

**Université de Strasbourg
Faculté de Sciences de l'éducation**

Transformer le travail pour transformer la société

L'analyse et les enseignements de huit entreprises « alternatives » de la Vallée de la Drôme.

Septembre 2018

Karine MELZER

Mémoire préparé sous la direction de Jean-Rémi Durand-Gasselin
dans le cadre du *Séminaire itinérant acteurs et entrepreneurs sociaux – Réseau des Crefad*
en vue de l'obtention du Diplôme des Hautes Études des Pratiques Sociales

**Université de Strasbourg
Faculté de Sciences de l'éducation**

Transformer le travail pour transformer la société

L'analyse et les enseignements de huit entreprises « alternatives » de la Vallée de la Drôme.

Septembre 2018

Karine MELZER

Mémoire préparé sous la direction de Jean-Rémi Durand-Gasselin
dans le cadre du *Séminaire itinérant acteurs et entrepreneurs sociaux – Réseau des Crefad*
en vue de l'obtention du *Diplôme des Hautes Études des Pratiques Sociales*

Remerciements

*Je viens, à travers mes remerciements,
témoigner de la dimension collective de la Recherche-Action...*

*Merci,
mes compagnones et compagnons de galère,
Christelle, Julie, Marie-Céline, Camel et Mattev,
et nos deux capitaines, Christian Lamy, Xavier Lucien, à qui les flots houleux ne font pas peur.
On a toutes et tous bien ramé, dans les deux sens du terme : bien pataugé et bien avancé !
Merci, pour vos regards affûtés et vos questions titillantes. Merci, pour les rires partagés.
Une pensée, aussi, à toutes celles et ceux, nombreux,
croisés ou rencontrés au fil de ce séminaire itinérant.*

*Merci,
Tiljbert, Florent, Elsa, Jean-Jacques, Manuel, Isabelle, Elisa, Thierry,
pour la générosité de ce que vous avez livré au cours des entretiens.*

*Merci,
les enfants, Ayana, Mahylan et Sileye, pour avoir accepté les longues heures dédiées au Dheps,
les ami.es et gens de passage, d'avoir questionné, témoigné, livré vos ressources et réflexions.*

*Merci,
Anne B. d'avoir essuyé les plâtres de l'entretien exploratoire,
Anne H. d'avoir troqué la lecture d'un roman contre une correction assidue d'un demi mémoire,
Rachel d'avoir traduit le résumé en anglais.*

*Un immense merci, et une profonde reconnaissance
à toi, Thierry Véclin, mon compagnon de vie,
Pour avoir survécu à ces quatre années de Dheps,
Pour m'avoir rappelé que tout en étant chercheuse, je restais en permanence une actrice sociale,
Pour avoir régulièrement illuminé les tréfonds où je me débattais,
de tes reformulations limpides, de tes idées lumineuses, de tes croisements éclairants,
Pour la dernière ligne droite, qui ne fût pas la moins intense...
Ce mémoire n'aurait pas été le même sans ta présence ni tes apports.*

« Choisissez un travail que vous aimez et vous n'aurez pas à travailler un seul jour de votre vie. »
Confucius

« Est-ce que le travail en soit est une valeur ? Est-ce que ce sont les objectifs nobles auxquels on aspire qui sont plutôt les valeurs, et le travail, c'est le chemin pour y arriver ? »

TR

« Je pense qu'on peut apprendre la démocratie dans le travail ordinaire, mais si on n'apprend pas la démocratie, on apprend le pire : l'utilisation des gens d'une manière instrumentale jusqu'à en faire des esclaves, ou surtout, à participer à des actes que moralement on réprouve [...]. Nous apprenons à trahir les autres dans le travail, mais en fait, on apprend à se trahir soi-même. »

Christophe Dejours

« Tout travail qui élève l'humanité a de la dignité et de l'importance et doit être effectué avec une excellence assidue. »

Martin Luther King, Jr.

Note au lecteur :

Afin de faciliter la lecture, nous avons choisi pour la rédaction de cet écrit :

- de mettre entre guillemets les citations d'auteurs référencées en notes de bas de page ou dans le corps du texte,
- toutefois, les citations mises en exergue en introduction des paragraphes sont mises en italique avec une police plus petite,
- de mettre entre guillemets et en italique les propos issus des entretiens,
- de reformuler à la marge les propos issus des entretiens en gommant les marques de l'oralité, afin d'en fluidifier la lecture et la compréhension,
- de référencer les entretiens avec les initiales des personnes interrogées,
- de mettre en italique le texte de motivation, l'autobiographie raisonnée et le récit de vie de l'actrice-chercheuse,
- de ne pas utiliser l'écriture inclusive pour ne pas alourdir la lecture : il est donc entendu que derrière les noms masculins (dirigeant, salarié, individu...), il peut y avoir aussi bien des femmes que des hommes,
- d'utiliser le terme « entreprise » pour désigner toute entité support de travail, quel que soit son statut juridique (société, association, assemblage de personnes morales...)

SOMMAIRE

Sommaire.....	6
Introduction.....	7
Partie I. Ancrages de la recherche-action.....	9
Chapitre I. Motivations de l'actrice-chercheuse et contexte de la recherche-action.....	9
Chapitre II. Découvrir l'actrice pour comprendre la chercheuse	10
Chapitre III. Les ancrages de l'actrice-chercheuse qui façonnent la recherche.....	17
Partie II. Territoires de recherche : le travail dans la société capitaliste libérale et les entreprises alternatives.....	20
Chapitre IV. Un contexte global qui appelle une nouvelle approche du travail.....	20
Chapitre V. Le terrain de recherche : huit entreprises « alternatives » de la Vallée de le Drôme.....	70
Partie III. Caractérisation des entreprises dont le rapport au travail transforme la société.....	78
Chapitre VI. La méthodologie d'analyse des entretiens	79
Chapitre VII. Les portraits des entreprises étudiées à travers le point de vue de la personne interrogée.....	83
Chapitre VIII. Des approches et pratiques de travail alternatives ET vectrices de transformation sociétale	140
Chapitre IX. La comparaison des entreprises étudiées avec l'économie sociale et solidaire et le courant des entreprises libérées.....	182
Chapitre X. Les entreprises étudiées au prisme de la théorie des ordres d'André Comte-Sponville : un équilibre des ordres qui évite les tyrannies.....	189
Conclusion.....	198
Bibliographie.....	202
Table des matières.....	211
Sommaire des Annexes.....	215

INTRODUCTION

Après un parcours d'une vingtaine d'années dans l'économie sociale et solidaire, dont une douzaine dans un réseau de représentation des acteurs de ce champ économique à l'échelle régionale puis nationale, me voilà prise d'un doute : l'économie sociale et solidaire n'aurait-elle pas un rôle plus important à jouer pour développer le « bonheur au travail » ? Dans mon imaginaire, les fondements de l'économie sociale et solidaire s'inscrivent dans une pensée sur le travail dans un contexte d'expansion du capitalisme, et j'ai eu l'opportunité d'y croiser une multitude d'initiatives qui mènent à penser et à expérimenter de nouvelles façons de produire, de consommer, de vivre ensemble, d'agir dans et sur le monde. Pourtant, l'économie sociale et solidaire se fait discrète, en ce début de XXI^e siècle, lorsqu'il s'agit d'affirmer dans le débat public le rôle politique et social du travail. Quel rapport au travail propose-t-elle ? Est-il vecteur d'une transformation sociétale ?

A l'heure où les effets néfastes du capitalisme sur la dégradation du travail se répandent dans les entreprises et les médias, à l'heure où les impacts environnementaux d'une économie guidée par le profit mettent gravement en péril l'équilibre de notre planète, à l'heure où la richesse produite sert davantage l'enrichissement de quelques privilégiés que le progrès pour tous, à l'heure où le développement technologique nous promet le meilleur comme le pire (pour celles et ceux que le transhumanisme ne fait pas rêver), il nous semble primordial de reconsidérer le travail.

Dans ce contexte, nous chercherons à comprendre les liens entre *travail* et *transformation sociétale* en suivant la piste d'une libération *dans* le travail, à défaut d'une libération *du* travail. Nous verrons en quoi le travail, comme valeur instituée et comme travail concret, participe à forger notre « société capitaliste libérale ». Une vingtaine d'auteurs dont Robert Castel (sociologue spécialiste de sociologie du travail et des questions relatives à l'exclusion sociale), Matthew Crawford (philosophe spécialiste du sens du travail et de l'individualité dans les sociétés), Christophe Dejours (psychiatre et psychanalyste, spécialiste en psychodynamique du travail et en psychosomatique), André Gorz (philosophe, spécialiste de l'écologie politique), Karl Marx (philosophe et économiste, théoricien de la révolution prolétarienne), Danièle Linhart (sociologue, spécialiste de l'évolution du travail et de l'emploi), Dominique Méda (philosophe et sociologue, spécialiste du rapport au travail et du sens du travail), Alain Supiot (juriste spécialiste du droit du travail, de la sécurité sociale et de philosophie du droit). Ils vont nous éclairer sur la place du travail dans la société et nous permettre de révéler des paradoxes liés au travail dans le système dominant. Ils nous mèneront sur les enjeux relatifs au travail dans la perspective d'une « société désirable ». Nous creuserons la piste de deux courants d'entreprises réputés alternatifs au système dominant : celui, ancien, de l'économie sociale et solidaire à travers la lecture de Jean-François Draperi, et celui, beaucoup plus récent, des « entreprises libérées » à travers la lecture de Frédéric Laloux.

Pour comprendre quel rapport au travail était de nature à transformer la société, nous sommes partis à la recherche d'entreprises reconnues pour leurs approches et pratiques de travail alternatives sur le territoire de la Vallée de la Drôme, la Biovallée, qui s'inscrit dans une histoire de résistance et dans une perspective poussée de développement durable. Dans chacune des huit entreprises retenues, nous avons collecté le témoignage d'une personne y travaillant depuis au moins deux ans, en tant que dirigeant ou non. A partir de leurs paroles, nous caractériserons leurs approches et pratiques de travail pour établir le portrait des entreprises étudiées par le prisme des alternatives qu'elles développent autour du travail. Nous utiliserons la grille d'analyse multiréférentielle qui nous a servi à décrypter le travail dans une société capitaliste libéral pour mettre en exergue l'approche politique et sociétale des entreprises étudiées et les alternatives qu'elles proposent concernant le rapport au sens du travail, le rapport à l'individu-travailleur et le rapport à l'économie et aux richesses. Une comparaison avec les entreprises de l'économie sociale et solidaire et les entreprises libérées nous permettra de stipuler les caractéristiques propres des entreprises étudiées et de faire l'hypothèse de leur plus forte capacité à agir sur la transformation sociétale. Nous verrons que la transformation qu'elles permettent s'inscrit dans une perception alternative du monde et des primautés qui le régissent. Nous utiliserons, pour cela, la grille de lecture proposée par le philosophe André Comte-Sponville, à partir de la Théorie des ordres de Blaise Pascal. Il avance que le monde est structuré selon quatre ordres : l'ordre techno-scientifique, l'ordre politico-juridique, l'ordre de la morale, l'ordre de l'éthique, et que chaque individu ou groupe fonde ses choix sur la base d'une primauté des ordres. Nous montrerons que les entreprises étudiées s'inscrivent dans un système de primauté des ordres équilibré, et où la tension liée à l'inversion des primautés entre l'individu et le groupe est atténuée.

Ce cheminement autour du travail et de la transformation sociale a été mené sur quatre ans, entre 2015 et 2018, à partir de mes questions d'actrice sociale baignant dans l'économie sociale et solidaire sur le rapport au travail. Je vous propose, avant d'entrer dans le vif du sujet, de mieux situer l'actrice-chercheuse et ce qui a motivé ce projet de recherche-action.

PARTIE I. ANCRAGES DE LA RECHERCHE-ACTION

Cette première partie permet au lecteur de situer les motivations et le contexte de réalisation de la présente recherche-action (Chapitre I.) Elle permet d'aller à la rencontre de l'auteure via une autobiographie raisonnée (Chapitre II.) et de comprendre quels sont les ancrages qui sous-tendent les travaux proposés (Chapitre III.). Les deux premiers chapitres sont livrés sous la forme de témoignages de l'auteure, basés sur sa candidature au *Séminaire itinérant acteurs et entrepreneurs sociaux* et sur un récit de vie écrit, travaillé et commenté au cours des premiers mois du parcours de recherche-action (et présenté dans son intégralité en Annexe 1). Le troisième chapitre permet de caractériser l'auteure et ses partis pris dans la recherche. Ce travail participe à la réflexivité sociologique de la chercheuse qui va « intégrer dans sa construction de l'objet une réflexion sur sa propre relation à l'objet (dans ses présupposés théoriques, ses limitations méthodologiques, les effets de ses insertions sociales, les dynamiques interactionnelles en jeu avec les acteurs observés, etc.) »¹. Et, à défaut de revendiquer une objectivité de la chercheuse, il donne à voir au lecteur les *dispositions* de la chercheuse, terme de Pierre Bourdieu (1930-2002) qui traduit les « inclinations à percevoir, sentir, faire et penser d'une certaine manière, incorporées et intériorisées, le plus souvent de manière non consciente, par chaque individu, du fait de ses conditions objectives d'existence et de sa trajectoire sociale »².

Chapitre I. Motivations de l'actrice-chercheuse et contexte de la recherche-action

En 2011, nous posons avec mon compagnon le projet de quitter Paris pour nous installer en milieu rural à l'échéance de 2015. Après une quinzaine d'années de travail dans l'économie sociale et solidaire, dont une dizaine dans le réseau des Chambres régionales de l'économie sociale et solidaire (CRESS), c'est l'occasion de me questionner sur une reconversion professionnelle et mon propre rapport au travail. Je réalise fin 2013 un bilan de compétences qui me permet de prendre conscience de la richesse de mes expériences, connaissances et compétences, notamment dans le très vaste domaine de l'économie sociale et solidaire, mais aussi d'identifier des motifs d'insatisfaction concernant mon emploi au Conseil national des Chambres régionales de l'économie sociale et solidaire (CNCRES). Je formule l'envie de prendre le temps de réfléchir, de traiter un sujet à fond, de poser des éléments d'analyse et de savoir par écrit. Je n'ai pas l'expérience d'un travail de recherche et je ressens le besoin d'avoir un cadre et d'être accompagnée sur le fond comme sur la forme. Dans le même temps, je consolide peu à peu l'aspiration à travailler de manière autonome, sans lien de subordination, et à pouvoir agir simultanément dans divers domaines d'activité et plus proche du terrain. Je m'oriente alors vers la préparation d'un Diplôme des hautes

1 CORCUFF Philippe, *Les nouvelles sociologies*, 2e édition refondue sous la direction de François de Singly, Editions Armand Colin, 2007, 2009

2 Ibid.

études des pratiques sociales (DHEPS) dans le cadre du Séminaire itinérant acteurs et entrepreneurs sociaux (SIAES) proposé par le réseau des Crefad³. Ce séminaire propose de mener une recherche-action en bénéficiant d'un encadrement attentif à la démarche et au cheminement personnel, d'apports théoriques dans des disciplines (sociologie, ethnologie, pédagogie, politique...) complémentaires à ma formation initiale (dans les domaines de la biologie puis de l'aménagement du territoire), et d'un riche travail coopératif. Le calendrier et le rythme de la formation, en discontinu sur trois ans d'octobre 2014 à octobre 2017, me semblent alors adaptés à ma situation personnelle : ils permettent une prise de recul et une transition lors de ma dernière année en poste au CNCRES et m'imposent une dynamique de travail tout en me laissant le temps de mûrir un projet d'activités sur mon nouveau territoire de vie, la Drôme.

Au moment de candidater au Séminaire, en février 2014, je n'ai pas défini un thème précis de recherche. Se mêlent des intérêts autour : de l'éducation et des parcours d'orientation ; de la notion de coopération et de ce qu'elle génère au niveau des individus, des organisations et de la société ; des questions de plaisir et de motivation au travail. S'ajoute à ces intérêts thématiques un questionnement d'une autre nature : y a-t-il, à partir d'initiatives alternatives, émergence et structuration d'une pensée et d'une action politiques ? Quelle serait alors leur articulation avec les réseaux plus institutionnels de l'économie sociale et solidaire ?

Au démarrage du Séminaire, en octobre 2015, j'utilise le thème générique de rapport au travail. Mais « définir un thème ne suffit pas : très vite il est indispensable de réfléchir aux limites, car le premier danger de la recherche est de partir dans tous les sens, de se perdre dans les sables, et de rendre ainsi impossible toute construction de l'objet. Pour combattre ce risque, la définition de limites est un garde-fou élémentaire »⁴. Et poser des limites ne s'avérera pas chose facile...

Chapitre II. Découvrir l'actrice pour comprendre la chercheuse

II.1. Autobiographie raisonnée de l'actrice-chercheuse

J'admire celles et ceux qui, mus avant tout par une passion, dédient leur travail à celle-ci. Cela dessine une cohérence évidente, d'emblée. J'ai, personnellement, plus volontiers tendance à me porter vers la découverte d'une multitude de pratiques, ne cherchant à exceller dans aucune d'entre elles, plutôt que de me centrer sur un objet, un savoir particuliers. Je n'ai pas choisi un métier. Et je crois ne pas avoir exercé un métier, tout au long de mes vingt ans de parcours professionnel.

3 « Le Réseau des Crefad est la coordination nationale des associations qui se reconnaissent dans des valeurs communes en référence au [Manifeste de Peuple et Culture](#) : l'éducation populaire, la laïcité, la lutte contre les inégalités, injustices, habitudes et intolérances, la référence à l'[entraînement mental](#), tout en prenant en compte les évolutions du monde et des techniques et le fait économique de nos associations inscrites dans l'économie solidaire ». <http://www.reseaucrefad.org/> (consulté le 07/08/2018)

4 KAUFMANN Jean-Claude, *L'entretien compréhensif*, sous la direction de François de Singly, Editions Nathan Université (collection 128), 1996., p.33.

Fille aînée d'une institutrice et d'un éducateur spécialisé aimants, j'ai grandi en Seine-Saint-Denis dans une cité castor⁵ conviviale. Baignée de valeurs socialistes et écologistes (sans militance pour autant), j'ai joyeusement profité des occasions qui m'étaient offertes de découvrir, le plus souvent en camping, les quatre coins de la France, de tester des activités culturelles et sportives variées, et de goûter au plaisir des rencontres et de l'amitié. J'étais bonne élève à l'école, enchaînant une scolarité agréable, un baccalauréat scientifique et deux années d'études en biologie avant de faire, un peu par hasard (pour ne plus faire de biologie), des études en développement local. J'y ai appris à appréhender l'environnement, le contexte dans lequel on vit et agit, notamment par le croisement d'aspects (urbanisme, environnement, transport, commerce...) et de points de vue (habitants, technicien.s et élus des collectivités locales, entreprises, associations...). Je ne crois pas y avoir acquis beaucoup de compétences techniques approfondies mais plutôt y avoir développé une façon de poser un regard élargi et de déployer de la débrouillardise face à des situations ou problématiques concrètes. Ces savoirs-être et savoirs-faire se sont enrichis de la variété des expériences et rencontres et de formations, notamment inscrites dans l'éducation populaire.

S'il ne me semble pas avoir exercé un métier, je me reconnaîtrais volontiers dans un rôle que je pourrais qualifier de « facilitatrice » (bien que l'appropriation aujourd'hui de ce terme par le monde du consulting me semble réduire potentiellement sa portée). Ce rôle recouvre, de par mon expérience, des dimensions d'organisation, de stimulation, d'intermédiation et de transmission. Un rôle qui ne demande pas une grande technicité mais qui mobilise nombre de compétences certainement plus intuitives, et qui nécessite d'accepter facilement de remplir une pléiade de petites tâches nécessaires ou utiles (à titre d'exemples mais la liste serait très longue : déménagement, transport de personne, cuisine, dépannage informatique, mise sous plis, réception, etc.). Un rôle qui place parmi les autres, et non au-dessus, en-dessous ou à côté.

Ce rôle, qui se dissimule, dans mon parcours, derrière de nombreux noms de métiers (gérante d'entreprise, cheffe de projet, chargée de développement, chargée de missions, animatrice de réseau, directrice intérimaire, formatrice...), et qui dissimule finalement bien des métiers, je l'ai assuré dans des structures que l'on pourrait qualifier de « porteuses de sens » : commerce équitable, insertion professionnelle, développement touristique et culturel dans un bassin minier, services autour du logement et de la mobilité des personnes « fragiles », accompagnement associatif, promotion et développement de l'économie sociale et solidaire, éducation populaire. Cinq ans passés dans trois structures de terrain, au sens de « en contacts directs avec les personnes, les situations concrètes »⁶ : une SARL de commerce équitable, un chantier d'insertion et une association de déménagement social. Une douzaine d'années passée dans le réseau des Chambres régionales de l'économie sociale et solidaire, quatre ans en région Aquitaine et huit ans à Paris, au Conseil National des CRESS.

Ainsi, après m'être investie dans des projets reposant sur des actions concrètes directement au service de personnes, me voilà impliquée dans un autre univers, celui des structures que l'on pourrait qualifier, d'une part, d'« intermédiaires », au sens de

⁵ Une cité castor est de l'habitat collectif construit et géré en partie par les habitants pour réduire les coûts et favoriser l'accès à la propriété.

⁶ Le petit Larousse illustré, Éditions Larousse, 2008

« faire le lien entre deux choses » et de « moyen de quelque chose »⁷, et, d'autre part, d'« institutionnelles », au sens de « qui établit des règles en vue de la satisfaction d'intérêts collectifs »⁸ à la fois en interne pour leurs membres et ceux qu'ils représentent, et en externe en cherchant notamment à peser sur les lois et les politiques publiques. En quelque sorte je suis passée d'un objectif « agir » à un objectif « aider à agir ». Aider à agir, cela peut être : permettre de prendre du recul et de la hauteur, organiser la mise en relation de différents acteurs, valoriser et promouvoir les acteurs et les actions, faire monter en compétences, contribuer à la mise en place d'un contexte réglementaire et législatif favorable.

Je me suis toujours impliquée et engagée dans mon travail. Pas pour une cause particulière, mais parce que j'ai trouvé du sens dans le projet de chacune des structures et de la cohérence avec mes propres valeurs. Et parce que mes différents emplois ont permis une part relativement importante de liberté et d'autonomie tout en m'offrant la possibilité de rencontrer des situations multiples et de nombreuses personnes dont je garde plusieurs amitiés. En ce début d'année 2017, j'ai peu d'engagements militants formels (au-delà de quelques actions ponctuelles telles que manifestations et pétitions) en dehors de mon travail. Aujourd'hui, mes engagements bénévoles réguliers sont au nombre de deux : 1) je suis administratrice des Alternatives de Lilly, une association à fonctionnement collégial autour du « zéro déchet » ; 2) je suis à l'initiative et membre du Collectif FemmESS, collectif informel créé en 2011 pour mettre au débat et travailler la question de l'égalité femmes-hommes et plus largement du rapport au pouvoir dans l'économie sociale et solidaire, et qui assure des missions d'interpellation, de transmission (de contenus, de pratiques...) et d'accompagnement des femmes. Ces engagements, même s'ils répondent à deux enjeux fondamentaux pour moi (l'environnement, l'égalité femmes-hommes), sont quelque part liés à mon travail : je m'engage au côté d'une ex-collègue mise au chômage par la CRESS Aquitaine, je m'engage au côté d'autres femmes de l'économie sociale et solidaire avec qui je partage le constat de fortes inégalités femmes-hommes dans l'économie sociale et solidaire.

Le travail a toujours été pour moi un espace d'engagement et de militance, tout comme un lieu de rencontres et d'amitiés, loin du cloisonnement bien souvent mis en avant et parfois revendiqué, même au sein de l'économie sociale et solidaire, entre la « vie personnelle » (dans laquelle on pourrait et même devrait militer) et la « vie professionnelle » (dans laquelle on serait supposé n'exécuter qu'un contrat et ne pas militer). Mais ce cloisonnement est fictif : les éléments qui nous impliquent dans notre « vie personnelle » nous impliquent a fortiori quand on les rencontre dans notre « vie professionnelle », les connaissances, compétences et expériences issues de notre « vie personnelle » et de notre « vie professionnelle » s'alimentent réciproquement, etc. Le choix de créer La Frapp, association de formation, recherche-action et pédagogies populaires, imaginée par un groupe de professionnels amis, va dans le sens d'un dépassement de ces cloisonnements et d'un rejet du principe de subordination consubstantiel au salariat classique. Une subordination qui suppose que l'on puisse être obligé de faire une chose, même si elle va à l'encontre de notre conviction, de notre éthique, sans qu'il puisse nécessairement y avoir débat, pourvu que la demande émane de notre/nos responsable(s) désigné(s).

⁷ Le petit Larousse illustré. Op. Cit. p.11.

⁸ Ibid.

II.2. Commentaires sur le récit de vie et l'autobiographie raisonnée

Le présent commentaire permet de revisiter le contenu du récit de vie (en Annexe 1) et de la présente autobiographie raisonnée, en posant une analyse plus distanciée. Il permet de révéler des traits caractéristiques de l'actrice-chercheuse et de repérer les aspects importants pour l'actrice autour du thème de recherche. C'est une analyse personnelle, même si elle a bénéficié activement des apports du travail coopératif dans le cadre du Séminaire, et nous faisons le choix de la livrer à la première personne du singulier.

Le récit de vie pose le cadre de l'enfance avant de relater une succession de séquences de vie de deux à quatre ans de 1991 à 2015. Les séquences correspondent à des changements d'études ou de cadre de travail, entraînés par ou entraînant des changements significatifs dans la vie personnelle. Chacune des séquences propose des éléments concernant le contexte du changement, l'environnement géographique et social, les expériences et rencontres marquantes, et les incidences sur la construction personnelle en termes d'ouverture sur le monde, d'acquisition de compétences, de gain de confiance en soi, de rapport aux autres et d'engagement.

A travers le récit de vie, on comprend que j'ai disposé d'un socle sécurisant (stabilité, simplicité, amour, confiance) et ouvert sur l'extérieur (amitiés, vacances, activités, culture, nature) et que je n'ai pas été confrontée, au cours de ma vie, à des événements particulièrement douloureux. J'ai développé dans l'enfance une vision assez naïve et optimiste du monde et de la vie et j'en ai gardé une attitude positive et enthousiaste communicable aux autres. Je dis aujourd'hui régulièrement que « je cultive ma fausse naïveté », ce qui dénote d'une certaine lucidité et d'une volonté de parier sur l'énergie qu'apporte le fait d'envisager positivement les situations.

Les rencontres et la confrontation à des contextes très divers, le plus souvent via les études ou le travail, ont joué un rôle majeur dans l'élaboration progressive d'un regard sur le monde, d'un esprit critique et d'une envie d'agir sur des enjeux sociétaux. Je porte attention à disposer d'environnements stimulants et d'espaces collectifs, quitte à bouger, sans soucis de garder traces du passé, mais en valorisant l'expérience acquise, et dès lors qu'une certaine indépendance et autonomie sont respectées.

Motivée par des insatisfactions, des envies ou des besoins d'adaptation, je prends facilement des décisions et agis en conséquence sans réelle appréhension, réglant les problèmes quand ils se posent (et souvent ils ne se posent pas). La contrepartie pouvant être de manquer parfois d'anticipation ou de réalisme avec la dérive de se fixer des objectifs difficilement atteignables. J'ai du mal à renoncer à des envies, des sollicitations, des opportunités. J'ai longtemps pensé m'être laissée « *porter par le vent* » et « *bénéficier d'une bonne étoile* », mais le récit de vie montre finalement une capacité à enclencher volontairement et activement des changements, tout autant que du sérieux et de la persévérance à mener à bien des projets. Ces changements et projets ont avant tout été guidés par une soif de découvrir et d'apprendre et par un certain attachement au plaisir.

L'aspect orientation et parcours professionnel tient une place prépondérante dans le récit de vie. Le récit rapporte la difficulté de se positionner lors des premiers choix d'orientation, la possibilité de se réorienter et le rôle de l'entourage et des circonstances lors de ces étapes. Il montre aussi que les études constituent des espaces de sociabilisation, comme peut l'être le travail. Ils sont potentiellement source de mobilité géographique, d'amitiés, d'engagements. Comme ils peuvent être source de découverte, d'apprentissage, de rencontre, d'enrichissement et d'épanouissement personnel. Ces deux types d'apport ont guidé, inconsciemment, les choix et décisions relatifs à mon parcours professionnel. Mes engagements extraprofessionnels, peu nombreux mais s'intensifiant les dernières années sont, eux-aussi, reliés initialement à mon univers professionnel, bien qu'ils le dépassent et le transcendent dans le temps.

Les différents cadres de travail (création-gestion d'une petite entreprise de commerce équitable, petites associations de terrain à vocation plutôt sociale, réseaux institutionnels de l'économie sociale et solidaire) impactent les conditions de travail même si des constantes émergent en termes d'initiative, d'autonomie, de polyvalence, de capacité à travailler avec d'autres et de sens. La vision du travail s'étend au-delà de ces expériences propres à travers les liens établis, via les réseaux professionnels et personnels, avec des travailleurs exerçant dans des cadres tout autre (artisanat, commerce, fonction publique, grandes entreprises, usines, travailleurs indépendants...).

Sans aucune préméditation, et sans en avoir conscience jusqu'à vingt-huit ans, l'ensemble de mon parcours professionnel s'inscrit dans le champ de l'économie sociale et solidaire. Dans des structures de terrain, puis dans des réseaux institutionnels, au croisement d'initiatives locales partout en France, d'entreprises nationales, d'organisations fédératives et de pouvoirs publics. Avec des postes à responsabilité et en lien avec de nombreux acteurs. Ainsi, ce parcours apporte une connaissance très vaste de l'économie sociale et solidaire, de son histoire, de sa structuration, des diverses formes d'entreprises, du contexte, des dynamiques, des structures et initiatives. Cette connaissance est aussi enrichie par les expériences de mon compagnon et nos nombreux échanges ainsi que par mon entourage amical (souvent établi dans le cadre professionnel).

Le bilan de compétence réalisé en 2014 a été l'occasion de révéler clairement la tension vécue autour de la posture de salariée et d'envisager une orientation vers une autre forme de travail et de rémunération. Ce constat personnel croise des enjeux sociaux et sociétaux (mal-être au travail, transition écologique, automatisation-robotisation, revenu universel) qui amènent à réfléchir à une évolution des pratiques dans le « monde du travail ».

Dans ce récit d'autres éléments liés au thème de recherche auraient pu être relatés : la douce militance de mes parents qui m'a valu de manifester très jeune pour les moyens et conditions de travail dans l'éducation nationale ou pour SOS Racisme ; l'évolution du rapport de mes parents à leur métier (une critique de l'évolution des pratiques, des valeurs, des conditions de travail et une reconversion engagée vers la quarantaine par mon père du travail social vers la facture de flûtes baroques). Mais aussi et surtout, la succession dernièrement dans mon entourage proche de personnes qui viennent à reconsidérer (parfois dans la douleur) leur vie professionnelle. Des reconsidérations qui se traduisent parfois par un arrêt du travail sans réelle perspective, d'autre fois par des formations, des réorientations, des changements de poste, de statuts,

de lieu de vie..., et qui sont souvent liées à une perte de motivation, de sens, à une absence de reconnaissance, à de la lassitude, à un épuisement, à des conflits, à des incompréhensions et désaccords face à des comportements ou décisions, et à une difficulté à définir les éléments qui apporteraient satisfaction...

Le sentiment de bonheur constitue un fil rouge du récit. Il apparaît tout au long du parcours, dans les faits relatifs aux amitiés, aux fêtes et aux voyages, dans les descriptions des lieux de vie, dans la vie de couple et de famille mais aussi, et beaucoup, dans le cadre professionnel. Dès la première phrase, c'est affirmé : « *Je suis une petite fille heureuse et souriante* » ; puis on retrouve ce sentiment de bonheur par de nombreuses formules tout au long du récit : « *J'ai la chance de...* », « *J'y aime...* », « *Je profite* », « *J'aimais bien* », « *Je suis enthousiasmée* », « *Je m'épanouis* », « *J'ai envie* »... Cet état de bonheur est en partie lié à un environnement propice mais il est également lié à des choix principalement guidés par des désirs. Chaque période d'insatisfaction donne lieu à changement, de situation professionnelle souvent, mais aussi géographique ou familial. Ainsi, la plupart des choix d'orientation ou de changement de travail repose sur une motivation liée à l'accès ou à la perte de plaisir.

Parmi les facteurs de satisfaction liée au cadre étudiant ou professionnel, on repère quatre grandes catégories : 1) la pluridisciplinarité, la polyvalence et la diversité ; 2) les découvertes, les apprentissages et la formation ; 3) les rencontres, la convivialité, le collectif et les débats d'idées ; 4) l'autonomie, l'initiative et la responsabilité. Malgré les nombreux changements engendrés par la succession de neuf choix d'orientation ou d'évolution professionnelle en dix-sept ans, il y a une continuité dans le parcours autour de ces quatre catégories. On peut s'interroger sur la nécessité de changer régulièrement afin de maintenir les ingrédients d'un certain bonheur. En effet, au cours des quinze premières années de vie adulte (17 ans – 31 ans), les changements sont réguliers et fréquents, tous les deux ans⁹. Ils interviennent, pour la plupart, suite à des premiers signes d'insatisfaction. La dernière période de huit ans (31 ans - 38 ans), recouvre un seul travail, au CNCRES, mais des fonctions différentes y ont été successivement occupées (animatrice de réseau, co-directrice en intérim, responsable du développement socio-économique et enfin responsable de la stratégie financière et de l'accompagnement des CRESS en restructuration, avec à chaque fois une dimension développement de partenariats). Au CNCRES, les quatre catégories de facteur de satisfaction sont présentes. Pourtant, avec le temps, des limites sont trouvées pour chacune de ces catégories provoquant un mécontentement important : « *Je vis dans un état de débordement quasi permanent ; j'encaisse les constats amers sur le poids des ego et des jeux d'influence, sur le manque de courage et d'efficacité de la majorité des collectifs, sur les freins au travail partenarial et à la coopération, sur les dérives et les effets de l'institutionnalisation. Je ne me contente plus des quelques belles rencontres et des quelques situations réellement coopératives. Je suis lassée de dispenser énormément d'énergie et d'occuper autant mon esprit pour de si maigres avancées.* ». On peut s'interroger sur la nature et les causes de ces limites et sur le lien potentiel avec l'environnement institutionnel et ses propres freins. On peut noter que ces insatisfactions

9 17-19 ans : Deug de Biologie, 19-21 ans : MST Envar, 21-23 ans : Lune Import, 23-24 ans : La Ferme d'Azincourt, 24-26 ans : L'Atelier Remunérage, 26-28 ans : CRESS Aquitaine – DLA, 28-31 ans : CRESS Aquitaine – C2RA.

ne trouvent pas compensation que ce soit dans les activités sportives et militantes ou dans la vie de famille qui pourtant s'enrichissent au fil de ces années. Pour moi, le travail ne peut pas être « juste un travail ».

S'il fait particulièrement ressortir la question de la relation entre plaisir et travail, le récit de vie montre à lui seul un nombre important de facteurs pouvant entrer en jeu (orientation, apprentissage-étude, type d'emploi, cadre de travail, métier, sensibilités personnelles...) confirmant la nécessité de resserrer fortement le thème de recherche... Il montre également que ce lien dépend tout à la fois de l'individu concerné et de l'environnement, de l'entreprise dans laquelle il travaille.

II.3. Enseignements sur l'actrice-chercheuse et sur le thème de recherche

L'actrice-chercheuse est une femme, dans la quarantaine, issue d'un milieu urbain mais elle a vécu et vit actuellement en milieu rural. Elle est diplômée de l'enseignement supérieur en biologie puis en développement local et affirme un ancrage dans des valeurs de gauche transmises par son environnement familial et ayant fait l'objet d'une construction personnelle au fil du temps et des engagements. Le travail tient une place importante dans sa vie. Il est source d'apprentissages, de relations sociales, de confiance en soi et d'ouverture sur le monde. Quand elle démarre son travail de recherche-action, elle a parcouru plusieurs terrains professionnels, dans le commerce équitable, l'insertion par l'activité économique, l'action sociale avant d'arpenter une douzaine d'années le réseau institutionnel des Chambres régionales de l'économie sociale et solidaire au niveau régional puis national. Elle a une vision engagée du travail et place le sens du projet, l'apprentissage et la qualité des relations humaines au cœur de ses motivations. Son optimisme et son enthousiasme l'amènent à s'engager facilement. La contrepartie étant parfois une tendance à un certain idéalisme toutefois vite relativisé lors de la confrontation aux faits. Cette caractéristique et son inclination à la polyvalence et à la recherche d'exhaustivité, qualités n'ayant pas rendu facile la démarche de recherche qui appelle à cibler un objet d'investigation précis.

Une lecture du récit de vie par le thème « rapport au travail » nous amène à tirer plusieurs constats issus de notre point de vue :

- Ce qui caractérise le rapport et le bonheur au travail varie profondément en fonction des valeurs, du caractère et probablement du parcours de l'individu. Nous pouvons imaginer tout un éventail des possibles. A une extrémité, l'approche de Béatrice Poncin, l'une des pionnières des Coopératives d'activité et d'emploi (CAE), qui vise à « mener un projet de vie lié à un projet professionnel »¹⁰ et dit de son entreprise : « Oxalis, le nom d'un projet, conçu pour porter une quête, celle de donner sens à l'existence »¹¹. A l'autre extrémité,

10 PONCIN, Béatrice. *Trajectoires indicibles Oxalis, la pluriactivité solidaire*. Édition Le Croquant, (Collection Témoignages), 2002.

11 Ibid.

l'approche rapportée par A.B. dans un entretien exploratoire, de nombreux salariés d'une grande entreprise de loisir : « *Il y a le travail et il y a sa vie en dehors du travail, après le travail. On repart, on enlève le badge, tout de suite. Il y en a pour qui un travail, c'est alimentaire. Il y en a beaucoup. C'est alimentaire donc il faut que ce soit des tâches précises et surtout qu'ils aient des horaires bien précis, parce que 9 heures - 17 heures ça leur va très bien, c'est juste pour payer les factures* ». ¹²

- Pour un même individu, le rapport et le bonheur au travail dépendent d'une multitude de facteurs qui se succèdent dans le temps ou se superposent. Il peut s'agir de : l'adéquation du parcours d'orientation et de formation, l'intérêt et le goût pour le métier exercé, le cadre et les conditions de travail, l'équilibre personnel, la qualité des relations humaines, la valorisation, la possibilité d'évolution, etc.
- Le travail impacte notre environnement de vie (géographique, social...) et notre regard sur le monde (en nous permettant, par exemple, d'appréhender des situations complexes et diversifiées entraînant une ouverture et un sens critique sur le monde).
- Même en recouvrant des facteurs communs (l'initiative, l'autonomie, la polyvalence, le travail en lien avec d'autres), les conditions et les perceptions du travail restent impactées par le cadre général de travail.
- Le sens du projet est primordial mais il n'est pas suffisant pour engendrer le bonheur au travail. Le salariat subordonné et le fonctionnement institutionnel peuvent, par exemple, constituer de réels freins à cette aspiration.

Chapitre III. Les ancrages de l'actrice-chercheuse qui façonnent la recherche

III.1. Les partis-pris sous-tendant la recherche

Dans la perspective d'une société désirable¹³ - selon notre point de vue -, nous affirmons qu'une transformation sociétale profonde est nécessaire. Une société désirable serait à nos yeux ancrée dans des valeurs qui nous sont chères : des valeurs républicaines (la liberté, l'égalité, la fraternité), des valeurs socialistes (le partage des richesses, la solidarité, la coopération, l'éducation et la démocratie populaires) et des valeurs écologistes (la considération du vivant, la prise en compte du long terme et des interactions systémiques, l'intégration des principes écologiques dans le domaine de la gestion de la société). Ces points de vue expliquent le choix d'inscrire la transformation sociale dans une recherche d'alternative au capitalisme libéral qui soit humaniste (plutôt que d'étudier, par exemple, la transformation sociétale amenée par le projet transhumaniste).

¹² ANNEXE 10 – Entretien exploratoire avec AB

¹³ Le mot « *désirable* » est emprunté à la campagne présidentielle 2017 de Benoît Hamon qui avançait la perspective d'un « *futur désirable* »

De notre parcours personnel, et de l'histoire des luttes sociales aux XIXe et XXe siècles¹⁴, nous tirons la conviction que le travail peut être source de transformation sociétale ; et ce, selon deux logiques. Une première logique relève de l'émancipation individuelle ; une seconde logique relève de la prise en compte des enjeux sociétaux dans les finalités de l'entreprise. Nous avons, à partir de notre propre appréciation, apporté une première définition de ces facteurs d'émancipation individuelle en relevant des motivations plutôt intrinsèques (l'autonomie, l'initiative et la responsabilité ; la diversité et l'évolutivité des rôles et tâches ; la possibilité de découvrir, d'apprendre, de se former et de se tester ; les rencontres, le collectif, la convivialité et les débats d'idées), et des motivations plutôt extrinsèques (les finalités, le sens ; la coopération). Cette conviction nous amène à poser comme postulats que la transformation du travail transforme la société et que la transformation du travail nécessite des entreprises alternatives au modèle dominant instauré par le capitalisme.

De notre rôle et place de « facilitatrice », tant dans le milieu professionnel que dans nos engagements bénévoles ou notre environnement personnel, il nous est plus naturel d'appréhender des problématiques qui mettent en connexion plusieurs dimensions que des problématiques précises relatives à un domaine spécifique. Par ailleurs, les années d'expérience au sein du réseau des CRESS nous ont forgé une propension à poser un regard institutionnel sur les problématiques ou les situations. Ces deux tendances expliquent certains choix méthodologiques (documentation multi-référentielle, entretiens non directifs...), le douloureux désir d'exhaustivité qui nous a poursuivi pendant ce parcours de recherche et le choix au cours de la recherche de prioriser l'aspect institutionnel (centré sur l'entreprise en tant qu'organisation) sur l'aspect relationnel (centré sur le travailleur en tant qu'individu).

De notre pratique d'une vingtaine d'année dans l'économie sociale et solidaire, nous avons récolté des éléments historiques et la connaissance d'une multiplicité d'initiatives alternatives au système capitaliste. Nous estimons que l'économie sociale et solidaire est un terrain privilégié d'émergence et de mise en œuvre d'un travail inscrit dans une dynamique de transformation sociale. Pour autant, cette conviction est venue se frotter à des réalités de terrain mettant cet idéal à rude épreuve. Nous avons régulièrement été témoin, et dans une moindre mesure victime, d'un mal-être lié au travail. Avec des causes multiples : une séparation de principe entre *le* politique, relevant des élus, et *le* technique, relevant des salariés ; un déficit d'esprit collectif dans le projet et dans le travail avec souvent une mauvaise appréciation des complémentarités ; une inadéquation de la charge de travail, etc. Nous avons également été témoin de tendances qui fragilisent la finalité de transformation sociale de l'économie sociale et solidaire : des clivages profonds et des incompréhensions entre certains acteurs de l'économie sociale et solidaire ; une tendance à la banalisation de pans entiers de l'économie sociale et solidaire qui s'ancrent, par la force du marché le plus souvent, dans des projets et fonctionnements proches du modèle capitaliste dominant (par exemple : la coopération agricole ou bancaire, les mutuelles, les établissements sanitaires...) ; une fragilisation de la dimension d'éducation populaire

14 ALTERNATIVES ECONOMIQUES *Les grandes dates de l'histoire économique et sociale de la France*. Alternatives économiques, Hors-série Poche N°69, septembre 2014.

dans les entreprises mais également dans les réseaux et fédérations qui y sont dédiés ; un déficit de réflexion politique au sein des réseaux de représentation des acteurs de l'économie sociale et solidaire, en général, et sur la question du travail, en particulier. Leurs productions autour du travail se limitent bien souvent à des études chiffrées de l'emploi ou à une approche relevant de la « *qualité de l'emploi* ». De notre point de vue, cette approche ne laisse transparaître aucune revendication politique sur le travail, aucune perspective de transformation sociétale. Elle reste inscrite dans une vision capitaliste du travail : selon l'Organisation de Coopération et de Développement Économiques (OCDE)¹⁵, l'approche par la qualité de l'emploi est en effet centrée sur « la qualité du revenu d'activité », « la sécurité sur le marché du travail » et « la qualité de l'environnement de travail mesurée par la fréquence de stress », et elle est motivée par le fait que « le travail est très étroitement lié à la qualité de vie et au bien-être individuel. [et que] Par ailleurs, la qualité des emplois peut contribuer à améliorer les taux d'activité, la productivité et les performances économiques ». Cette contradiction au sein de l'économie sociale et solidaire nous amène à ne pas cibler, a priori, des entreprises de l'économie sociale et solidaire pour récolter nos matériaux de terrain.

III.2. Les questions suscitant le désir de recherche

« Vous ne désirez jamais quelqu'un ou quelque chose, vous désirez toujours un ensemble. Et notre question, c'était : Quelle est la nature des rapports entre des éléments, pour qu'il y ait désir, pour qu'ils deviennent désirables. »¹⁶ (Gilles Deleuze)

Le désir de recherche-action autour des thèmes du travail et de la transformation sociale s'ancre, comme nous y invite à penser Gilles Deleuze, dans un ensemble d'éléments. Les motivations et les éléments du récit de vie permettent d'en identifier de nombreux, parmi lesquels : un désir de comprendre pourquoi tant de personnes vivent mal leur travail, un désir d'objectiver mon jugement sur le déficit de prise en compte de la dimension travail dans l'économie sociale et solidaire, un désir de participer à la transformation sociétale, un désir de renouer avec l'action de terrain après l'action institutionnelle, un désir de réfléchir à mon propre statut de travailleuse, etc. Quant à déterminer clairement quelle est « la nature des rapports entre les éléments »¹⁶, c'est d'une autre envergure mais une part s'exprime, nous semble-t-il, à travers le faisceau de questions avec lequel nous rentrons dans la recherche-action :

- Quels besoins humains et quels enjeux sociétaux le travail doit-il prendre en compte dans une perspective de transformation sociétale ?
- Comment les entreprises identifiées comme alternatives au système dominant répondent-elles concrètement à ces enjeux ? Comment cela se traduit-il dans l'entreprise ?
- Partagent-elles des caractéristiques communes ? Se retrouvent-elles dans l'économie sociale et solidaire, dans d'autres courants ?

¹⁵ <http://www.oecd.org/fr/emploi/qualite-de-l-emploi.htm> (consulté le 24/05/2017)

¹⁶ DELEUZE Gilles, *L'abécédaire*. Téléfilm français produit par Pierre-André Boutang et réalisé Michel Pamart tourné en 1988. Sa première diffusion eut lieu sur Arte en 1996

PARTIE II. TERRITOIRES DE RECHERCHE : LE TRAVAIL DANS LA SOCIÉTÉ CAPITALISTE LIBÉRALE ET LES ENTREPRISES ALTERNATIVES

Dans cette deuxième partie, nous chercherons dans le Chapitre IV à nous familiariser avec le terrain de recherche. Nous arpenterons en premier lieu le terrain général dont nous visons la transformation : celui de la société occidentale actuelle engendrée par une approche capitaliste et libérale du travail. Nous nous appuierons pour cela sur d'une vingtaine d'auteurs principalement contemporains, principalement des philosophes et sociologues spécialistes du travail, nous chercherons à comprendre la place du travail dans notre société, à dessiner les évolutions sociétales que cela préfigure et à identifier les enjeux auxquels une approche alternative de la société et du travail doivent répondre. Nous arpenterons ensuite le terrain d'enquête : celui de huit entreprises de la Vallée de la Drôme auprès desquelles nous sommes allés récolter une parole en interrogeant leurs approches et pratiques de travail. Nous en présenterons, dans le Chapitre II, le mode de sélection et les caractéristiques principales pour situer la provenance des matériaux de terrain que nous analyserons dans la troisième partie.

Chapitre IV. Un contexte global qui appelle une nouvelle approche du travail

Après un rapide point sur notre méthode d'étude documentaire et sur des éléments de définition relatifs à la société capitaliste libérale et au travail, nous constaterons que le travail occupe une place majeure dans notre société, à tel point qu'il nous est difficile, voire impossible, d'imaginer « une civilisation du temps libéré » selon la terminologie d'André Gorz¹⁷, même si comme l'envisage Albert Jacquard : « le véritable remède contre le chômage est qu'il n'y ait plus de travail pour personne, mais pour chacun une place dans la société »¹⁸. Nous tenterons de débusquer les paradoxes qui se cachent derrière la valeur travail et le salariat, derrière la recherche d'efficacité et de rendement inhérente à la visée productiviste et compétitive du capitalisme et derrière la primauté accordée au profit. A partir de ces paradoxes et des attentes envers le travail de plus en plus communément exprimées par les individus et notamment par les jeunes, nous listerons une série d'enjeux qui pourraient être pris en compte par des entreprises s'inscrivant dans une approche alternative du travail à visée transformatrice.

IV.1. Un point de méthode

« C'est une image intérieure pour mettre en route une possibilité non induite de relation. Je pose sur le papier tout ce qui a à voir avec le sujet, et tisse un certain nombre de déductions, de mises en rapport des éléments entre eux, sans envisager dans un premier temps leur pertinence »¹⁹ (Thierry Lafont)

17 LIPIETZ Alain, *Métamorphose du travail, quête du sens*. <http://lipietz.net/spip.php?article2152>

18 JACQUARD Albert et PLANES Huguette, *Petite philosophie à l'usage des non-philosophes*, Éditions Le Livre de Poche, 1999.

19 LAFONT Thierry, *Artistes ! Qui suis-je ? Du renoncement à un état à l'investissement d'une fonction*. Mémoire de recherche-action, DHEPS - Université de Strasbourg, 2015, p.13

Confrontés à un champ d'investigation infini autour du travail et de la transformation sociétale et à une vision trop réduite et subjective de la relation entre les deux, nous avons opté pour une méthode de nature plutôt empirique telle qu'exposée par Thierry Lafont. Il s'agissait de capter, dans la mesure du possible, « *tout ce qui a à voir avec le sujet* ». Une captation par des lectures d'articles, bandes dessinées et livres, par le visionnage de conférences, documentaires, films, par la participation à des réunions, conférences, salons, et par de nombreuses discussions, source à la fois de ressources, de points de vue contradictoires, de constructions de liens et d'évocations d'hypothèses. Cette captation s'est faite sans intention précise même si, cherchant des visions critiques du travail dans notre société à dominance capitaliste, nous nous sommes particulièrement laissés guider par les articles et les propositions²⁰ de deux revues. La revue, explicitement anti-capitaliste, *Les Possibles*²¹, créée en 2013 par Attac²², « association qui milite pour la justice sociale et environnementale, et conteste le pouvoir pris par la finance sur les peuples et la nature »²³, et la revue *Alternatives économiques*²⁴, qui « s'intéresse à l'économie comme un enjeu démocratique »²⁵ avec un positionnement proche « des théories économiques néo-keynésienne, régulationniste ou post-keynésienne »²⁶. Il y a eu bien des « hasards » aussi, des rencontres fortuites, au détour d'une discussion, d'une librairie, d'un média ou d'un site internet.

De ce halo d'informations, nous avons distingué des idées et sélectionné des extraits avant de, comme nous y invitait Thierry Lafont, « *tisse[r] un certain nombre de déductions, de mises en rapport des éléments entre eux, sans envisager dans un premier temps leur pertinence* ». La pertinence s'est délivrée d'elle-même en organisant la masse d'informations par strates successives, donnant lieu à la formulation des constats et enjeux que nous allons découvrir dans les prochains chapitres.

IV.2. Un préalable sur les termes « société capitaliste libérale » et « travail »

IV.2.A. Éléments de définition du capitalisme et du libéralisme

« *Le capitalisme est un système qui vise à réaliser du profit avec un capital. Et ce profit, c'est la plus-value. Cette dernière s'obtient grâce au travail du prolétariat. Le but du jeu pour les capitalistes est d'arriver à profiter au maximum des travailleurs pour générer le plus de profits possible.* » (Karl Marx)²⁷

20 Notamment à travers les références citées par les auteurs et par les critiques d'ouvrages

21 *Les Possibles*, est la revue trimestrielle éditée à l'initiative du Conseil scientifique d'Attac depuis l'automne 2013. <https://france.attac.org/nos-publications/les-possibles/>

22 Fondée en 1998, Attac (Association pour la taxation des transactions financières et pour l'action citoyenne) milite pour la justice sociale et environnementale, et conteste le pouvoir pris par la finance sur les peuples et la nature.

23 <https://france.attac.org/attac/qui-sommes-nous> (consulté le 17/02/2018)

24 *Alternatives Économiques* est une revue mensuelle qui s'intéresse à l'économie comme enjeu collectif et social. Financièrement indépendant, édité par une société coopérative, dans laquelle les salariés sont associés et majoritaires au capital, il est aujourd'hui diffusé à environ 90 000 exemplaires payants chaque mois et cumule plus de 850 000 lecteurs par mois (deuxième magazine économique le plus lu en France). <https://www.alternatives-economiques.fr/>

25 https://www.facebook.com/pg/AlternativesEconomiques/about/?ref=page_internal (consulté le 17/02/2018)

26 https://fr.wikipedia.org/wiki/Alternatives_%C3%A9conomiques (consulté le 17/02/2018)

27 VARIETY ARTWORKS, *Le capital*, tome 1 et tome 2, adaptation en manga du livre de Karl Marx, *Le Capital*, éditions Soleil Manga, 2011

D'après la définition en tiroir de « capitalisme » proposée par *Wikipédia*, il existe une filiation directe entre le capitalisme et le libéralisme :

« Le capitalisme désigne l'économie de marché, vue sous l'angle du rôle des capitalistes, entrepreneurs ou épargnants, et du montant de leurs investissements dans la production de biens et de services. L'économie de marché désigne l'ensemble des systèmes économiques qui naissent de la propriété privée, du libre échange sur des marchés et de la libre concurrence. Ces principes de liberté sont promus par les mouvements de pensée du libéralisme. »²⁸.

Le Larousse en ligne met, lui, en évidence les différentes échelles auxquelles on peut considérer le capitalisme en distinguant des définitions du capitalisme pour une « société », un « système de production », un « système économique », et pour, selon l'approche plus holistique de Karl Marx, « un régime politique, économique et social ».

« - Statut juridique d'une société humaine caractérisée par la propriété privée des moyens de production et leur mise en œuvre par des travailleurs qui n'en sont pas propriétaires.

- Système de production dont les fondements sont l'entreprise privée et la liberté du marché.

- Système économique dont les traits essentiels sont l'importance des capitaux techniques et la domination du capital financier.

- Dans la terminologie marxiste, régime politique, économique et social dont la loi fondamentale est la recherche systématique de la plus-value, grâce à l'exploitation des travailleurs, par les détenteurs des moyens de production, en vue de la transformation d'une fraction importante de cette plus-value en capital additionnel, source de nouvelle plus-value. »²⁹

Une entreprise, un système de production, un système économique capitaliste donne, par définition et comme son nom l'indique, primauté au capital. Cette primauté se double d'une idéologie, le libéralisme, qui revendique la liberté des marchés (liberté d'entreprendre, libre échange, libre concurrence) et qui tend à rejeter, dans une volonté hégémonique, toute autre forme d'organisation économique et toute forme de régulation, on parle alors de libéralisme. Lorsque l'économie capitaliste et l'idéologie libérale s'imposent à l'aspect social, nous pouvons parler d'une « société capitaliste libérale », au sens d'une société dominée par le capitalisme libéral.

IV.2.B. Du capitalisme à une société capitaliste libérale

« Disons que la capitalisme, malgré ses travers, malgré ses injustices, qui sont innombrables, jouit d'une espèce de quasi-monopole idéologique »³⁰ (André Comte-Sponville)

L'instauration d'une « société capitaliste libérale » s'est faite progressivement, avec une impulsion particulièrement marquée dans les années 1970-1980.

28 https://fr.wikipedia.org/wiki/Capitalisme#cite_note-Larousse2-45 (consulté le 17/02/2018)

29 <http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/capitalisme/12906?q=capitalisme#12751> (consulté le 17/02/2018)

30 COMTE-SPONVILLE André, *Le capitalisme est-il moral ?* Éditions Le livre de poche, mai 2006, 6e édition novembre 2011

Avant la Révolution française, les systèmes de servitudes et de confréries encadrent globalement le travail. La Révolution française met fin à ces systèmes d'organisation du travail et instaure un système libéral. Celui-ci repose sur une contractualisation d'individu à individu, dont la valeur est fondée sur l'égalité entre citoyens, promulguée par la Déclaration universelle des droits de l'homme et du citoyen de 1789. Voici ce qu'en dit Rachel Saada :

« Dans le système économique d'après la Révolution française, il n'existe pas de droit du travail. Les rapports entre patrons et ouvriers sont régis par le contrat, le code civil précisant que celui-ci a force de loi. (...) Le contrat lierait deux hommes libres et consentants, tous deux propriétaires, l'un de sa force de travail, l'autre de beaucoup plus et notamment des moyens de production, mais tous deux égaux malgré tout. Cette liberté contractuelle se double alors de l'interdiction de tout groupement patronal ou ouvrier, ou de toute action concertée qui pourrait faire de l'ombre à la liberté de contracter d'individu à individu. C'est la loi dite La Chapelier du 14 juin 1791. Le travailleur donne donc à bail ses services, pour lesquels l'employeur paie un loyer (le salaire), comme un simple locataire. La force de travail n'étant qu'une marchandise, l'État n'a pas à intervenir : elle se régule par la logique de l'offre et de la demande »³¹.

Mais « la fonction de l'égalité des parties ne résiste pas à l'épreuve des faits, des maladies et des morts qui ponctuent les cent vingt années séparant la Révolution de la naissance d'un embryon de code du travail, en 1910 »³². Il faudra des années de dénonciation des conditions de travail et de vie des ouvriers³³, de multiples catastrophes industrielles qui laissent annuellement des milliers de morts et d'estropiés et de luttes successives pour qu'intervienne un embryon de code du travail. Cela aboutira notamment à : limiter puis interdire le travail des enfants (lois du 22 mars 1841 et du 10 mai 1874) ; abroger le délit de coalition (loi du 26 mai 1864) ; obtenir le droit de constituer des syndicats (loi du 21 mars 1884) ; voir naître l'inspection du travail (1874) ; obliger les employeurs à respecter les règles d'hygiène et de sécurité dans les usines et les manufactures (loi du 12 juin 1893) ; voir reconnaître les accidents du travail (loi du 9 avril 1898) ; obtenir le droit au repos dominical (loi du 13 juillet 1906). L'année 1906, marquée « par plus de 1.300 grèves d'une durée moyenne de 19 jours »³⁴ et par une grève générale proclamée pour le 1^{er} mai, amène le président du Conseil, Georges Clemenceau, à créer pour la première fois un ministère du Travail et de la Prévoyance sociale³⁵. « Ce ministère appuie le travail parlementaire, aiguillé par les socialistes et les catholiques sociaux (...). Le premier livre du code du travail, intitulé *Code du travail et de la prévoyance sociale*, est adopté par la loi du 28 décembre 1910 (...), il n'est achevé que le 25 février 1927 avec l'adoption du livre III »³⁶. Le droit du travail continue à progresser, notamment avec les réductions du temps de travail au lendemain de la première guerre mondiale (loi du 23 avril 1919) et, en 1936, avec le

31 SAADA Rachel, *Le code du travail, garant de l'emploi*, in *Travail, Utopies et combats*, Le Monde diplomatique, Manière de voir N°156, décembre 2017-janvier 2018

32 Ibid.

33 Rapport commandé par l'Académie des sciences morales en 1835 et confiée à Louis-François Benoiston de Châteauneuf et Louis René Villermé qui dresse en 1840 un « tableau de l'état physique et moral des ouvriers employés dans les manufactures de coton, de laine et de soie ».

34 [https://fr.wikipedia.org/wiki/Code_du_travail_\(France\)](https://fr.wikipedia.org/wiki/Code_du_travail_(France)) (consulté le 18/02/2018)

35 Avant le 25 octobre 1906, la Direction du Travail était au ministère du commerce

36 [https://fr.wikipedia.org/wiki/Code_du_travail_\(France\)](https://fr.wikipedia.org/wiki/Code_du_travail_(France)) (consulté le 18/02/2018)

gouvernement du Front populaire (durée du travail limitée à quarante heures hebdomadaires et attribution de deux semaines de congés payés).

Dans cette lignée, « les hommes et les femmes de la Libération, profitant de la position de faiblesse d'un patronat qui s'est enrichi et a collaboré avec l'occupant allemand, posent les fondements du droit moderne : les comités d'entreprises, la Sécurité sociale, la médecine du travail, les comités d'hygiène et de sécurité, les caisses de chômage, le salaire minimum »³⁷. Au lendemain de la seconde guerre mondiale, il y a une volonté d'ancrer une approche sociale du travail. Ainsi, la Déclaration de Philadelphie du 10 mai 1944 (Déclaration des buts et objectifs de l'Organisation internationale du travail, ainsi que des principes dont devrait s'inspirer la politique de ses membres), affirme notamment que « le travail n'est pas une marchandise » et que « la pauvreté, où qu'elle existe, est un danger pour la prospérité de tous ». Elle appelle les nations du monde à viser : « la plénitude de l'emploi et l'élévation des niveaux de vie ; l'emploi des travailleurs à des occupations où ils aient la satisfaction de donner toute la mesure de leur habileté et de leur connaissances et de contribuer le mieux au bien-être commun ; la possibilité pour tous d'une participation équitable aux fruits du progrès en matière de salaires et de gains, de durée du travail et autres conditions de travail ; la reconnaissance du droit de négociation collective et la coopération des employeurs et de la main-d'œuvre pour l'amélioration continue de l'organisation de la production, ainsi que la collaboration des travailleurs et des employeurs à l'élaboration et à l'application de la politique sociale et économique ».

Dans les années 1960, tandis que des économistes libéraux font de plus en plus entendre leur voix, les organisations collectives de représentation des travailleurs affirment des positions fortement régulatrices si ce n'est anti-capitalistes. Ce qui va tendre les relations avec ces organisations qui vont subir une série de mesures et d'affectations de rôle venant fragiliser leur rôle d'éducation populaire et d'éveil des consciences politique et social fortement présent à leur origine.³⁸ Pour illustrer ces divergences, nous prendrons comme exemple de la pensée des économistes libéraux celle de Friedrich Hayek, économiste et philosophe lauréat du Prix Nobel d'économie en 1974, qui prône une libéralisation totale de la société dans sa *Constitution de la liberté* parue en 1960, tandis qu'à l'opposé du débat, Jean-Michel Dumay nous explique le socle dogmatique lors de la création de la CFDT en 1964, qui rejette la domination de l'économie sur le social.

« Déréglementer, privatiser, réduire et simplifier les programmes de sécurité sociale, diminuer la protection contre le chômage, supprimer les programmes de subvention au logement et le contrôle des loyers, abolir le contrôle des prix et de la production dans l'agriculture, réduire le pouvoir syndical »³⁹.

« Son socle dogmatique [CFDT] repose sur la volonté de « civiliser l'économie », de redonner du pouvoir aux salariés et, déjà, de valoriser la négociation perçue comme une « pratique démocratique » dans le cadre d'une « démocratie d'entreprise » ouvrant sur l'émancipation. (...) Elle

37 SAADA Rachel, *Le code du travail, garant de l'emploi*, Op. Cit., p.23

38 Voir ANNEXE 02 - La formation syndicale selon Nathalie Ethuin, Bruxelles, 24/03/2016

39 HALIMI Serge, *Du cyanure enrobé dans du charabia humanitaire*, in Travail, Utopies et combats, Le Monde diplomatique, Manière de voir N°156, décembre 2017-janvier 2018

condamne le capitalisme en tant que système instaurant une domination économique, sociale, politique et culturelle. (...) Elle souhaite l'émergence dans les entreprises de directions élues, régulièrement contrôlées par la communauté de travail. »⁴⁰.

De fait, des compromis se forment et, comme le rapporte Alain Supiot, « jusqu'aux années 1970, l'emploi désigne un échange : l'obéissance contre la sécurité »⁴¹ ; une large majorité des travailleurs bénéficie d'un progrès social et de meilleures conditions de travail.

Les années 1980 marquent, avec l'effondrement des pays communistes et de leur alternative sociale, politique et économique au capitalisme, et l'arrivée au pouvoir de Ronald Reagan et de Margaret Thatcher, un tournant qui affirme les doctrines néolibérales. Ce tournant s'ancre dans le contexte de la fin des Trente Glorieuses caractérisées par une forte croissance économique, tel que le décrit Jacques Le Goff :

« L'euphorie de la période de croissance avait engendré l'illusion d'un social soumis aux seules lois de son propre développement, affranchi des contraintes d'une économie assez prospère pour autoriser tous les espoirs. (...) L'année 1983 peut être considérée comme celle de l'aveu : le social ne peut plus être pensé autrement qu'étroitement indexé sur l'économie. (...) eux grandes thèses s'affrontent. La thèse socialiste, ou « deuxième gauche » qui prend acte des exigences impérieuses de l'économie tout en refusant de lui offrir le social en holocauste. (...) De leur côté, les libéraux de stricte obéissance (...) [appellent au] retour au « sérieux », [à la] conversion à la réalité et à ses lois : « l'économie détermine le social »⁴² »⁴³

Dans les faits, le libéralisme a gagné du terrain et nous assistons à une « réhabilitation du profit et du pouvoir patronal sous couvert de restauration de l'économie dans son primat. (...) Tout se passe finalement comme si le social devait devenir un « sous-produit » de l'économie, apprécié à la seule arme de la rentabilité et de la productivité »⁴⁴. On nous invite aujourd'hui à se plier aux lois de l'économie et à renoncer aux acquis sociaux, contre des promesses d'embauche. Il suffit de s'en tenir aux dernières évolutions du droit du travail, la Loi travail (Loi El Khomri) du 08 août 2016 et la réforme du Code du travail (Loi Macron) du 22 septembre 2017, pour le constater. C'est l'analyse qu'en fait Martine Bulard, sur la base des dispositions publiées sur le site du ministère du travail⁴⁵ :

« Les cinq ordonnances adoptées répondent à des objectifs précis : réduire le coût du travail en organisant la concurrence entre travailleurs ; diminuer les contre-pouvoirs dans l'entreprise (syndicats, lieux de concertation...) et en dehors (des lois votées par les élus du peuple ne sont plus valables sur l'ensemble du territoire) ; imposer la disponibilité totale au travail. On veut

40 DUMAY Jean-Michel, *La CFDT, de l'autogestion à la cogestion*, in Travail, Utopies et combats, Le Monde diplomatique, Manière de voir N°156, décembre 2017-janvier 2018

41 SUPIOT Alain, *Un autre droit du travail est possible*, in Travail, Utopies et combats, Le Monde diplomatique, Manière de voir N°156, décembre 2017-janvier 2018

42 TAITTINGER Pierre-Christian, Sénat, J.O., Débats du 29 janvier 1986.

43 LE GOFF Jacques, *Quand l'économie détermine le social*, avril 1984, in Travail, Utopies et combats, Le Monde diplomatique, Manière de voir N°156, décembre 2017-janvier 2018

44 Ibid.

45 Dans les versions du 13 octobre 2017

désormais des salariés aussi fluides que le capital. »⁴⁶.

Nous pourrions également nous intéresser à la manière dont le capitalisme et les économistes libéraux cherchent à « économiser » et à « monétariser » toute activité, fût-elle au départ domestique, et tout bien, fût-il une pure production de la nature.

Le poids du capitalisme et de la pensée libérale dans notre société, va bien au-delà de la sphère économique. Ce qui nous amène à qualifier notre société de « société capitaliste libérale ».

IV.2.C. Éléments de définition du travail

Qu'est-ce que le travail ? Le terme recouvre tellement de significations et de formes que la réponse n'est ni simple ni immédiate. Selon *Wikipédia*, pour Dominique Méda⁴⁷, « la notion de travail est historique et le terme actuel est le résultat de la sédimentation de trois couches de signification : le travail facteur de production (XVIII^e siècle), le travail-essence de l'homme (début XIX^e), le travail pivot de la distribution des revenus, des droits et des protections caractéristiques de la société salariale (fin XIX^e). Ces dimensions contradictoires coexistent et fondent la diversité des interprétations du travail et des conflits sur la définition du travail »⁴⁸. Nous ne nous aventurerons pas à donner une définition précise du travail, nous avons préféré circonscrire la notion de travail telle qu'elle est retenue dans le cadre de la recherche-action.

Pour cela, nous nous sommes appuyés sur une typologie du travail par ses buts proposée par André Gorz qui comprend trois catégories⁴⁹ :

- « *le travail à but économique*, c'est-à-dire le travail pour les autres mais contre de l'argent, fondamentalement hétéronome ;
- *le travail pour soi et le travail domestique*, c'est-à-dire « l'activité pour sa propre reproduction, qui n'a pas d'autre but que soi, mais non véritablement autonome dans la mesure où il est déterminé par le besoin physiologique et l'habitus social » ;
- *l'activité véritablement autonome*, « qu'on accomplit comme étant une fin en elle-même, librement, sans nécessité. Il s'agit là de toutes les activités éprouvées comme épanouissantes, enrichissantes, source de sens et de joie : activités artistiques, philosophiques, scientifiques, relationnelles, éducatives, charitables, d'entraide, d'autoproduction etc. » .

Nous prendrons, dans le cadre de la recherche, le terme « travail » sous son acception de « *travail à but économique* », d'activité rémunérée. Le plus souvent, nos propos s'inscriront plus particulièrement dans le salariat. En premier lieu parce que c'est la forme majoritaire de l'emploi rémunéré dans les sociétés occidentales (près de 90%

46 BULARD Martine, *Le rêve patronal en ordonnances*, in Travail, Utopies et combats, Le Monde diplomatique, Manière de voir N°156, décembre 2017-janvier 2018

47 MEDA Dominique, *Le travail*, Éditions des Presses Universitaires de France (Que sais-je?), 2015

48 <https://fr.wikipedia.org/wiki/Travail> (consulté le 18/02/2017)

49 LIPIETZ Alain, *Métamorphose du travail, quête du sens*. Op. Cit. p.20

de l'emploi en France⁵⁰) et qui s'est répandu avec le capitalisme. En deuxième lieu parce que le salariat traduit la plupart du temps l'aspect collectif du travail, comme le souligne Dominique Méda: « le travail indépendant (...) est loin d'épuiser l'ensemble des situations de travail », « il est de surcroît douteux que toutes les productions puissent être réalisées au seul moyen de contrats commerciaux sans qu'à un moment une forme de coordination organisée par l'entreprise ne soit nécessaire »⁵¹. En dernier lieu parce que, même si les formes de travail indépendantes ou ubérisées tendent à se développer, le salariat n'est pas prêt de disparaître, ne serait-ce que parce qu'il est, aujourd'hui, le principal garant de notre protection sociale.

IV.3. Une civilisation du travail qui menace l'humanité

IV.3.A. Quelle place pour le travail dans notre société ?

« Une étrange folie possède les classes ouvrières des nations où règne la civilisation capitaliste. Cette folie trame à sa suite des misères individuelles et sociales qui, depuis deux siècles, torturent la triste humanité. Cette folie est l'amour du travail, la passion moribonde du travail, poussée jusqu'à l'épuisement des forces vitales de l'individu et de sa progéniture. Au lieu de réagir contre cette aberration mentale, les prêtres, les économistes, les moralistes, ont sacro-sanctifié le travail. »⁵² (Paul Lafargue).

La question de la place du travail dans la société amène des controverses prégnantes. Elles se sont particulièrement manifestées lors de la campagne présidentielle française de 2017. Cette controverse oppose d'une part les tenants d'une *civilisation du travail* basée sur la centralité du travail, de l'autre les tenants d'une *civilisation du temps libéré* où le travail est amené, si ce n'est à disparaître, à se réduire considérablement. Lors de la campagne présidentielle, les camps étaient plutôt déséquilibrés. Seul Benoît Hamon, candidat issu des primaires de la Gauche, axe son programme sur la perspective de la baisse tendancielle du travail et du nécessaire partage du travail. Il prône la déconnexion du temps de travail d'une part des revenus des individus, sous la forme d'un *revenu universel d'existence*⁵³. Des perspectives, des idéaux qui auraient pu convaincre mais qui se sont soldés par un échec historique du Parti Socialiste au premier tour des élections présidentielles avec 6,36% des suffrages. De l'autre côté, le plein-emploi reste la perspective recherchée et annoncée. Chaque candidate avançant ses propres explications au chômage de masse et les mesures à prendre pour y remédier. Depuis la déréglementation du travail, la réduction de la fiscalité, ou diverses politiques d'investissement, jusqu'à la sortie de l'Europe, la préférence nationale et la lutte contre l'immigration, en passant par une forte régulation

50 <https://data.oecd.org/fr/emp/taux-d-emploi-non-salarie.htm>

51 MEDA Dominique, *Droits sociaux : résistance au démantèlement*, Les Possibles N°10 – été 2016

52 LAFARGUE Paul, *Le Droit à la paresse*, in Travail, Utopies et combats, Le Monde diplomatique, Manière de voir N°156, décembre 2017-janvier 2018

53 Il existe plusieurs terminologies autour d'une allocation universelle déconnectée du temps de travail : revenu universel, revenu de base, revenu social garanti, revenu d'existence, revenu citoyen...

(en imposant une petite réduction du temps de travail, une répartition des richesses, des investissements publics et un contrôle citoyen) ou, plus anecdotiquement, par la proposition de renverser le système capitaliste avec une réappropriation collective des moyens de production.

« *Malgré de nouvelles aspirations, le travail rémunéré reste au cœur des relations sociales. M. Emmanuel Macron ne s'y trompe pas, qui a fait du remaniement du code du travail son premier acte présidentiel d'envergure.* »⁵⁴ (Martine Bulard)

La question de la place du travail dans la société ressurgit d'autant plus fortement aujourd'hui avec la prise de conscience de l'impact environnemental des activités humaines et avec l'ère du numérique et de la robotisation, mais elle n'est pas récente. Elle date de l'extension du capitalisme au XIXe puis au XXe siècles. Cette question donne d'ailleurs lieu à un débat entre les analystes de la critique marxiste du capitalisme. Anselm Jappe l'expose dans un article *Avec Marx, contre le travail*⁵⁵ consacré à la relecture de Marx par Moishe Postone : « Pour le marxisme traditionnel [...] le travail est toujours, dans toute société, le principe qui structure la vie sociale », mais selon Postone « la critique marxienne vise à dépasser le rôle même du travail dans la société moderne ». Selon Postone⁵⁶, pour Marx, « l'idée que le travail constitue la société et qu'il est la source de toute richesse ne se réfère pas à la société en général, mais à la seule société capitaliste (ou moderne) »⁵⁷.

Les débats idéologiques qui recouvrent la question de la place du travail dans la société ne doivent pas occulter que c'est l'action qui concrétise la transformation. Comme le rappelle Robert Castel, seul l'ancrage dans le présent permet l'action, notre présent étant celui d'une société capitaliste basée sur le travail.

« Certaines utopies, comme celle de la fin du travail, se réfugient dans l'avenir parce qu'elles n'attendent plus rien du présent. L'utopie risque alors d'être le « soleil d'un monde sans soleil », qui laisse le monde en l'état. Pourtant, le présent est notre seul point d'appui parce qu'il offre seul prise à l'action. Et, s'il est vrai que le travail est toujours le foyer qui détermine la configuration de l'existence sociale de la plupart de nos contemporains, l'exigence de combattre la dégradation de son régime demeure l'impératif politique principal, l'« utopie » de ceux qui n'entendent pas se plier au diktat des faits »⁵⁸

54 BULARD Martine, *Le rêve patronal en ordonnances*, Op. Cit. p.26

55 JAPPE Anselm, *Avec Marx, contre le travail*, in *Revue internationale des livres et des idées* (Rili), n°13, septembre-octobre 2009

56 POSTONE Moishe, *Temps, travail et domination sociale*, Paris, Mille et Une Nuits, 2009

57 Ibid.

58 CASTEL Robert, *La fin du travail, un mythe démobilisateur*, septembre 1988 in *Travail, Utopies et combats*, Le Monde diplomatique, Manière de voir N°156, décembre 2017-janvier 2018

IV.3.B. Le paradoxe de la valeur travail

« "Non, si tu veux ce jouet, tu dois d'abord travailler". C'est là que notre vocation éducative intervient. »⁵⁹ (Mme Souaid, responsable marketing du parc d'attraction KidzMondo⁶⁰)

« Je ne veux plus entendre dans notre pays qu'il est plus intéressant de faire autre chose que de travailler »

(Emmanuel Macron, en meeting à Lyon, le 4 février 2017)

Le capitalisme a engendré un changement culturel profond en dissociant « le travail » de l'activité du travailleur. Le travail - en tant que principe homogène, déconnecté de la somme des travaux concrets - se pose alors comme objectif, naturel et éternel. Le travail s'impose dans la société comme valeur. Cette double nature du travail, à la fois travail concret et travail abstrait, fait du travail la *médiation sociale générale* dans notre société.

« Dans le capitalisme, ce ne sont pas seulement le rapport avec la nature, mais aussi les rapports entre les hommes qui sont médiatisés par le travail : ces deux aspects de la vie sociale y sont confondus. »⁶¹ (Anselme Jappe)

Accorder une valeur au « travail » en tant qu'abstraction, c'est lui offrir une place centrale dans la société. Il n'a pas toujours eu cette place comme le rapporte Constance Baudry dans un article *La valeur du travail depuis l'Antiquité* :

« Platon, dans *La République*, différencie ainsi ceux qui travaillent de ceux qui ne travaillent pas mais œuvrent ou agissent. Cette distinction l'emporte sur la division des tâches. Au Moyen Age, la société est scindée entre ceux qui travaillent et ceux qui ne travaillent pas. On ne considère pas que les prêtres et les guerriers travaillent, activité réservée aux seuls serfs. Dans ces conditions, le travail est plutôt perçu comme étant contraire à la dignité humaine. Ainsi Aristote, dans *La Politique*, en décrivant les professions mécaniques ou du commerce, évoque-t-il "*ce genre de vie ignoble et contraire à la vertu*". De même, jusqu'à la fin du Moyen Age, une lecture de la Genèse fait du travail une peine infligée à l'homme en vertu d'une punition divine pour expier sa faute »⁶².

En tant que valeur partagée, le travail s'est imposé dans les rapports humains jusque dans la construction identitaire des individus. Matthew Crawford dans *Éloge du carburateur*⁶³, relate l'évolution de la formation des artisans aux États-Unis et explique comment elle a participé à imposer la valeur travail. Il montre que *Les Arts et Métiers*, « mouvement qui trouvait son origine dans le culte de l'artisan, finit par déboucher sur l'apologie du travail industriel ». Il s'agissait que les ouvriers s'imprègnent « d'une

59 CHOLLET Mona, *La valeur n'attend point le nombre des années*, in Travail, Utopies et combats, Le Monde diplomatique, Manière de voir N°156, décembre 2017-janvier 2018

60 KidzMondo est un parc d'attraction ouvert au Liban en 2013 où les enfants sont invités à « travailler » comme des grands

61 JAPPE Anselm, *Avec Marx, contre le travail*, Op. Cit., p.28

62 BAUDRY Constance, *La valeur du travail depuis l'Antiquité*, 21/05/2003, Le Monde.fr, www.lemonde.fr/economie/article/2003/05/21/la-valeur-du-travail-depuis-l-antiquite_320993_3234.html#tky6XDuatbIP62Mc.99 (consulté le 01/06/2017)

63 CRAWFORD Matthew B., *Éloge du carburateur, Essai sur le sens et la valeur du travail*, éditions La Découverte / Poche, 2016.

éthique de travail conforme à leur position sociale » par le biais d'une « éducation morale ». Le processus d'automatisation des tâches entraînant une dégradation des conditions de travail, « pour remplacer les gratifications intrinsèques du travail manuel, il fallait créer une nouvelle motivation à caractère idéologique ».

« En déplaçant leur attention des conditions de travail à l'158 du travailleur, les idéologues des Arts et Métiers se donnaient les moyens de faire l'éloge du travail en général, même le plus monotone . (...) En traitant le savoir-faire artisanal (...) comme un facteur de sociabilisation, les propagandistes américains des Arts et Métiers abandonnèrent toute tentative de ressusciter la notion de plaisir au travail »⁶⁴.

Autrement dit, dans le capitalisme, ce n'est plus nécessairement le travail concrètement réalisé qui a une valeur, c'est le fait de travailler, d'être un travailleur, qui a une valeur. C'est le statut de travailleur qui permet d'être digne, et non plus la nature du travail que l'on exécute et la façon dont on l'exécute. « Le travail, c'est la dignité ! » entendons-nous encore régulièrement. Un glissement de l'« œuvre » au « travail », dirait Hannah Arendt⁶⁵. Martine Sonnet, dans son roman biographique *Atelier 62*⁶⁶, propose une très belle illustration de ce basculement d'un monde à l'autre, à travers l'histoire de son père, charron-forgeron-tonnelier normand précipité dans la classe ouvrière par son embauche chez Renault à Billancourt dans les années 1950. Son changement d'univers de travail va impacter l'ensemble des aspects de la vie de sa famille.

Cette valeur morale accordée au travail, quelle réalité a-t-elle ? Dans une conférence intitulée « Sens du travail, bonheur et motivation »⁶⁷, André Comte-Sponville dénonce le paradoxe à considérer le travail comme une valeur morale. Une valeur morale ne se paye pas, une valeur morale s'impose tous les jours. Or, contre le travail, on perçoit un salaire et on acquiert des congés. Pour A. Comte-Sponville, c'est *l'amour du travail* (le *désir du travail*, dirait Dominique Méda) qui est une valeur morale, car c'est l'amour qui fait sens. Encore faut-il que le travail soit aimable.

« Aussi le « triomphe » du capitalisme n'a-t-il d'égal que son désarroi. Le soupçon naît qu'il ait vaincu *pour rien* ? A quoi bon vaincre, quand on ne sait pas pourquoi vivre ? Le capitalisme ne pose pas la question. C'est en partie ce qui fait sa force : il n'a pas besoin de *sens* pour fonctionner. Mais les individus, si. Mais les civilisations, si ? »⁶⁸

IV.3.C. Le paradoxe du salariat

« Alors que Marx et une partie du mouvement socialiste avaient conditionné la libération du travail à l'abolition du salariat, c'est précisément sur le lien salarial lui-même qu'ont été ancrés ces droits sociaux, donnant ainsi son assise à la société salariale »⁶⁹ (Dominique Méda)

64 CRAWFORD Matthew B., *Éloge du carburateur, Essai sur le sens et la valeur du travail*. Op. Cit. p.29

65 ARENDT Hannah, *Condition de l'homme moderne*, Éditions Agora (Collection Catégorie 10), juin 2014.

66 SONNET Martine, *Atelier 62*. Éditions Le temps qu'il fait, 2009

67 COMTE-SPONVILLE André, *Sens du travail, bonheur et motivation* – Partie 1 (1h01'46") et Partie 2 (54'45")
<https://www.youtube.com/watch?v=d7u9DbLAa0k> et <https://www.youtube.com/watch?v=FY6WfTywYdY>

68 COMTE-SPONVILLE André, *Le capitalisme est-il moral ?*, Op. Cit., p.22

69 MÉDA Dominique, *Droits sociaux : résistance au démantèlement*, Op. Cit., p.27

Le salariat a longtemps été présenté comme un progrès social. Une manière de sécuriser l'individu avec la garantie d'une certaine stabilité de son emploi et de ses revenus, d'une protection sociale minimale et d'un cadre de représentation collective face aux patrons. Le contrat salarial est ainsi basé sur un équilibre précaire : subordination contre protections et garanties.

Les dernières évolutions concernant le droit du travail (Loi El Khomri d'août 2016 et Loi Macron de septembre 2017) questionnent cet équilibre. Gérard Filoche nous invite à prendre la mesure de la *contre-révolution conceptuelle* que nous vivons. Jusqu'à présent, « le choix fondamental a été d'adapter le travail aux humains et non pas les humains au travail »⁷⁰. En janvier 2016, le président Hollande prétend pourtant qu'« *Il faut adapter le droit du travail à la réalité des entreprises* »⁷¹. Le rapport de force a changé : les luttes des syndicats ne résonnent plus à l'aune de la fierté ouvrière et du progrès social. La pression du chômage et le management individualisé ont eu raison de la force de l'action collective.

« Après les grandes grèves de 1968 et la contestation de l'ordre social taylorien, les employeurs ont cherché à atomiser le corps social des entreprises et à personnaliser la relation au travail. Cette politique de gestion a défait progressivement les collectifs où se construisait clandestinement une identité de producteurs avec leurs règles de dignité et de reconnaissance, les valeurs à distance de celles de la hiérarchie. »⁷²

Dans le même temps, les espaces syndicaux permettant de penser le statut et la nature du travail ont été grignotés par les chronophages négociations autour de la pénibilité au travail⁷³. Ce glissement du rôle des syndicats, d'un rôle de penseur politique du travail et d'acteur de la transformation sociale, à un rôle de négociateur des conditions de travail, est lié tant à un effet systémique (par ce que produit le capitalisme lui-même) qu'à un effet d'institutionnalisations et d'instrumentalisations successives. Nathalie Ethuin explicite ce glissement en analysant l'évolution de la formation syndicale⁷⁴. Les syndicats, déjà pris au piège d'une défense du salariat qui remplit de moins en moins ses promesses, voient leur contre-pouvoir affaibli par le cantonnement de leur rôle⁷⁵ et par le taux de chômage élevé et la peur de perdre son emploi.

L'ubérisation du travail rompt encore davantage le contrat en soumettant le travailleur à subordination sans bénéficier de régulation collective.

« Avec la mondialisation des échanges, il est désormais manifeste que l'hégémonie croissante du capital financier international attaque de front les

70 FILOCHE Gérard, *Retrait du projet de la loi El Khomri*. Les Possibles, N°9, Printemps 2016. 2 pages

71 Extrait des vœux de François Hollande au Conseil économique, social et environnemental prononcés le 18 janvier 2016.

72 LINHART Danièle, *Couper les liens de subordination*, in *Travail, Utopies et combats*, Le Monde diplomatique, Manière de voir N°156, décembre 2017-janvier 2018

73 Sur ce sujet, se référer notamment à : GIRAUD Baptiste et PENISSAT Étienne, *Grèves et conflits du travail en France, un état des lieux*, Les dossiers de Terrains de lutte, Dossier N°20, 30 mars 2016

74 Voir ANNEXE 02 - La formation syndicale selon Nathalie Ethuin, Bruxelles, 24/03/2016

Pour aller plus loin : ETHUIN Nathalie, YON Karel (dir.), *La fabrique du sens syndical. La formation des représentants des salariés en France (1945-2010)*, Broissieux, Éditions du Croquant, coll. « Sociopo », 2014.

75 A ce propos, Alain Lipietz appelle à une articulation puissante entre syndicalisme et écologie, passant d'un mouvement syndical autogestionnaire à un mouvement écogestionnaire (LIEPTIEZ Alain, *Métamorphose du travail, quête du sens*. Op. Cit. p.20). Dominique Méda, va dans le même sens en évoquant l'hypothèse d'une alliance des salariés, de leurs représentants et de consommateurs en faveur de la qualité du travail et des produits, exigée par le nécessaire changement de modèle de développement auquel nous invite la crise écologique, pourrait être de nature à ouvrir ce chemin (MEDA Dominique, *Droits sociaux : résistance au démantèlement*, Op. Cit., p.27)

régimes de protection du travail construits dans le cadre des États-nations. Parallèlement, les mutations technologiques en cours paraissent de nature à remettre en question la structure même du rapport salarial. A la limite, la figure du prestataire de service qui négocie lui-même, à ses risques et périls, ses conditions d'emploi se substitue à celle du travailleur salarié inscrit dans des systèmes de régulation collective »⁷⁶

IV.3.D. Le paradoxe de la productivité

La productivité est définie par l'INSEE comme le rapport, en volume, entre une production et les ressources mises en œuvre pour l'obtenir⁷⁷. Le capitalisme et plus encore la financiarisation de l'économie visent une productivité maximale : produire un maximum de richesses avec un minimum de ressources, y compris et surtout de ressources humaines. A travers la dérégulation du travail salarié, on cherche à réduire les coûts liés à la main d'œuvre, pour gagner en productivité, et donc en rentabilité du capital.

Pour André Gorz, les gains considérables de productivité par la division et l'automatisation du travail amènent nos sociétés occidentales à « une distribution absurde et scandaleusement injuste du travail, du temps disponible et des richesses »⁷⁸. Pour autant, elles restent paradoxalement dominées par « le souci de l'efficacité, du rendement, de la performance maximale, donc par le souci d'obtenir le plus grand résultat possible avec le minimum de travail dans le minimum de temps »⁷⁹. Hannah Arendt pointait déjà, en 1958, « l'injonction paradoxale à trouver du travail, à tout fonder sur le travail, alors qu'il y en a de moins en moins pour tous »⁸⁰.

Vers une société de serviteurs ?

« *Your time is precious, ours is affordable* »⁸¹
(Slogan d'une entreprise américaine de services à la personne)

La quête du plein emploi, corrélée à la chute des emplois ouvriers dans l'industrie, amène à trouver, à créer, des emplois de substitution. André Gorz, dans *Pourquoi la société salariale a besoin de nouveaux valets ?*⁸², explique que le seul domaine où il est possible de créer un grand nombre d'emplois, c'est celui des services à la personne. Pour la plupart, il s'agit de transformer en prestations de services rétribués les activités que les individus assumaient jusqu'à présent chacun pour soi.

« L'appellation « services à la personne » cache une grande hétérogénéité

76 CASTEL Robert, *La fin du travail, un mythe démobilisateur*, Op. Cit., p.28

77 <https://www.insee.fr/fr/metadonnees/definition/c1452> (consulté le 19/02/2018)

78 GORZ André, *Pourquoi la société salariale a besoin de nouveaux valets ?* In *Le Monde diplomatique*, juin 1990, pages 22-23

79 Ibid.

80 Extraits cités par le MRJC, *Va y avoir du taf !* Éditions de la Chronique sociale. Collection Comprendre la société – l'essentiel 2012.

81 « *Votre temps est précieux, le notre est abordable* »

http://www.affordablemaids.net/contact_affordable_maid_worcester_ma (consulté le 19/02/2018)

82 GORZ André, *Pourquoi la société salariale a besoin de nouveaux valets ?* Op. Cit. p.32

d'activités que l'on peut diviser en deux grandes catégories : d'une part les services de confort au bénéfice des actifs aisés ; d'autre part, les services d'aide à la personne fragilisée ou vulnérables (le soin). (...) les logiques de la demande s'oppose : le souhait de s'épargner les tâches ingrates d'un côté, l'impossibilité de maintenir son autonomie de l'autre. (...) Pourtant les politiques menées dans de nombreux pays mélangent entretien et soin. »⁸³

Pour donner réalité à ce gisement d'emplois, une condition est indispensable : l'existence d'inégalités entre les individus. « Pour que ces services à la personne se développent, un ratio de un à cinq doit exister entre le revenu du ménage employeur et celui de l'employé »⁸⁴. Pour cela, il est donc nécessaire de maintenir une classe de privilégiés, quitte à la subventionner. Autant qu'il est nécessaire de créer une main-d'œuvre captive.

« Les niches fiscales divisent par deux le coût du travail domestique. Peu importe si ces aides ne profitent qu'aux ménages les plus aisés. (...) Plus de six milliards d'euros sont distribués [en France] aux ménages aisés en exonérations fiscales et sociales diverses. »⁸⁵

« Rendons le travail à bas salaire acceptable en créant le revenu de solidarité active (RSA), un dispositif prévu pour être « activé » au profit de ce secteur. Et, si cela ne suffit pas, peut-être faudra-t-il rendre obligatoire l'acceptation d'une offre d'emploi « raisonnable »... »⁸⁶

Mais au-delà de l'inégalité de revenus, c'est bien l'inégalité de statuts des individus qui est en jeu.

« Les emplois de ménage (...) constituent des « zones de relégation » : le travailleur y échappe au regard du commun et son ouvrage ne se voit que lorsqu'il n'est pas fait »⁸⁷

Cette dualisation de la société, encouragée par les États, est pourtant l'apanage d'une économie improductive, comme l'explique André Gorz.

« Ce dernier [le prestataire de services à la personne « de confort »] ne fait rien que chacun ne puisse faire lui-même aussi bien. Simplement, il libère deux ou quatre heures de temps permettant d'acheter deux à quatre heures de son temps à lui. Les économistes appellent ce genre de transfert « substitution équivalente », et Adam Smith insistait déjà sur le fait que celle-ci est une économie « improductive ». (...) Autrement dit, la création d'emplois dépend principalement, désormais, non pas de l'activité économique, mais de l'activité antiéconomique. Elle n'a plus pour fonction d'économiser du temps de travail à l'échelle de la société, mais de gaspiller du temps de travail pour le plus grand agrément d'une minorité de nantis ».⁸⁸

La perspective d'une sous-classe de serviteurs n'a rien d'anecdotique. Avec l'automatisation des tâches répétitives et de pure exécution, l'industrie « libère » et va libérer une masse importante de main d'œuvre peu qualifiée, tout comme l'Intelligence Artificielle va « libérer » une masse importante de travailleurs du tertiaire. André Gorz

83 DEVETTER François-Xavier et HORN François, *De bécassine aux agents de nettoyage*, in *Travail, Utopies et combats*, Le Monde diplomatique, Manière de voir N°156, décembre 2017-janvier 2018

84 Ibid.

85 Ibid.

86 Ibid.

87 Ibid.

88 GORZ André, *Les néolibéraux ont créé une sous-classe de serviteurs*, juin 1990, in *Travail, Utopies et combats*, Le Monde diplomatique, Manière de voir N°156, décembre 2017-janvier 2018

estime que ne sera conservé qu'un effectif réduit d'« individus autonomes, capable d'initiatives, capables de communiquer, d'apprendre, de maîtriser une diversité de disciplines intellectuelles et manuelles ». Des travailleurs protégés, permanents, qualifiés, qui « détiennent le pouvoir sur les lieux de production et y organisent souverainement leur travail ». Dans *Métamorphose du travail*⁸⁹, il estime que ces travailleurs vont représenter 25% des travailleurs seulement. Ainsi, « en vertu de l'idéologie de l'emploi pour l'emploi, [...] se développe une énorme sous-classe de serveurs pour agrémenter la vie et les loisirs des couches solvables ». La série télévisée *Trepalium*⁹⁰ met en scène cette société dualisée, avec d'une part une minorité de travailleurs protégés, permanents, qualifiés, prêts à tous les sacrifices pour conserver leur statut social et de l'autre des individus, dans la pauvreté et la précarité, condamnés à servir les plus riches et leurs caprices pour survivre, jusque dans l'indignité la plus totale. Dans le même sens, Waren Ellis décrit parfaitement ce monde dualisé légitimé par une pseudo démocratie, dans une bande dessinée d'anticipation *Transmetropolitan*⁹¹.

L'autonomie existentielle en danger

La dignité humaine est aussi attaquée, en ce début de XXI^e siècle, par d'autres dérives plus discrètes du capitalisme. André Gorz prolonge son analyse sur la société de services et s'interroge sur les impacts de la disparition des espaces où les individus ont la capacité de se prendre en charge eux-mêmes, où ils se prennent en charge eux-mêmes. Il pointe le risque de « [saper] ainsi les fondements de l'autonomie existentielle, mais aussi les fondements de la socialité vécue et du tissu relationnel ». Même constat chez Matthew Crawford :

« Ce déclin de l'usage des outils [au sens de la capacité à entretenir ou réparer soi-même. NDLR] semble présager un changement de notre relation au monde matériel, débouchant sur une attitude plus passive et plus dépendante. »⁹²

Par ailleurs, pour Matthew Crawford, « il semble bien que nous sommes confrontés à un cercle vicieux dans lequel la dégradation du travail a un effet pédagogique néfaste, transformant les travailleurs en matériau complètement inadapté à quoi que ce soit d'autre que l'univers surdéterminé du travail irresponsable »⁹³. Hannah Arendt va dans le même sens quand elle dénonce « la glorification théorique du travail »⁹⁴ qui nuit aux autres facultés de l'homme et qui, facteur aggravant, nuit à une répartition du travail entre les individus. La surdétermination du travail provient certes des contraintes liées à l'automatisation des tâches - qu'elles soient manuelles ou intellectuelles – mais elle provient aussi de « la conception du travail [...] désormais élaborée à distance du travailleur qui l'exécute »⁹⁵. Sur une chaîne de montage, « l'activité du travail autonome, maîtrisé par le travailleur lui-même, est dissoute ou

89 GORZ André, *Métamorphoses du travail, quête du sens*. Éditions Galilée, 1988 et Folio Essais, 2004.

90 BASSIS Antarès et HIET Sophie – *Trepalium* – série d'anticipation d'ARTE - 2016

91 ELLIS Waren et ROBERTSON Darick, *Transmetropolitan*, Éditions Vertigo, 2014-2015

92 CRAWFORD Matthew B., *Éloge du carburateur*, Essai sur le sens et la valeur du travail. Op. Cit. p.29

93 Ibid.

94 ARENDT Hannah, *Condition de l'homme moderne*. Op. Cit. p.30

95 CRAWFORD Matthew B., *Éloge du carburateur*, Essai sur le sens et la valeur du travail. Op. Cit. p.29

démembrée en plusieurs parties et reconstituée en tant que procès de travail hétéronome contrôlé par le management en vertu d'un véritable saucissonnage »⁹⁶. Une surdétermination du travail qui nuit donc aux capacités manuelles, intellectuelles et relationnelles des individus et à leur indépendance matérielle et réflexive.

« Les professionnels, quels qu'ils soient, sont en permanence ravalés au rang d'apprentis. Ils ont encore et encore à faire leurs preuves, et s'épuisent à reconstruire un minimum de maîtrise de leur environnement de travail. Cette stratégie managériale aboutit à rendre obsolètes leurs savoirs et leurs expériences. Elle les plonge dans un état de dépendance par rapport aux procédures, bonnes pratiques, etc., conçues pour eux et qu'ils n'ont plus, en tant qu'apprentis à vie, de légitimité à contester »⁹⁷.

Le numérique, vers une nouvelle domination sans contrepartie ?

*« [Les nouvelles machines] offrent une chance aux hommes de se concentrer sur la part « poétique » du travail, c'est-à-dire celle qui exige imagination, sensibilité ou créativité – et donc celle qui n'est pas programmable. Mais la révolution numérique s'avère aussi source de dangers nouveaux si, plutôt que mettre ainsi les ordinateurs au service des hommes, on cherche à organiser le travail des hommes, sur le modèle de celui des ordinateurs ».*⁹⁸(Alain Supiot)

Le numérique a bouleversé, bouleverse et va bouleverser notre travail et/ou nos manières de travailler. Il favorise un gain d'autonomie pour tous les travailleurs. Il permet un traitement des tâches répétitives réputées sans intérêt. Il favorise une organisation plus horizontale. Face à ces potentiels atouts, le travail à l'ère du numérique présente quelques limites comme l'isolement des personnes en télétravail ou la difficulté de coupure. Mais il cache surtout un possible transfert de domination, menée à distance et par une entreprise qui ne nous emploie pas, qui ne nous offre aucune garantie ni protection.

« Cette révolution ne se limite pas en effet à la généralisation de l'usage de techniques nouvelles, mais déplace le centre de gravité du pouvoir économique. Ce dernier se situe moins dans la propriété matérielle des moyens de production que dans la propriété intellectuelle de systèmes d'information. Et il s'exerce moins par des ordres à exécuter que par des objectifs à atteindre. (...) Le renouveau des liens d'allégeance grâce à l'outil informatique permet à celui qui détient un système d'information de contrôler le travail d'autrui sans avoir à lui donner des ordres. (...) Ce n'est pas dans les recettes éculées du libéralisme qu'on peut espérer trouver les outils juridiques propres à domestiquer l'outil informatique afin qu'il libère l'esprit des hommes au lieu de l'aliéner »⁹⁹.

Par ailleurs, selon Michel Héry de l'Institut national de recherche et de sécurité, « l'essor de l'intelligence artificielle pourrait s'accompagner d'une généralisation du

96 CRAWFORD Matthew B., Éloge du carburateur, Essai sur le sens et la valeur du travail. Op. Cit. p.29

97 LINHART Danièle, *Couper les liens de subordination*. Op.Cit. p.31

98 SUPIOT Alain, *Un autre droit du travail est possible*, in Travail, Utopies et combats, Le Monde diplomatique, *Manière de voir* N°156, décembre 2017-janvier 2018

99 Ibid.

travail à la tâche, via des outils numériques »¹⁰⁰. Jusqu'à présent, l'externalisation de certaines tâches n'ont pas remis en cause la présence d'un noyau dur de salariés qualifiés au sein de l'entreprise. Mais l'intelligence artificielle peut changer la donne. Des « foundry » ou « organisations flash » sont expérimentées dans des domaines tels que la création numérique, les cours en ligne ou l'assurance. Il s'agit de constituer des organisations à durée déterminée qui, sans intervention humaine et à partir de bases de données détaillées mettant en relation des besoins et des apports en compétences précises, vont recruter des travailleurs, à la tâche, au fur et à mesure des besoins, partout dans le monde, pour une durée très limitée (quelques heures). L'individu reçoit sur son smartphone une proposition de tâche à réaliser, il a très peu de temps pour l'accepter et il doit la réaliser dans des délais très courts. A la fin de la tâche, il reçoit une note de ses collègues virtuels. Le modèle des foundry révèle le risque d'un travail omniprésent et désincarné à la fois et le risque « d'une mobilisation permanente des travailleurs qualifiés, relevant pratiquement tous d'un statut d'indépendant, acteurs non seulement de leur propre e-reputation, mais également impliqués de façon directe dans celle de leur collègue »¹⁰¹.

« L'employeur reste virtuel, les collaborateurs sont déterminés par une intelligence artificielle et les contacts physiques entre eux sont inutiles ; le travail mené est le plus souvent parcellaire et seul un nombre très limité de personnes a une vision globale de la tâche effectuée »¹⁰².

IV.3.E. Le paradoxe de la compétitivité

« La compétition, on la supporte pendant un laps de temps très court, ça fait progresser uniquement les individus qui sont préparés. Mais à long terme et pour les autres, c'est toxique. Cela provoque des maladies, des burn-out... »
*« L'idéologie de la compétition généralisée est très puissante. Disons que nous nous attaquons là à un mythe, à une croyance inconsciente ancrée en nous. »*¹⁰³
 (Pablo Sévigné)

La profitabilité du capital dépend de la productivité de l'entreprise mais aussi de sa compétitivité. *Wikipédia* apporte une définition de la compétitivité et en expose les effets pervers.

« La compétitivité économique désigne la capacité d'un secteur économique, d'un territoire, d'une entreprise, à vendre et fournir durablement un ou plusieurs biens ou services marchands sur un marché donné en situation de concurrence. Elle s'évalue au travers de la dynamique des parts de marché. Elle résulte de la capacité à être compétitif sur les prix, à proposer régulièrement des innovations et des services additionnels »¹⁰⁴
 « Si la standardisation, le travail à la chaîne puis la robotique et l'informatisation des marchés financiers ont permis d'indéniables gains de

100 HERY Michel, *Le travail à la tâche comme horizon pour tous ?*, in Santé & travail, n°100, octobre 2017.

101 Ibid.

102 Ibid.

103 SEVIGNE Pablo, *La loi du plus fort est un mythe*, propos recueillis à l'occasion d'un entretien autour de son ouvrage *L'entraide, l'autre loi de la jungle* (édition Les liens qui libèrent, 2017) par ANDRE Catherine, in Alternatives économiques N0376, février 2018.

104 https://fr.wikipedia.org/wiki/Comp%C3%A9titivit%C3%A9_%C3%A9conomique (consulté le 19/02/2018)

productivité et de rentabilité industrielle, il existe une autre face, souvent cachée, de la compétitivité ou de l'hypercompétitivité, qui peut conduire à passer d'une économie dynamique basée sur une exploitation rationnelle des ressources à la surexploitation ou dégradation de ces ressources, notamment dans un contexte de marchandisation des biens et services, ou dans un contexte simplement de compétition, très concurrentiel et/ou déréglementé »¹⁰⁵.

Le capitalisme repose sur une quête sans fin de compétitivité : prendre toujours plus de parts de marchés, augmenter toujours plus sa rentabilité. Il impose son esprit de compétition à l'ensemble des éléments qui le concerne. Il en va ainsi pour les matières premières, les ressources humaines, les territoires. Il en va également ainsi avec la loi : « Le néolibéralisme traite le droit du travail comme un produit législatif en situation de concurrence sur un marché international des normes où domine le moins-disant social, fiscal et écologique »¹⁰⁶. Dans sa quête de compétitivité, seule la rémunération des actionnaires n'est pas soumise à compétition vers le bas. Au contraire, la compétitivité est cherchée partout ailleurs pour augmenter cette rémunération.

Pour le travailleur, la compétition (exacerbée par un taux de chômage élevé) associée à la subordination inhérente au contrat salarial (et même, dans une moindre mesure, au contrat de prestation), se traduit par l'acceptation d'un système de domination puissant. La recherche de productivité a amené à une spécialisation des travailleurs selon un découpage des tâches. Le travail est souvent surdéterminé à distance du travailleur concerné. Il est souvent tellement parcellaire qu'il devient impossible d'y trouver de l'enthousiasme et du sens.

Pour maintenir une domination sur les travailleurs, le capitalisme utilise couramment deux outils : l'évaluation et la qualité totale. Deux contraintes qui, selon Christophe Dejours, « ont bouleversé l'économie des relations entre subjectivité et travail »¹⁰⁷, entraînant une profonde fragilisation psychologique des individus.

L'évaluation, berceau d'illusions multiples

Angélique Del Rey dans *La tyrannie de l'évaluation*¹⁰⁸, dénonce elle aussi les effets délétères de l'évaluation individualisée. Elle rappelle que l'évaluation est née avec les institutions de l'éducation au début du XIXe siècle et qu'elle illustre la notion de méritocratie, sur le postulat hérité de la Révolution française que tous les individus sont égaux. Or le mérite est une valeur ambiguë, car elle porte des illusions concernant l'égalité et la justice : c'est l'« illusion de la table rase » qui voudrait que tous les individus soient égaux, que tous aient la même chance au départ, en faisant abstraction du milieu et de l'environnement social. L'apparition de l'évaluation s'inscrit dans un changement de paradigme : le travail n'est plus organisé par les corporations ou

105 https://fr.wikipedia.org/wiki/Comp%C3%A9titivit%C3%A9_%C3%A9conomique (consulté le 19/02/2018)

106 SUPIOT Alain, *Un autre droit du travail est possible*. Op. Cit. p.35

107 DEJOURS Christophe, *L'être humain aurait un besoin fondamental de reconnaissance. Quelle forme prend-il dans le travail ?* In Sciences Humaines, Mensuel N°131, octobre 2002, De la reconnaissance à l'estime de soi.

108 DEL REY Angélique *La tyrannie de l'évaluation*. Éditions La découverte, 2013.

l'esclavagisme, chacun a dès lors la liberté d'aller vendre individuellement ses compétences.

Dans le système capitaliste de la fin du XXe – début XXIe siècles, avec les systèmes informatisés qui permettent d'agréger de grandes quantités d'informations, l'évaluation « permet la surveillance individualisée de chaque opérateur, de ses gestes et de ses modes opératoires »¹⁰⁹. Il ne s'agit plus pour le travailleur d'identifier lui-même ses compétences pour les utiliser (ou les vendre) au mieux ; il s'agit de vérifier, en permanence, que le travailleur corresponde bien à ce que l'entreprise attend de lui, qu'il corresponde à une norme, dans un environnement surdéterminé. C'est l'« illusion de l'objectivité » de l'évaluation : la quantification véhicule une impression d'objectivité, alors que les évaluations sont liées à un programme normatif sur ce qu'il faut savoir ou faire ou être. L'individu a tendance à intérioriser les résultats d'une évaluation : il se sent être ce que l'évaluation a dit de ce qu'il était. De plus, une évaluation permanente pousse à ne jamais être satisfait de ce que l'on connaît, de ce que l'on fait, de ce que l'on est, et à vouloir s'adapter en faisant évoluer son savoir, son savoir faire, son savoir être. Ces deux derniers éléments entraînent une précarisation psychologique, d'autant plus forte que, comme le souligne Christophe Dejours : « ce contrôle n'est pas passif, mais suppose la collaboration de l'agent qui doit périodiquement ou continûment saisir des données sur son activité dans le terminal ou l'ordinateur. L'autocontrôle en est la forme achevée qui est d'ores et déjà répandue aussi bien dans l'industrie que dans les services »¹¹⁰. Angélique Del Rey note enfin que même dans le cas d'une évaluation dite *qualitative*, l'évaluation ramène à une norme qui va à l'encontre de l'individualité.

Dans tous les cas, ce que l'évaluation observe en réalité, ce sont des comportements et non des compétences, indépendamment de la situation et du contexte. L'évaluation est, en ce sens, moralisante. Résumé par Christophe Dejours, « le résultat final de l'évaluation et des dispositifs connexes est principalement la destruction en profondeur de la confiance, du vivre ensemble et de la solidarité. Et au-delà, c'est l'abrasion des ressources défensives contre les effets pathogènes de la souffrance et des contraintes de travail. L'isolement et la méfiance s'installent et ouvrent la voie à ce qu'on appelle les pathologies de la solitude, qui semblent être un des dénominateurs communs des nouvelles pathologies dans le monde du travail »¹¹¹.

La qualité totale, une obligation chimérique

« Annoncer la qualité totale, non comme un objectif mais comme une obligation, génère toute une série d'effets pervers qui ont des incidences désastreuses » (Matthew Crawford)

Alors que Matthew Crawford décrit la recherche d'*excellence* comme un processus, la *qualité totale* impose un objectif à atteindre, mais on est dans une obligation chimérique.

« On peut montrer par de multiples approches, aussi bien psychologiques

109 DEJOURS Christophe, *L'être humain aurait un besoin fondamental de reconnaissance. Quelle forme prend-il dans le travail ?* Op. Cit. p.37

110 Ibid.

111 Ibid.

qu'ergonomiques ou sociologiques, que la qualité totale est impossible. Il y a en effet un décalage irréductible entre les prévisions, la planification, les méthodes, c'est-à-dire les prescriptions d'un côté, le travail effectif ou concret de l'autre. Contrairement à ce que prétendent de nombreuses doctrines, il n'y a jamais de production parfaite dans le travail »¹¹².

Cette situation « génère inévitablement une course aux infractions, aux tricheries, voire aux fraudes », afin de satisfaire, coût que coûte, pour « raison de survie », aux systèmes d'évaluation.

« Ces fraudes inévitables générées par la qualité totale ont, en effet, un coût psychique énorme, non seulement en termes d'augmentation de la charge de travail - tout le monde peut en témoigner -, mais aussi en termes de problèmes psychologiques. La contrainte à mentir, à frauder, à tricher avec les contrôles met beaucoup d'agents en porte-à-faux avec leur métier, avec leur éthique professionnelle et avec leur éthique personnelle. Il en résulte une souffrance psychique qui est en cause dans les syndromes de désorientation, de confusion, de perte de confiance en soi et de perte de confiance dans les autres, dans les crises d'identité et dans les dépressions pouvant aller jusqu'au suicide, notamment lorsqu'un agent se voit entraîné malgré lui à participer à des pratiques que moralement il réprouve »¹¹³.

Du risque individuel au risque social

Il va s'en dire que les effets de la domination dans le travail sont néfastes pour les travailleurs avec notamment des risques psychosociaux majeurs liés aux situations vécues moralement insupportables. Les données sur les burn-out et autres maladies professionnelles, reconnues ou non comme telles, ne cessent d'alimenter les médias. Cette domination est néfaste aussi pour la société. Christophe Dejours remarque que les méthodes de domination et de harcèlement (qui se multiplient dans un univers de travail dégradé) ont pour impact l'augmentation de la violence dans nos sociétés. Bernard Marris y ajoute un regard historique :

« Les « prolétaires » n'ont ni les moyens ni l'envie de prendre un quelconque pouvoir dont ils ne sauraient que faire, sinon le déléguer à quelque dictateur efficace autant, sinon plus que la dictature des marchés. La grande découverte moderne, après la crise de 1929, après la deuxième guerre, après les Trente glorieuses et la deuxième mondialisation, est que l'exploitation et la souffrance n'engendrent pas la révolte, mais l'asservissement. C'est le bien-être, la joie de vivre et la liberté qui engendrent la révolte, Mai 1968 en est un bon exemple »¹¹⁴.

112 CRAWFORD Matthew B., *Éloge du carburateur, Essai sur le sens et la valeur du travail*. Op. Cit. p.29

113 DEJOURS Christophe, *L'être humain aurait un besoin fondamental de reconnaissance. Quelle forme prend-il dans le travail ?* Op. Cit. p.37

114 MARRIS Bernard, *Marx, ô Marx, pourquoi m'as-tu abandonné ?* Éditions Flammarion, 2012. (Collection Champs actuels)

IV.3.F. Le paradoxe écologique

Le soucis de maintenir coûte que coûte notre système, le système capitaliste, nous entraîne dans d'autres dérives que celle de la perte du sens du travail, de sa déshumanisation et d'une régression de nos droits de travailleurs. L'une, évidente, concerne l'aspect écologique. Les activités humaines sont devenues insoutenables pour notre planète, tant par l'exploitation abusive des ressources naturelles, la destruction massive d'écosystèmes et d'espèces vivantes, la non gestion des déchets – dont les déchets très toxiques et/ou durables-, la pollution des sols, de l'eau, de l'air, la manipulation génétique du vivant, que dans le réchauffement climatique qu'elles induisent. L'impact des êtres humains sur la planète croît de manière exponentielle depuis la fin du XIXe siècle, et la prise de conscience tardive des effets néfastes d'une croissance effrénée (encore réfutés ou minimisés par certains ; il n'y a qu'à entendre les discours de Donald Trump, l'actuel président des États-Unis pour s'en convaincre) ne suffit pas à ralentir significativement notre impact. La très grande majorité des scientifiques s'accordent sur une « urgence climatique », une « urgence environnementale » pour éviter la mise en péril de notre capacité à assouvir nos besoins vitaux et à pacifier nos rapports sociaux locaux et mondiaux (ne serait-ce que dans la perspective annoncée de l'évolution des écosystèmes donc des ressources locales, et des migrations et guerres climatiques). De nombreux articles, livres, documentaires, films traitent de cette question (quelques références sont proposées dans la bibliographie) et mettent ainsi au grand jour les limites du système capitaliste pour répondre à ce défi majeur.

« Depuis quarante ans, [les recettes éculées du libéralisme] ont contribué à façonner le monde où nous vivons : celui de la surexploitation des ressources naturelles, de la prédation de l'économie par la finance, de la montée vertigineuse des inégalités, des migrations massives de populations, du retour des fureurs religieuses et des replis identitaires, du déclin de la démocratie et de l'arrivée au pouvoir d'hommes forts aux idées faibles » ¹¹⁵

Le capitalisme libéral modèle notre société et, en premier lieu, il modèle notre approche et nos pratiques de travail. Pour autant ce modèle centré sur la recherche de profits recouvre de nombreux paradoxes qui mettent en péril le projet d'une « société désirable ». Quelles perspectives s'offrent à nous et quels indices relevons-nous pour transformer le travail ?

IV.4. **Les enjeux et indices pour une nouvelle approche du travail**

IV.4.A. Un risque d'effondrement du système

« Le capital a toujours aimé les dictatures. Il les a favorisées et s'en est toujours nourri. [...]. Il n'y a aucune raison économique que les démocraties perdurent. Des raisons philosophiques, politiques, associatives, altruistes, humaines et passablement irrationnelles (laisser vivre les minoritaires ! Quelle folie ! Quelle

¹¹⁵ SUPIOT Alain, *Un autre droit du travail est possible*. Op. Cit. p.35

aberration !) permettent la démocratie. Mais aucune raison économique ne peut être associée à la démocratie»¹¹⁶ (Bernard Marris)

Faute de contre-pouvoirs puissants et faute de conditions favorables à une révolte pacifiste de masse, quelles sont les perspectives ?

Il y a tout d'abord la perspective d'une continuation du système actuel, avec toutes les dérives que nous identifions aujourd'hui, et la réalisation concrète de ce que nous promettent les médias d'anticipation¹¹⁷. Nous vivrions certainement « l'implosion, l'effondrement, la perte de la morale »¹¹⁸, et dans le même temps, la destruction de notre planète et des ressources naturelles. Pas franchement, ce que nous pourrions nommer un « futur désirable ».

Il y a aussi la perspective de révoltes violentes et d'effondrement du système, comme le soulève Christophe Dejours.

« La colère gronde. Il y a des mouvements assez importants, ils sont relativement faibles par rapport à ce que à quoi on pourrait s'attendre, mais on voit bien que les manifestations de mauvaise humeur, de colère, d'indignation se multiplient. (...) Si on ne le tient pas au sérieux, ça va éclater ». Il entrevoit deux issues : soit des formes violentes tournées vers l'extérieur (« l'explosion a plus un caractère d'émeutes, d'insurrection, de violence sur le lieu de travail mais cette fois-ci retournée, non pas contre les personnes, mais contre les installations, contre le management, contre la direction d'entreprise), soit « il y a la possibilité que tout simplement le système s'effondre ». Tout simplement, parce que « on ne peut pas se passer dans les entreprises, dans les institutions, dans les administrations, dans l'État, de la mobilisation des gens individuellement et collectivement. »¹¹⁹

Il existe encore une autre perspective, plus optimiste, celle d'une transformation profonde de notre société en choisissant d'autres paradigmes que ceux imposés par le capitalisme libéral. Cette transformation, comme nous le rappelait Robert Castel, ne peut se faire sur une base purement utopique déconnectée du présent et du réel sur lesquels seuls nous avons pris. Il s'agirait donc non pas de nier le marché, base de notre société capitaliste actuelle, mais de chercher à le réguler, à le domestiquer afin qu'il ne nuise pas à notre capacité de « faire société », comme c'est le cas actuellement. Pour Robert Castel, le travail peut et doit constituer la possibilité d'une régulation sociale du marché.

« Le marché ne crée pas du lien social, et il détruit les formes préindustrielles de solidarité. C'est pourquoi la possibilité pour les hommes de vivre positivement la modernité en continuant à « faire société » s'est jouée sur le défi de domestiquer le marché en l'acceptant, c'est-à-dire en refusant à la fois l'anarchie du libéralisme et la régression aux formes prémodernes de *Gemeinschaft* (« communauté »). L'histoire sociale montre à l'évidence que ce sont les régulations sociales construites à partir du travail qui ont promu cette domestication relative du marché dont l'aboutissement a été le compromis de la société salariée. Abandonner le front du travail, c'est

116 MARRIS Bernard, *Marx, ô Marx, pourquoi m'as-tu abandonné ?* Op. Cit. p.39

117 Pour quelques propositions de lectures et visionnages d'essais, romans, bandes dessinées, séries, films, se référer à la bibliographie

118 DEJOURS Christophe, *De la centralité du travail* – Notre Monde le film

<https://www.youtube.com/watch?v=uk92kU3dDZk>

119 Ibid.

ainsi risquer de renoncer à la possibilité de réguler le marché »¹²⁰
 Cette volonté de transformation profonde à partir de l'existant, s'inscrit dans ce que Antonio Gramsci nomme le réformisme qui « désigne une action politique animée par le projet d'un monde plus juste qu'on entend faire advenir pacifiquement ». Gramsci attire notre attention sur la différence entre réformisme et transformisme, deux notions souvent confondues derrière des mêmes terminologies ; le transformisme, au contraire du réformisme, « désigne une politique qui, prétendant gouverner au centre, n'a d'autre boussole que l'adaptation aux contraintes extérieures pour accéder ou se maintenir au pouvoir. Cela consiste en somme à faire en sorte que « tout change pour que rien ne change », selon la célèbre formule du Guépard (Giuseppe Tomasi di Lampedusa, 1958) »¹²¹.

IV.4.B. Désenvoûter le travail du capitalisme

*« Ce système marche parce que nous collaborons à ce système, nous le faisons fonctionner, nous y apportons notre intelligence individuellement et collectivement.(...) C'est de nous en fin de compte que dépend la possibilité de ré-enchanter le travail »*¹²² (Christophe Dejours)

Le système marche parce que nous en sommes les « petites mains » pour reprendre l'expression de Philippe Pignarre et Isabelle Stengers dans *La sorcellerie capitaliste, pratiques de désenvoûtement*¹²³. Un réformisme à la Gramsci appelle nécessairement à se désenvoûter du capitalisme, au risque sinon de s'inscrire dans un transformisme ou « tout change pour que rien ne change ». Et si certains nous promettent une moralisation du capitalisme, le levier de bouclier du Medef face au projet de projet de loi PACTE (Plan d'action pour la croissance et la transformation des entreprises) sur la transformation des entreprises laisse douter de la capacité du capitalisme à se réformer profondément et rapidement... en se désenvoûtant de lui-même. Néanmoins ce projet de loi s'impose dans le débat public au regard d'une nécessité d'infléchir sur le capitalisme pour en contrer les pires dérives. Il vient questionner l'entreprise comme lieu possible et souhaitable de régulation du capitalisme rejoignant peut-être Robert Castel qui nous invitait à continuer d'agir, comme par le passé, sur le front du travail pour imposer une régulation sociale du marché.

Nous pouvons alors nous poser la question de savoir quelles sont les entreprises qui s'inscrivent dans un désenvoûtement du capitalisme, dans un réformisme réel, et voir comment cela s'incarne dans leurs approches et pratiques de travail. Deux courants d'entreprises revendiquant cette perspective s'imposent dans le paysage : l'un inscrit dans une histoire de plus de deux siècles, celui de l'économie sociale et solidaire ; l'autre s'affirmant dans les années 2000-2010, celui des « entreprises libérées ». L'économie

120 CASTEL Robert, *La fin du travail, un mythe démobilisateur*. Op. Cit. p.28

121 SUPIOT Alain, *Un autre droit du travail est possible*. Op. Cit. p.35

122 DEJOURS Christophe, *Vulnérabilité psychopathologique et nouvelles formes d'organisation du travail (approche étiologique)*, in L'information psychiatrique vol.83, N°4, avril 2007 (pp 269-275)

123 PIGNARRE Philippe et STENGERS Isabelle, *La sorcellerie capitaliste, pratiques de désenvoûtement*. Éditions La Découverte Poche / Essais n°249, juin 2007

sociale et solidaire s'est en partie fondée et inscrite dans la perspective de constituer une alternative au capitalisme, dès la première moitié du XIX^{ème} siècle. Pour autant cette revendication est loin d'être commune aux entreprises actuelles relevant du périmètre législatif de l'économie sociale et solidaire. De plus, les deux siècles qui nous séparent de son émergence nous ont montré son impossibilité à réellement sortir de la marginalité et à « changer d'échelle » pour peser réellement sur l'ensemble de la société. Son positionnement comme « tiers secteur » aux côtés de l'économie capitaliste et de l'économie publique, lui confèrent, de fait, une place à part et un certain cantonnement. Le concept des « entreprises libérées » est lui apparu sur le devant de la scène en France depuis les années 2010. Il recouvre diverses variantes et terminologies comme : entreprises humanistes, entreprises agiles, entreprise Opale... Pour autant ces entreprises ne remettent pas en question le capitalisme en tant que tel et nous pouvons nous interroger sur leur intention : réel réformisme ou simple transformisme qui vise finalement à mieux maintenir le capitalisme ? L'inscription dans ce courant d'entreprises telles que Michelin ou Décathlon nous permet en effet d'émettre un doute à ce propos, rien ne laissant présager de ces entreprises qu'elles minimisent leur quête de recherche de profits (fussent-ils limités) et leur volonté d'étendre leurs parts de marché (fusse en posant quelques limites sociales et/ou environnementales à ne pas franchir).

Les attentes envers le travail

*« Supposons que nous produisions comme des êtres humains (...). Dans ma production, je réaliserais mon individualité, ma particularité. »*¹²⁴ (Karl Marx)

Si « ce monde salarial effraie en réalité nombre de jeunes, désespère nombre de seniors, lasse nombre de quadras »¹²⁵, nous constatons dans le même temps une augmentation des attentes vis-à-vis du travail d'une part croissante de la population, comme l'indiquent les travaux menés par Dominique Méda.

« Les exploitations des grandes enquêtes et les entretiens que nous avons menés avec une équipe de chercheurs sur le rapport des Européens au travail (...) ont mis très clairement en évidence une montée remarquable des attentes expressives et relationnelles envers le travail, qui se sont non pas substituées mais ajoutées aux attentes de nature instrumentales. Il en ressort que les individus font désormais du travail l'une des sphères de réalisation majeure de leur existence et attendent de celui-ci la possibilité d'y exprimer pleinement leur singularité et leur particularité »¹²⁶.

Ces attentes sont fortement portées par les jeunes générations, notamment les plus éduqués, comme le corrobore l'étude Jeun'ESS (Avisé-CESOD) d'avril 2014 sur la « *Perception des jeunes sur l'emploi dans l'économie sociale et solidaire* »¹²⁷. Les jeunes y revendiquent de « se sentir utile pour la société » et d'avoir des conditions de travail « humaines », « moins hiérarchisées » et avec une certaine « polyvalence ».

124 Cité par MÉDA Dominique, *Droits sociaux : résistance au démantèlement*, Op. Cit., p.27

125 LINHART Danièle, *Couper les liens de subordination*. Op.Cit. p.31

126 MÉDA Dominique, *Droits sociaux : résistance au démantèlement*, Op. Cit., p.27

127 Avisé-CESOD, *Perception des jeunes sur l'emploi dans l'économie sociale et solidaire*, synthèse d'étude, avril 2014, 12 pages.

L'argent ne suffit pas

Sans entrer dans les mécanismes et les finalités qui motivent les individus¹²⁸, on peut facilement assurer que l'argent n'est pas un moteur suffisant pour les individus. Selon Christophe Dejours, une entreprise qui n'a d'autre but que celui de « faire des profits » ne peut satisfaire le besoin d'utilité et l'aspiration de transcendance des individus, au risque sinon de sombrer dans une crise morale et politique majeure.

« Ce dont on souffre le plus, c'est la perte de référence aux valeurs, de la référence à ce par quoi, grâce au travail, je me dépasse moi-même et je ne fais pas que pour moi, et je ne fais pas que pour mon fric et pour mon pognon, je le fais pour ça aussi, mais j'aspire - et la plupart des êtres humains normaux, ils ont envie de transcendance – c'est-à-dire ce par quoi on sort de la sphère égocentrique, pour s'occuper aussi des autres. On a envie d'apporter des choses aux autres, c'est une dimension fondamentale »¹²⁹

Matthew Crawford, dans l'introduction de *L'éloge du carburateur*¹³⁰, annonce à ses lecteurs que « cet ouvrage propose une série d'arguments en faveur d'une forme de travail dont on peut dire qu'elle a du sens parce qu'il s'agit d'un travail utile ». Qu'entend-t-on par *travail utile* ? Comment est perçue cette utilité ?

Du sens dans les finalités et buts de l'activité

« Il y a toujours une dimension d'investigation morale qui plane autour de nos activités pratiques, sans qu'elle soit consciente ou qu'elle fasse l'objet d'une réflexion scrupuleuse et explicite »¹³¹ (Matthew Crawford)

Le travail nous met en relation avec les autres. Le sentiment d'utilité s'inscrit dans cette relation et dans la perspective de contribuer à l'œuvre commune. Le sens se trouve à différents niveaux.

Il se trouve dans les finalités de l'entreprise. Quelle est sa vocation première ? Maximiser et répartir des profits, servir une cause, permettre une activité, etc. ?

Il se trouve dans le but plus immédiat de l'activité, un but qui peut être explicitement d'*utilité sociale* - ou revendiqué comme tel -, ou trouver son utilité dans l'usage qui sera fait de la production (de biens ou de services) qu'elle génère.

Que produit-on (directement et indirectement) avec notre *outil entreprise* ?

« D'après Hobbes, ce qui différencie l'être humain, c'est que les animaux partent de l'effet désiré et découvrent l'instrument adéquat, tandis que nous sommes capables de percevoir n'importe quel objet comme un outil potentiel et d'imaginer tous les usages possibles auxquels ils pourraient servir, aussi extraordinairement distincts que soient ces usages. Pour les êtres humains, la notion même d'outil est liée à une interrogation morale. Dans la mesure où les messages que nous transmet la nature sont fondamentalement ambigus, nous sommes obligés de nous demander ce qui est bon pour nous. »¹³²

128 Voir ANNEXE 03: La motivation de l'individu

129 DEJOURS Christophe, *De la centralité du travail*. Op. Cit. p.41

130 CRAWFORD Matthew B., *Éloge du carburateur*, Essai sur le sens et la valeur du travail. Op. Cit. p.29

131 Ibid.

132 Ibid.

Une utilité matérialisée par une reconnaissance

Le sentiment d'utilité se matérialise notamment à travers la reconnaissance. La reconnaissance est directement liée à la perception de cette utilité et à son caractère plus ou moins direct. Crawford donne des exemples. Quand un électricien appuie sur un interrupteur à la fin de son travail et que la lumière s'allume, le résultat est visible par tous, le travail a une valeur indéniable. Quand l'activité du travailleur s'inscrit dans une communauté (d'usagers, de travailleurs), il peut y avoir « conception partagée du bien » et la perception d'utilité est renforcée. « Dans ces conditions, la caractère social du travail n'est pas séparé de ses normes intrinsèques ou de son aspect technique ; le travail s'améliore par le biais des relations avec autrui. Il est même possible que la nature de ces normes, les critères mêmes de sa perfection ne puissent émerger qu'à travers ces échanges répétés avec les usagers et avec les autres artisans de la même branche ». La reconnaissance, cette « rétribution symbolique ou morale », constitue selon Dejours¹³³ la rétribution principale, car les formes de rétribution en argent dépendent de la dimension symbolique (gagner peu ou beaucoup d'argent est relatif selon plusieurs critères).

Si la reconnaissance passe par un « jugement de l'utilité », il passe également par un « jugement de la beauté » : « ce jugement de beauté contient lui-même deux niveaux. Tout d'abord le niveau de conformité. [...] c'est justement parce qu'il faut connaître les règles de l'art que le jugement de conformité est porté par les pairs, ceux qui partagent le même savoir. Ce jugement confère alors à celui qui le reçoit l'appartenance à un métier, à un collectif de travail. S'il respecte les règles de travail, il est admis dans le cercle. Cela permet de conjurer la solitude. Lorsque le jugement de conformité est acquis, on peut espérer accéder au deuxième jugement de beauté : l'originalité. Ce qui fait qu'on reconnaît le style de quelqu'un, le « plus ». On accède alors à l'identité, ce par quoi je ne suis nul autre pareil. On voit donc que dans le travail, la reconnaissance porte sur le faire. Ce n'est qu'après que l'on peut rapatrier ce jugement sur le faire dans le registre de l'être ».¹³⁴

L'individu au travail

« Un dauphin ne fait pas des cabrioles pour survivre, il vit pour pouvoir faire des cabrioles » (Matthew Crawford).

Les travaux d'Isabelle Ferreras montrent que « les travailleurs exigent désormais d'être traités dans la sphère du travail comme en dehors : en tant que personnes ayant des droits et des aspirations, mais aussi en tant que membres d'une collectivité prétendant à être traités de façon juste »¹³⁵.

Selon André Gorz, *l'activité véritablement autonome* est celle « qu'on accomplit comme étant une fin en elle-même, librement, sans nécessité »¹³⁶. « Ce type d'activité

133 DEJOURS Christophe, *Vulnérabilité psychopathologique et nouvelles formes d'organisation du travail (approche étiologique)*. Op. Cit. p.42

134 DEJOURS Christophe, *L'être humain aurait un besoin fondamental de reconnaissance. Quelle forme prend-il dans le travail ?* Op. Cit. p.37

135 Cité par MEDA Dominique, *Droits sociaux : résistance au démantèlement*. Op. Cit., p.27

136 GORZ André, *Métamorphoses du travail, quête du sens*. Op. Cit., p.28

est vécue comme un bien intrinsèque, elle contient sa fin en elle-même et la met en acte « en temps réel » »¹³⁷. Cette activité n'est déterminée ni par des organisations (le foyer, l'entreprise, par exemples) ni par des habitus sociaux. De la même manière, la conception du bonheur selon Aristote amène à identifier, chez chaque être vivant, son *activité spécifique*.

« Cette activité est la « fin » spécifique de ladite créature, son *telos* grec. En anglais, cette compréhension téléologique du bonheur est bien résumée par un diction comme « Happy as a pig in shit » (« Heureux comme un cochon dans un tas de merde ») »¹³⁸.

A l'opposé, le travail à but économique, celui que l'on fait pour les autres contre de l'argent, est fondamentalement *hétéronome*. Il est soumis au lien de subordination et il participe, bien souvent, à un but ou une finalité non connues ou non partagées.

« L'hétéronomie d'un travail *ne réside pas* simplement dans le fait que je dois m'y plier aux ordres d'un supérieur hiérarchique ou, ce qui revient au même, aux cadences d'une machinerie préréglée. Même si je suis maître de mes horaires, de mes rythmes et du mode d'accomplissement d'une tâche complexe, hautement qualifiée, mon travail reste hétéronome quand le but ou produit final auquel il concourt est hors de mon contrôle. Un travail hétéronome n'a pas besoin d'être complètement dépourvu d'autonomie ; il peut être hétéronome parce que les activités spécialisées, même complexes, et exigeant des travailleurs une grande autonomie technique, sont prédéterminées par un système (organisation) au fonctionnement duquel ils concourent comme des rouages d'une machinerie. »¹³⁹

La frontière entre l'« activité véritablement autonome » et le « travail à but économique » est-elle si imperméable ? Matthew Crawford nuance cette dichotomie en donnant l'exemple d'un « joli travail » dont l'exécution reflète la personnalité de l'artisan.

« Non seulement son individualité est compatible avec cet effort pour atteindre un but commun, mais c'est à travers lui qu'elle se réalise. Ladite individualité s'exprime donc à travers une activité qui, parce qu'elle relève d'un monde commun, le met en relation avec autrui ». L'artisan allie ici travail à but économique et activité spécifique éprouvée comme épanouissante, enrichissante, source de sens et de joie. Les activités spécifiques s'appuient sur « l'instrumentalité incarnée qui est consubstantielle à notre être ». Le travail à but économique peut également le faire en partie, mais « nous avons trop peu d'occasions de vraiment faire quoi que ce soit parce que notre environnement est trop souvent prédéterminé à distance »¹⁴⁰.

Du sens dans la manière de produire

« Ce livre a profondément contribué à battre en brèche l'idéologie productiviste, à mettre en avant la question du sens non plus sous l'angle des besoins (comme

137 CRAWFORD Matthew B., *Éloge du carburateur, Essai sur le sens et la valeur du travail*. Op. Cit., p.30
138 Ibid.

139 GORZ André, *Métamorphoses du travail, quête du sens*. Op. Cit., p.28

140 CRAWFORD Matthew B., *Éloge du carburateur, Essai sur le sens et la valeur du travail*. Op. Cit., p.30

l'avait fait l'École hongroise des années 60) mais sous l'angle d'une éthique sociale de la production »¹⁴¹ (Alain Lipietz, à propos de *La métamorphose du travail* d'André Gorz)

Nous venons d'évoquer le sens de *ce que l'on produit*, mais le sens s'inscrit aussi dans *la manière de produire*. Nous pouvons relever chez Matthew Crawford des éléments contributifs d'une « éthique sociale de la production ».

Pour Crawford l'engagement actif du travailleur dans sa pratique repose « sur les critères intrinsèques à ladite pratique plutôt que sur des besoins extérieurs qui peuvent être obtenus grâce à elle, comme l'argent ou la reconnaissance sociale ». Cela rend primordial l'intelligibilité de la pratique, qui ne peut advenir que si le travail n'est pas trop parcellisé (par un découpage en tâches et non en métiers, par exemple) et ni trop déterminé à distance (en séparant le « penser » du « faire », en multipliant les process...). Rendre compréhensible le travail concret, c'est donner la possibilité au travailleur de chercher à « faire bien » son travail, de progresser vers « l'excellence » selon le terme de Crawford, en vue de la satisfaction qu'il trouvera à produire un produit ou service le plus adapté possible (le plus approprié aux besoins, le plus durable, le plus simple, le plus humain...). Rendre compréhensible le travail concret répond aussi à « un besoin plus profond : le désir de rendre notre univers intelligible afin de pouvoir nous en sentir responsable ». Un autre aspect est mis en avant par Crawford : la reconnaissance qui découle du travail est d'autant plus forte qu'elle est concrète et connectée à une communauté d'utilisateurs et de pairs. Par ailleurs, il questionne l'injonction à la polyvalence et à la flexibilité qui va pour lui à l'encontre du talent, celui-ci reposant généralement « sur une expérience accumulée ». Pour lui, selon l'approche du travail, l'ancrage dans la réalité n'est pas le même : « Le savoir-faire artisanal suppose qu'on apprenne à faire une chose vraiment bien, alors que l'idéal de la nouvelle économie repose sur l'aptitude à apprendre constamment des choses nouvelles : ce qui est célébré, ce sont des potentialités plutôt que des réalisations concrètes ».

Christophe Dejours ajoute un élément contributif d'une « éthique sociale de la production », qui relève davantage du fonctionnement collectif de l'entreprise : « [...] le monde du travail, c'est un des lieux dans lesquels s'expérimente [...] l'exercice de base de la démocratie : parler, dire ce que l'on fait, justifier pourquoi on tient la position qu'on tient, accepter d'écouter les autres, apprendre à entendre ce que les autres disent, chercher des compromis, délibérer, fabriquer des accords, des consensus, des désaccords, des arbitrages, toutes ces choses qui sont vraiment une activité en propre qui relève de la dimension de l'action. Et bien le travail, dès qu'on envisage la coopération, c'est un lieu d'expérimentation, finalement assez facile d'accès de la démocratie »¹⁴².

Œuvrer à une libération *du et dans* le travail, c'est bien évidemment interroger les finalités du travail (le sens politique du travail et le sens du travail concret), mais c'est aussi interroger l'organisation du travail. Il s'agira notamment de sortir d'une surdétermination et d'une détermination à distance du travail, d'inscrire les travailleurs et les collectifs de travail dans des communautés (d'utilisateurs, de pairs, de partenaires...),

141 LIPIETZ Alain, *Métamorphose du travail, quête du sens*. Op. Cit. p.20

142 DEJOURS Christophe, *De la centralité du travail*. Op. Cit. p.41

de prendre en compte les individus dans leur plénitude (en s'appuyant sur leurs activités spécifiques, leurs aspirations, leurs besoins de transcendance et de reconnaissance, mais aussi leurs limites et contraintes), de travailler en coopération en apprenant les bases du débat public, de la responsabilité, de la démocratie.

IV.4.C. Des approches alternatives de l'entreprise et du travail ?

« Pour l'heure, aucune définition de l'entreprise n'existe dans le droit et le contrat de société qui définit le cadre juridique de l'entreprise apparaît bien restrictif. Les articles 1832 et 1833 du code civil, issus pour l'essentiel du code napoléon, édictent en effet un seul objectif de satisfaction des intérêts des associés par la maximisation des profits. Le droit méconnaît toute autre finalité à l'entreprise »¹⁴³. (Mathilde Dupré)

Nous doutons que le chantier de concertation ouvert fin 2017 par Emmanuel Macron dans l'objectif de présenter au printemps 2018 un projet de loi PACTE (Plan d'action pour la croissance et la transformation des entreprises) soit de nature à imposer un profond changement de paradigme sur la définition et les obligations de l'entreprise. Les évolutions de l'entreprise proposées dans le Rapport Notat-Sénard¹⁴⁴ préalable au projet de loi ne sont pas de nature à transformer véritablement les entreprises ni à véritablement modifier leur impact sur la société. Il s'agit davantage d'inciter les entreprises à intégrer d'autres considérations que la seule rentabilité du capital, pour couper court à l'image négative qu'elles véhiculent aujourd'hui.

Ce Rapport est pourtant largement inspiré du courant des entreprises libérées qui revendiquent un changement de paradigmes appelé par les défis sociétaux auxquels nous sommes actuellement confrontés. Notat et Sénard citent également l'économie sociale et solidaire, comme modèle d'entrepreneuriat qui, pour reprendre les termes du Ministère de l'économie, « conjugue efficacité économique, utilité sociale, démocratie dans les pratiques de gouvernance et implication directe de toutes les parties prenantes »¹⁴⁵. Toutefois, ils continuent à cantonner ce modèle alternatif d'entreprise à un champ restreint de l'économie ; ils en encouragent le développement, pas la généralisation, car il soumettrait les entreprises à des règles trop contraignantes et trop éloignées du modèle capitaliste actuel. Pour autant, l'économie sociale et solidaire et le courant des entreprises libérées nous semblent bien proposer deux approches alternatives de l'entreprise et du travail. Nous allons présenter ces deux approches, la première inscrite dans une histoire de deux siècles, la seconde née du contexte actuel et encore en émergence. Ces deux approches alternatives constituent des références qui permettront des analyses comparatives.

143 DUPRE Mathilde, *Loi PACTE : la responsabilité des entreprises en option ?*, Chronique du 07/02/2018 sur Alternatives-Economiques.fr

<https://www.alternatives-economiques.fr/mathilde-dupre/loi-pacte-responsabilite-entreprises-option/00082977>

144 NOTAT Nicole et SENARD Jean-Dominique, *L'entreprise, objet d'intérêt collectif*, Rapport de la mission « Entreprise et intérêt général », lancée les Ministères de l'Économie et des Finances, de la Transition écologique et solidaire, du Travail et de la Justice, mars 2018, 123p.

145 *Tout savoir et tout comprendre sur la Loi Economie sociale et solidaire, ESS, 3 lettres pour une nouvelle économie*, Brochure du Ministère de l'économie, de l'industrie et du numérique, réédition de novembre 2015

L'économie sociale et solidaire

L'économie sociale et solidaire n'a obtenu que très récemment une reconnaissance politique et juridique à travers la loi Hamon du 31 juillet 2014 relative à l'économie sociale et solidaire. Pourtant son émergence, dans la lignée des organisations solidaires plus ancestrales (tontines, fruitières, communautés villageoise, mirs, corporations...), remonte au début du XIX^e siècle. Jean-François Draperi, dans son ouvrage « L'Économie sociale. Utopies, Pratiques, Principes »¹⁴⁶, dont le présent texte est largement inspiré, expose le contexte de cette émergence et de l'évolution continue de l'économie sociale et solidaire.

Une émergence en réaction au modèle capitaliste imposé

Malgré l'interdiction de toute association volontaire et toute coalition par la loi Le Chapelier de 1791, dans la première moitié du XIX^e, dans un contexte où le peuple ne trouve pas sa place dans le capitalisme, des associations volontaires sont créées par des ouvriers pour travailler ensemble et mutualiser de l'épargne. A cette même période, des penseurs forment le mouvement de pensée sociale héritée du siècle des Lumières (Henri de St Simon, Robert Owen, Charles Fourier, Étienne Cabet) et popularisent les idées de liberté et d'égalité dans le travail. Pour JF Draperi, c'est ce croisement pratiques / théories qui fait émerger l'économie sociale, qui va alors traverser quatre grandes périodes jusqu'à nos jours : la création effervescente (fin XIX^e), l'institutionnalisation (début XX^e), les alternatives et les régulations (mi-fin XX^e), la banalisation et le renouveau (fin XX^e – début XXI^e).

Le XIX^e siècle voit se déployer des expérimentations sociales avec les phalanstères, communautés ou colonies (conçus comme des lieux de vie alternatifs à la société qui génère pauvreté et injustice en associant habitat, travail, culture, consommation, assurance contre les risques), et voit se multiplier, dans tous les corps de métier, des associations multifonctionnelles (proposant une coopération de production et un secours mutuel). Ce modèle « total » offre un contre-modèle politique et s'attire les foudres de l'État impérial qui va lui faire subir une forte répression jusqu'en 1866. Celui-ci légifère aussi dès 1848 sur les sociétés de secours mutuel permettant leur développement (pour atteindre, en 1869, plus de 6.000 sociétés regroupant plus de 900.000 sociétaires) mais avec une mise sous tutelle de l'État pour une grande majorité d'entre elles. La coopération de production, encouragée par l'Association Internationale des Travailleurs (AIT) en 1866, donne naissance à un premier texte législatif régissant les SCOP en 1867. Mais son essor va être limité par deux principaux facteurs. D'une part, par un revirement de l'AIT. Dès 1868, K. Marx critique la coopération de production car elle bénéficie du patronage impérial et de l'afflux de capitaux extérieurs, qu'elle instaure une distinction entre sociétaires et non-sociétaires et qu'elle rémunère le capital. Ces critiques sont controversées car les coopératives sont aussi considérées comme des havres de paix pour les ouvriers et comme des lieux d'apprentissage de la démocratie économique. Néanmoins, l'AIT choisit de lutter contre la coopération qui

146 DRAPERI Jean-François, *L'économie sociale, Utopies, Pratiques, Principes*. Éditions Presses de l'économie sociale, quatrième édition, 2007, 74 pages.

contrarie la lutte des classes et s'oppose à une révolution violente. D'autre part, par la renforcement de la coopération de consommation au détriment de la coopération de production. Ainsi, lors de son Assemblée Générale de 1862, la coopérative pionnière de Rochedale en Angleterre va voter l'abolition de la participation qui prononce le divorce entre consommateurs sociétaires et travailleurs non sociétaires. Cet unisociétariat marque un recul par rapport à l'alternative économique mais la coopération de consommation donne naissance à une nouvelle utopie : la République coopérative de Charles Gide. Ce courant s'imposera pendant un demi siècle aux acteurs de la coopération. Il s'agit de faire masse et de prélever un maximum des bénéfices des coopératives existantes pour comme le dit Gide, cité par JF Draperi : « *dans une première étape, faire la conquête de l'industrie commerciale, dans une seconde, celle de l'industrie manufacturière, dans une troisième enfin celle de l'industrie agricole* ». Dans cette perspective, le consommateur représente l'intérêt général et la coopération de production est réduite à l'organisation du travail et de la main d'œuvre sous l'autorité patronale des consommateurs associés. Cette rupture par rapport à la coopération de production va fonder l'alliance du courant de la coopération chrétienne (C. Gide) avec le mouvement socialiste (J. Jaurès) autour d'une conception égalitaire mise en œuvre sans mobiliser de capitaux autres que ceux produits par l'économie de la coopération de consommation.

Des périodes propices à la reconnaissance et à la consolidation de l'économie sociale

Avec le rétablissement des libertés républicaines en 1881 et 1884, l'économie sociale va trouver une reconnaissance aboutissant à des législations et à un élargissement de son rôle. Les premières fédérations mutualistes voient le jour et le premier congrès national des Sociétés de secours mutuel est organisé en 1883. La loi de 1898 sur les Mutuelles donne un cadre juridique aux sociétés de secours mutuel autorisées, inscrit la création d'Unions et confie des missions sanitaires et sociales, de retraite et d'assurance vie. En 1901, la loi sur les associations donne une personnalité juridique par simple déclaration à la Préfecture à l'exclusion des congrégations (pour l'État, les vœux perpétuels constituent une aliénation de la liberté individuelle). La loi privilégie donc les liens de solidarité volontaire et pour un temps limité. Le XIXe siècle est marqué par un rapport conflictuel entre les associations et l'État et par une gestion directe des associations par l'Église. Le XXe siècle est marqué par un rapport de complémentarité entre associations et État et par une simple influence morale de l'Église sur les associations. Les associations et l'économie sociale se distancent du mouvement socialiste et du mouvement social chrétien. Elles marquent leur indépendance par rapport à l'idéologie de changement social d'inspiration religieuse ou laïque. Au cours du XXe siècle, les associations vont étendre leur champ d'action dans toutes les sphères de la société. La fin du XIXe siècle, voit la naissance de la Ligue de l'enseignement en 1866 (Jean Macé) qui va inspirer les lois sur l'école « gratuite, obligatoire et laïque » et voit émerger plusieurs mouvements dans des perspectives d'éducation populaire avec les Universités populaires, le tourisme social (première colonie de vacances en 1875), le sport (création du Comité national olympique et sportif en 1908). En 1910, les mutuelles proposent leurs services pour la mise en œuvre de la

loi sur la protection sociale obligatoire. La première maison de la mutualité est créée en 1919, la première pharmacie mutualiste en 1925. Les mutuelles vont peu à peu assurer l'assurance maladie, la maternité, le décès, les soins aux invalides, les retraites. Pendant la période de la Première Guerre mondiale, les associations d'immigrés et d'action sanitaire et sociale (dont la Croix Rouge) se développent, financées par un impôt solidaire, la philanthropie, les coopératives et mutuelles. C'est la naissance du travail social sous l'impulsion du féminisme catholique. L'État apporte également un soutien important aux coopératives de consommation pour assurer la gestion des laiteries, boucheries, épiceries et l'approvisionnement des usines de guerre. La loi de 1917 sur les coopératives ébauche les statuts de la coopération et crée une dotation aux coopératives par redevance de la Banque de France. Après 1918, les coopératives sont des unités modernes et organisées en réseaux.

L'affaiblissement de la visée alternative

L'acceptation du taylorisme par les mouvements ouvriers, politiques et syndicaux dès l'après guerre détruit la base sociale de la coopération de production puisque les ouvriers acceptent d'abandonner le pouvoir sur le processus de production contre la promesse qu'ils bénéficient de l'augmentation de l'intensité du travail. Et le Fordisme détruit, lui, la base sociale de la coopération de consommation puisque l'accès à la consommation de masse est devenu pour la majorité des travailleurs l'indice majeur de leur propre développement. Aussi, C. Gides convient en 1925 des limites de la République coopérative. En 1935, avec son ouvrage « Le secteur coopératif », G. Fauquet va marquer une nouvelle étape dans la distanciation entre mouvement social et coopération. Pour lui : l'économie sociale n'est pas un projet de transformation sociale, c'est un secteur à côté et complémentaire au secteur privé, au secteur public et au secteur strictement privé (activités non capitalistes ménagères, artisanales, paysannes) dont il est très proche ; la morale coopérative ne s'applique qu'à ses membres ; et « *l'entreprise coopérative est créée et gérée pour satisfaire les besoins de ses associés* », elle n'a pas a priori un fonctionnement différent de celui d'une entreprise de capitaux. Cette restriction de la coopération tandis que le mouvement social se concentre sur la négociation salariale, la lutte contre l'exploitation capitaliste dans une perspective de changement social plutôt de pensée marxiste que de pensée coopérative, marque une perte de la terminologie alternative dans la coopération et de son lien avec le mouvement social.

La crise économique de 1929 donne lieu au développement d'associations charitables, mais aussi à la Maïf créée en 1934 pour se dégager de l'emprise des assurances privées liées à l'extrême droite critiquant les fonctionnaires. Après le Front Populaire, ce sont les associations de loisirs qui fleurissent. En 1936, Léo Lagrange est nommé sous-secrétaire d'État aux sports et loisirs et lance des investissements pour les colonies de vacances, les auberges de jeunesse, les équipements sportifs.

Après la seconde guerre mondiale Henri Desroche porte une voix contradictoire sur la coopération en réintégrant la dimension d'éducation populaire. Côté mutuelles, la loi de 1945 sur la sécurité sociale amène une réorientation de leurs missions vers les retraites complémentaires et l'invalidité tandis qu'en 1947 est créée l'Union nationale

interfédérale des œuvres et organismes privés non lucratifs sanitaires et sociaux qui fédère 7.000 associations et 300.000 salariés du secteur sanitaire et social. C'est également l'époque où les associations jouent le rôle de laboratoire de changement social, où se forment les futurs responsables économiques et politiques. L'éducation populaire (inspirée par L. Lagrange, P. Freire, J. Dumazedier, B. Carcères) est considérée comme le lieu privilégié de la formation à la responsabilité citoyenne de la société civile et de la réflexion critique. Mais c'est aussi la période de l'institutionnalisation avec la création de l'agrément jeunesse et éducation populaire en 1945 par Jean Guehenno ou encore du Haut comité aux sports et à la jeunesse qui organise la co-gestion Etat – associations (Ucpa, Ofag, Fonjep...). La majorité des associations d'éducation populaire connaît, dans les années 1970, une crise identitaire (fondée par la tension permanente entre le projet de changement social et l'offre de régulation subventionnée de l'État) tandis que des coopératives alternatives voient alors le jour notamment autour de communautés rurales.

Avec, d'une part, l'État qui fixe le cadre juridique et confie des missions de service publique et, d'autre part, la prégnance du marché qui pousse aux technostructures et aux cadres financiers avec des filiales de droit privé, le risque de banalisation de l'économie sociale est très fort. En 1964, l'Alliance coopérative internationale (ACI) enclenche des travaux sur la question de la banalisation et redéfinit les Principes coopératifs lors de son congrès de Hambourg en 1966. Face à ce danger de banalisation, renforcé par la crise de l'Est qui met fin à l'alternative du socialisme réel, dans les années 1970-1980 les fédérations coopératives, mutualistes et associatives se regroupent au sein d'un mouvement commun que H. Desroche propose de nommer, en référence à C. Gide, l'économie sociale. Les GRCMA (groupement régionaux des coopératives, mutuelles et associations) sont créés en région puis le CNLAMCA (Comité national de liaison des activités mutualistes, coopératives et associatives) s'organise au national en 1970 et définira en 1980 une première Charte de l'économie sociale. L'institutionnalisation se poursuit pourtant à compter de 1981 où l'État s'appuie fortement sur le mouvement associatif pour mettre en œuvre ses politiques d'insertion professionnelle et sociale. Un secrétariat d'État à l'économie sociale est mis en place en 1984. On voit apparaître des associations à finalités sociales - et le concept d'économie solidaire – positionnées davantage comme une économie de la réparation que comme une économie alternative. C'est sur cette base que se développeront un peu plus tard les entreprises sociales, dont le mouvement (Mouves) est créé en 2010. En réaction à cette vague d'associations à finalités sociales, de nouvelles coopératives sociales réservant une place aux usagers sont créées dans les années 1990-2000. La Charte de l'économie sociale et solidaire est actualisée en 1995 tandis que l'ACI produit la même année sa Déclaration sur l'identité coopérative. Les GRCMA se transforment en CRESS et le CNLAMCA en CEGES en 2000 puis en Chambre française de l'économie sociale et solidaire (ESS France) en 2014.

Un contexte favorable à un renouvellement de l'économie sociale et solidaire

Les formes de coopération à la base du développement autocentré des pays décolonisés inspirent de nouvelles formes de coopération plurifonctionnelles et

multisociétaires associant producteurs et consommateurs (dont les SCIC et les CAE) et vont donner lieu, dans les années 2000, à une multitude de nouvelles expérimentations sociales autour des populations en difficulté, d'un cadre de vie différent, de la contestation du marché, de nouvelles formes d'échanges, de rapports égalitaires dans le travail, de nouvelle gestion de l'argent, du lien avec la nature... produisant ce que JF Draperi appelle le micro-développement alternatif.

Dans les années 2010, des entrepreneurs sociaux qui se constituent alors en mouvement critiquent l'écart entre les discours et les pratiques constatés dans l'économie sociale et solidaire. Ils s'émancipent des statuts juridiques historiques de l'économie sociale et solidaire, en invoquant les limites de la propriété collective et désintéressée et en affirmant une dimension transformatrice à travers l'utilité sociale de leurs entreprises et à travers des pratiques concrètes telles que la limitation des écarts de salaires.

L'intégration des entreprises sociales dans le périmètre de l'économie sociale et solidaire se traduit par leur représentation dans les instances transversales à l'économie sociale et solidaire (dans les CRESS, dans la Chambre française ou encore au Conseil Supérieur de l'économie sociale et solidaire). Ils amènent à redéfinir l'économie sociale et solidaire, non plus par les statuts des entreprises mais par leur projet et la manière dont ils sont mis en œuvre.

Le contexte du début du XXI^e siècle amène l'économie sociale et solidaire à s'emparer de sujets qu'elle avait laissé pour compte ou dont elle ne s'était jamais complètement emparée, tels que l'éducation populaire, l'égalité femme-homme, les problématiques environnementales, la qualité de l'emploi. Les travaux d'identification et de valorisation des initiatives remarquables dans ces domaines, menés tant par les réseaux de représentation de l'économie sociale et solidaire que par les collectivités locales ou encore les médias, entraînent petit à petit une meilleure prise en compte de ces enjeux sociétaux et un renouvellement des pratiques dans les entreprises de l'économie sociale et solidaire et à une reconnaissance et une valorisation plus importante auprès des élus et de la société civile.

En 2014, alors que le BIT recommande depuis 2002 le développement de la coopération et que l'Union Européenne s'intéresse à l'entrepreneuriat social, la France (après la Belgique, le Portugal et l'Espagne), se dote en 2014 d'une loi cadre sur l'économie sociale et solidaire.

Des principes communs reconnus par la loi

L'économie sociale et solidaire, telle qu'on la définit aujourd'hui, est issue d'une pluralité de pratiques et de théories, qui ont évolué au grès des contextes. Il n'y a pas une idéologie et une forme d'organisation commune et immuable. Chaque projet social provient des motivations propres aux individus qui le portent ; il s'attache à des domaines particuliers et sous des formes très variables. Chaque forme d'organisation finit par donner lieu à une reconnaissance législative, le plus souvent par un statut juridique particulier (les mutuelles, les diverses coopératives, les associations, les fondations, les entreprises d'insertion, les entreprises sociales...). Pour autant, l'économie sociale et solidaire forme un ensemble cohérent en s'inscrivant dans une

alternative au modèle capitaliste libéral qui s'expriment à travers des principes communs aux entreprises et structures qui la composent. Ainsi, la loi Hamon du 31 juillet 2014 relative à l'économie sociale et solidaire reconnaît-elle aux entreprises de l'économie sociale et solidaire une spécificité dans le but et les modalités de gestion de celles-ci.

« L'économie sociale et solidaire est un mode d'entreprendre et de développement économique adapté à tous les domaines de l'activité humaine (...) qui remplissent les conditions cumulatives suivantes :

1° Un but poursuivi autre que le seul partage des bénéfices ;

2° Une gouvernance démocratique, (...) dont l'expression n'est pas seulement liée à leur apport en capital ou au montant de leur contribution financière, des associés, des salariés et des parties prenantes aux réalisations de l'entreprise ;

3° Une gestion conforme aux principes suivants :

a) Les bénéfices sont majoritairement consacrés à l'objectif de maintien ou de développement de l'activité de l'entreprise ;

b) Les réserves obligatoires constituées, impartageables, ne peuvent pas être distribuées.(...) »¹⁴⁷

Notre expérience d'une vingtaine d'années dans l'économie sociale et solidaire, nous amène à poser deux constats. Premier constat, ces conditions cumulatives ne sont pas appliquées avec la même intensité d'une famille de l'économie sociale et solidaire à l'autre, d'un domaine d'activité à l'autre, d'une entreprise à l'autre, car leurs intentions et priorités peuvent fortement différer, favorisant l'une ou l'autre des conditions posées. Avec pour incidence des centres d'intérêt différents, et parfois divergents, et des difficultés pour les réseaux de représentation transversaux à l'économie sociale et solidaire (comme celui des CRESS) à faire émerger des enjeux et messages communs. Second constat, les conditions énoncées ne suffisent pas pour affirmer une approche et des pratiques de travail alternatives qui soient plus respectueuses de l'individu-travailleur. Avec pour incidence, l'existence au sein l'économie sociale et solidaire de mal-être au travail avec son lot de burn-out et une exposition importante aux risques prud'homaux.

Le positionnement alternatif au modèle capitaliste libéral de l'économie sociale et solidaire s'affirment dans les statuts de ses entreprises, qui garantissent un autre rapport à la propriété et au profit, en favorisant une propriété collective des personnes concernées et en interdisant ou en limitant fortement la profitabilité du capital. Et il s'affirme dans la dimension collective de la gouvernance, tant pour la définition du projet social (basé sur des besoins ou aspirations communes, voire sur un intérêt général) que pour les modes de décisions (basé sur le principe « une personne, une voix »).

147 Loi relative à l'économie sociale et solidaire n° 2014-856 du 31 juillet 2014.

Les entreprises libérées

La naissance d'un nouveau courant

En octobre 2016 paraissait en France la bande-dessinée *Les Entreprises libérées*¹⁴⁸, préfacée par Isaac Getz¹⁴⁹. En voici la présentation faite par l'éditeur (Les Arènes BD) :

« Nées aux États-Unis, les entreprises « libérées » ambitionnent de réconcilier travail et épanouissement pour tous les collaborateurs. Dans des firmes comme Gore, Harley-Davidson ou encore FAVI en France, il a été question de redonner aux salariés liberté et responsabilité d'action, pour créer des richesses humaines et économiques. Après quelques dizaines de pionniers un peu partout dans le monde, un véritable mouvement de libération est né en France et en Belgique dans les années 2010, impliquant plusieurs centaines de sociétés et d'administrations. (...) Cette nouvelle philosophie du travail est-elle une voie de ce changement sociétal que nous appelons tous de nos vœux ? Pour la première fois, une bande dessinée explore ce nouveau monde »¹⁵⁰.

Les tenants du courant des entreprises libérées font remonter son origine au milieu du XXe siècle avec la théorie sur l'entreprise fondée sur la liberté et la responsabilité des ouvriers proposée par le syndicaliste et penseur français Hyacinthe Dubreuil (1883-1971), et avec la « théorie Y » du psychologue américain Douglas MacGregor (1906-1964)¹⁵¹ qui introduit un système vertueux avec un type de management participatif basé sur le principe que les individus aiment travailler. Mais la notion d' « entreprise libérée » en tant que telle est surtout développée par Tom Peters à partir de 1988. Il utilise le terme pour la première fois dans un ouvrage paru en français en 1993 : *L'entreprise libérée, liberation management*¹⁵². Les premières entreprises libérées voient le jour dans les années 1970-1980. « D'autres entreprises suivent, mais ce sont des cas isolés. Quelque chose change pourtant à la fin des années 2000 » d'après les propos d'Isaac Getz rapportés par Margherita Nasi dans un article du Monde. Depuis les années 2000, mais plus encore depuis les années 2010, le concept d'entreprise libérée est mis sous les projecteurs, par des conférenciers (notamment Isaac Getz¹⁵³ et Jean-François Zobrist, ancien directeur général de FAVI), mais aussi au travers de nombreux articles et ouvrages. Le site du Monde affiche ainsi vingt-six articles liés à Isaac Getz depuis 2011 (dont 16 sur 2014 et 2015), le site Amazon pas moins de trente-cinq

148 BERCOVICI Philippe et SIMMAT Benoist, *Les entreprises libérées*, éditions Les Arènes BD, octobre 2016

149 Isaac Getz est professeur à l'ESCP Europe et auteur de livres dans les domaines du comportement organisationnel, du leadership et de la transformation organisationnelle. Il a été professeur visitant aux Universités Cornell, Stanford et à l'Université du Massachusetts. Il est connu pour avoir théorisé la notion de l'entreprise libérée et l'avoir popularisée en France. https://fr.wikipedia.org/wiki/Isaac_Getz (consulté le 11/06/2017)

150 <http://www.arenas.fr/livre/les-entreprises-liberees/> (consulté le 11/06/2017)

151 GETZ Isaac, *Faire confiance est-il vraiment dangereux ? L'expérience Chrono Flex de l' « entreprise libérée »*, in *Le Monde*, 02/02/2016

http://www.lemonde.fr/emploi/article/2016/02/02/faire-confiance-est-il-vraiment-dangereux-l-experience-chrono-flex_4858092_1698637.html?xtmc=isaac_getz&xtcr=12 (consulté le 23/02/2017)

152 PETERS Tom, *L'entreprise libérée. Liberation management*, Editions Dunod, mai 1993

153 GETZ Isaac et Brian M. Carney, *Liberte & Cie*, Fayard, 2012 (ISBN 2213662819), nouvelle édition Flammarion, 2016

ouvrages pour une recherche sur le terme « entreprise libérée ». Wikipédia, nous informe par ailleurs que « de plus en plus d'entreprises de toutes tailles et de tous secteurs se sont lancées dans des phases d'expérimentation tels que Decathlon, Auchan, Kiabi, Airbus, Orangina Schweppes, Michelin, la MAIF, IMATech, Biose, AxaBanque. Les organisations du secteur non marchand telles que plusieurs caisses de la Sécurité Sociale, deux ministères belges, un OPH et quelques municipalités en France, ont aussi rejoint ce mouvement »¹⁵⁴.

Qu'est-ce qu'une entreprise libérée ?

*« De quoi veut-il libérer l'entreprise ? Du poids écrasant de la hiérarchie, de l'hypertrophie des services centraux, bref de tout l'héritage de l'entreprise classique qui étouffe la curiosité, l'initiative et l'imagination. Dans ce monde où l'économie toute entière semble avoir perdu la boule, seule l'entreprise qui se déstructure, qui démolit sa propre hiérarchie, qui sait se former et se transformer au gré des besoins du marché et qui donne tout le pouvoir aux unités de terrain a quelques chances de survivre. L'entreprise libérée : une idée séduisante mais surtout un impératif. Hors la désorganisation, point de salut ! »¹⁵⁵ (présentation sur le site Amazon à propos de l'ouvrage fondateur de Tom Peters, *L'entreprise libérée, libération management*¹⁵⁶).*

Selon *Wikipédia*, le terme *entreprise libérée* « désigne une organisation caractérisée, selon les auteurs, par un respect des collaborateurs considérés comme des adultes pleinement responsables »¹⁵⁷. Cette définition rejoint les propos plus ironiques de François Geuze pour qui l'entreprise libérée serait « une entreprise au sein de laquelle tout le monde s'aime, avance dans le même sens et se sent responsable du projet collectif auquel tous les collaborateurs adhèrent »¹⁵⁸. Mais les tenants des entreprises libérées mettent également en avant la promesse d'une « entreprise agile, créative et innovante », « Graal auquel toute entreprise veut parvenir » et gage d'une « surperformance »¹⁵⁹ selon Isaac Getz. Nous notons d'ailleurs que nombre d'entreprises « libérées » s'orientent vers cette forme d'entreprise au profit d'une période de crise, dans un contexte de survie. Ces deux approches mettent en tension deux motivations distinctes : l'émancipation des individus travailleurs, d'une part, et la durabilité de l'entreprise et de sa rentabilité, d'autre part. Quoi qu'il en soit, les entreprises libérées sont souvent présentées comme s'inscrivant dans une évolution nécessaire et inéluctable de l'entreprise. Elles seraient le fruit de l'évolution des organisations qui suit naturellement l'évolution du niveau de conscience de l'humanité.

Nous allons rentrer plus avant dans le fonctionnement d'une entreprise libérée

154 https://fr.wikipedia.org/wiki/Entreprise_lib%C3%A9r%C3%A9e (consulté le 11/06/2017)

155 <https://www.amazon.fr/LENTREPRISE-LIBEREE-Liberation-management-Peters/dp/2100018310>

156 PETERS Tom, *L'ENTREPRISE LIBEREE. Liberation management*. Op. Cit. p.55

157 Ibid.

158 GUEUZE François, *L'entreprise libérée, entre communication et imposture*, mai 2015.

<https://www.parlonsrh.com/entreprise-liberee-entre-communication-et-imposture/> (consulté le 23/02/2017)

159 GETZ Isaac, *Que coûte et rapporte l'entreprise libérée ?*, février 2016

http://www.lemonde.fr/emploi/article/2016/02/11/que-coute-et-que-rapporte-l-entreprise-liberee_4863725_1698637.html?xtmc=isaac_getz&xtcr=11 (consulté le 23/02/2017)

avec Frédéric Laloux¹⁶⁰, à travers son ouvrage *Reinventing Organizations, vers des communautés de travail inspirées*¹⁶¹ publié en 2014, et traduit en français au vu de son succès dans le monde anglo-saxon en 2015 avec le soutien du réseau EVH¹⁶². Cet ouvrage est le fruit d'une démarche de recherche basée sur l'analyse et l'étude comparative détaillée d'une douzaine de structures (entreprises, associations, hôpitaux, écoles) expérimentant une autre façon de fonctionner, un autre modèle d'organisation, porteur de sens et d'épanouissement. Il est conçu comme un guide, et se veut participer à l'émergence d'un mouvement d'entreprises qui révolutionnent leur mode de fonctionnement, traduisant ainsi une nouvelle conception du monde capable d'intégrer les enjeux environnementaux et sociaux auxquels notre civilisation est aujourd'hui confrontée.

Nous avons fait le choix d'employer dans notre recherche la terminologie « entreprises libérées » qui est la plus répandue. Nous verrons que Frédéric Laloux emploie lui le terme « entreprise Opale », mais la littérature propose d'autres dénominations : « entreprises humanistes » (J.Lecompte), « entreprises bienveillantes », « entreprises agiles »... Nous n'avons pas étudié les nuances que pouvaient recouvrir ces différentes terminologies ; nous nous sommes concentrés sur l'approche assez largement diffusée de Frédéric Laloux.

Les entreprises libérées dans un changement de paradigme appelé par notre époque

« Aucun problème ne peut être résolu sans changer le niveau de conscience qui l'a engendré ». Aussi « une nouvelle façon de voir les choses, un autre niveau de conscience, une nouvelle conception du monde sont le préalable indispensable à la réinvention des organisations humaines » (Albert Einstein)

Pour Frédéric Laloux¹⁶³, notre système de pensée serait limité par le système de croyances propre à chaque époque, la période actuelle étant caractérisée par une vision hiérarchique du monde. Or, si « les organisations modernes ont fait faire à l'humanité des progrès inouïs », il semblerait que « notre façon de penser l'entreprise et le management ne correspond plus à notre temps ni à nos attentes ». D'une part, « du point de vue économique, un modèle de croissance infinie dans un monde aux ressources finies nous mène droit dans le mur » et, d'autre part, « de nombreuses études montrent que le travail est beaucoup plus souvent source de stress et de souffrance que de passion et de sens », tant pour les salariés en bas de la pyramide que pour les dirigeants, tant

160 Frédéric Laloux est un auteur belge. Il a fait des études d'Ingénieur commercial à Bruxelles, il est titulaire d'un MBA de l'INSEAD et diplômé de l'école de coaching Newfield Network (Boulder, Colorado). Après un parcours de dix ans dans un cabinet international de conseil en stratégie (partenaire associé de McKinsey), il se sent terriblement fatigué et se demande si ça valait le coup, si ça avait un sens, de passer sa vie à travailler. Il prend un tournant vers une vie plus simple, centrée sur sa famille et en contact avec la nature et devient coach indépendant en entreprise. Son objectif, depuis sa reconversion en coach, est de trouver l'organisation la plus saine possible, où les employés pourraient être heureux.

161 LALOUX Frédéric, *Reinventing organizations, Vers des communautés de travail inspirées*. Édition Diatino, 2015.

162 Association de dirigeants fondée en 1994 par Bertrand Martin, patron français visionnaire, convaincu qu'humanisme et performance sont indissociables pour réussir durablement dans une économie complexe

163 Toutes les citations de cette partie sont issues de : LALOUX Frédéric, *Reinventing organizations, Vers des communautés de travail inspirées*. Édition Diatino, 2015.

dans les entreprises capitalistes que dans les services publics et les associations. A travers son livre, Frédéric Laloux cherche ainsi à savoir « s'il [est] possible de créer des organisations fondamentalement plus épanouissantes, à quoi ressembleraient-elles ? Comment les faire naître ? ».

Les travaux de recherche menés dans différentes disciplines (histoire, anthropologie, philosophie, mystique, psychologie, neuroscience) pour comprendre « comment l'humanité est-elle passée des formes de consciences primitives à la conscience moderne avec toute sa complexité ? » montrent que l'humanité évolue par étapes, par transformations soudaines. Ces évolutions sont déclenchées par « la confrontation avec un défi vital auquel la vision du monde en cours ne permet pas d'apporter de réponse ». Les stades successifs révèlent notre capacité à entrer en relation avec le monde de façon de plus en plus complexes, chaque paradigme incluant et transcendant le précédent. Pour autant, « l'humanité se développe selon de multiples dimensions - cognitive, morale, psychologique, sociale, spirituelle, etc. - mais pas nécessairement à la même vitesse dans chacune de ses dimensions ». Aussi un même individu peut relever de différents paradigmes tout comme une société résulte de la superpositions de différents courants.

En s'appuyant sur les travaux de différents chercheurs, notamment de Wade et de Wilber (« Théorie intégrale »), Frédéric Laloux décrit les principales caractéristiques (apparition et formes de persistance, organisation sociale, capacités cognitives, système de domination, division et organisation du travail) des sept stades de consciences humaines qui se sont succédés¹⁶⁴ : le « stade réactif » (petits groupes familiaux, pas de hiérarchie au sein du groupe, pas de division du travail, pas d'organisations), le « stade magique » (tribus jusqu'à plusieurs centaines de membres, comportements ritualisés et obéissance aux anciens et au shaman, division du travail frustré, pas d'organisation), le « stade impulsif » (chefferie et proto-empires jusqu'à des dizaines de milliers de membres, pouvoir basé sur la puissance et sur l'égoïsme, différenciation des rôles et vraie division du travail, esclavage à grande échelle, premières formes d'organisations), le « stade conformiste » (États, civilisations, institutions, et religions organisés, domination basée sur l'ethnocentrisme et l'autodiscipline, extrême stratification, grandes entreprises visant l'hégémonie et le monopole), le « stade de la réussite » (monde perçu comme un mécanisme complexe, perspectives universaliste, ego tout puissant et méritocratie, puissance donnée à l'argent et à la reconnaissance, rationalité dominante, organisations vues comme des mécaniques sans âmes, grands groupes multinationaux), le « stade pluraliste » (égalitarisme, recherche de justice et d'harmonie, tentative de dépassement du pouvoir et de la hiérarchie par la coopération, le consensus, les processus ascendants, relation à la règle ambivalente et conflictuelle, organisation communautaire). Frédéric Laloux affirme notamment que « chaque fois que l'espèce humaine a modifié sa façon de penser le monde, elle a fait émerger des formes d'organisations plus puissantes » mais aussi que « c'est le vrai génie des organisations, que de pouvoir faire évoluer des groupes de personnes dans un fonctionnement qu'elles n'auraient pas spontanément ». Aussi, selon lui, les nouvelles formes d'organisation sont possibles grâce à l'évolution de conscience de certains individus, puis elles rendent possible l'évolution d'un plus grand nombre d'individus.

164 Voir ANNEXE 04 - Principales caractéristiques des différents stades de la conscience humaine selon F. Laloux

C'est ainsi que notre époque serait marquée par le passage au « Stade Opale », stade dans lequel s'inscrit les entreprises libérées.

Le passage au nouveau stade « Opale » se produirait à la faveur d'une « désidentification » de l'ego. On passe alors d'une existence guidée par l'emprise de nos peurs à une existence basée sur la confiance en l'abondance de la vie. Nous réduisons par la même notre besoin d'avoir prise sur les autres et sur les événements et agissons en fonction de ce qui nous semble juste en notre fort intérieur. « Le but ultime de la vie (...) [est] d'être le plus fidèle possible à soi-même, de vivre une vie pleine d'authenticité, d'honorer les dons et la vocation que nous avons reçus en naissant, et d'être au service de l'humanité et du monde ». Cela induit de voir l'existence « comme un parcours, un déploiement progressif de notre vraie nature, tant personnelle que collective », de lâcher prise, d'accepter l'imprévu, de considérer les erreurs comme des occasions d'apprendre et de grandir. Cela s'appuie également sur la capacité à se nourrir de toutes les sources de connaissance (approche holistique de la connaissance). Le stade Opale convie à sortir d'une fragmentation de notre être (renouer le lien entre l'ego et les parts plus profondes du moi ; réunir l'esprit, le corps et l'âme ; cultiver à la fois son féminin et son masculin ; être entier dans sa relation à autrui ; restaurer sa relation à la vie et à la nature) et révèle un paradoxe fondamental : « au terme d'une succession de désidentifications, comme nous avons appris à être pleinement indépendants et fidèles à nous-mêmes, il se révèle à nous, paradoxalement, que nous faisons fondamentalement partie d'un tout ». Il convie également à dépasser l'opposition entre jugement et tolérance (qui amène soit à vouloir convaincre et corriger les autres soit à minimiser les différences) pour aller vers « la vérité supérieure du non-jugement » qui permet aux relations d'acquérir une qualité nouvelle où « une écoute profonde aide autrui à trouver sa voix et sa vérité, tout comme autrui nous aide à trouver les nôtres ».

De l'analyse des modes de fonctionnement des individus au stade Opale, Frédéric Laloux émet des hypothèses concernant les organisations qui fonctionneraient entièrement dans ce paradigme : modification profonde de la façon de structurer et de diriger ces organisations ; disparition des pathologies des entreprises découlant des peurs de l'ego (règles et processus bureaucratiques, réunions sans fin, paralysie de l'analyse, accaparement de l'information et pratique du secret, aveuglement devant le réel, silos et luttes intestines, concentration du pouvoir de décision au sommet de la hiérarchie...) ; changement fondamental de la relation à l'autorité ; sens comme critère de la décision plutôt que le profit, la croissance ou la part de marché ; environnement professionnel encourageant le désir d'être pleinement soi-même dans le travail tout en s'impliquant profondément dans des relations nourrissantes. Il propose de confirmer ces hypothèses en étudiant les pratiques d'entreprises pionnières fonctionnant déjà dans ce paradigme à travers le monde. Il a sélectionné, pour cela, une douzaine d'organisations aussi bien commerciales et lucratives qu'à but non-lucratif, de tout secteur d'activité, de toute origine géographique, d'au moins cent collaborateurs, et fonctionnant au moins depuis 5 ans avec des structures, modalités, processus et culture profondément en cohérence avec les caractéristiques du prochain stade de développement. Il s'est appuyé sur un questionnaire interrogeant 45 pratiques de gestion les plus fréquemment étudiées dans le domaine du management (autour des processus directeurs, des processus de ressources humaines et des pratiques du quotidien) et a cherché à

identifier, d'une part, en quoi les façons de procéder des pionniers se démarquent ou pas des méthodes de management conventionnelles et, d'autre part, s'il y a des points et des principes communs entre ces organisations qui seraient le signe de l'émergence d'un nouveau modèle.

Des entreprises « organismes vivants » basées sur trois principes fondateurs

Les entreprises du Stade Évolatif Opale sont considérées comme des organismes vivants. Ce changement de perception de l'entreprise engendre des fonctionnements concrets très différents des méthodes de management traditionnels en s'appuyant sur trois principes fondamentaux : l'autogouvernance (relations d'égal à égal, en dehors de toute hiérarchie et sans recherche de consensus), l'affirmation de soi (venir au travail avec tout ce que nous sommes, dans la plénitude de notre humanité) et la raison d'être évolutive (l'entreprise a une finalité à laquelle elle entend répondre, elle a une vie propre et une conscience de la direction dans laquelle elle est engagée et dont on doit être à l'écoute). Frédéric Laloux décrit les organisations et pratiques de travail engendrées par ces trois principes.

Le principe d'autogouvernance

« Tout ce qui est vraiment grand et enthousiasmant a été créé par des individus qui ont eu la possibilité de travailler librement » (Albert Einstein)

L'autogouvernance s'oppose à la hiérarchisation et à « la concentration du pouvoir au sommet, [créant] une frontière entre ceux qui l'ont et ceux qui ne l'ont pas » et qui induit, en tant que ressource rare que l'on se batte pour l'avoir « [faisant] invariablement remonter la part d'ombre de la nature humaine, l'ambition personnelle, le calcul politique, la méfiance, la peur et la cupidité. ». Les entreprises Opale vont adopter, par construction, une structure et des modes de fonctionnement où le pouvoir est à tous et où nul n'en n'est privé. Ceci modifie complètement les modes de décisions, la circulation de l'information et l'évaluation – promotion des salariés.

La plupart des entreprises Opale sont organisées sur la base de petites équipes autonomes. La répartition des responsabilités et tâches se fait en fonction des savoir-faire, des centres d'intérêt, de l'envie de s'impliquer... « L'absence de liens de subordination ouvre un espace à d'autres hiérarchies, naturelles, et spontanées : hiérarchies fluides de reconnaissance, d'influence et de talent, que l'on appelle parfois « hiérarchies naturelles » par opposition aux « hiérarchies de pouvoir ». ». L'autonomie des équipes et des salariés amène à faire disparaître en tant que telles la majorité des fonctions support et à les internaliser au sein des équipes. Le besoin de coordination et de partage de savoir entre les équipes passe le plus souvent par des réunions courtes organisées en fonction des besoins avec les personnes les plus concernées en fonction du sujet traité. « Dans les structures autogouvernées, réunions et fonctions relèvent de la génération spontanée, et elles durent aussi longtemps qu'elles apportent de la valeur à l'écosystème ».

Les mécanismes de contrôle habituels disparaissent, la confiance mutuelle étant

le fondement des entreprises Opale : « les salariés (...) sont considérés comme des personnes raisonnables à qui l'on peut faire confiance pour faire ce qu'il faut. », « les exceptions sont si rares que faire peser des contraintes très lourdes sur l'ensemble des travailleurs, avec pour seul but de maîtriser un éventuel mauvais sujet serait un colossal auto-sabotage »¹⁶⁵. Derrière ce postulat qui affirme une confiance dans les individus, une autre réalité se fait jour : « donner la confiance engendre la responsabilité de celui qui la reçoit. L'émulation et la pression des collègues régulent le système mieux que la hiérarchie n'a jamais réussi à le faire. Les équipes se fixent des objectifs et font une fierté de les atteindre. ».

Pour gérer et hiérarchiser les projets, les entreprises Opale font confiance à l'intelligence collective, elles ont « perdu l'illusion selon laquelle une personne, si compétente soit-elle, pourrait à elle seule maîtriser toutes les données d'un système aussi complexe et que ce héros pourrait prendre les centaines de bonnes décisions qu'il faut prendre chaque semaine ». Elles s'appuient sur un fonctionnement souple où « les équipes projet se forment de façon naturelle et se défont une fois la tâche exécutée ». Cela permet à tout un chacun d'épanouir les talents et les dons qui ne sont pas sollicités par leur métier de base et les groupes de travail constituent de véritables écoles d'acquisition de compétences.

Pour mettre en œuvre ces fonctionnements fluides, les entreprises Opale renoncent théoriquement à tout organigramme et intitulés de poste (nous avons vu, pour autant, que les désignations (PDG, directeur...) subsistent sous couvert d'une nécessité externe). Chaque individu a des « rôles élémentaires » : « ce ne sont pas les individus qui doivent correspondre à des postes prédéfinis mais leur poste qui se construit à partir de la multitude de rôles et de responsabilités dont ils se chargent en fonction de leurs intérêts, de leurs talents et des besoins de l'entreprise ». Pour autant, cela ne signifie pas qu'il n'y ait pas de patrons dans une entreprise autogouvernée : « Chaque fois que quelqu'un accepte un rôle, il s'engage auprès de ses pairs. Ce n'est pas devant un patron unique qu'il est responsable de ses actes, mais devant tous ses collègues. (...) tout le monde peut mettre la casquette de patron pour faire prendre des décisions importantes, lancer des initiatives, demander des comptes à des collègues qui n'en font pas assez, aider à résoudre des conflits, ou reprendre les commandes si les résultats sont mauvais et s'il y a des mesures à prendre. ».

Si l'autogouvernance amène à imaginer une autre structuration de l'entreprise, elle amène également à réinventer un grand nombre de processus fondamentaux de l'entreprise : prise de décision, achats et investissements, communication interne, résolution de conflits, définition des rôles et allocation de ressources, gestion de la performance des équipes et individuelle, licenciements, rémunération et incitations financières.

Pour prendre des décisions, les entreprises Opale s'appuient sur le principe de la sollicitation d'avis : « Avec la sollicitation d'avis, toute personne est habilitée à prendre n'importe quelle décision, mais doit solliciter l'avis de ceux qui sont concernés et des spécialistes du sujet ». Il ne s'agit pas de prendre toutes les opinions en compte et d'arriver à une synthèse molle mais de recueillir des avis et de les étudier sérieusement

165 RICHARDS Stan, cité par LALOUX Frédéric, *Reinventing organizations, Vers des communautés de travail inspirées*. Op. Cit. p.56

(plus la décision sera importante et plus il faudra ratisser large jusqu'au directeur général le cas échéant). Ce processus s'applique à tous, y compris le directeur général ou le conseil d'administration et pour tout. La décision est alors prise par la personne qui a identifié le problème ou l'opportunité ou qui est la plus concernée par la question. C'est à ce décisionnaire qu'appartient la décision, il en est responsable et il mettra tout son enthousiasme dans sa mise en œuvre. Le processus de sollicitation d'avis présente de nombreux avantages : il est créateur d'un sentiment d'appartenance, il rend humble, il permet d'apprendre, il améliore les décisions et il est source de plaisir.

Les entreprises Opale annoncent une politique de communication « 100 % transparente » : tout le monde a accès à toutes les données, même les données les plus sensibles comme les données financières, les rémunérations ou la performance des équipes. Ce partage de l'information est rendu nécessaire par l'absence de hiérarchie (les équipes autonomes doivent savoir tout ce qu'il y a à savoir pour prendre les bonnes décisions) et par l'indispensable climat de confiance au sein de l'entreprise (une information cachée à certains est source de suspicion et recrée des hiérarchies). Il repose sur une confiance envers les salariés pour faire face aux bonnes comme aux mauvaises nouvelles et sur la conviction que faire face aux réalités désagréables permet à chacun de grandir individuellement et collectivement.

Autre processus clé dans un fonctionnement sans autorité hiérarchique : le processus de résolution de conflits. En effet, quand un désaccord surgit (« différend technique, conflit interpersonnel, non-respect des valeurs, problèmes liés aux résultats, quand un collègue trouve qu'un autre travaille comme un cochon ou se décharge de ses responsabilités ») dans une entreprise Opale, ce n'est pas un responsable hiérarchique qui gère le problème mais il est traité d'égal à égal, selon un processus bien défini. C'est pourquoi, dans la plupart des entreprises autogouvernées, les salariés sont formés et outillés dès leur embauche pour régler les désaccords « avec maturité et élégance ».

Le processus de création et d'affectation des rôles permet à chaque collaborateur de se positionner sur les rôles qui le motivent et de définir les engagements qu'il prend. Les rôles sont attribués s'il y a l'assentiment des collègues. Cet assentiment est également recherché sur le poste de dirigeant. Ainsi, l'entreprise « a la forme de l'entrelacs complexe et mouvant des relations et engagements que chacun prend pour que le travail puisse se faire » et « les carrières se construisent naturellement à partir de ce qui intéresse chacun, de sa vocation, et des occasions qui ne cessent de se présenter dans un environnement de travail libre ».

Comme pour l'affectation des rôles, le montant des rémunérations est souvent proposé directement par le salarié et est soumis à une sollicitation d'avis (pouvant prendre la forme d'une commission salariale élue). Une attention particulière est portée à la limitation des écarts de salaires, en augmentant les bas salaires pour garantir aux salariés de pouvoir satisfaire leurs besoins de base et en plafonnant les hautes rémunérations par rapport aux salaires les plus bas. Les entreprises Opale ont, pour la plupart, supprimé les primes individuelles, qui ne sont pas considérées comme une source de motivation ; en revanche, un système de partage des résultats est souvent mis en place.

Le principe de plénitude de l'individu

La deuxième avancée qu'effectuent les entreprises Opale est inspirée de la vision spirituelle des sagesse traditionnelles qui veulent que « nous sommes tous reliés les uns aux autres ainsi qu'au tout dont nous faisons partie ». Les entreprises Opale font le pari que « des choses extraordinaires vont se produire si nous osons travailler avec la totalité de ce que nous sommes » et elles offrent « un espace dans lequel nous pouvons nous appuyer pour retrouver le lien avec le tout ». En somme, dans les entreprises Opale, « le travail devient un vecteur de solidarité pour nous aider mutuellement à révéler notre grandeur intérieure et à réaliser notre vocation ».

Dans les entreprises autogouvernées, les salariés ne sont plus enfermés derrière un masque professionnel (avec, la plupart du temps, l'uniforme correspondant) et ils peuvent établir, selon le triangle archétypal de l'analyse transactionnelle d'Eric Berne, des relations d'adulte à adulte, indépendamment des différences de formation, d'ancienneté et de périmètre de travail. Nombre d'entreprises Opale mettent en œuvre des pratiques pour favoriser l'affirmation de soi. Ces pratiques s'attachent à éviter la séparation des êtres (par exemple en permettant d'amener son enfant au travail) ou à assurer un espace protecteur et bienveillant, base d'une collaboration saine et productive. Pour assurer cet environnement favorable, les entreprises Opale utilisent plusieurs leviers :

- définir clairement la vision, les valeurs de l'entreprise et les règles de base associées et les soumettre régulièrement à la discussion collective ; poser les règles de base comme cadre d'analyse des relations effectives ;
- former tous les nouveaux embauchés sur les valeurs et les règles de base de l'entreprise tout en permettant l'acquisition de références et d'un langage communs ;
- former les salariés à des modes de relations plus saines, comme la communication non-violente, visant notamment « à discerner et à surveiller les façons subtiles dont nos paroles et nos actes peuvent saper le sentiment de sécurité et la confiance au sein d'une communauté de collègues » ;
- proposer des « espaces de recueillement », des « supervisions d'équipe » (pour les problématiques liées aux relations interpersonnelles, à l'animation d'équipe, aux questions organisationnelles, au développement personnel), du coaching ;
- conforter la confiance entre les salariés en favorisant la connaissance réciproque pour « construire le groupe et créer un fonds d'histoires partagées », favorable à « des relations profondes, riches et qui ont du sens ». Chaque entreprise inventant, spontanément, ses propres pratiques et rituels souvent liés à des actes de narration ;
- mettre en place « des techniques de réunion qui aident les participants à maîtriser leur ego et à interagir à partir d'une part plus profonde d'eux-même », « des procédures de prise de décision en bonne et due forme (...) en garantissant que tout le monde puisse faire entendre sa voix et que personne ne domine le débat » ;
- aider à soulever et à gérer les conflits en aidant à faire émerger les tensions et à faire remonter les conflits latents et en formant les salariés à des méthodologies de gestion de conflit ;

- aménager les locaux sans reproduire des signes extérieurs de statut (emplacement, taille et luxe des bureaux par exemple) et en recherchant du confort, de la chaleur, de la personnalisation à l'opposé du prisme Orange (système dominant) qui appelle des bureaux froids, fonctionnels et impersonnels.

Toutes ces préoccupations vont se traduire dans les processus de recrutement, d'intégration, d'évaluation, de rémunération et de licenciement de l'entreprise. Ainsi, le recrutement se fera avec les futurs collègues et non avec un spécialiste des ressources humaines et l'attention sera portée au partage des valeurs de l'entreprise, à la prise en compte, dans sa globalité, de la personne et de son attitude et non seulement sur des compétences et expériences professionnelles attendues. L'effort d'intégration est également beaucoup plus poussé pour aider les nouveaux embauchés à comprendre leur nouvel environnement professionnel et à y agir. Cela passe par des formations mais aussi par la découverte des différents postes de travail et par l'interconnaissance entre salariés. Dans une entreprise Opale, on n'attend pas non plus que le travail passe avant tout le reste, et les salariés peuvent moduler leur implication et leurs horaires selon les périodes de leur vie, après discussion en équipe et du moment que des solutions sont trouvées pour tenir les engagements pris. On sort de l'idée d'une évaluation faussement objective, on exprime des points de vue personnels, on favorise l'honnêteté envers soi-même et envers les autres, on célèbre les réussites, on cherche les enseignements tirés de nos échecs... Les commentaires négatifs et les propositions d'amélioration se font eux en continue, à chaud, tout au long de l'année et non lors d'un entretien annuel. Concernant les licenciements, s'il s'agit d'une défaillance individuelle, l'enjeu va être que le salarié concerné tire des enseignements de son expérience et il sera accompagné pour définir plus clairement le travail pour lequel il est destiné. S'il s'agit d'un problème conjoncturel (période de récession par exemple), « du point de vue Opale, il n'est pas convenable de licencier des collègues quand le sureffectif n'est que temporaire, sans autre raison que de soutenir les profits pendant quelques mois ». Par contre, s'il s'agit d'un problème structurel, « du point de vue Évolatif Opale, sauver des emplois artificiellement n'a pas de sens. Nous accordons du prix à la sécurité de l'emploi mais, fondamentalement, c'est un concept qui a sa source dans la peur. Il néglige la vérité première que tout est changement ».

Le principe de « raison d'être »

« Personne n'est longtemps motivé par des objectifs mesquins et égocentriques, ni par un travail qui n'a d'autre fin que sa propre glorification. Trop d'entreprises nous demandent de nous impliquer dans un travail sans substance, de nous enthousiasmer pour des visions sans largeur, de nous engager envers des objectifs égoïstes, d'investir notre énergie pour battre des concurrents. » (M. Wheatley et M. Kellner-Rogers).

Pour les entreprises Orange (celles du système dominant actuel), la réussite est attribuée à l'augmentation des bénéfices et au gain de parts du marché, à la perspective de battre ses concurrents. Il n'y a pas de « mission de l'entreprise » qui définirait ce que

le projet demande de faire et qui motiverait les décisions (« Les professions de foi sont devenues l'objet d'un regard cynique parce qu'en pratique, elles n'inspirent ni les comportements ni les décisions. »). Dans les entreprises Opale où l'on apprend à domestiquer les peurs de l'ego, « la survie a cessé d'être une obsessions et c'est la mission fondatrice qui compte vraiment ». Cette évolution profonde transforme des processus clefs : réflexion sur la stratégie, budgets, développement et commercialisation, cibles, recrutements, choix des fournisseurs...

En fait, la croissance se fait naturellement (toutes les entreprises étudiées ont de très bons résultats depuis de nombreuses années) car « leurs modes de fonctionnement libèrent une énergie fabuleuse et quand cette énergie rencontre un projet noble et un besoin profond du monde, comment pourrait-il en résulter autre chose que la croissance ? ». Viktor Frankl, philosophe cité par F. Laloux, le formule ainsi : « Pas plus que le bonheur, on ne peut poursuivre la réussite : elle doit « s'ensuivre » et elle ne s'ensuit que comme effet secondaire non prémédité de notre engagement en faveur d'une cause qui nous dépasse ». Le profit est donc le produit dérivé du travail bien fait, ce n'est pas l'objectif.

Les décisions et le profit découlent de la mise en œuvre du projet de l'entreprise, du projet évolutif de l'entreprise. Pour Brian Robertson, fondateur de Holacracy¹⁶⁶ cité par F. Laloux, « C'est à nous, les humains, de nous ajuster au projet évolutif de l'entreprise. (...) La réponse à la question « à quoi cette entreprise est-elle appelée » n'est pas : « A quelle fin voulons-nous utiliser cette entreprise qui nous appartient ? » ; mais plutôt : « Quel est le potentiel créatif de cette vie, de ce système vivant ? » C'est ce que nous entendons par projet évolutif : le potentiel créatif le plus profond pour faire naître quelque chose de neuf, pour être utile au monde en lui apportant une énergie, une valeur. (...) C'est à cette pulsion créative, à ce potentiel créatif que nous voulons nous accorder, indépendamment de ce que nous voulons nous-mêmes. ». Pour être à l'écoute de ce projet évolutif, il faut « capter les signaux ». L'autogouvernance permet à chacun de capter des signaux et d'initier des changements en conséquence. De la même manière, « la stratégie se forme de façon naturelle, en continu, partout où des salariés jouent avec des idées et les testent sur le terrain. L'entreprise évolue, se transforme, se dilate et se contracte, sous l'effet d'un processus d'intelligence collective. C'est la réalité qui est le grand arbitre, pas le DG ni le Conseil ou un quelconque comité. Les idées qui fonctionnent prennent de l'ampleur et mobilisent de l'énergie ; les autres ne prennent pas racine et disparaissent. »

Avec ces processus, la volonté de prévoir et de contrôler qui se traduit par la recherche par anticipation de réponses idéales avec des planifications, des budgétisations et du contrôle fait place à un pilotage fondé sur la perception et des solutions réalistes et d'itérations fréquentes. « Les prévisions présentent un intérêt dans un monde compliqué, mais elles ne servent plus à rien dans un monde complexe ». Dans un monde complexe, il est impossible de prévoir l'imprévisible, la perfection nous échappe toujours. Mieux vaut adopter une solution imparfaite plutôt qu'attendre des rapports d'experts pour tenter d'atteindre la perfection, quitte à faire évoluer cette décision si de nouveaux éléments ou de meilleures solutions apparaissent. Cette faculté

166 « Holacracy est un modèle d'exploitation des entreprises qui a été conçu au départ par Brian Robertson et son équipe de Ternary Software (...). Robertson a cofondé HolacracyOne, cabinet de formation, de conseil et de recherche, dont l'objet est de propager ce nouveau modèle d'organisation(...). »

de procéder par petites décisions revues fréquemment entraîne également une facilité à corriger une décision qui se révèle erronée (on s'attache beaucoup plus à une solution - même mauvaise - si l'on s'est donné beaucoup de mal à la trouver). Cela amène les entreprises Opale à ne pas fixer d'objectifs d'en haut. Les salariés ou les équipes peuvent s'en fixer mais c'est davantage comme outil d'analyse, un scénario des possibles auquel on confrontera la réalité. Autre conséquence, pas de résistance et d'accompagnement au changement puisque le changement est fluide, continu.

Une entreprise qui vit pour son projet, « englobera naturellement ses fournisseurs et ses clients dans sa volonté de réaliser son projet. (...) Le choix des fournisseurs n'est pas seulement fonction du prix et de la qualité mais aussi de leur conformité au projet de l'entreprise. ». De même si l'on est transparent avec ses clients, ils peuvent contribuer à nous aider à progresser ou à trouver des solutions. De même, une entreprise qui vit pour son projet pourra considérer les attentes des actionnaires de l'entreprise avant tout au prisme de ce projet. AES, dans son dossier public quand elle est entrée en bourse spécifiait, par exemple : « Si la société perçoit que ces valeurs [AES affiche quatre grandes valeurs partagées dont la responsabilité environnementale] entrent en conflit avec le profit, elle cherchera à respecter ses valeurs, même si cela fait baisser le profit ou perdre des opportunités. De plus, AES ne cherche pas dans le respect de ces valeurs un moyen de réussite économique, mais en fait une finalité valable en elle-même et pour elle-même ».

Les conditions d'émergence des organisations Opale

Frédéric Laloux, identifie « deux conditions, et seulement deux » à l'émergence d'une entreprise Opale. L'une qui concerne le dirigeant qui « doit avoir intégré une vision du monde et atteint un stade de développement psychologique en cohérence avec le niveau de conscience Opale » ; l'autre concerne l'actionnariat, les propriétaires de l'entreprise qui « doivent aussi comprendre la vision du monde Évolutive Opale et y adhérer ».

Le DG est garant de l'espace qui permet les principes opérationnels Opale (la confiance, la résistance aux pressions extérieures - comme les normes et certifications qui nécessitent une ligne hiérarchique) et il incarne de façon exemplaire les trois révolutions Opale que sont l'autogouvernance, la plénitude et la raison d'être. La plupart des activités de direction ayant disparu dans les entreprises Opale, le DG, au-delà du temps consacré à ces deux rôles clés - garantir l'espace et incarner les comportements -, assume des rôles comme tout collègue.

Le Conseil d'administration doit aussi voir le monde à travers un prisme Opale. Sinon, leur tolérance pour des modes de fonctionnement Opale risque de n'être que temporaire. « Dans le monde des entreprises aujourd'hui, ce sont les actionnaires qui possèdent la société et, en tant que propriétaires, ils sont libres de décider ce qu'ils veulent en faire. Du point de vue Évolutif Opale, leur pouvoir n'a pas à être limité mais il doit être transcendé par la raison d'être de l'entreprise. Plus les actionnaires, et les autres parties prenantes se mettent à l'écoute du projet et l'accompagne dans la direction à prendre, plus leur investissement a de chances de leur rapporter de solides dividendes. » Pour F. Laloux, il n'y a pas aujourd'hui de termes juridiques adaptés pour

refléter cette caractéristique « qui remet tellement en question l'un des postulats fondamentaux du système capitaliste ». Néanmoins, les statuts de « Benefit corporation » et de « Flexible purpose corporation » créés récemment aux États-Unis¹⁶⁷, ou celui d'« entreprise à mission » en discussion en France dans le cadre du projet de loi PACTE, rejoignent l'idée d'une « raison d'être » de l'entreprise, même si celle-ci est présentée comme « un plus » à la recherche de profit et non comme une priorité.

« Une benefit corporation (...) est une forme d'entreprise à mission américaine conçue pour les entités à but lucratif qui veulent tenir compte de la société et de l'environnement, en plus du profit, dans leur structure de gouvernance et de gestion.

Une flexible purpose corporation se distingue de la benefit corporation dans la mesure où elle ne vise que l'ajout d'une finalité spécifique (caritative, intérêt public, impact positif sur les employés, les fournisseurs, les clients, les créanciers ou le tissu économique de la société, ou encore sur l'environnement en général) à la finalité lucrative poursuivie ». ¹⁶⁸

Vers une société Opale ?

Frédéric Laloux conclue son ouvrage par un dernier chapitre intitulé « Entreprises Opale et sociétés Opale ». Il s'y interroge sur les changements fondamentaux que pourraient entraîner une évolution vers une société Évolutive Opale dans la base économique, technologique, politique, spirituelle de la civilisation. Pour Frédéric Laloux, une société Évolutive Opale tendra : vers l'idéal de l'économie circulaire (zéro déchet, zéro toxique et 100 % recyclage) ; vers une croissance des richesses émotionnelles, relationnelles et spirituelles - celles-ci étant infinies - ; vers une consommation recentrée sur les besoins réels ; vers le développement de monnaies alternatives ; vers un concept qui transcende l'opposition entre propriété individuelle et propriété collective (basé sur le concept de gérance ?) ; vers une réinvention de la vie communautaire entre le local et le global via les outils numériques ; vers la fin du travail tel que nous le connaissons, un avenir où chacun, et pas seulement quelques privilégiés, sera libre de faire ce à quoi il est appelé, d'utiliser sa vie à exprimer de manière créative ce qu'il est ; vers un approfondissement du fonctionnement de la démocratie en impliquant davantage les citoyens, en se mettant à l'écoute de ce que le monde demande ; vers une spiritualité non religieuse. Il fonde l'espoir « qu'une proportion suffisante de l'humanité saura faire le saut à temps » et donnera raison à l'affirmation de Kenneth Rogoff, professeur d'économie à Harvard cité par F. Laloux :

« Les systèmes tiennent souvent plus longtemps que nous le pensons, mais ils finissent par s'écrouler beaucoup plus vite que nous l'imaginons ».

Du point de vue de F. Laloux, le courant des entreprises libérées s'inscrit dans un changement profond de paradigme et vise une transformation sociétale profonde. Les éléments de caractérisation qu'il donne d'une société « Opale » rejoignent en tous points

167 « En avril 2010, le Maryland devient le premier État américain à adopter la législation sur les *benefit corporations*. Début 2013, treize États américains avaient adopté cette nouvelle forme d'entreprise. L'Italie a été le premier État en Europe et dans le monde après les États-Unis, qui a émis une loi sur les *benefit corporations* avec la Loi de Stabilité du 2016. » https://fr.wikipedia.org/wiki/Benefit_corporation (consulté le 06/08/2018)

168 https://fr.wikipedia.org/wiki/Benefit_corporation (consulté le 06/08/2018)

la définition de ce que nous avons appelé une « société désirable ». Pour autant, nous estimons que le modèle des entreprises libérées présente plusieurs limites en termes de transformation sociale, et une littérature critique est de plus en plus abondante.

F. Laloux estime que l'entreprise est un bon maillon pour passer de quelques individus Opale à une société Opale. Dans les faits, les entreprises présentées par F. Laloux, choisies pour leur esprit pionnier et leur exemplarité, sont loin de modifier leur approche sur tous les aspects relevés pour une société Opale (notamment ceux qui relèvent de la propriété, des besoins réels, de l'utilisation de sa vie, de la démocratie). Il n'y a pas, en soi, et sauf à la marge, de remise en cause du système capitaliste, basé sur la propriété et le profit.

En définissant l'entreprise libérée comme un « organisme vivant » doté d'une « raison d'être » propre (supérieure, qui s'impose), la place du travail nous paraît être renforcée. Après le rôle matériel, le rôle politique, le rôle moral concédés au travail, l'entreprise se voit dotée d'un nouveau rôle : un rôle de nature spirituelle. Elle repose, dans tous les cas cités par un dirigeant qui a pour rôle « d'inspirer une vision qui sera co-construite par les équipiers, faire émerger les valeurs, puis être leur gardien suprême », selon les propos d'Alexandre Gérard, PDG de Chrono Flex, rapportés par Isaac Getz dans un article du Monde de février 2002¹⁶⁹. Matthew Crawford dénonce ainsi « des formes singulières et inédites de manipulation managériale des salariés, lesquels adoptent le langage de la thérapie motivationnelle ou de la dynamique de groupe ».

Nous constatons un glissement de vocabulaire entre le terme *autodétermination* que nous avons retenu de nos lectures (A. Gorz, F. Fenouillet) et les termes *autodirection* ou *autogouvernance* privilégiés par les entreprises libérées. En effet, selon I. Getz, l'entreprise libérée « vise aussi à répondre aux besoins de ses salariés de s'autodiriger, plutôt que d'être dirigés »¹⁷⁰. Or il peut y avoir injonction à l'autogouvernance (le besoin de contrôle est extrinsèque), il ne peut pas y avoir injonction à l'autodétermination (parfaitement intrinsèque). Dans le même article I. Getz confie d'ailleurs que « l'entreprise libérée n'est pas un monde de « Bisounours ». A côté de la possibilité de décider, de se réaliser et de prendre l'initiative, il y a aussi l'autodiscipline - l'exigence et la responsabilité d'agir toujours dans l'intérêt de l'entreprise et de sa vision. Cette exigence n'est pas du goût de tous ». Et cette exigence se traduit par la mise en place active de formations et de coaching pour les travailleurs pour travailler leur égo, intégrer les principes de la communication non violente ou les valeurs de l'entreprise, vivre des expériences collectives... Au risque de programmes psychologisants voire sectaires...

Pour François Gueuze, l'autocontrôle « peut bien vite glisser vers le contrôle de tout le monde par tout le monde, chacun des membres d'une équipe étant en permanence sous le contrôle de l'ensemble de ses membres »¹⁷¹. La responsabilité de chacun de devoir rendre des comptes au collectif est un facteur important d'augmentation du stress et du risque de burn-out. L'autogouvernance généralisée remet clairement en cause le rôle des encadrants. On ne leur reconnaît plus leur fonction

169 GETZ Isaac, *Faire confiance est-il vraiment dangereux ?* Op. Cit. p.55

170 GETZ Isaac, *Que coûte et rapporte l'entreprise libérée ?* Op. Cit. p.56

171 GUEUZE François, *L'entreprise libérée, entre communication et imposture*. Op. Cit. p.56

médiatrice, qui vise l'efficacité et l'efficience du système via « une bonne articulation des rôles et missions de prévision, innovation, décision, organisation, mobilisation, évaluation, et non pas dans la seule réalisation »¹⁷², qui a une place et un rôle primordial dans le processus d'acquisition et de transmission de compétences dans l'entreprise, et qui favorise la gestion des conflits. Pour F. Gueuze, les fonctions d'encadrants oblige à une répartition du pouvoir, tandis que « la libération de l'entreprise ne serait alors qu'une façade visant à maintenir une autocratie reposant sur l'image du dirigeant en bon « petit père des peuples » »¹⁷³.

IV.5. La précision de l'objet de recherche

« Faire parler du travail, du réel du travail, de ce qui résiste et de comment on s'organise ». (Christophe Dejours)

Nous avons vu que notre société est aujourd'hui en incapacité de « fonder une civilisation du temps libéré », même si des prémices peuvent être perçus dans l'émergence du sujet, voire dans l'expérimentation, d'un revenu universel, lorsqu'il n'est pas détourné au profit d'une perspective encore davantage libérale.

Changer le travail, sa nature, son statut, sa mise en œuvre, est une nécessité vitale pour notre société. Nous avons vu que le capitalisme porte en lui, dans sa définition, un rapport déshumanisé au travail. Le sens du travail s'est perdu, sous les effets de la division du travail, des procédures, des évaluations, du cloisonnement parfait entre le manuel et l'intellectuel, entre le faire et le penser. Ces évolutions du travail sont inhérentes au système capitaliste qui, sous la pression d'une profitabilité maximale du capital accentuée depuis les années 1970-1980, a réduit le travail à sa dimension de facteur de production, le réduisant à une charge et le considérant comme une variable d'ajustement de l'entreprise. Dans le même temps, le travail a pris une place centrale dans les sociétés occidentales en tant que valeur abstraite, lui conférant une valeur morale qui s'impose aux individus.

Alors, nous suivrons l'idée que nous avons rencontrée à maintes reprises dans notre exploration documentaire, de femmes et d'hommes sociologues, philosophes, économistes, psychanalystes, qui pensent que l'on peut et que l'on doit transformer le travail pour sortir du cercle vicieux dans lequel nous entraîne le système capitaliste libéral. C'est un moyen concret d'agir sur le réel pour le transformer.

L'« utopie réalisable » de transformation sociétale, dans le sens d'une société « désirable » telle que nous l'avons définie précédemment, consisterait donc à inventer des entreprises capables de faire sens, tant vis-à-vis des enjeux sociétaux que des individus. En nous appuyant sur l'exemple d'entreprises reconnues pour leurs approches et leurs pratiques de travail alternatives au système dominant, nous tenterons, à l'heure où le débat sur la définition de l'entreprise est sur le devant de la scène, d'établir des éléments de caractérisation des entreprises qui à travers leur rapport au travail alternatif s'inscrivent dans une perspective de transformation sociétale.

¹⁷² GUEUZE François, *L'entreprise libérée, entre communication et imposture*. Op. Cit. p.56.

¹⁷³ Ibid.

Chapitre V. Le terrain de recherche : huit entreprises « alternatives » de la Vallée de la Drôme

Pour sélectionner des entreprises « alternatives », nous avons ciblé le territoire de la Vallée de la Drôme, un territoire riche en dynamiques transformatrices.

V.1. Le territoire de la Vallée de la Drôme ou la « Biovallée »

Des sources de la Drôme jusqu'à la confluence avec le Rhône, sur une centaine de kilomètres, la Vallée de la Drôme constitue un territoire remarquable aujourd'hui connu sous le terme de « Biovallée ».

La Vallée de la Drôme recouvre le territoire de trois intercommunalités : la Communauté de Val de Drôme à l'ouest avec 30 communes et 30.000 habitants, la Communauté du Crestois et du Pays de Saillans au centre avec 15 communes et 15.000 habitants et la Communauté de commune du Diois à l'est avec 51 communes et 11.000 habitants ; soit un total de 96 communes pour 56.000 habitants¹⁷⁴. C'est un territoire rural, marqué par un fort recul des surfaces agricoles (-20% en 20 ans, contre -5% à l'échelle nationale) ; le taux d'ouvriers y est supérieur de 3 points à la moyenne nationale (24%) (avec une forte proportion d'ouvriers agricoles, de chauffeurs et d'ouvriers qualifiés) ; le taux de cadres et de professions libérales est inférieur à 10%, très en deçà de la moyenne nationale mais il connaît un taux de croissance exceptionnel depuis les années 2010 ; le taux d'actifs non salariés (agriculteurs, commerçants, artisans, auto-entrepreneurs) est très supérieur à la moyenne nationale avec une forte progression depuis les années 2000. Ce territoire accueille 10.000 emplois (dont 2.000 issus de grosses industries), avec une faible proportion de Contrats à Durée Indéterminée (60% contre autour de 80% au niveau national). Aussi, un tiers des actifs de la Vallée de la Drôme travaille à Valence ou dans la Vallée du Rhône. Le tourisme est une activité économique forte du territoire (le tourisme net¹⁷⁵ est de 7 points de présence supplémentaire sur le territoire, soit 4.000 « habitants » annuels supplémentaires). C'est aussi un territoire de retraite, le nombre de personnes de plus de 60 ans est supérieur de 4 points à la moyenne nationale¹⁷⁶.

« L'accueil d'innovateurs dans notre région tient à une tradition ancienne »¹⁷⁷

« Par ici, il y a toujours eu un fort esprit de réflexion, donc un fort esprit de résistance »¹⁷⁸

174 *Biovallée Vallée du vivant*, dossier de candidature à l'Appel à manifestation d'intérêt Programme Investissement d'Avenir – Action « Territoire d'innovation de grande ambition », consortium représenté par l'Association des acteurs de Biovallée, septembre 2017

175 Tourisme net = ceux qui rentrent sur le territoire moins ceux qui sortent

176 Toutes ces données sont issues de la conférence « *Quel avenir pour les territoires ruraux à l'heure de la métropolisation* » donnée par Laurent Davezies, professeur au CNAM et expert indépendant dans le domaine de l'économie spécialisée dans les politiques territoriales, dans le cadre du cycle « *Les controverses du Campus* », au Campus écosite de Eure, le 26 mai 2016.

177 LE CRESTOIS, *La carte des lieux d'innovation*, in Le Crestois, Journal de la Vallée, N°6036 du vendredi 6 mai 2016, p.1-3

178 https://www.routard.com/guide/ardecche_drome/467/histoire.htm (consulté le 05/08/2018)

Au printemps 2016, *Le Crestois - Journal de la Vallée*, présente une carte d'une trentaine de lieux d'innovation de la Vallée de la Drôme. Les deux journalistes expliquent le dynamisme du territoire en termes d'innovation par l'existence d'« un terreau dont la richesses s'est construite au fil des siècles ». La Vallée de la Drôme est marquée par une histoire qui met en jeu un esprit de résistance et d'insurrection. Tout d'abord la Drôme a été fortement marquée par les guerres de religions. L'« esprit de réflexion » des drômois, pour reprendre l'expression du Guide du Routard, amène une grande partie de la population à adhérer au protestantisme et beaucoup de seigneurs locaux soutiennent la Réforme. Il s'ensuit, en dehors d'une trêve entre 1598 et 1685 au profit de l'Édit de Nantes, une longue période de guerre civile, de révoltes, de massacres puis de répressions dans les poches protestantes de la Drôme jusqu'à la Révolution française. Révolution pour laquelle « les habitants du futur département de la Drôme [créé en 1790] furent très impliqués dans les changements politiques¹⁷⁹ »¹⁸⁰. Cet esprit d'insurrection se retrouve, lors du coup d'État de 1851. La résistance drômoise fut une des plus fermes, des milliers de jeunes hommes se soulèvent, dont de nombreux finiront au bagne. Un siècle plus tard, la Vallée de la Drôme sera de nouveau un territoire de résistance face à l'occupation par l'Italie fasciste et l'Allemagne : « il est incontestable que là où la Résistance touche à la mémoire de la nation, là où la Résistance touche au mythe, au sacré, presque à la religion, c'est dans le Vercors »¹⁸¹. Le 14 juillet 1944, les résistants du Vercors, proclament la République du Vercors. Ils défendront le maquis contre les soldats allemands à dix contre un, avant de succomber et de subir le terrible « nettoyage » du Vercors où résistants et population civile furent exterminés. A travers ces siècles d'insurrection et de résistance, et les massacres et déportations qu'ils engendrent, la population de la Vallée de la Drôme prend l'habitude de servir de refuge et de « se débrouiller par eux-mêmes ».

« Des jeunes qui se sont précisément connus pendant la guerre veulent que leur territoire bougent »¹⁸²

A la sortie de la guerre, la jeune génération s'empare de problématiques de rénovation rurale et développe des initiatives notamment autour de l'exploitation agricole et du logement, afin de gagner en qualité de vie et de limiter l'exode rurale. Elle s'inscrit dans un lignée de « patrons sociaux » qui ont marqués la Vallée en portant une attention à la qualité de vie des travailleurs, notamment en proposant des avantages sociaux réels (maisons ouvrières, coopératives alimentaires, convivialité...). Une multitude d'initiatives innovantes vont ainsi voir le jour pour améliorer la condition agricole, développer de nouvelles activités, valoriser l'immobilier... La dynamique portée par cette génération d'après-guerre va être renforcée par l'arrivée après 1968 de pionniers du développement durable, dans un contexte d'émergence de la prise de conscience de la finitude de la planète. Dès les années 1980, ces acteurs du territoire se fixent l'objectif de produire de façon compatible avec l'avenir de la planète, dans un contexte où la rivière Drôme, utilisée comme égout et décharge, est interdite à la

179 Réunion des États de Dauphiné à Romans en hiver 1788-1789, mouvement de la Grande Peur fin juillet 1789, fêtes de la Fédération d'Étoile le 29 novembre 1789 et de Montélimar le 13 décembre, création de la Société des Amis de la Constitution de Valence en 1790.

180 https://fr.wikipedia.org/wiki/Histoire_de_la_Dr%C3%B4me (consulté le 05/08/2018)

181 https://www.routard.com/guide/ardecche_drôme/467/histoire.htm (consulté le 05/08/2018)

182 LE CRESTOIS, *La carte des lieux d'innovation*, Op. Cit. p.70

baignade.

« Le choix stratégique de Biovallée : un développement durable humain et équilibré, pour tous et par tous, basé sur les ressources propres et l'innovation du territoire »¹⁸³

Les collectivités locales de la Vallée de la Drôme emboîtent le pas aux initiatives privées des pionniers du développement durable et décident en mai 1987 d'engager une réhabilitation de la rivière Drôme. Deux contrats de rivières successifs sont signés et la Drôme élabore en 1992 le premier schéma d'aménagement et de gestion des eaux (SAGE) en France. En 2005, le territoire reçoit le « riverprize international », seul prix mondial de la gestion des rivières sur le long terme. Les initiatives des collectivités locales s'inscrivent de plus en plus dans des dynamiques de développement durable, élargissant les enjeux de qualité de l'eau, à ceux de l'énergie, de l'agriculture biologique, de l'éco-construction... Elles sont appuyées par la région Rhône-Alpes dans le cadre des contrats de territoire. Soutien qui trouvera une nouvelle dimension avec la signature d'un Grand Projet Rhône-Alpes (GPRA) suite à la candidature de la Vallée de la Drôme, sous le terme de « Biovallée ». Le programme Biovallée se déploie ainsi sur six ans, de 2009 à 2015, avec l'attribution de dix millions d'euros de la région à près de deux cents projets, dont une large majorité portés par les collectivités locales. L'association Biovallée voit le jour en 2012 pour faire perdurer la Biovallée au-delà de la période du GPRA, en regroupant deux collèges : celui des institutionnels et celui de la société civile. Elle a pour mission initiale la promotion et la gestion de la *charte territoriale de développement humain durable*, « instrument collectif partagé de progrès continu et d'évaluation bienveillante »¹⁸⁴ établi sur les quatre piliers du développement durable, et de la marque Biovallée, déposée à l'INPI en 2002, qui « affirme l'ambition exigeante du territoire et l'engagement en faveur du développement durable de ceux qui peuvent l'utiliser »¹⁸⁵. En 2015, l'association se dote d'un troisième collège (collectivités, acteurs économiques, acteurs associatifs) et transfère son pilotage des élus vers les socio-professionnels. En 2017, elle change de nom pour devenir l'« Association des acteurs de la Biovallée » et s'ouvre à un quatrième collège réunissant les habitants. Sa gouvernance partagée est ainsi élargie à l'ensemble des parties-prenantes du territoire et ses missions sont étendues pour accompagner la stratégie de grande ambition du territoire en matière de qualité de vie. Elle favorise les rencontres, les échanges, les coopérations, les apports et transferts de savoirs, en croisant les différents échelons territoriaux et en décroissant les approches sectorielles. Dans le même temps, le territoire de la Biovallée continue à attirer de nouveaux habitants, d'origine plutôt urbaine, porteurs de compétences et d'expériences significatives, et fortement sensibles à la qualité de vie, qu'elle soit environnementale ou sociale¹⁸⁶.

183 Plaquette « *Biovallée un écoterritoire de référence* », Association des acteurs de la Biovallée, juin 2018.

184 Ibid.

185 Ibid.

186 Les données citées sont essentiellement issues de la plaquette et de candidature à l'Appel à manifestation d'intérêt Programme Investissement d'Avenir déjà cités et d'un article interne à l'Association des acteurs de la Biovallée écrit par Didier Jouve en juin 2018 et intitulé « *Un petit bout d'histoire de Biovallée* »

Forte de son histoire ancrée dans la résistance, de l'accueil de pionniers du développement durable et d'une stratégie partagée en faveur d'un territoire de haute qualité environnementale et sociale, la Vallée de la Drôme, ou Biovallée, affiche des résultats concrets qui attirent aussi bien des universitaires, des médias ou encore des délégations étrangères. La Biovallée présente ainsi une qualité environnementale unique (très grande biodiversité au carrefour de quatre climats, dernière rivière de 100 km au cours libre d'Europe, un tiers du territoire reconnu d'intérêt écologique) et une forte qualité de la vie sociale (plus de 1.000 associations, activités de plein air, habitats coopératifs, coopératives de consommateurs...). C'est le premier territoire bio de France avec 37% des agriculteurs certifiés en bio (et de nombreux autres en bio non certifiés, selon une étude en cours de l'INSEE), et avec de grands pionniers de la bio comme le label de la cosmétique bio européenne Cosmebio, Terre de Liens (139 fermes, 19.000 membres en France), les entreprises de plantes aromatiques et huiles essentielles (Sanoflore, l'Herbier du diois), mais aussi avec des innovations telles que le premier salon de matériels de la bio (Tech&Bio), une plateforme de distribution des produits bio vers les cantines, un Centre de Formation Professionnelle et Promotion Agricole (CFPPA) entièrement dédié au bio... La Vallée de la Drôme c'est aussi un territoire où fleurit l'éco-construction, les énergies renouvelables, les éco-hébergeurs... C'est un territoire où les entreprises et les associations innovent en permanence autour des déchets, de la production d'énergie, de lieux de coopération et de mutualisation. C'est aussi un territoire-école qui s'appuie sur un réseau d'écoles, d'espaces de formation, d'associations d'éducation populaire, d'équipes de recherche qui s'inscrivent dans des perspectives d'un développement humain durable du territoire.

La Vallée de la Drôme, de par son histoire et la dynamique territoriale en faveur d'un développement durable des vingt dernières années, nous a effectivement semblé constituer un terrain favorable à l'existence et à l'étude d'entreprises alternatives.

V.2. L'identification et la sélection d'entreprises « alternatives »

Le choix des entreprises auprès desquelles aller faire des entretiens a suivi un processus d'identification et de sélection.

V.2.A. L'identification par des personnes relais d'information

Pour identifier les entreprises nous avons choisi de nous appuyer sur des personnes « relais d'information » et de leur poser, au cours d'un entretien souvent physique, parfois téléphonique, la question suivante : « *Connaissez-vous des organisations dans la Vallée de la Drôme qui semblent mettre en œuvre ou vouloir mettre en œuvre une organisation et des pratiques de travail alternatives ?* ».

¹⁸⁷ Plaquette « Biovallée un écoterritoire de référence ». Op. Cit. p.72

Plusieurs relais d'information ont été mobilisés, sur la période de février à avril 2016 :

1- des professionnels de la création et de l'accompagnement d'entreprise et du développement économique local :

- les chargées de mission développement économique des trois Communautés de communes de la Vallée de la Drôme (Amandine Siméon (3CPS), Isabelle Hiezmann (Val de Drôme), Mathilde Peyrard (Pays du Diois))
- la directrice d'Initiative Vallée de la Drôme Diois (IVDD - réseau Initiative France) (Sophie Fourquin) ;

2- des personnes engagées dans des structures emblématiques de l'économie sociale et solidaire sur le territoire :

- Isabelle Tamazhian – ex-chargée de mission de la Co-opérative (point d'appui à la vie associative) à Valences
- Didier Pugeat – fondateur et ex-directeur de la Co-opérative à Valences
- Jérôme Deconinck – fondateur de Terres de liens et directeur de la fondation à Crest
- Marc Bodinnier – initiateur de Habiterre (habitat partagé) et formateur-intervenant à Die

3- des salariés ou ex-salariés de la CRESS Rhône-Alpes :

- Julien Lois – alors directeur
- Julie André – alors chargée de mission FSE et développement territorial
- Florence Martin – ex-salariée et co-directrice de la CRESS RA (notamment développement économique), alors présidente de Enercoop RA et salariée à la Nef

V.2.B. La sélection des entreprises et des personnes à interroger

La sélection des entreprises

La récolte d'entreprises « alternatives » ayant été plutôt fructueuse, il a été nécessaire de les classer et de définir un échantillon pertinent en fonction du secteur d'activité, de la forme juridique, de la taille, de l'ancienneté et de la zone géographique.

Après des onze relais d'information, nous avons obtenu 77 citations de structure, soit une liste de 59 structures dont une dizaine citées par au moins deux personnes.

Une première sélection a permis de supprimer les structures hors du territoire de la Vallée de la Drôme¹⁸⁸, celles n'existant plus et celles étant à l'état de projet ou en phase de démarrage. Nous avons retenu une première sélection de 38 structures.

Une deuxième sélection a été effectuée pour ne conserver que les structures d'au moins 5 ans¹⁸⁹, d'au moins 5 travailleurs concernés et ne dépendant pas d'un groupe national cadrant. Restaient 16 structures.

Une troisième sélection en triant par « secteur/type d'activité » a privilégié une représentation variée de domaines d'activités. Donnant lieu à une sélection finale de 13 structures. Sur ces 13 structures, 11 ont un statut ou une partie de leurs statuts relevant

188 A l'exception de la Ferme des Volontaux située à Beaumont les Valences dans l'agglomération valentinoise, en limite du territoire Biovallée

189 A l'exception de Agri Travail, GE dans le secteur agricole créé en 2011 et opérationnel depuis 2014 mais qui dont l'activité est déjà nettement significative avec 380 salariés correspondant à 58 ETP dès la fin de la première année.

de l'économie sociale et solidaire (4 associations, 3 scop, 2 scic, 2 mixtes). C'est la même proportion (84%) que dans la liste des 77 citations initiales.

La sélection des personnes à interroger dans les entreprises

Pour six des treize entreprises, les relais d'information nous ont conseillé un individu en particulier (4 dirigeants et 2 salariées). Nous avons privilégié ces pistes même si nous avons systématiquement, lors de la prise de contact avec les entreprises, élargi la demande d'entretien à toute autre personne travaillant dans la structure depuis au moins 2 ans.

La sollicitation de rendez-vous pour réaliser un entretien s'est faite par téléphone. La plupart du temps une demande de courriel explicatif a été demandé afin que notre sollicitation puisse être étudiée, validée par un dirigeant, ou pour permettre d'ouvrir la proposition à l'ensemble des membres de l'équipe. Sur les treize entreprises sollicitées, huit rendez-vous seront finalement fixés. Six avec des fondateurs et/ou dirigeants, deux avec des salariés non fondateurs – non dirigeants.

Les entreprises sélectionnées et les personnes interrogées seront présentées en Partie III.

V.3. Le choix d'entretiens non directifs

Les entretiens réalisés sont au nombre de huit. Nous avons fait le choix de limiter le nombre d'entretien pour privilégier une étude qualitative assez minutieuse des matériaux de terrain. Pour autant cet échantillon nous permet d'explorer des entreprises assez diversifiées, tant par leur domaine d'activité, leur statut juridique, que par leur histoire. Nous n'avons réalisé qu'un seul entretien par structure. Nous avons conscience de la limite générée par l'absence de croisement de points de vue, y compris les contradictions et complexités qu'ils peuvent révéler. Néanmoins, nous avons pu recouper certaines informations avec des salariés, anciens salariés, partenaires, clients de cinq des huit entreprises étudiées dont les témoignages convergent vers la parole récoltée en l'éclairant, parfois, différemment. Nous avons préféré privilégier un nombre suffisant d'entreprises dans l'objectif de repérer leurs caractéristiques communes, mais trop important pour offrir l'opportunité aux personnes interrogées d'aborder un maximum d'aspects liés au rapport au travail, à travers l'approche et les pratiques spécifiques de leur entreprise.

Pour récolter du récit, de la parole, nous avons choisi de mener des entretiens non directifs. Après une courte introduction (environ cinq minutes) permettant de rappeler le cadre de la recherche, de situer la chercheuse et de présenter notre démarche, une unique question était posée : « *A partir de votre vécu à [nom de l'entreprise], qu'est-ce qui vous ferait dire qu'il y a une approche et des pratiques de travail différentes que dans une entreprise inscrite dans la système dominant ?* ».

Il s'agissait de laisser une grande liberté d'interprétation de la question amenant les personnes interviewées à s'appuyer sur leurs propres représentations et définitions du système dominant. La question induit que l'approche et les pratiques de travail de l'entreprise concernée sont différentes, elle ne le met pas en question et n'appelle pas à une justification ou un argumentaire général et permet, au contraire, de faire ressurgir leurs particularités et / ou leurs motivations propres. Il s'agissait aussi, en invoquant simplement « l'approche et les pratiques de travail » sans aucune autre précision, de ne pas circonscrire le travail par des aspects préétablis. Enfin, il s'agissait de ne pas imposer de déroulé, pour permettre à chaque personne de faire ses propres choix et de se laisser emporter spontanément par son propre récit. Nous nous sommes toutefois autorisée à intervenir occasionnellement au cours des entretiens pour faire préciser un élément énoncé ou encourager à poursuivre. Il nous est également arrivé, quand l'entretien semblait terminé, d'aborder des aspects qui ne l'avaient pas été ou peu, alors qu'ils étaient fortement présents dans d'autres entretiens ou qui, selon nos lectures, nous semblaient importants.

V.4. Conditions de réalisation des entretiens

Toutes les prises de contact et de rendez-vous ont été faites en mai 2016. Six entretiens ont été réalisés entre fin mai et début juillet, un en septembre et le dernier en novembre de la même année.

Un peu d'avance a été préservée pour chaque rendez-vous, permettant de repérer l'environnement et les lieux. Pour la majorité des rendez-vous, un temps préalable à l'entretien, soit d'attente de la personne ou de sa disponibilité, soit d'échanges informels de présentation à des collègues ou de visite de l'entreprise, ont été l'occasion de quelques observations sur site. Hormis pour La Carline où l'entretien a été réalisé dans un café à proximité de l'entreprise, les rendez-vous se sont déroulés sur le lieu de travail dans un bureau, une salle de réunion ou en extérieur. L'accueil a, chaque fois, été plutôt de nature chaleureuse, même si certains ont pu faire valoir de fréquentes sollicitations, qui aurait pu dénoter d'une certaine lassitude pour l'exercice.

Au final, chacun des entretiens a duré entre une heure et deux heures trente, avec assez peu d'intervention de la chercheuse. Ils ont tous été enregistrés, donnant un cumul de treize heures quinze d'enregistrement audio, et intégralement retranscrits¹⁹⁰. L'anonymat a été proposé mais n'a pas été demandé. Les noms des entreprises ont donc été conservés et nous ferons usage pour les personnes interrogées de leurs initiales, non que cela permette de les rendre anonymes aux yeux d'un lecteur qui connaîtrait le territoire ou l'entreprise, mais simplement pour éviter une traçabilité lors de la publication du mémoire sur internet.

Notre objectif était de récolter la parole de personnes travaillant depuis plus de cinq ans dans une entreprise identifiée comme « alternative » : les huit entretiens réalisés, enregistrés et intégralement retranscrits ont bien rempli leur office. Le choix

¹⁹⁰ Les retranscriptions des huit entretiens sont proposées dans les ANNEXES 11 à 18

d'un entretien non directif basé sur une unique question était un pari osé. Avant de le confronter au terrain, planait le doute que les personnes interrogées ne puissent s'en emparer pour livrer leur vécu et leur vision du travail et de l'entreprise. Finalement, et la durée des entretiens en atteste, la question a plutôt été inspirante. Les personnes interrogées ont rebondi d'un aspect à l'autre sans que ceux-ci ne leur soient suggérés de l'extérieur (hormis quelque fois, en fin d'entretien, pour collecter quelques informations complémentaires, souvent dans un souci de croisement avec les entretiens réalisés préalablement. Et à une occasion, plus tôt dans l'entretien à la demande d'exemples de sujets par la personne interrogée). Au cours des entretiens, elles ont restitué des situations vécues, des anecdotes et des sentiments mais aussi des propos plus introspectifs, réflexifs ou idéologiques.

Toutes les entreprises retenues nous ont fait part de sollicitations fréquentes, soit de la part d'étudiants et chercheurs soit de la part de média, confirmant ainsi un positionnement repéré comme atypique. Peu pourtant ont décliné notre proposition d'entretien ; lorsqu'il n'a pas eu lieu, c'est, le plus souvent, par impossibilité de programmer un rendez-vous dans la période impartie. Malgré l'ouverture proposée lors de la prise de rendez-vous, peu de dirigeants ont cédé la place à un autre salarié. Nous avons donc réalisé des entretiens avec six personnes ayant un statut de dirigeant (fondateur ou non) et avec deux salariées ayant un statut de travailleur non-dirigeant. Nous avons conscience que le statut de dirigeant (et de fondateur) oriente le point de vue de la personne interrogée. Ces personnes présentent l'avantage, étant en prise directe avec de nombreux aspects de l'entreprise, d'offrir une vision globale de l'entreprise et une capacité à mettre en relation les différents éléments de celle-ci. La méthode de l'entretien non directif sur la base d'une unique question a permis de dépasser le risque de répétition d'un discours bien rodé, en obligeant les personnes interrogées à cheminer spontanément autour du thème posé.

Dans la Partie III, nous regarderons en quoi l'approche et les pratiques du travail des entreprises étudiées seraient alternatives au système dominant. Nous chercherons à comprendre sur quoi porteraient ces alternatives et si elles seraient de nature à participer à une transformation sociétale. Nous tenterons de déterminer quels sont les caractéristiques d'une entreprise qui transforme la société.

PARTIE III. CARACTÉRISATION DES ENTREPRISES DONT LE RAPPORT AU TRAVAIL TRANSFORME LA SOCIÉTÉ

La dimension du rapport au travail nous étant apparu comme primordiale dans une perspective de transformation sociétale, nous sommes allés sur le terrain à la rencontre d'entreprises repérées sur leur territoire, la Vallée de la Drôme, comme mettant en œuvre une organisation et des pratiques de travail alternatives. Avec l'objectif de « *faire parler du travail, du réel du travail, de ce qui résiste et de comment on s'organise* »¹⁹¹, afin de définir les approches et pratiques de travail développées par les entreprises repérées comme « alternatives » et d'identifier en quoi elles sont de nature à participer à une transformation sociétale.

Dans le Chapitre VI, nous présentons la méthodologie que nous avons retenue pour repérer les sujets qui ressortent de notre confrontation au terrain. Nous identifierons des premières convergences entre les huit entreprises étudiées qui nous permettront de distinguer trois types d' « entités » dans l'entreprise : l'individu-travailleur, le collectif de travail et la personne morale. Nous formulerons l'hypothèse que les entreprises étudiées sont fondées sur une juxtaposition des intérêts propres des trois entités, dans une recherche de convergence de leurs intérêts.

Dans le Chapitre VII, nous ferons le portrait de chacune des huit entreprises étudiées à travers le regard de la personne interrogée. Nous verrons que chacune des personnes interrogées aborde les alternatives en termes d'approches et pratiques de travail de leur entreprise en privilégiant un angle qui lui est propre, mais que leurs sujets de préoccupation se recoupent, malgré leurs différences structurelles des entreprises.

Dans le Chapitre VIII, à partir de la grille multiréférentielle utilisée pour décrypter le travail dans le système dominant, nous mettrons en exergue l'approche politique et sociétale des entreprises étudiées et les alternatives qu'elles proposent concernant le rapport au sens du travail, le rapport à l'individu-travailleur et le rapport à l'économique et aux richesses. Nous comparerons les caractéristiques des entreprises étudiées concernant leur rapport au travail avec celles des entreprises de l'économie sociale et solidaire et des entreprises libérées. Nous déterminerons en quoi les entreprises étudiées nous semblent davantage propices à la transformation sociétale.

Dans le dernier Chapitre, nous utiliserons la grille de lecture autour de la théorie inspirée des ordres pascaliens du philosophe André Comte-Sponville, qu'il présente dans son ouvrage *Le capitalisme est-il moral ?*¹⁹². Nous chercherons à voir si les entreprises étudiées s'inscrivent dans un système de primauté des ordres particulier.

191 DEJOURS Christophe, *De la centralité du travail*. Op. Cit. p.41

192 COMTE-SPONVILLE André, *Le capitalisme est-il moral ?*, Op. Cit., p.22

Chapitre VI. La méthodologie d'analyse des entretiens

La méthode de l'entretien non directif présente l'intérêt de libérer la parole. En contrepartie, la masse d'informations récoltée est importante et elle n'est pas organisée. Pour aborder cette matière brute, nous avons procédé par étapes successives. Nous avons effectué une première approche du contenu à travers une lecture globale de l'ensemble des entretiens, avant d'affiner leur exploration en classant leurs contenus.

VI.1. Identification du contenu des entretiens

Nous avons cherché, à travers une lecture globale des huit entretiens, à faire ressortir émerger les grandes lignes qui se dégageaient de cet ensemble de matériaux.

Nous constatons une réelle diversité des huit entreprises étudiées quant aux motivations initiales, aux activités, aux statuts juridiques, et à l'organisation du travail, qui, selon Christophe Dejours, est « la façon dont les tâches sont définies, divisées et réparties entre les travailleurs d'une part, la façon dont sont conçues les prescriptions d'autre part, la façon enfin dont la surveillance, le contrôle, le commandement, la direction, la hiérarchie sont mis en œuvre »¹⁹³.

Pour autant, nous constatons une convergence en ce qui concerne les finalités qu'elles poursuivent. Aucune des entreprises étudiées n'a pour vocation de distribuer des profits. De notre point de vue, toutes s'inscrivent dans la perspective d'un rapport au travail qui soit compatible avec l'émancipation de l'individu-travailleur et qui prenne en compte les enjeux écologiques et sociaux auxquels notre société est confrontée.

Les entreprises étudiées partagent une autre caractéristique : elles consentent volontiers aux solutions temporaires, aux expérimentations, au droit à l'erreur et à une part de prise de risque. Cette dernière caractéristique semble incontournable lorsque l'on développe des entreprises alternatives qui, par définition, ne correspondent pas à des modèles pré-établis et reconnus. Le rapport à la législation et à la réglementation est ainsi un sujet récurrent dans les entretiens.

Enfin la plupart des personnes interrogées affirment une dimension d'exemplarité de leur entreprise, une capacité à faire admettre des alternatives au système dominant : « *C'est possible, puisqu'on le fait !* ». Même s'il est avéré que mettre en œuvre une approche et des pratiques de travail alternatives peut être « *compliqué* », « *complexe* », « *difficile* », « *dur* », « *terrible* », les personnes interrogées vantent que sur certains aspects c'est finalement plutôt « *facile* », « *simple* », « *tranquille* ».

Nous repérons que les références à l'économie sociale et solidaire sont fréquentes au cours des entretiens, alors qu'aucune référence au courant des entreprises libérées n'est exprimée. L'introduction, qui situe la chercheuse dans le terrain de

193 DEJOURS Christophe, *Vulnérabilité psychopathologique et nouvelles formes d'organisation du travail (approche étiologique)*. Op. Cit. p.42

l'économie sociale et solidaire, et le fait que les entreprises étudiées, à l'exception d'une, ont adopté, à leur création ou au cours de leur histoire, un statut qui relève de la loi Hamon a certainement joué en ce sens. Plusieurs d'entre elles sont notamment, de part leur statut coopératif, en lien avec l'Urscoop¹⁹⁴. La plupart des entretiens font aussi référence au projet de territoire Biovallée. En 2017, toutes les entreprises étudiées (hormis la Ferme des Volonteurs, à la frontière du territoire Biovallée) étaient adhérentes à l'association des acteurs de la Biovallée, certaines étant impliquées depuis le lancement de ce projet de territoire il y a une vingtaine d'années. Néanmoins, plusieurs d'entre elles dénoncent une déconnexion du portage par les élus du territoire avec ceux qui agissent concrètement au quotidien. Malgré l'existence des potentiels réseaux de l'économie sociale et solidaire et du projet de territoire Biovallée, et malgré une volonté affirmée de « *montrer que c'est possible* », les entretiens montrent un certain isolement des entreprises étudiées.

VI.2. Classement du contenu des entretiens

La masse d'informations récoltée au cours d'entretiens non-directifs n'est ni filtrée ni classée. Nous avons identifié et classé le contenu des treize heures d'enregistrement selon des filtres intuitifs et des regroupements par association d'idées.

Dans un premier temps, nous avons extrait et compilé des passages des entretiens selon deux filtres distincts :

- 1) Filtre A : ce qui était explicitement mis en avant par les personnes interrogées comme différences par rapport à un fonctionnement inscrit dans le système dominant ;
- 2) Filtre B : ce que nous pouvions rapprocher d'une démarche visant une transformation sociétale, à partir d'une grille de lecture construite intuitivement et comprenant huit entrées regroupées autour de trois thèmes¹⁹⁵ : la lutte contre les inégalités / la répartition des richesses, le travail comme activité respectueuse de l'individu / comme activité émancipatrice, la prise en compte des enjeux environnementaux.

Dans un deuxième temps, nous avons cherché à qualifier les sujets abordés dans les extraits sélectionnés à travers l'un ou l'autre des deux filtres. Nous avons ainsi nommé une cinquantaine de sujets¹⁹⁶, que nous avons par regroupements réduit à une vingtaine. En voici la liste par ordre alphabétique : ancrage local, décision, engagement, finalité, individualisation, leader, modèle économique, profits, propriété, recrutement, réglementation, relationnel, rémunération, responsabilité, rôle, temps de travail, transmission externe, transmission interne, vie personnelle. Chacun des sujets a donné lieu à la production d'une fiche de synthèse, qui énumère et classe les informations contenues dans les extraits d'entretiens.

194 Union régionale des Scop Auvergne-Rhône-Alpes <http://www.scop.org/>

195 Voir ANNEXE 05 - Les enjeux d'une autre économie – Grille de lecture

196 Voir ANNEXE 06 - Les enjeux d'une autre économie - Liste des sujets évoqués dans les entretiens

Dans un troisième temps, nous avons essayé de cartographier les sujets et de les mettre en relation pour visualiser leurs interactions (par exemples : relier l'item « vie personnelle » aux items « temps de travail », « rémunération », « engagement », « rôle » ; ou encore, relier l'item « modèle économique » aux items « propriété », « profits », « rémunération »). En cherchant à situer les sujets dans l'entreprise, nous avons identifié trois « sites » distincts : le site de l'individu-travailleur, le site du collectif de travail et le site de la personne morale. Les sujets, interconnectés, qui émanent de l'entreprise se rapportant chacun davantage à l'un de ces trois sites, à l'une des trois entités de l'entreprise, dans un frottement ou dans un croisement avec les autres entités .

Sujets relevant davantage de l'individu	Sujets relevant davantage du collectif de travail	Sujets relevant davantage de la personne morale	Sujets à l'interface des trois des entités
individualisation engagement responsabilité vie personnelle	décision leader relationnel rôle	ancrage local finalités modèle économique profits propriété réglementation transmission externe	recrutement rémunération temps de travail transmission interne

Répartition des sujets des entretiens selon les entités constituant l'entreprise

Ce classement ne doit pas faire oublier que les porosités entre les catégories sont en réalité très fortes et que les sujets pourraient facilement glisser d'une catégorie à une autre en fonction de l'aspect selon lequel nous le regardons. Nous nous sommes fiés, pour cette proposition de classement, aux aspects prépondérants dans les entretiens, non à l'ensemble des aspects ni à ceux qui paraîtraient les plus évidents (par exemple, que l'item « décision » soit rattaché à la personne morale et non au collectif, si on se fie à la vision induite par le système capitaliste).

Le triptyque « personne morale – collectif de travail – individu travailleur » apparaît sous une autre forme dans les entretiens. Les personnes interrogées vont utiliser différentes formes pour parler de ce qui se passe dans leur entreprise. Tantôt elles utilisent « nous » ou « on » et font référence à l'équipe, au collectif de travail ; tantôt elles utilisent « ils », « eux », « les gens » et font référence aux individus-travailleurs qui travaillent dans l'entreprise, sans nécessairement s'identifier personnellement à eux ; tantôt encore ils utilisent un terme générique « l'entreprise » et font référence à l'entreprise dans sa réalité de personne morale.

VI.3. L'entreprise, formée de trois entités distinctes

« L'entreprise ne fait pas l'objet d'une réelle définition légale. C'est une notion avant tout économique et sociale. En matière économique, elle peut se définir comme

une unité organisée reposant sur la mise en œuvre de moyens humains et matériels de production ou de distribution. Dans les textes de loi, on retrouve de façon récurrente la notion d'entreprise dans le Code du travail, au sein duquel le terme doit être interprété comme un ensemble de travailleurs exerçant une activité commune sous l'autorité d'un même employeur »¹⁹⁷. Dans cette définition de l'entreprise, nous retrouvons les trois entités que nous avons identifiées dans les entretiens. L'existence juridique de l'entreprise repose sur la personne morale, la production de l'entreprise nécessite des moyens humains, le collectif de travail, l'entreprise réunit des individus travaillant dans le cadre du collectif de production, sous la responsabilité d'une même personne morale qui les emploie.

La personne morale est une « entité dotée de la personnalité juridique, ce qui lui permet d'être directement titulaire de droits et d'obligations en lieu et place des personnes physiques ou morales qui la composent ou qui l'ont créée »¹⁹⁸. La personne morale est l'entité qui peut être considérée comme juridiquement responsable de l'entreprise, et qui a donc en ce sens des droits et des devoirs (respecter ses statuts, respecter la loi...). Comme le précise André Comte-Sponville, la personne morale « ne saurait avoir les sentiments ou les devoirs d'un individu. (...) Ce n'est pas une personne au sens philosophique du terme »¹⁹⁹. La personne morale est donc une entité qui ne peut être considérée comme moralement responsable, puisqu'« il n'y a de morale que pour et par les individus »²⁰⁰. Pour autant, la personne morale reflète les intentions des personnes qui la fondent ou la composent. Celles-ci se traduisent dans les statuts de l'entreprise qui définissent la forme juridique, la détention du patrimoine, l'objet social (une liste des activités) et la durée de vie de l'entreprise et auxquels peut s'ajouter « un préambule comportant les principaux motifs de fondation de la société et les grandes lignes de son organisation »²⁰¹. La création de la personne morale fait acte de naissance de l'entreprise. Elle officialise et est garante, en interne et à l'externe, des éléments qui fondent l'entreprise : son objet social (les activités et donc les finalités), son patrimoine (et potentiellement sa rémunération), sa gouvernance officielle (selon la forme juridique choisie).

L'individu-travailleur désigne une personne - « cet individu défini par la conscience qu'il a d'exister, comme être biologique, moral et social » et qui « a droit à la considération parce que doué d'une conscience morale »²⁰² - qui, par ses activités, par son travail, concrétise et réalise l'objet social de l'entreprise. Chaque individu-travailleur constitue une entité propre, avec ses propres besoins et contraintes qui peuvent évoluer dans le temps. Il est lié à l'entreprise par un contrat, le plus souvent un contrat de travail et même très majoritairement un contrat de travail salarié, même si les phénomènes d'ubérisation tendent de plus en plus à relativiser ce modèle. Pour travailler dans l'entreprise, l'individu-travailleur met en jeu sa motivation. La motivation est l'« ensemble des facteurs dynamiques qui orientent l'action d'un individu vers un but

197 <http://droit-finances.commentcamarche.com/faq/20637-difference-entre-entreprise-et-societe-definitions> (consulté le 10/04/2018)

198 [://fr.wikipedia.org/wiki/Personne_morale](http://fr.wikipedia.org/wiki/Personne_morale) (consulté le 07/06/2017)

199 COMTE-SPONVILLE André, *Le capitalisme est-il moral ?*, Op. Cit., p.22

200 Ibid., p.180

201 <https://www.infogreffe.fr/informations-et-dossiers-entreprises/dossiers-thematiques/creation-entreprise/statuts-societe.html?onglet=2> (consulté le 10/04/2018)

202 <http://www.cnrtl.fr/definition/personne> (consulté le 10/04/2018)

donné, qui déterminent sa conduite et provoquent chez lui un comportement donné ou modifient le schéma de son comportement présent » ; elle correspond à l'« ensemble des considérations qui servent de motif(s) avant l'acte et de justification à cet acte, a posteriori »²⁰³.

Le collectif de travail, désigne lui un ensemble d'individus qui a vocation à réaliser concrètement les activités guidées par les finalités de l'entreprise. C'est le groupe, l'entité qui réalise l'action particulière de l'entreprise. Le collectif de travail peut être pris sous une acceptation stricte comme étant constitué des individus-travailleurs, au sens des personnes liées à l'entreprise par un contrat de travail. Dans certains cas, le collectif dépasse ce premier cercle, en intégrant des personnes ayant un statut autre que celui de travailleur mais qui, par leurs actions, participent directement aux activités de l'entreprise. Matthew Crawford nous rappelle dans *Éloge du carburateur*, à quel point un client, un fournisseur, un pair peut contribuer à l'expertise et à l'amélioration des activités de l'entreprise, pour peu que lui soit reconnu une valeur et une place dans le collectif de travail. Le collectif de travail englobe les individus, dont les individus-travailleurs, qui agissent dans un objectif commun, au-delà de leurs intérêts propres. Aussi, pour reprendre la définition sociologique de « collectif » proposée par le Centre National de Ressources Textuelles et Lexicales (CNRTL), nous pourrions dire que l'activité de l'entreprise « est le fait d'une collectivité réagissant à certaines situations par des actions dont les individus pris isolément ne seraient pas capables »²⁰⁴. C'est parce qu'ils travaillent ensemble (en complémentarité et en articulation) que les individus-travailleurs, associés éventuellement à d'autres parties-prenantes de l'entreprise, sont capables de réaliser l'objet social de l'entreprise et les finalités qu'elle cible.

Chacune de ces trois entités qui composent ensemble l'entreprise a des intérêts propres. Les entreprises étudiées s'appuient sur une complémentarité mais aussi sur une recherche de convergence entre les 'intérêts des trois entités qui la composent. Chaque entité est considérée en tant que telle, pour ce qu'elle est avec ses propres contraintes et exigences. Mais chacune est aussi amenée à se considérer dans un ensemble, l'entreprise, qui les dépasse (comme tout groupe dépasse la somme des individus qui le compose) et qui les amène à élargir leur socle d'appréhension de la réalité et à évoluer. La recherche d'un équilibre, mouvant, entre les intérêts (les finalités et les contraintes) de chacune des trois entités est commune à l'ensemble des entreprises étudiées et nous semble constituer une caractéristique majeures de ces entreprises.

Chapitre VII. Les portraits des entreprises étudiées à travers le point de vue de la personne interrogée

Les entreprises sont présentées dans l'ordre chronologique des entretiens. Chaque portrait d'entreprise est composé de trois rubriques. La première rubrique consiste en une présentation factuelle de l'entreprise qui précise l'année et les

203 <http://www.cnrtl.fr/definition/motivation>

204 <http://www.cnrtl.fr/definition/collectif>

circonstances de création, le statut juridique de la personne morale (ou des personnes morales²⁰⁵), les principales activités, le nombre de salariés et, lorsqu'il était disponible simplement, le capital social et le chiffre d'affaire. La deuxième rubrique est une présentation de la personne interrogées, à partir des éléments qu'elle fournit dans l'entretien. La troisième rubrique propose une description de l'entreprise et de ses fonctionnements et pratiques à travers le regard de la personne interrogée.

VII.1. L'Herbier du Diois

VII.1.A. L'entreprise

L'entreprise de l'Herbier du Diois, initialement nommée « Ferme du Touret », a été créée en 1979 par deux couples de Hollandais installés dans le territoire du Diois. Elle est devenue fournisseur en gros d'une vaste gamme de plantes aromatiques issues exclusivement de l'agriculture biologique et s'est spécialisée dans la transformation des plantes (coupes à façon, pulvérisation, concassage...), la débactérisation et le conditionnement. Elle fournit 72% du marché européen des plantes aromatiques biologiques auprès de clients tels que des herboristes, des groupes pharmaceutiques ou cosmétiques et le domaine de l'agroalimentaire, en France comme à l'étranger²⁰⁶.

À l'automne 2017, L'Herbier du Diois²⁰⁷ est une Société à actions simplifiées (SAS)²⁰⁸ présidée par Biopinson²⁰⁹, une société à responsabilité limitée (SARL) unipersonnelle spécialisée dans les activités des sociétés holding, et associée à l'Herbier du Diois Immobilier²¹⁰, autre SARL unipersonnelle spécialisée dans le secteur d'activité de la location de terrains et d'autres biens immobiliers. L'activité de l'Herbier du Diois semble avoir démarré de façon informelle de 1979 à 1983, avant la création de la personne morale de l'« Herbier du Diois » par les deux couples fondateurs, probablement sous forme de SARL. L'Herbier du Diois a été transformé en SAS en 1998. Ce statut alors nouvellement créé (1994) offre beaucoup plus de liberté à l'entreprise dont le fonctionnement interne « est essentiellement défini par les statuts, c'est-à-dire par la volonté de ses associés, et non pas par la loi »²¹¹. L'adjonction en 2015 de la société de holding et de la société immobilière s'explique par un lourd

205 Certaines des entreprises étudiées présentent peut-être davantage de personnes morales associées. Nous avons évoqué celles dont nous avons eu connaissance soit par la personne interrogée, soit par le site internet de l'entreprise, soit par le site internet d'informations sur les sociétés www.societe.com

206 <http://www.herbier-du-diois.com/entreprise/notre-entreprise-dhier-a-demain/> (consulté le 28/10/2017)

207 <https://www.societe.com/societe/ets-touret-l-herbier-du-diois-419478144.html> (consulté le 8/10/2017)

208 Selon Wikipédia : « La SAS [créée par la loi du 3 janvier 1994] est à la fois société de capitaux, ce qui la rapproche de la société anonyme, et société de personnes, ce qui en fait une société mixte. Elle se distingue surtout de la SA par la grande liberté qui est laissée aux associés. Cet allègement des contraintes, et notamment le fait que le fonctionnement interne de la SAS est essentiellement défini par les statuts, c'est-à-dire par la volonté de ses associés, et non pas par la loi, est en effet à l'origine de la création de la forme SAS (...) La principale caractéristique de la SAS est qu'elle permet de dissocier le capital du pouvoir (...) ».

https://fr.wikipedia.org/wiki/Soci%C3%A9t%C3%A9_par_actions_simplifi%C3%A9e (consulté le 29/10/2017)

209 <https://www.societe.com/societe/biopinson-812940526.html> (consulté le 28/10/2017)

210 <https://www.societe.com/societe/l-herbier-du-diois-immobilier-813601077.html> (consulté le 28/10/2017)

211 https://fr.wikipedia.org/wiki/Soci%C3%A9t%C3%A9_par_actions_simplifi%C3%A9e (consulté le 29/10/2017)

investissement dans un éco-bâtiment engendrant des activités annexes telles que la production d'électricité photovoltaïque. Ce montage permet une optimisation de la gestion et de la gouvernance des différentes activités tout en maintenant un lien profond entre elles. Les trois personnes morales fondent collectivement l'Herbier du Diois. Leur capital social dépasse les deux millions d'euros, pour un chiffre d'affaire annuel autour de quatre millions d'euros. Le patrimoine de l'entreprise est essentiellement constitué du bâtiment et du matériel d'exploitation de l'entreprise.

Au moment de l'entretien, en mai 2016, l'entreprise compte une quarantaine de salariés. En 2018, elle en compte près d'une soixantaine, tous présentés nominativement sur le site internet de l'entreprise²¹².

VII.1.B. La personne interrogée

L'entretien a été réalisé avec TV, fils de l'un des couples fondateurs de l'Herbier du Diois, qui a repris la gestion de l'entreprise en 2005. Il explique en tout début d'entretien que, tout comme ses parents, il n'était pas prédéterminé à la gestion d'une entreprise et que cela confère une vision et une liberté particulières.

« C'est des personnes qui avaient une formation tout à fait différente que l'agriculture ou même le commerce. Finalement ils ont fait ça avec un regard très... pas particulier mais disons propre à eux-mêmes et peut être pas encore dans les moules qu'on peut créer quand on sort d'une école ou d'une université avec un modèle préformé et rabâché pendant 8 ans. Ça donne aussi un peu plus de légèreté, peut-être de liberté, à ses choix et à sa façon de faire les choses » (p.2)

« Forcément, moi j'ai baigné là-dedans. Et forcément, moi, je n'ai pas du tout fait des études qui correspondent à ce que je suis en train de faire ici aujourd'hui et je n'étais pas du tout voué à être ici. Alors, forcément, on refait assez souvent ce que nos parents ont fait et, forcément, mon regard est aussi totalement différent que si j'avais une école de commerce etc. » (p.2)

Quand TV reprend la gestion de l'entreprise en 2005, cela fait 10 ans qu'il a quitté le Diois, il n'a jamais travaillé et sort d'études dans un tout autre domaine, le domaine sportif. Il voit dans cette opportunité, la possibilité de « *construire quelque chose d'intéressant* ».

« J'ai donné mon accord pour revenir, ça s'est décidé en trois jours, seulement et uniquement si j'avais carte blanche de me créer mon environnement. Ça faisait 10 ans que je n'étais plus dans le Diois, et je ne me voyais pas du tout revenir tout seul, me retrouver avec trois ou quatre personnes à Châtillon-en-Diois, délaissier toute ma vie à moi que j'avais construite ailleurs. Donc je me suis efforcé de créer quelque chose autour de moi qui corresponde à ce que je voulais. » (p.2)

212<https://www.herbier-du-diois.com/entreprise/lequipe/> (consulté le 08/0/2018)

VII.1.C. L'Herbier du Diois à travers le témoignage de TV

A notre question sur ce qui ferait différence, selon lui, dans l'approche et les pratiques de travail de l'Herbier du Diois, il situe son point de vue en évoquant trois limites : une méconnaissance des autres de par son isolement dans le Diois, une méconnaissance du monde du travail de par l'absence d'une autre expérience professionnelle, et un secteur d'activité (le bio) lui-même en marge du monde économique classique.

Pour TV, à l'Herbier du Diois, *« la première chose c'est les idées qui sous-tendent l'activité que nous développons »*. Ces idées s'inscrivent dans une filiation avec les motivations basées sur *« des raisons éthiques, sociales et une recherche de liberté en somme »* des personnes fondatrices. Ces idées se traduisent aujourd'hui dans l'entreprise par le fait d'être devenu *« une référence en termes de développement durable »*²¹³ qui se traduit à la fois dans le rapport aux producteurs qui fournissent l'entreprise, dans le mode de gestion de ses salariés et dans la préoccupation de respecter l'environnement.

TV intervient assez peu sur le rapport aux producteurs dans l'entretien, même s'il évoque l'ambition de l'Herbier du Diois de *« booster le message donné par le producteur et par ses efforts à travers l'entreprise »*. Néanmoins, le site internet de l'entreprise met en avant son action *« en faveur d'agriculteurs des pays du sud, mais également en défendant les petits agriculteurs français »* à travers des pratiques équitables et la stimulation et l'aide des producteurs locaux et nationaux qui souhaitent se lancer dans la culture biologique des plantes aromatiques. *« L'Herbier du Diois entend ainsi participer au rayonnement de l'agriculture biologique tout en colportant les principes fondamentaux du développement durable »*. Il entend également contribuer ainsi à *« la recherche de l'entreprise aujourd'hui [qui] est juste de créer de l'activité dans le Diois »*.

« On est le maillon après la production et on va valoriser ce que le producteur a fait, ce que la terre nous a donné à travers les mains du producteur »

TV consacre une grande partie de l'entretien à expliciter le mode de gestion des salariés de l'Herbier du Diois. L'individu-travailleur n'est pas considéré uniquement comme une force de travail mais comme une personne à part entière, avec qui il faut pouvoir s'accorder au sein de l'entreprise. Il émet des attentes vis-à-vis des individus-travailleurs de l'Herbier du Diois, tant en termes de personnalité qu'en termes d'intégration dans le collectif de travail. Il reconnaît que, parfois, *« il faut avoir des gens un peu convaincus »*. Mais il nuance cette exigence, par des principes de réalité et d'évolutivité, et il admet volontiers qu'il faut *« être capable que l'entreprise s'adapte aussi à ses salariés et pas seulement les salariés qui s'adaptent l'entreprise »*.

« Je pense que tout le monde a sa propre religion et que la vérité est propre à chacun, que c'est vraiment des repères que l'on se met à soi-même. Essayer de convaincre absolument quelqu'un en place ça me semble peine

213 <http://www.herbier-du-diois.com/entreprise/notre-entreprise-dhier-a-demain/> (consulté le 28/10/2017)

perdue. Ce qu'il faut c'est réussir à avancer ensemble avec ses désaccords, en tous cas chez moi c'est plutôt ça que je cherche à faire. Et je suis conscient qu'on ne peut pas être d'accord tous les uns avec les autres, mais on n'est pas obligés de travailler tous les uns avec les autres donc ça tombe très bien ! » (p.2)

« Il y a certaines personnes, on s'est séparés parce qu'elles ne convenaient pas, ou plutôt parce qu'on n'arrivait pas à s'entendre sur ce que l'on recherchait. (...) Je dirais que les gens qui sont ici ils ont envie de travailler, première chose, tous. Tous les matins, les gens, ils viennent là, en tous cas ils ont la volonté, en tous cas aujourd'hui je n'en vois aucun qui entre en marche arrière. Et pourtant j'ai des gens qui ont 68 ans et j'en ai d'autres qui ont moins de vingt. Et on arrive clairement à les motiver les uns les autres». (p.4)

A l'Herbier du Diois, les individus-travailleurs sont « tri[és] sur le volet ». Le recrutement passe par l'évaluation de leur motivation et par l'appréciation de leur personnalité, avant de vérifier des compétences techniques. TV décrit le processus de recrutement de l'Herbier du Diois qui associe lui-même et les responsables concernés et il se plaît à raconter, à travers une demie-douzaine de cas, « combien c'est loufoque » finalement les éléments sur lesquels se fondent l'embauche.

« La première chose que j'essaye de faire c'est de demander si les gens ils ont envie de venir travailler ici. » (p.9)

« Une fois que les papiers, les diplômes ou l'expérience professionnelle donnent une certaine qualité, après, moi, je me focalise énormément sur la personne, la personnalité, ce qu'elle dégage. Comment je vais sentir, lors de l'entretien, le rapport qu'elle va entretenir avec moi-même ? Par rapport aux questions, comment elle va se déstabiliser ? » (p.9)

« Pourquoi j'ai Stéphane qui est là ? Parce qu'il a traversé le Canada à pieds et à vélo. Julie P, pourquoi elle est là ? Parce qu'elle était ingénieure sortie des mines et elle a un diplôme en pâtisserie. » Quoi, ça joue toujours sur n'importe quoi ! » (p.10)

Pour « former une belle équipe », un autre principe entre en vigueur dans la constitution du collectif de travail : celui de la diversité, tant sur le genre, sur l'âge que sur les origines. Diversité qui amène les individus-travailleurs à développer des qualités relationnelles importantes aussi bien dans le fonctionnement du collectif de travail, que dans les relations avec les fournisseurs et clients.

« Normalement, selon les mois, on est à l'équité parfaite entre hommes et femmes et on a une mixité assez importante bien qu'on soit reculés. On a un tas de nationalités différentes. Je trouve ça intéressant parce que, comme on travaille sur l'export, s'habituer à voir des gens un peu différents c'est bien. On va avoir des gens d'Afrique, on va avoir des gens d'Asie, on va avoir des gens Européens, des Nord-Européens, des Sud-Européens, de l'Europe de l'Est (...). Ça apporte des avantages qui sont qu'il faut qu'on fasse des efforts tous les jours pour s'écouter, pour se comprendre, pour accepter la différence et je pense qu'au bout du bout et bien on y gagne tous » (p.5).

Un autre ingrédient de la qualité des relations humaines dans l'entreprise est

avancé à travers le principe de « *se laisser juste un peu plus de liberté aux uns et aux autres* », même si le fonctionnement de l'entreprise nécessite aussi de partager du commun. Ce principe demande à ce que les individus travailleurs se questionnent sur leurs propres comportements et actes, et acceptent leur imperfection et celle des autres : « *avant de donner la leçon aux uns et aux autres, se donner la leçon à soi-même eh bien c'est important* ». Selon le point de vue de TV, ce principe est même incontournable pour les individus en posture de leader. Pour TV est leader « *chaque personne qui demande, qui souhaite ou qui a l'opportunité d'acquérir de la responsabilité, ce qui veut dire pour moi : du pouvoir de transmettre, du pouvoir d'organiser, du pouvoir de guider les autres* ». Ce principe amène aussi à restreindre l'évaluation à un rôle d'aide au pilotage de l'activité et non au jugement des individus-travailleurs.

« Avant de devenir un leader ou un exemple pour les uns et les autres, il faut pouvoir l'être, et donc se donner un peu du mal. Et en somme ça ne demande pas d'être parfait ça demande juste d'être clair avec soi même et transparent, et après ça permet de demander aux autres de faire de même. » (p.3)

« De temps en temps il y a une évaluation : « est-ce que ça correspond à ce qu'on attend, parce qu'on a défini auparavant ce qu'on cherchait, les buts que l'on voulait obtenir et donc après on voit la distance entre ce qui a été fait et ce que l'on recherche à faire et on voit comment on peut combler le trou, ou on doit changer notre but parce que l'on s'est trompé sur ce qu'on était capable, ou parce que ce qu'on pensait atteindre ça n'a plus de sens à ce moment là et qu'on souhaite changer. » (p.3)

A ce « modèle global » qui dessine le collectif de travail, s'ajoute une attention relative à l'individu-travailleur, à son « confort de travail » et à sa reconnaissance, pour faire perdurer une motivation, qui reste le moteur principal de la mise en action et du « plaisir à venir travailler ». Cette attention se traduit à l'Herbier du Diois dans des dispositions de nature collective (laissant place aux exceptions) mais aussi dans des dispositions propres à un individu-travailleur ou à une situation.

Les dispositions de nature collective dessinent un « modèle social » de l'Herbier du Diois qui vise la sécurisation et l'émancipation des individus-travailleurs. Pour sécuriser les individus-travailleurs, les embauches sont en contrats indéterminés (« *On a 98-99-100% selon les mois de CDI* »). Et l'entreprise intègre le fait que l'ensemble des individus-travailleurs ne peut pas être en permanence dans des dispositions optimales de travail et de productivité, apportant une sérénité de long terme.

La dimension d'émancipation trouve une traduction dans plusieurs pratiques de l'Herbier du Diois. Tout un pan concerne le rapport au temps de travail, que ce soit à travers la semaine de quatre jours, l'acceptation des temps partiels choisis, les contrats de cadres à 35 heures hebdomadaires, ou l'attention à l'état de santé et de fatigue de l'individu-travailleur. A l'origine de ces dispositions, le fait que TV considère que « *l'équilibre entre la vie familiale et la vie professionnelle c'est quelque chose d'important* ». L'entreprise accepte les inconvénients induits, mais ces dispositions présentent aussi des avantages, comme par exemple éviter la gestion des RTT, constituer un élément d'attractivité lors des recrutements.

Sur l'articulation vie professionnelle / vie personnelle, TV renvoie à plusieurs reprises à la nécessaire responsabilité de l'individu-travailleur pour maintenir un équilibre viable pour l'entreprise. Il s'agit notamment de s'assurer que le temps de présence dans l'entreprise soit suffisamment productif pour maintenir un équilibre économique de l'entreprise.

« Et finalement, je pense que si on donne à la personne la possibilité d'avoir une certaine liberté dans sa vie professionnelle, ces gens-là ils vont trouver aussi un équilibre entre leur besoin d'activités autres que le boulot et l'entreprise. (...) A un moment, l'Herbier a besoin de gagner sa croûte, si la personne pense pouvoir gagner autant en faisant moins, il se trompe. On peut prendre des heures pour discuter de tout cela mais en tous cas l'équipe, le groupe va lui montrer que ce n'est pas possible. » (p.6)

La dimension d'émancipation se retrouve aussi dans l'attention à l'environnement de travail afin qu'il soit le plus agréable possible et dans la possibilité de pouvoir varier son activité, au sein d'un même poste ou en évoluant vers d'autres fonctions au sein de l'entreprise. L'Herbier du Diois favorise cela en favorisant la formation, en s'autorisant à pouvoir faire « des marches arrière » et en internalisant de plus en plus de métiers autour de son activité principale. Pour TV, il n'est pas difficile pour l'entreprise de gérer un gros collectif de travail, puisque les relations sont simples avec les individus-travailleurs. Cela permet aussi, selon lui, de renforcer des liens entre différents métiers (l'utilisateur et le réparateur d'une machine par exemple) qui améliorent les performances des individus-travailleurs et de l'entreprise. Mais ces fonctionnements reposent aussi sur une capacité des individus-travailleurs à dépasser leur ego pour accepter des évolutions différentes selon les individus ou de potentiels échecs.

« Stratégiquement, aussi du fait de notre positionnement un peu loin, on va intégrer beaucoup de choses. On travaille finalement moins avec des personnes extérieures, des consultants... On a un informaticien, on va avoir notre pharmacien, on va avoir... La maintenance, on a trois personnes à la maintenance, donc on intègre du savoir parce que on a besoin d'une certaine indépendance et d'une réactivité qui correspond à notre éloignement. » (p.7)

« Alors que quelqu'un qui va venir de l'entreprise, il y a d'autres difficultés et qui ne sont pas les moindres : l'acceptation de cette progression par les autres. Tout a son inconvénient mais je pense que c'est sain de réussir à faire accepter par les collègues, que c'était le bon choix. Après il faut que ce soit le bon choix, alors c'est ça qui est terrible. Par rapport à ça, nous ça nous est arrivé, on fait des marches arrière. Alors c'est sacrément technique et dur humainement. Pour autant, les personnes elles sont restées dans l'entreprise. (...) Mais si on réussit ça donne une tranquillité à l'entreprise qui est phénoménale. » (p.8)

Les questions relatives à l'équilibre économique de l'entreprise et à la différenciation des individus-travailleurs vont se retrouver dans un autre aspect du modèle social de l'entreprise : celui de la rémunération, du « juste salaire ». Le « juste salaire » intègre pour TV une double préoccupation : celle du modèle économique de l'entreprise et celle de la reconnaissance du travail des individus-travailleurs : « Ça reste le carburant des gens, ils ont besoin de vivre, et en même temps l'entreprise à besoin

aussi de survivre, donc il faut trouver le juste milieu entre ces différentes choses ». TV pose une critique, sur la base de l'expérience autogestionnaire de ses parents, des systèmes de répartition égalitaire des salaires, modèle qui, selon lui *« nivelle par le bas, sans aucun jugement qualitatif etc. »*. L'Herbier du Diois, dans la perspective de chercher à *« être juste dans tous les sens »*, a opté pour un système de rémunération qui permette de valoriser les individus-travailleurs les plus moteurs de l'entreprise, en maintenant un écart de salaire réduit sans très basses ni très hautes rémunérations.

« Au fin du fin je pense qu'il y a quand même un souci parce que une fois qu'on est à la retraite et qu'on se retrouve avec juste la retraite d'un smicard et qu'on a fait 8 ans d'études et qu'on a donné sa vie pour un bel objectif et qu'on se retrouve à galérer, moi je trouve ça un peu perturbant, alors c'est beau mais c'est perturbant et il ne faut pas avoir de soucis dans sa vie derrière. » (p.4)

« A un moment, je considère qu'il y a des personnes qui ont fait des études, qui ont fait des efforts, leurs parents ont fait des efforts pour que leurs enfants fassent leurs études, ont investi ; il y a des gens qui arrivent de leurs mains ou de leur cerveau à tirer 10 personnes, 20 personnes, 30 personnes grâce à leur art de savoir faire quelque chose ; et à un moment il faut remercier ces gens de ça. Et le salaire c'est un des moyens en plus de la parole, en plus de l'exprimer avec des mots. » (p.4)

« Aujourd'hui à l'Herbier il y a un écart entre le plus haut et le plus petit salaire qui est de 2.8. J'essaie de donner le cadre de ce que je viens de dire avant, je pense qu'on peut donner de la différenciation entre les gens et respecter en même temps ben l'homme en tant que tel en se disant qu'une heure de travail c'est une heure de travail et qu'on soit en bas de l'échelle ou en haut les écarts ne peuvent pas être monumental » (p.4)

La préoccupation de respecter l'environnement et de constituer un exemple de développement durable est très présente dans l'entretien. Elle passe par l'inscription de l'Herbier du Diois dans l'univers du bio, mais elle va bien au-delà : *« on pourrait très bien avoir un bâtiment complètement classique et vendre du bio, on pourrait très bien avoir notre vie quotidienne qui n'a rien à voir avec la prise de conscience des enjeux majeurs des prochaines décennies »*. La prise de conscience de ces enjeux majeurs se traduit donc dans l'activité de l'entreprise, mais aussi dans les modalités et les moyens de cette activité et dans un rôle pédagogique auprès des salariés et, plus globalement dans un rôle d'exemplarité. L'Herbier du Diois a investi dans un bâtiment écologique, qui participe de surcroît à la qualité de l'environnement des salariés et au modèle économique de l'entreprise via la production d'électricité photovoltaïque. Cet investissement repose sur un volontarisme important de TV, tant en termes de surcroît de travail (études et suivi du chantier) qu'en termes de prise de risque financier personnel. Le rôle pédagogique de l'Herbier du Diois vis-à-vis de salariés, clairement assumé par TV, passe par la sensibilisation et l'exemple mais aussi par un prime incitative aux transports doux. TV reconnaît dans l'entretien que cet aspect éducatif est long et ne touche pas tous les individus travailleurs, mais il reconnaît aussi le rôle privilégié que peut avoir l'entreprise, en tant qu'espace de sociabilisation et d'autorité. TV a foi en la force de l'exemple comme moteur de transformation sociétale, et il

valorise à plusieurs reprises le rôle d'exemple, de modèle, de démonstration que joue l'Herbier du Diois concernant les enjeux environnementaux, et ce malgré l'absence de soutien institutionnel.

« Ça passe par la prise de conscience de chacun, ce qui est très difficile, c'est pas une réussite à 100%, de l'effort qu'on doit faire, chacun, pour respecter notre environnement, pour respecter les enjeux qui nous sont demandés. Je pense que là, l'entreprise, l'Herbier, joue un rôle d'exemple. (...) Juste réussir à montrer qu'après 20 ans on est toujours là. On a souffert, on a dû jongler, on a eu beaucoup de bâtons dans les roues. Du fait de l'organisation classique de notre monde, c'est très peu valorisé ces efforts là. Moi, je trouve qu'on n'est pas aidé. Oui, les politiques ont des belles paroles et nous prennent en exemple, mais dans le concret on est... Ça coûte beaucoup plus cher, ça demande beaucoup plus de temps. Ils ont pas conscience du tout de ce que ça représente au quotidien. » (p.6)

VII.2. La Carline

VII.2.A. L'entreprise

L'entreprise *La Carline*, a été créée sous forme associative en 1989²¹⁴ par un groupe d'habitants du Diois qui souhaitent grouper leurs achats pour accéder à moindre coût à une alimentation biologique. Aujourd'hui, « c'est une épicerie bio coopérative qui met l'accent sur l'approvisionnement local. »²¹⁵. Son activité consiste à « acheter des produits et les vendre le moins cher possible pour qu'ils soient accessibles au plus grand nombre ». Elle repose sur des valeurs explicites : « le soutien de l'agriculture locale biologique et paysanne, la relocalisation de l'économie, la défense du commerce de proximité, la création d'emplois, l'économie sociale et solidaire, le Bilan Écologique Global... »²¹⁶. La Carline fonctionne avec un réseau de 120 fournisseurs et propose un produit sur deux en direct producteur et un produit sur trois originaire de la Drôme. Elle définit « le prix de rémunération du producteur toujours dans un esprit de discussion, de recherche d'équité et de pérennité »²¹⁷ sur lequel elle ajoute une marge de 30% hors TVA pour financer les charges du magasin.

Dès 1990, La Carline compte 130 familles adhérentes, elle en compte le double dix ans plus tard. Elle a fonctionné sur une base entièrement bénévole avec une trentaine de bénévoles actifs jusqu'à l'embauche d'un premier salarié en 2002. En 2006, La Carline compte 600 familles adhérentes et trois salariés. La dimension économique peu présente au démarrage de l'activité devient plus prégnante avec l'augmentation du nombre de salariés et du chiffre d'affaire. La Carline se repositionne et assume un statut de société commerciale plutôt qu'un statut associatif. Le choix du statut reste présidé par la volonté de faire vivre la richesse des coopérations induites par le magasin: le choix se

214 <http://www.lacarlino.coop/petite-histoire/> (consulté le 29/10/2017)

215 <http://www.lacarlino.coop/> (consulté le 29/10/2017)

216 <http://www.lacarlino.coop/valeurs-et-ethique-de-la-scic/> (consulté le 10/08/2018)

217 <http://www.lacarlino.coop/leconomie-carline/> (consulté le 10/08/2018)

porte sur une coopérative à multi-sociétariat. En janvier 2009, La Carline devient une SCIC-SA qui permet d'associer, y compris dans la gouvernance de l'entreprise, les consommateurs-clients, les producteurs-fournisseurs, et les travailleurs. La SCIC-SA appartient aux 260 sociétaires qui élisent 56 dirigeants.

Au moment de l'entretien en juin 2016, l'entreprise compte une dizaine de salariés, tous présentés nominativement sur le site internet de l'entreprise²¹⁸. Avec un chiffre d'affaire autour de 1,5 million d'euros, elle « *fait le chiffre d'affaire d'une biocoop en centre ville de Lyon, Paris, Marseille ou Montpellier, dans une préfecture de 4500 habitants* ». En 2017, elle présente un chiffre d'affaire de près de 1,9 million d'euros.

VII.2.B. La personne interrogée

L'entretien a été réalisé avec FD, mandataire social de la SCIC-SA depuis juin 2013 qui occupe un « *poste de direction générale* ». Il explique en début d'entretien que son recrutement, « *suite à une situation de crise et départ de l'ancien directeur* », illustre en soi « *un rapport au travail différent* » puisqu'il n'a alors n'a jamais occupé de fonction de direction. Ce qui a présidé à son recrutement, c'est sa connaissance du métier d'épicier (visiblement pratiqué dans une petite SARL de deux personnes) mais c'est, avant tout, sa qualité humaine.

« Mon parcours faisait que je connaissais bien ce métier, j'étais responsable de projet mais je ne m'étais jamais retrouvé directeur, chef de personnel, relations bancaires et tout ça. (...) Le CA s'est dit ce qu'on veut c'est quelqu'un de différent qui va incarner la coopérative, donc qu'on sente bien humainement. » (p.2)

FD revient en fin d'entretien sur ce choix qu'il qualifie de « *culotté* », de « *gonflé* », de « *coup de chiche* » de la part du conseil d'administration. Après avoir exposé au cours de l'entretien les qualités requises pour occuper cette fonction, il mesure l'écart entre être directeur dans une structure classique et être directeur à La Carline. Il estime qu'il ne pourrait pas être un directeur classique et que, réciproquement, l'expérience de La Carline avec son précédent directeur montre qu'un directeur classique ne convient pas.

« Autant je ne pourrais pas être directeur dans une structure classique avec comité de direction, costard – cravate, fixation d'objectifs et tout ça. Je ne pourrais pas faire ce métier là, je ne serai pas directeur dans cette structure là. Autant, je pense que c'est parce que je ne pourrais pas faire tout ça que je me suis trouvé directeur ici. Je trouve ça plutôt bien finalement. Je n'ai pas fait HEC, je n'ai pas fais d'école de commerce, je ne suis pas ingénieur, et c'est pas ça finalement que le conseil d'administration, dans sa diversité faite de producteurs, de consommateurs et de salariés, c'est pas ça qu'ils recherchaient. Parce que, la fois d'avant, ils avaient recruté un directeur qui avait des expériences de direction générale, formé au management, qui avait même des formations en ESS à Paris Dauphine, mais c'était un désastre dans ses relations, dans ses prises de décisions, en tous cas ça ne correspondait pas à la structure. Ça ne veut pas dire que ce n'était pas un bon dirigeant, mais son mode de fonctionnement ne correspondait pas à la

218 <http://www.lacarlino.coop/qui-sommes-nous/> (consulté le 10/08/2018)

structure. Je pense ça les a un peu échaudés. Il avait de l'expérience, il était formé, il a travaillé à la Conf. (pour les producteurs travailler à la Conf, c'est le dieu vivant!). Donc il avait tout pour, membre d'Attac, associatif, l'ADN parfait, et ça s'est mal passé. Et ça c'était bien parce que quand ils m'ont recruté ils ont cassé ces codes là, et c'est pour ça que je me suis retrouvé directeur. Ils se sont dit : il faut plutôt quelqu'un qui connaisse bien notre cœur de métier, qu'on sente bien humainement.». (p.16)

VII.2.C. La Carline à travers le témoignage de FD

A notre question sur ce qui ferait différence, selon lui, dans l'approche et les pratiques de travail de La Carline, FD rentre par le sujet de la coopération. Selon son point de vue étayé par son expérience, la coopération au travail ne dépend pas tant du statut juridique que de la nature du management et de la taille de l'entreprise.

« La coopération au travail, c'est pas l'apologie d'un statut juridique. Moi, j'ai eu une expérience dans une toute petite SARL, on était que deux, je pense qu'il y avait beaucoup de coopération. Et si je reprends le retour d'expérience de collègues ou d'amis, il y en a qui sont très coopératifs sur la papier et il n'y a pas de coopération. Je pense que ça va être d'autant plus fort que le travail il se veut plus collaboratif, le management de plus en plus horizontal. Finalement je pense que, avant, ça, c'était un peu des domaines d'expérimentation qui se faisaient dans les SCOP ou dans les associations et que, aujourd'hui, le modèle dominant il met vachement en place ces pratiques là : c'est plus trop réservé aux structures coopératives. Après, je pense que ça dépend beaucoup des tailles des structures parce que moins on est nombreux et plus c'est facile d'être dans une posture très coopérative. Parce que quand vous êtes que deux dans une entreprise, forcément de la coopération entre deux personnes c'est beaucoup plus facile que dans une structure qui va avoir 25 salariés ». (p.2)

La coopération est dans l'ADN de La Carline, dès sa création sous forme de groupement d'achat associatif par des habitants-consommateurs du Diois. La dimension coopérative n'a cessé de s'étendre au sein de La Carline. Elle passe d'une coopération entre consommateurs, à une coopération entre consommateurs et producteurs locaux, puis entre consommateurs, producteurs et salariés, et enfin s'élargie à un « *réseau drômois d'acteurs engagés dans la relocalisation alimentaire* »²¹⁹. Selon FD, la coopération (fil rouge de l'entretien avec 38 itérations du terme « coopération ») amène à développer « *une science du compromis* » qui va se traduire dans le projet, les modes de décision et l'organisation de l'entreprise, impactant du même coup l'approche et les pratiques de travail.

« On s'est donné la peine, dès le départ, de la coopération » (p.8)

Le projet de La Carline repose sur une utopie très haute, au croisement des utopies des personnes qui composent son conseil d'administration, dans leur diversité de consommateurs, de producteurs et de salariés, et dont certaines sont présentes depuis la création. Cette « utopie très haute » est pour FD la clef du succès de La Carline. Cette

²¹⁹<http://www.lacarline.coop/la-carline-2020/> (consulté le 10/08/2018)

utopie est le résultat d'une délibération démocratique du projet de l'entreprise sur la base des motivations propres à chacun et déconnectées des enjeux de gestion d'entreprise (sur lesquels les administrateurs sont bien souvent pas ou peu formés). La confrontation de points de vue trop contradictoires avec des postures militantes « *a amené beaucoup de conflits dans l'émergence de La Carline* » et La Carline a été amenée à « *développer de l'intercompréhension* » entre les catégories d'administrateurs, malgré le manque d'« *espaces de qualité en journée pour faire de la coopération* ». Quand bien-même cette réalité coopérative amène bien plus de complexité, notamment pour le dirigeant, que dans une entreprise classique où l'objectif est clair car avant tout d'ordre économique.

« Le projet de La Carline c'est la transition, le commerce de proximité, l'écologie et tout ça. Le fait d'avoir une utopie très haute à laquelle se référer au quotidien finalement quand on prend un peu de distance, oui c'est plus long à décider, oui c'est plus lourd parce qu'on est en prise directe avec les avis mais finalement est-ce que ce n'est pas ça qui fait le succès du magasin. »

« Quand c'est dans une grosse société, il a des actionnaires, souvent c'est des gens qui sont formés à ça, et souvent quand même leur objectif c'est de se développer, point. La Carline, les injonctions elles sont contradictoires (...) Pour un dirigeant, il a besoin que ces administrateurs se réunissent et que ces administrateurs lui disent l'objectif. Ça c'est dur, c'est dur de gérer des injonctions contradictoires auprès d'un CA qui est censé t'aider, te conseiller. Parfois ça peut plus t'handicaper que t'aider ».

Cette utopie constitue une référence permanente dans l'entreprise et permet de faire des choix plus « *interdimensionnels* » et des choix courageux, dissociés de la norme et de la facilité, y compris même des choix illégaux. Ces choix dessinent une cohérence globale de l'entreprise, ce qui en fait une « *structure emblématique* » porteuse de sens et ils s'appliquent à tous les niveaux du magasin lui-même, à la politique sociale de l'entreprise. Ainsi, La Carline n'a pas fait de concession sur la dimension écologique de son nouveau magasin, quitte à se passer d'architecte pour éviter des IPN ou à mobiliser les associés lors de chantiers bénévoles pour réduire le coût de la réhabilitation.

« Le fait d'être des gens qui ont une vision différente de « c'est quoi le magasin » et un ADN différent qui les lie au magasin, ça permet de prendre des décisions, de faire des choix qui sont top niveau en termes social, en termes environnemental. Si on était esseulé, je pense que souvent j'irai à la facilité. C'est-à-dire si là c'était mon magasin et que j'étais en scop avec mes salariés, je pense qu'on ouvrirait un deuxième magasin tout de suite en zone artisanale avec un parking où les gens seraient contents de pouvoir d'arriver de pouvoir charger leur pack de lait dans la voiture. Mais ça c'est pas le projet de La Carline. »

Côté modèle social, les salariés sont recrutés en CDI, il n'y a pas de très bas salaires et les écarts de salaires sont inférieurs à deux, mais ils existent et permettent une différenciation et la reconnaissance de l'ancienneté et de la responsabilité des salariés.

« Un Smic, ça coûte rien à un patron. (...) C'est vraiment mal fait, c'est plus facile de faire du bas salaire et de mettre, on le voit souvent dans l'ESS, des

gens au Smic. Parce que c'est un peu un piège finalement de tomber là-dedans. Moi je remercie un peu La Carline parce que l'avantage d'avoir un CA sur l'utopie, lui ces considérations là il s'en fout un petit peu, alors il dit « si ça passe pas, on ne le fait pas tout de suite » mais on n'est pas dans l'optimisation économique. Alors que moi, dans ma position de dirigeant on me demande de gérer la coopérative donc je dois développer une expertise et une optimisation des charges parce qu'il y a des injonctions de moins de marge possible, des prix les moins chers. Et tout ça, c'est une tendance, donc ça ça rééquilibre, ça rééquilibre ».

« Nous on est restés pour un CDI, Smic +20%, avec mutuelle prise en charge à taux plein, ça donne un salaire net à 1350€ donc c'est très bien pour une épicerie, pour un magasin, ce ne sont pas des gros salaires mais pour un magasin c'est très bien. Et puis les chargés d'appro on a créé un nouveau échelon et eux ils sont à 1500€, je parle en net parce que c'est ce qui parle aux gens. »

« Moi je ne suis pas trop pour les coopératives où tout le monde est payé pareil et où il n'y a pas de reconnaissance de l'ancienneté ou des tâches faites. Par contre là où je trouve que c'est légitime c'est d'encadrer les niveaux bas, les niveaux hauts et puis les écarts dedans. Ça c'est tout à fait légitime et bienveillant ».

La référence à l'utopie positionne La Carline comme une « *structure emblématique* » de son territoire. C'est à la fois un élément de valorisation pour l'individu-travailleur mais c'est aussi un potentiel élément de pression. Une pression car « *son travail on ne le quitte pas* » et cela appelle une faculté de distanciation de la part de l'individu-travailleur, y compris parfois une distanciation physique (« *J'ai décidé d'habiter loin de Die. (...) Dans mon équilibre de vie c'est super important aujourd'hui d'être loin de mon travail* »). Mais aussi une pression parce que « *tout le monde va projeter quelque chose de merveilleux sur c'est quoi La Carline, c'est quoi être salarié à La Carline, mais c'est formidable* » qui appelle à maintenir le mythe (« *Quelle et ma responsabilité dans l'image de la structure collective ?* »).

« C'est très difficile dans une petite ville quand vous quittez votre travail le soir, vous rencontrez quelqu'un vous sympathisez, il prend votre numéro de portable il va écrire : « Florent Carline ». Votre identité elle devient votre lieu de travail. »

« Quand tout va bien ou qu'on a la capacité de distanciation, ça va. Mais si la structure va mal ou si le salarié n'est pas armé pour ça dans le savoir-être, je crois que ça ne prend pas en fait, c'est vraiment une histoire de caractère. »

« Quand on est salarié dans une coopérative comme La Carline, il faut toujours être de bonne humeur, souriant, à l'écoute, bienveillant, on n'a pas le droit d'avoir des coups de sang ou de faire la gueule. Ça je pense que c'est le plus dur. »

La référence à l'utopie permet de réaliser des choix alternatifs au système dominant mais, confrontée à la réalité, elle nécessite aussi de réaliser des compromis. Des compromis réalisés et gérés au quotidien par les individus-travailleurs, et qui peuvent créer un décalage avec les administrateurs et générer une pression. Pour limiter

ces risques, La Carline prône tout autant un décloisonnement entre administrateurs et salariés (« *tendre la main* ») qu'un « *esprit de clan* » dans l'équipe salariée pour éviter l'isolement des individus-travailleurs.

« L'administrateur il va dire « il y a trop de produits dans ce magasin, il faut faire que du bio et local, je ne comprends pas qu'il y ait ce type de produit... ». Donc il va poser l'utopie et c'est ce qu'on demande à un consommateur ou à un producteur qui est dans un conseil d'administration de la société. Et le salarié, lui, son quotidien c'est de gérer le compromis. C'est pas qu'il est contre l'utopie, que ça ne correspond pas à son utopie pratique mais, petit à petit le risque c'est de voir un grand écart se faire entre la perception d'administrateur extérieur à l'entreprise et puis des salariés qui gèrent toute la journée du compromis. Je pense que la situation peut être un peu dure à vivre pour des salariés qui ne sont pas armés pour ça ou en tous cas qui se sentent personnellement responsable entre guillemets d'être dans la gestion du compromis qui est très différent de l'utopie fixée ou à laquelle on se réfère. La Carline c'est un magasin qui est bio et local, donc il ne devrait y avoir que du bio et local. Mais les gens ils passent leur journée à nous demander de référencer des produits venus d'ailleurs ou dont ils ont besoin parce qu'ils ont vu une recette, parce que ci, parce que là, parce que c'est très riche en oméga 3, parce que c'est très bon pour la santé, parce que le gluten c'est plus possible. Puis avec des injonctions utopiques de dire il faut arrêter d'affamer les paysans du sud, il faut travailler qu'en local, il faut... Mais il y a vraiment ce décalage qui peut se produire entre la réalité et l'utopie ».

« Le grand écart il peut grandir et il faut gérer aussi ces déséquilibres là. Il faut faire attention que les salariés en leur sein tendent des mains vers des administrateurs ou des sociétaires consommateurs qui veulent participer au choix des produits, même s'ils ont pas les compétences pour le faire, il faut apprendre à tendre des mains. Et puis il faut bien que les salariés ils développent entre guillemets un esprit d'équipe, une approche un peu de famille, un peu de clan, pour qu'ils se sentent bien au travail ».

La tension entre l'utopie et la réalité est d'autant plus forte pour le directeur, de par sa fonction de gestionnaire et de par ses relations à l'extérieur. Aussi, FD s'interroge sur la possibilité d'occuper sur le long terme une telle fonction et invoque le risque d'un glissement progressif vers l'autocratie par lassitude de ce décalage permanent.

« Là j'ai fait un premier mandat de trois ans et au mois de juin on résigne un nouveau mandat de trois années que je pense faire si j'ai encore l'énergie et tout ça pour le faire. Je ne suis pas sûr qu'après je puisse continuer. Parce que je trouve qu'il y a une fonction aussi très politique, donc il faut l'incarner. On incarne la structure et il faut être dans une posture hyper coopérative... C'est dur en fait, ça peut être éprouvant, stressant. (...) Parce que je pense que le risque pour un poste de directeur comme le mien c'est de tomber petit à petit dans l'autocratie. D'arriver sur une posture très démocratique, puis d'en avoir plein les baskets et puis de petit à petit finir par « c'est comme ça que je pense et pas autrement ! ». Donc ça c'est un peu le point d'interrogation. Est-ce que c'est le renouvellement de la personne qui fait qu'on garde ce qu'on a besoin : donc de l'écoute, de la remise en question, de l'idée, de la coopération ? ».

Au-delà des orientations du projet, issues de la coopération entre les catégories d'administrateurs et de leurs utopies propres, le fonctionnement coopératif entraîne chez les individus-travailleurs, et en premier lieu chez le dirigeant, des questionnements relatifs à la légitimité, la responsabilité et à l'engagement dans leur travail. Le statut de SCIC-SA de La Carline met en exergue un conflit de légitimité pour le dirigeant qui, de part son statut de mandataire social, « porte les responsabilités juridiques, pénales et tout ça, donc il a son droit de veto » et qui, dans le même temps, s'inscrit dans et doit « incarner » la coopérative avec une gouvernance démocratique et un principe de co-décision au sein du collectif de travail. Au-delà de cette tension, le statut de mandataire social de SA, conçu pour les grandes entreprises avec « 2 millions par mois et vous partez avec un gros parachute doré », amène une forte précarité pour le dirigeant.

« C'est plus naturel qu'un directeur dirige dans une société classique que dans une société coopérative »

« Ça je crois que c'est dur aussi pour un dirigeant d'apprendre à pas prendre des décisions qui... Enfin, les décisions que je prends ne sont pas les miennes. C'est celles qui me semblent convenir au plus de gens possible ou à une triangulation producteurs-consommateurs-salariés la mieux possible. Et ça c'est pas simple du coup d'être responsable des décisions qu'on prend quand les décisions qu'on prend ne sont pas celles qu'on aurait prises si on avait été tout seul. Ça ça c'est pas du tout simple ».

« Je trouve que c'est vraiment un endroit où la nouvelle loi de l'ESS, qui n'est plus la nouvelle, la fameuse loi Hamon, elle devait régler ce problème là des mandataires sociaux dans les SA, qui ont des niveaux de rémunération très bas, qui n'ont pas d'assurance chômage, qui n'ont pas de sécurité de travail »

Le statut de SCIC-SA amène une autre spécificité dans l'entreprise : les salariés peuvent être co-dirigeants de l'entreprise, parmi d'autres catégories de coopérateurs et administrateurs élus, à travers le collège salariés de la société coopérative. C'est, pour FD, de nature à réduire « l'oppression au travail » en ouvrant des espaces de parole et en portant une voix dans la gouvernance. C'est aussi de nature à permettre l'accès de toute personne motivée à l'administration d'entreprise, mais la méconnaissance du fonctionnement coopératif, d'une part, et la subordination inhérente au contrat de salarié qui crée une dysmétrie par rapport aux autres catégories d'associés, d'autre part, ne favorisent pas une occupation pleine et entière du rôle d'administrateur-salarié. Par ailleurs, la qualité administrateur-salarié ne permet pas l'individu-travailleur de n'être qu'un « simple salarié ».

« Le fait que les salariés détiennent du capital et qu'ils doivent élire des représentants du personnel au conseil d'administration, sans prorata de voix, il y a moins d'oppression au travail. Quelque part ils peuvent être co-dirigeants de cette entreprise s'ils sont prêts à s'investir au-delà de leur fonction salariée ou s'engager dans un CA. Ça c'est un gros point « plus » je pense au niveau de la transformation sociale du travail parce que quelqu'un qui n'a pas de diplôme, qui n'a pas de cursus, qui rentre dans une société comme la nôtre, s'il a la motivation, il peut présenter sa candidature dans le collège salariés et se retrouver au conseil d'administration et donc codiriger son entreprise ou en tous cas co-administrer l'entreprise. Ça c'est quand

même hyper fort, il n'y a pas de prérequis à part le fait d'être en CDI dans l'entreprise. Donc ça c'est quand même pas rien. »

« Après on n'a pas l'habitude d'être salarié administrateur d'une société.(...) Elle, elle ne sait pas, elle n'a pas l'habitude, elle est liée par un contrat de travail, elle passe un entretien d'embauche, il y a une relation de subordination, il y a une fiche de paye, il y a un salaire. Donc un salarié dans un conseil d'administration d'une société coopérative comme la nôtre, moi, au départ, ça me faisait beaucoup penser aux délégués de classe dans un conseil de classe. C'est quoi la liberté de parole d'un délégué de classe quand en face de lui il a ses profs ? Et bien nous, c'est un peu pareil, en face de lui il a un peu ses patrons, c'est-à-dire que c'est des gens qui étaient là à son entretien d'embauche donc inconsciemment la subordination elle y est. Un salarié qui est dans un conseil d'administration, il va avoir beaucoup moins de liberté de parole qu'un producteur. »

En outre, la double qualité de salarié-associé ajoute à la dimension travail, liée au statut de salarié, une dimension d'engagement, liée au statut d'associé qui peut constituer à la fois un ressort de motivation et un risque de surinvestissement et d'usure pour l'individu-travailleur. La juxtaposition au sein de la même entreprise d'un travail et d'un engagement bénévole entraîne des zones de flou et FD, dans sa fonction de direction, porte une grande attention à bien distinguer les deux, bien qu'il reconnaisse que la distinction n'est pas toujours aisée.

« Et le revers de la médaille de ça, ce qui peut être une pression pour un salarié qui travaille dans une coopérative, c'est l'engagement. C'est-à-dire finalement, est-ce que tu vas t'engager ? Est-ce que tu vas venir à des groupes de travail en dehors de tes heures de travail ? Tu vas rencontrer des associés consommateurs, des administrateurs, des producteurs ? »

« Après ce qui n'est jamais simple pour un directeur comme moi c'est de savoir : qu'est-ce qui est du domaine de l'engagement du coopérateur-salarié dont l'entreprise lui appartient en partie puisqu'il a des parts sociales et des droits de vote, et qu'est-ce qui est du salariat ? On dit on va faire un grand ménage de printemps dans le magasin, on va inviter les administrateurs, on va avoir une rencontre, ça va être un temps bien, on prend soin de notre outil de travail, de notre entreprise et très vite c'est très compliqué de se dire : est-ce que les salariés doivent être rémunérés pour ce temps là ou est-ce que c'est du domaine de l'engagement ? C'est des territoires un peu flous pour les salariés : qu'est-ce qui est du droit du travail ou pas du droit du travail, qu'est-ce qui est légitime d'attendre d'un coopérateur ou pas, s'il y a des administrateurs qui viennent bénévolement pourquoi finalement des salariés qui sont aussi associés-administrateurs ne le font pas aussi bénévolement ? »

« Au départ c'est toujours plus facile que quand le temps s'installe et une fatigue qui s'installe etc. Donc souvent on voit qu'il y a une forme d'érosion dans la posture de coopération du salarié. C'est à dire que au départ il a envie, puis à un moment c'est aussi un besoin pour lui et de ne pas tout mélanger et de ne pas passer 45 heures au travail en tant que salarié et au travail entre guillemets en tant qu'administrateur. Parce que si vous parlez de votre société en tant que salarié ou à des moments en tant qu'administrateur, les frontières elles sont pas claires, donc ça peut vite être

trop. (...) Entendre le mot Carline de 7h à 20 h six jours par semaine, c'est pas possible, c'est trop. »

Si FD pointe les pressions potentielles liées au fonctionnement coopératif, il admet volontiers que La Carline propose un environnement de travail très bienveillant, qui prend en compte les réalités humaines des individus-travailleurs. La construction coopérative et le mode de co-décision, et l'art du consensus qui en découle, engendrent une capacité à prendre en compte les besoins et contraintes des individus au sein du collectif de travail, avec un esprit de réciprocité et de solidarité. Ainsi, les plannings, les recrutements, la relation aux fournisseurs... se font toujours collectivement avec un poids décisionnel important des personnes concernées. De même, les souhaits des salariés concernant leur rythme de travail, que ce soit en termes de temps partiel ou de concentration des journées, sont exaucés. La recherche d'une organisation optimale pour l'entreprise et les individus-travailleurs amène, selon FD, à s'accorder un droit à l'erreur : prendre les décisions qui nous semblent bonnes, les expérimenter et pouvoir les remettre en cause.

« Les planning on les construit ensemble, à l'avance. Moi je les construis avec plusieurs collaborateurs différents et puis après on les soumet aux salariés. (...) C'était beaucoup plus facile d'être très coopératifs sur l'aspect planning quand on était que quatre parce que les congés c'étaient l'exception alors que là on est un peu toujours obligés de se remplacer les uns et les autres donc ça crée des exceptions organisationnelles. Mais quand même on tient compte dans l'organisation du travail des contraintes familiales des gens. »

« Après on permet aux salariés qui veulent rester à temps partiel de le rester. Ceux qui, j'ai des salariés qui ne veulent faire que 20 heures semaine, bien je fais attention à ne pas tomber dans le travers de demander des heures sup toutes les semaines. Parce que c'est plus facile pour moi, évidemment c'est beaucoup plus facile pour moi. Donc maintenant je sais pour moi quand je vois 20 heures sur son planning pour elle c'est ses 35 heures à elle, enfin, ça ne devient pas un problème. Mais parfois ça peut créer un peu des crispations pour les autres salariés qui ont l'impression qu'elle est le cas d'exception. Il faut faire attention que les autres salariés aient des endroits où ils ont des petites avantages dans leur vie ou en tous cas qu'ils aient l'impression que tout le monde fait au moins le ménage, que tout le monde fait au moins, enfin qu'il y ai une forme d'équité. »

Le collectif de travail est aussi vecteur de solidarités entre les individus-travailleurs. Des « choses chouettes », qu'elles soient anecdotiques comme le don d'heures supplémentaires pour les anniversaires spéciaux ou vis-à-vis de situations personnelles plus dramatiques.

« Quand c'est l'anniversaire de quelqu'un, quand c'est un compte rond (5, 0), on donne tous des heures supp pour qu'il ait une journée de repos le lendemain de son anniversaire. Il y a des trucs qui se mettent en place qui sont bien. »

FD rapporte deux types de limite sur la co-décision au sein du collectif de travail. L'une, qui peut potentiellement impacter les individus-travailleurs, notamment en période de crise, et qui renvoie à une « forme de pression d'être dans l'autogestion de vouloir décider de tout ». L'autre, qui peut potentiellement l'impacter, et qui renvoie au refus de certaines décisions, voire de certaines réglementations, de la part de l'équipe salariée : quand leur position est unanime, FD la respecte mais au risque d'engager sa propre responsabilité.

« Après voilà, en tout cas comme moi j'exerce la direction, un salarié qui n'est pas d'accord, il peut en parler avec ses autres collègues, il y a de la place.(...) Donc ils ont quand même plein d'espaces pour remettre en cause des décisions. Une fois j'ai mis en place des trucs, ça leur va pas, ils sont unanimes sur le fait qu'ils ne sont pas d'accord avec ça, et bien tant pis, on ne le fait pas. Ça il faut accepter d'être dans cette posture là. »

« C'est des équipes de filles dans un magasin bio, ce sont souvent des équipes de filles, et il y a un aspect vestimentaire assez important : elles ne voulaient pas se retrouver en blouse, en sabots blancs coqués pour dépalettiser, avec une charlotte sur la tête pour l'hygiène. Elles voulaient avoir cette liberté de venir au travail comme elles sont dans la vie, et comme elles sont habillées dans la vie. Ça, par exemple, quand je suis arrivé je trouvais que ça n'allait pas : il faut que quelqu'un quand il rentre, il sache qui travaille là. J'ai lâché. »

VII.3. Terre de Liens

VII.3.A. L'entreprise

L'entreprise Terre de Liens a été créée sous forme associative en 2003 à l'initiative de mouvements fondateurs (liant l'éducation populaire, l'agriculture biologique et biodynamique, la finance éthique, l'économie solidaire et le développement rural) pour répondre à un enjeu partagé : « enrayer la disparition des terres et faciliter l'accès au foncier agricole pour de nouvelles installations paysannes »²²⁰. Elle a pour objectifs de « libérer la terre de la spéculation foncière, favoriser l'accès des paysans à la terre, promouvoir des projets citoyens pour dynamiser les territoires ruraux et appuyer une agriculture respectueuse de l'environnement. »²²¹

L'association nationale constitue la « base historique de Terre de Liens » qui a « porté et accompagné le déploiement des structures qui composent aujourd'hui le mouvement : la Foncière, la Fondation et une association locale dans chaque région de France. »²²² Ce qui a motivé la création de personnes morales supplémentaires, ce sont, d'une part, le souhait d'assurer une présence et une gouvernance de proximité, et, d'autre part, la volonté de disposer de nouveaux outils financiers pour renforcer l'action de

220 Site internet de Terre de Liens <https://terredeliens.org/-un-mouvement-trois-piliers-.html> (consulté le 21/10/2017)

221 <https://terredeliens.org/le-reseau-associatif.html> (consulté le 29/10/2017)

222 <https://terredeliens.org/le-reseau-associatif.html> (consulté le 29/10/2017)

l'entreprise : « Après avoir constaté les limites des solutions existantes pour répondre aux enjeux du foncier agricole, Terre de Liens a créé une structure financière d'envergure nationale : la Foncière Terre de Liens. La Foncière collecte de l'épargne solidaire auprès des citoyens et des institutions privées et acquiert des biens immobiliers en milieu rural pour en assurer, sur le long terme, une gestion sociale et écologique conforme à la charte de Terre de Liens. ». Quand à la fondation, « à ses débuts, Terre de Liens n'avait pas les moyens de répondre aux personnes qui souhaitaient faire don de leur ferme pour assurer la préservation de leur bien agricole à très long terme. (...) Un fonds de dotation a été mis en place en 2009 comme étape intermédiaire et en 2013, la Fondation Terre de Liens a vu le jour pour assurer pleinement la préservation du foncier agricole pour les générations à venir »²²³. En 2017, Terre de Liens est caractérisé par un assemblage de personnes morales centrées sur les finalités concrètes de l'entreprise (développer des outils permettant d'agir sur l'acquisition de foncier agricole et sur son utilisation). La gouvernance est centrée sur les membres fondateurs même si les personnes morales de la foncière et de la fondation ouvrent une partie de la gouvernance aux actionnaires solidaires²²⁴. Les personnes morales fondatrices et actionnaires solidaires sont les détenteurs du patrimoine de Terre de Liens.

Au moment de l'entretien en juin 2016, Terre de Liens compte 61 salariés répartis sur toute la France, 250 administrateurs bénévoles, 11 990 actionnaires citoyens solidaires, 3 600 adhérents et 6 745 donateurs depuis 2009. Elle a permis l'installation de 376 fermiers et fermières actifs sur des fermes Terre de Liens dont 206 liés par un bail rural et le conseil sur 2016 de 1 300 candidats à l'installation agricole.

VII.3.B. La personne interrogée

L'entretien a été réalisé avec EV, salariée de Terre de Liens depuis 2006. Avant cela, elle avait « *quitté un boulot d'accompagnement de projets associatifs dans une petite assoc à Paris [et] fait un break d'une petite année pour voyager* ». EV a été la première salariée recrutée par Terre de Liens (un salarié étant par ailleurs mis à disposition par le réseau RELIER²²⁵ depuis la création de l'association). Elle a connu l'évolution et le grossissement de Terre de Liens et a occupé différents postes dans l'association nationale, l'association régionale Rhône-Alpes et la Foncière. Elle retrace son parcours au sein de Terre de Liens et les nombreuses évolutions tant en termes de rythme de travail que de fonctions et missions.

« Je suis arrivée en 2006 à Terre de Liens, en 2008 j'ai eu un premier enfant et j'ai arrêté quelques mois, j'ai repris qu'à 20%, en 2012 j'ai eu un deuxième enfant, là je me suis arrêtée un an et j'ai repris à 30% deux ans et là je suis repassée à 50. Finalement j'ai beaucoup évolué dans le mouvement. J'ai commencé animatrice officiellement région mais avec finalement à intervenir un peu partout parce qu'il n'y avait personne et puis

²²³ <https://terredeliens.org/le-reseau-associatif.html> (consulté le 29/10/2017)

²²⁴ « Les "actionnaires solidaires" sont ceux qui apportent le capital : il s'agit de personnes physiques ou de personnes morales de droit privé (donc hors État et collectivités). Leurs actions composant le capital de l'entreprise, ils sont invités à se réunir chaque année en assemblée générale pour dresser un bilan de l'année écoulée et poser les bases de l'année qui s'ouvre » <https://terredeliens.org/le-reseau-associatif.html> (consulté le 29/10/2017)

²²⁵ Réseau d'expérimentation et de liaison des initiatives en espace rural Association nationale d'éducation populaire

petit à petit à me recentrer un peu sur Rhône Alpes. Après le fait qu'on soit plusieurs en Rhône-Alpes, les missions étaient un peu redéfinies et j'étais sur un poste de coordination. Et puis après je suis passée sur la foncière mais progressivement c'est à dire que j'étais à moitié sur Rhône-Alpes à moitié sur la foncière pendant six mois et puis après j'ai basculé sur la foncière. Et à la foncière à l'époque on n'était que deux donc j'étais sur plein de missions, c'était un peu sur tout et puis quand je suis revenue de mon congé parental après mon deuxième arrêt, on a voulu commencer à faire grossir un peu l'équipe (...) Finalement j'ai renoncé à reprendre un poste de coordination de la foncière et j'étais même prête à me remettre en congé parental plus longtemps et finalement je n'ai gardé qu'une mission spécifique qui me permettait de travailler en autonomie, d'être exonérée de tous les temps de coordination, des réunions d'équipe, de pouvoir travailler de chez moi et de ne plus avoir de déplacements. Donc vraiment un poste sur mesure. Et voilà j'ai fait ça pendant deux ans. (...) Et même, récemment, l'équipe foncière a grossi, on a réorganisé, on a réinternalisé certaines choses et il y a eu toute une période intermédiaire pour gérer cette réorganisation donc j'ai été sollicitée et je suis passée pendant trois mois à 70%. Mais l'idée c'était que ce soit provisoire et que ensuite je retourne à mon temps de travail normal. Et puis à l'issue de cette période, déjà je me suis aperçu que ça allait être chaud quand même de pouvoir tout faire tenir dans un 30% puis j'avais envie de travailler un peu plus aussi et puis travailler en lien avec les autres aussi... et j'ai proposé de repasser à 50 et ça a été accepté. Donc enfin voilà j'ai beaucoup de chance ! » (p.3)

VII.3.C. Terre de Liens à travers le témoignage de EV

A notre question sur ce qui ferait différence, selon elle, dans l'approche et les pratiques de travail de Terre de Liens, EV situe son point de vue en commençant l'entretien en évoquant la limite de ne pas connaître le système dominant : « *Je vais avoir du mal à le mettre en perspective avec ce qui se passe ailleurs parce que je n'ai jamais travaillé dans un autre secteur que celui de l'économie sociale et solidaire* » (p.1). Elle revient sur cette limite plus tard dans l'entretien : « *Mais c'est que des suppositions, j'ai pas de vécu et je côtoie peu de gens qui travaillent dans le milieu de l'industrie ou même dans des grosses administrations, donc je ne peux pas trop comparer* » (p.3).

EV choisit de répondre par « *un balayage historique* » de son vécu à Terre de Liens qui met en exergue une double évolutivité, celle de l'individu-travailleur et celle de l'entreprise et de son organisation. Elle met à jour des dialectiques puissantes relatives au rapport au travail dans l'interaction individu-travailleur / entreprise.

La première dialectique concerne le lien au projet de l'entreprise. Ce projet a été moteur dans la candidature de EV et elle s'est très fortement impliquée dans le « *débroussaillage* » et le « *grossissement* » des premières années. Pour autant, en cours

de parcours, en prenant du recul et en se spécialisant, elle choisit de « lâcher prise » sur les « choix politiques, d'orientations, de valeurs ». Cette mise à distance repose, d'une part sur une confiance dans les personnes décisionnaires et dans le processus de décision et, d'autre part, sur la volonté de limiter son implication personnelle.

« J'ai cherché du travail avec comme objectif de rester dans le secteur de l'économie sociale et solidaire, de trouver des postes qui soient situés dans des endroits qui me fassent envie, j'avais pas spécialement envie de rester sur Paris. (...) L'offre de Terre de Liens c'était vraiment à la rencontre de mes aspirations du moment c'est à dire l'agriculture, l'alimentation, la finance solidaire. » (p.2)

« Moi j'ai plutôt tendance à me positionner en me disant je suis d'accord avec le projet global de Terre de Liens, j'ai le sentiment que ce qu'on fait ça a du sens et une utilité et je ne vais pas m'accrocher à des trucs que je considère être de l'ordre du détail. (...) J'ai un peu du mal avec les gens qui se mettent en posture dévastatrice parce qu'ils relèvent un truc qui n'est pas en cohérence avec le reste. » (p.5)

La volonté de limiter son implication est fortement liée à l'évolution de sa situation personnelle : « le fait d'avoir des enfants et puis aussi le regard que pouvait porter mon compagnon sur mon implication ». L'implication dans l'entreprise dépend et des contraintes personnelles, et du rapport au travail propre à l'individu-travailleur.

« J'ai un souvenir de cette période du début, j'arrivais dans la région, je n'avais pas de famille et je me suis dédiée complètement à ce boulot. Je travaillais tard le soir, je ne comptais pas mes heures, je faisais des déplacements dans toute la France. » (p.2)

« Nous on était presque une famille en fait, on se devait une implication totale les uns aux autres » (p.2)

« Plus on a grandi et plus on a rencontré des implications différentes, des modes de fonctionnement différents et puis on a été moins sur une relation quasi familiale. » (p.2)

La deuxième dialectique concerne le cadre qui définit les conditions de travail. D'un côté s'exprime le désir d'un cadre considéré comme sécurisant. De l'autre côté, l'absence ou la souplesse de cadre offre la possibilité d'intégrer les spécificités, les contraintes et les désirs d'évolution des individus-travailleurs dans l'organisation. Ainsi, en arrivant à Terre de Liens, EV se dit à la fois rassurée par l'idée d'un environnement proche de celui qu'elle a déjà connu et déroutée par l'autonomie et la responsabilité qui lui sont accordées quant à ses conditions de travail. Une absence, ou souplesse, de cadre qui permet un développement empirique de l'organisation du travail qui permet une très grande évolutivité et une adaptabilité.

« Un poste dans une petite structure associative comme dans mon expérience précédente donc j'étais plutôt à l'aise avec ça » (p.2)

« Les conditions quand je suis arrivée, c'était des conditions très très souples, c'est à dire que personne ne mettait de cadre, c'était à moi de le poser quoi, que ce soit sur les horaires de travail. Même sur l'équipement, je me souviens en arrivant il fallait que je trouve un ordinateur, donc on est allé à la Fnac avec J. et c'était à moi de choisir l'ordinateur. C'était un peu

déroutant, moi j'aurai bien aimé qu'on me dise : toi tu t'installes là, voilà ton outil de travail. Il fallait que je prenne des décisions là-dessus, j'étais pas très à l'aise avec ça. » (p.2)

« Au fur et à mesure de l'arrivée des gens, des avancées du projets et bien on redéfinissait un peu le rôle des uns et des autres. (...) Donc on s'est donné une répartition et finalement cette répartition a complètement bougé après. Enfin voilà, tout se structurait de façon très empirique ».

« Je dirais aussi que je m'y retrouve dans cette absence de cadre, enfin dans cette flexibilité du cadre, parce que j'ai beaucoup beaucoup évolué sur mes missions »

Le rapport au cadre est également abordé sous l'angle de la norme à travers deux exemples : celui des rémunérations et de leur rattachement à une convention collective, et celui des obligations légales de l'employeur dans sa relation à l'individu-travailleur.

Pour EV, la question de la rémunération n'est pas une question prioritaire mais elle constate que c'est un sujet récurrent au sein de Terre de Liens. Sans cadre explicite, les écarts de rémunérations entre individus-travailleurs sont questionnés dès le démarrage de l'activité. Terre de Liens s'en empare et définit une grille de salaires pour assurer une cohérence dans le réseau mais les structures étant indépendantes, l'application reste soumise à leur propre volonté. Elle expose le cas de la Foncière, où la directrice préfère appliquer la convention collective propre à l'activité de la foncière plutôt que la grille du réseau Terre de Liens. Cela pose la question de l'équité entre les individus-travailleurs du réseau Terre de Liens. Ce cadre externe s'appuie avec des critères objectifs de détermination du niveau de rémunération, des critères qui donnent des résultats pas nécessairement représentatifs de l'appréciation subjective de la valeur du travail produit. Ainsi, EV en vient à demander à être payée moins que ce que propose la convention collective. En outre, la rémunération financière n'est qu'une forme de rémunération, et EV est plus sensible à la souplesse offerte par l'entreprise qu'à sa rémunération financière ; elle y accorde plus de valeur.

« Les questions de rémunération, de justice salariale... j'ai toujours eu un profond désintérêt pour ça. Je ne me suis jamais impliquée sur ces questions là et j'ai plutôt fuit, jamais pris position. J'ai toujours considéré que je gagnais honnêtement, enfin largement assez. Voilà, je ne vais pas chercher plus loin. »

« Au sein de Terre de Liens on avait mis en place une grille salariale puisqu'il y avait plein de structures différentes et que on voulait maintenir une cohérence (...) au niveau des rémunérations. On a construit une grille et je ne sais pas trop comment ça a été utilisé, appliqué, suivi. En tous cas ce qui est sûr c'est que pour ce qui est de la foncière, la directrice a décidé qu'on n'avait pas à tenir compte de ce qui se faisait dans les autres structures : on est sur une convention collective qui est différente, on a des modèles économiques qui sont propres et que c'était par rapport à ça qu'il fallait évaluer le niveau des rémunérations et pas par rapport à ce qui se passe dans le reste du réseau. Donc on a eu récemment des échanges sur les évolutions salariales etc. Et moi en tant que très ancienne, j'arrive à une rémunération qui est l'une des plus élevée au sein de la foncière alors que ça ne me paraît pas juste, ça peut générer ça. »

« J'estime, parce qu'il y a eu beaucoup de souplesse par rapport à mes contraintes, à mes demandes, que c'est une forme de rémunération. Je préfère ça plutôt que avoir un cadre imposé avec des contreparties financières. Mais en tous cas par rapport à la négociation salariale qui vient de se jouer, moi j'ai demandé à ce que ce soit revu à la baisse en fait ce qui m'était proposé ».

EV reconnaît l'apport de la richesse de son parcours à Terre de Liens en termes de formation, de montée en compétences, de rencontres et d'évolution de postes. Elle relie la possibilité de ce parcours à l'absence ou la souplesse de cadre mais, dans le même temps, elle imagine en quoi un cadre plus contraint, et qui relève des obligations théoriques de l'employeur, aurait pu être stimulant en la mettant dans l'obligation de sortir de son cadre de confort.

« Je pense que un cadre un peu plus contraint où on se donne des objectifs en termes de formation, d'évolution, ça peut être bien aussi. Parce que, je sais que ça me va bien de fonctionner un peu comme ça un peu au gré de ce qui se présente, aussi un peu par facilité, mais je pense qu'on pourrait avoir un peu plus d'exigence... En fait, je n'ai pas d'ambition de carrière, je ne me projette pas en me disant il faut que dans cinq ans je quitte Terre de Liens, il faut que je fasse autre chose, enfin je ne suis pas du tout sur cette posture là, mais quelque part je pense que ça pourrait être bien de l'être aussi parce que, je ne sais pas, peut être, si je faisais le bilan de mon expérience professionnelle, si je devais aujourd'hui postuler à autre chose, faire un CV etc, peut être que je n'arriverai même pas trop à valoriser ce que j'ai fait parce que je ne suis pas dans cette logique là. C'est bien aussi de se mettre un peu des objectifs, des perspectives et de se mettre soi-même un peu en danger quelque part. De me dire ce que je fais là ça a du sens pour moi parce que ça va me conduire à telle autre étape plus tard.. ».

« Je pense qu'une des limites de mon parcours et de mon fonctionnement c'est que comme je suis toujours allée là où ça m'arrangeait. J'ai peut être moins appris ou moins expérimenté, je me suis peut être moins trouvée face à des limites à dépasser, que si j'avais dû me conformer à une manière de faire. »

Une troisième dialectique apparaît concernant la reconnaissance car celle-ci repose sur plusieurs leviers qui peuvent être contradictoires. Dans sa première période, celle de l'implication maximale, la reconnaissance repose pour EV davantage sur l'utilité de sa mission et les apprentissages et rencontres qu'elle induit. Dans sa deuxième période, celle d'une implication plus mesurée, alors que la reconnaissance financière est plus importante puisque liée à l'ancienneté, EV tire de la reconnaissance dans l'adaptation de l'entreprise à ses contraintes et à la confiance accordée. A ces modalités de reconnaissance individuelle, s'ajoutent des modalités de reconnaissance collective à travers notamment la qualité des relations entre individus-travailleurs et à travers des actes symboliques de remerciement.

« C'est plus dans la qualité des relations avec les collègues, avec les gens qui font tourner Terre de Liens. Je sais que dans la période où je faisais du travail de terrain, c'était hyper gratifiant en fait parce qu'on sentait qu'on

portait vraiment un savoir faire, des compétences, des outils plus une forme de lien qui est, qui répondaient vraiment à un besoin, à des besoins. Ça c'est un aspect, et puis c'était aussi le fait d'apprendre énormément en fait, des gens, enfin de vivre des choses hyper nourrissantes en fait. La reconnaissance c'est aussi dans le fait d'avoir obtenu des réponses à mes demandes. On ne m'a jamais dit bon ok mais à condition que, on ne m'a jamais posé de condition à ce que j'ai souhaité... Voilà, pour moi c'était une façon, c'est comme si on me donnait carte blanche, comme si on me faisait complètement confiance, et voilà, c'est une sacré reconnaissance pour moi cette confiance là je pense. Après il y a des choses plus formelles, ou plus de l'ordre du remerciement en réunion parce qu'on a mené un truc qui s'est bien passé. Il y a quinze jours, on a sorti le champagne parce qu'on a mené à bien un chantier interne à Terre de Liens, les bénévoles ont voulu remercier l'équipe salariée. »

VII.4. Solstice

VII.4.A. L'entreprise

L'entreprise Solstice a été créée en juin 2001²²⁶, sous forme d'une Scop-Sarl par le couple de personnes fondatrices, comme support au développement d'activités entrepreneuriales dans une optique de développement local. Dans un premier temps Solstice met en place « des dispositifs d'accompagnement à la création d'entreprises avec les communautés de communes et le conseil départemental » et elle dresse le constant un frein à la création liée à la crainte du changement de statut : « *En gros le seul truc qui coinçait c'est qu'ils ne voulaient pas passer d'un statut de chômeur ou de salarié à un statut de chef d'entreprise. Ça leur faisait trop peur, c'était trop compliqué* ». Solstice s'engage alors dans « *un dispositif un peu innovant d'expérimentation de couveuses d'activité etc. avec une autorisation de l'État pour expérimenter différentes formes de travail* ». Solstice constitue alors un collectif avec pour objectif d'accueillir « *des gens qui sont vraiment dans une logique de démarche entrepreneuriale, c'est à dire de créer leur propre emploi. Ça veut pas dire qu'ils sont chef d'entreprise, ça ne veut pas dire qu'ils ont cette volonté là, enfin ça veut pas dire qu'ils ont ces compétences là mais par contre ils ont quand même la volonté en gros de créer leur propre emploi. Et non pas d'être sur une logique de salariat* ». Partis sur l'idée d'accueillir ces entrepreneurs pour le lancement de leur activité et l'apprentissage de l'entrepreneuriat sur 18-24 mois, Solstice constate que les personnes ne souhaitent pas quitter l'entreprise : « *mais nous on n'a pas envie de partir, on est bien là* ».

Solstice change sa « *vision des choses* » et s'implique dans des groupes de travail de l'Union Régionale des SCOP Rhône-Alpes et de Copéa²²⁷. Comme d'autres, elle commence à intégrer des entrepreneurs-salariés-associés. La concertation s'élargit à la Confédération Générale des Scop (CGSCOP) et au réseau Coopérer pour entreprendre

²²⁶ <https://www.societe.com/societe/solstice-438279382.html> (consulté le 29/10/2017)

²²⁷ Association nationale des coopératives d'activité et d'emploi <https://www.copea.fr/>

et un travail de co-construction avec le Ministère de l'économie Sociale et Solidaire de Benoit Hamon et de lobbying va permettre de faire reconnaître le statut de CAE dans la loi Hamon de 2014 : « Solstice a participé à toutes les actions collectives lancées par Copéa, comme (...) l'écriture effective de la loi ESS et de son décret d'application. Nécessaires à la reconnaissance juridique de notre forme particulière de coopérative, cette loi et ce décret définissent le cadre juridique de référence d'une coopérative d'activité et d'emploi (CAE) et le statut d'entrepreneur salarié associé (ESA) d'une CAE. Reconnues, les CAE sont sécurisées. Ce cadre nous permet d'être dans une relation plus aisée avec les administrations et les partenaires, et nous fixent des règles et des contraintes»²²⁸. Solstice adopte donc un statut SARL-SCOP-CAE en 2015.

Au moment de l'entretien, en juin 2016, Solstice compte autour de 130 entrepreneurs avec une équipe de huit salariés pour les accompagner. En 2015, elle avait généré un chiffre d'affaire de 2 millions d'euros²²⁹.

VII.4.B. La personne interrogée

L'entretien a été réalisé avec JJM, fondateur et gérant de Solstice. En 2012, il demande à passer en cogérance pour renouer avec son activité entrepreneuriale (« psychopraticien relationnel »). Il partage alors la fonction avec deux, puis un, autres coopérateurs et il recentre sa mission en étant « *plus tourné vers l'extérieur sur de la représentation à l'extérieur, sur du travail de recherche et de développement avec les Universités etc.* » : « *je prends un peu du recul, je réinvestis une autre activité que j'ai en tant qu'entrepreneur sur les deux jours qui restent, et sur mon activité gérant de Solstice en gros j'ai la volonté vraiment de réduire mon temps de travail* ».

VII.4.C. Solstice à travers le témoignage de JJM

A notre question sur ce qui ferait différence, selon lui, dans l'approche et les pratiques de travail de Solstice, JJM pointe, avant de l'explicitier à travers l'histoire de Solstice, comme spécificité l'approche entrepreneuriale : « *Je dirais la spécificité de Solstice je dirais qu'elle est plus sur l'approche entrepreneuriale* ».

Derrière l'approche entrepreneuriale, JJM entend un rapport au travail libéré de la relation au temps de travail et basé sur la responsabilisation de l'individu-travailleur plutôt que sur sa subordination. Il estime qu'il s'en dégage à la fois une liberté et un plaisir au travail plus forts que dans une relation salariale classique mais aussi une plus grande prise de risque.

« *C'est sortir de la contrainte et de l'aliénation du travail, du nombre d'heures, du rapport salarié-patron qui à mon avis à déjà du plomb dans l'aile et qui en aura de plus en plus.* » (p.7)

« *Ce qui me porte aussi c'est vraiment de libérer les gens d'une approche*

228 <https://solstice.coop/solstice/> (consulté le 29/10/2017)

229 <https://www.societe.com/societe/solstice-438279382.html> (consulté le 13/08/2018)

uniquement à être payé à l'heure. De la contrainte de rendre des comptes, de compter ses heures etc. J'ai toujours été un fervent supporter des heures libres ! De vraiment te dire : « je pense que je fais plus d'heures que ce que je suis payé, c'est comme ça, ça c'est un choix personnel mais en même temps c'est vrai que si j'ai besoin d'une journée je la prends. Moi cette liberté là, pour moi, c'est vraiment ce que j'ai envie de transmettre, c'est-à-dire d'arrêter d'être sur une logique employeur – salarié qui dit en gros il y a un contrat qui dit qu'il faut je fasse tant d'heures etc. Et que ça, ça oblige à sortir des schémas classiques. Qui donne plus de liberté mais aussi quelque chose qui est dans une autre relation qui est autre que dans le lien de subordination, on est vraiment dans un truc de responsabiliser les gens sur il y a un boulot à faire, on le fait, et puis si on met trois heures tant mieux, si on en met quatre, on en met quatre et si on en met cinq on en met cinq. C'est pas très grave à partir du moment où on éprouve de plaisir à faire ce qu'on fait. » (p.6)

« C'est ça qu'on essaye d'apprendre aux entrepreneurs qu'on héberge. C'est de leur dire : en gros nous on est une structure, on vous aide sur l'administratif, sur l'accompagnement et plein de choses, mais on ne va pas chercher les clients à votre place. C'est vraiment là qu'il y a une démarche entrepreneuriale. Moi ce que j'appelle démarche entrepreneuriale, c'est la capacité d'une personne à pouvoir investir du temps sans être sûr d'avoir un retour sur investissement. C'est-à-dire elle prend le risque à un moment d'investir du temps, de l'argent ou je ne sais quoi, sans être sûre qu'il y aura un retour, du moins de la qualité du retour puisqu'il y a toujours un retour mais des fois il n'est pas suffisant, satisfaisant. » (p.3)

La spécificité des Coopératives d'Activité et d'Emploi est d'offrir aux entrepreneurs d'une part un statut de salarié, et d'autre part un cadre collectif. L'entrepreneur bénéficie ainsi d'un cadre de protection sociale beaucoup plus favorable et sécurisant sur le long terme que le régime des indépendants et il bénéficie d'un environnement propice au développement de son activité en profitant d'un accompagnement, d'outils mutualisés et de possibilités de coopérations avec d'autres entrepreneurs, voire avec l'ensemble des acteurs de son territoire dès lors qu'est affirmée, comme le souhaite JJM, une dimension de développement local de la CAE. Il n'en reste pas moins que cet environnement favorable peut être vécu comme une contrainte par les entrepreneurs et que pour qu'une solidarité se mette en place, il est nécessaire qu'il y est une responsabilisation de chacun.

« On est sur un modèle qui allie, qui rend compatible, deux trucs incompatibles. Qui rend compatible en gros une logique d'entrepreneuriat, de création d'activité, de création d'entreprise, et une logique de salariat avec toute la couverture sociale liée au salariat. Donc ça permet à pas mal d'entrepreneurs d'accéder à un statut de salarié donc de se sortir du RSI avec toutes les merdes. Moi, pour moi, c'est vraiment la voix et aujourd'hui. » (p.5)

« C'est des contraintes liées aux outils qu'on a mis en place comme le logiciel de gestion commerciale, comme les notes de frais, c'est à dire qu'en gros on a quand même des règles sur on ne fait pas n'importe quoi sur les frais, on ne veut pas n'importe quoi sur les factures donc on contrôle, on

vérifie et on apprend aux gens en même temps à faire de façon cohérente. Et puis après il y a des contraintes financières avec voilà un outil de gestion qu'on a mis en place où les gens peuvent consulter leur compte via internet pour savoir exactement où ils en sont et qu'est-ce que. Et il faut leur apprendre à lire leurs comptes parce que tout le monde ne sait pas faire ça. (...) Il y en a pour qui c'est vécu au contraire comme une facilitation, ça facilite leur activité, mais il y en a on va dire une bonne moitié qui... (...) Après il y a les contraintes forcément liées au collectif avec des dates de regroupement, des formations, qui peuvent être vécues comme un truc super par certains et comme des contraintes par d'autres. (...) Et puis après il y a des râleurs, il y en a qui sont super contents et puis voilà. Et puis on verra, c'est la vie des collectif » (p.5)

« Tout notre travail, c'est de coordonner ça et puis de faire en sorte que les gens ils soient vraiment sur une logique de responsabilité. Que chacun soit responsable de sa propre activité, (...) c'est à dire qu'ils ne fassent pas n'importe quoi. Arriver à leur faire prendre conscience aussi que si à un moment ils font n'importe quoi, c'est le collectif qui va payer. Et que si c'était un autre qui faisait ça, ça ne leur plairait pas. Je caricature exprès mais c'est un peu ça. Donc au début on est vraiment là-dedans puis, petit à petit, notre travail c'est de les ouvrir à « qu'est-ce qu'il y a autour de moi, je ne suis pas tout seul ? ». C'est vrai qu'au début les porteurs de projet quand ils arrivent ici et bien forcément eux leur soucis c'est leur projet, leur développement, comment ils vont se tirer un salaire, combien ils vont gagner, quels clients, comment ils modifient leurs produits, comment ils trouvent le bon prix, ça c'est leurs questions... ça c'est obsessionnel. Tant qu'ils sont là-dedans, c'est juste pas possible de les ouvrir à autre chose. Donc on le laisse faire et puis à un moment ça se décontracte un peu : « Ah tient qui c'est qu'il y a là, il y a du monde et tout, il faudrait que j'aille voir, tient il y a un séminaire... » » (p.5)

« Notre boulot c'est aussi d'aller mailler un réseau territorial avec nos entrepreneurs ce qui fait un premier réseau, déjà ça c'est pas facile à régler, et ensuite de le mailler avec les entreprises classiques. Pour commencer à voir comment on peut développer des services locaux avec pourquoi pas l'idée aussi d'une monnaie locale... » (p.3)

Pour fonctionner, ce système coopératif d'entrepreneurs suppose une véritable relation de confiance qui s'appuie, à Solstice, sur une relation personnalisée à chaque entrepreneur et sur une animation de la vie coopérative impliquante. Il y a très peu de sélection pour entrer dans la CAE mais il existe une période test de l'activité entreprise et de la relation coopérative, avant une intégration de l'entrepreneur dans la coopérative. JJM soulève la difficulté à impliquer tous les entrepreneurs, à trouver des formes de gouvernance et d'animation adaptées à un nombre conséquent de coopérateurs et à financer la vie coopérative.

« On donne la chance à tout le monde, après on a une commission qui décide. Déjà on ne peut pas accueillir tout le monde parce qu'il y a des problèmes d'assurance, donc il y a déjà un premier critère qui ne nous appartient pas (...) : à chaque fois qu'on a une nouvelle activité qui rentre, il faut qu'on puisse l'assurer, donc si on ne peut pas l'assurer on ne la prend pas. C'est aussi simple que ça : c'est con mais c'est comme ça ! Et puis après

(...) on a plutôt une porte d'entrée assez ouverte et on laisse aux gens six mois - un an, ça dépend un peu de leur envie aussi, au cas par cas, pour développer leur activité. Et on voit si au bout de six mois - un an, ils ont suffisamment développé, à leurs yeux à eux c'est pas à nos yeux à nous (...). Il n'y a pas de règle. Chaque cas est particulier. On accompagne individuellement chaque personne. Et avec chaque personne on va négocier aujourd'hui où elle en est et vers quoi elle a envie d'aller. A chaque fois on fait des points d'étape. A chaque point d'étape en gros on peut remettre en cause le contrat et dire on arrête ou alors on continue sous telles conditions etc. On a un outil qui est pas mal là-dessus, c'est le contrat d'appui au projet d'entreprise. Ça c'est plutôt confort. En général, pendant six mois à un an ils sont sur un contrat d'appui au projet d'entreprise qui permet à Solstice de tester la relation, et à eux-mêmes de tester s'ils sont ok sur le fonctionnement, parce qu'on a quand même quelques contraintes aussi liées au collectif. Et au bout de six mois – un an, à ce moment, se pose la question des critères pour basculer en contrat d'entrepreneur-salarié. On fait ça en petite commission, tous les lundis matin avec toute l'équipe. On discute de chaque cas avec toujours l'accompagnant référent qui va expliquer ce qu'il propose par rapport à telle personne : « ça fait six mois qu'elle est là, elle a fait tant de chiffre d'affaire, voilà ce que je lui propose comme contrat etc. ». Et avec l'équipe administrative, parce qu'ils ont régulièrement des contacts avec les entrepreneurs, donc si vraiment la personne elle est trop chiant, il peut y avoir blocage. » (p.4)

« Aujourd'hui, on se retrouve avec de plus en plus de sociétaires, ce qui est plutôt bien en termes de vie coopérative mais qui nous pose des problèmes en termes d'équilibre financier. Comment on finance la vie coopérative, comment on remet à plat notre modèle économique etc ? Sachant que là après chaque coopérative à moult façons pour développer un modèle économique innovant. » (p.3)

« Là on va travailler beaucoup sur la gouvernance parce que elle va se modifier dans les mois qui viennent. (...) Passer de 30 à 60 en deux ans, c'est quand même un peu... C'est source de stress pour moi, donc on va travailler là-dessus lors de la prochaine AG. (...) A 25 on peut encore faire une réunion autour d'une table, discuter d'un sujet, voter, etc., c'est relativement simple en termes de procédures. A 60 c'est plus possible. Donc c'est vrai qu'il faut qu'on cogite à d'autres modes de décisions, à une autre démocratie dans l'entreprise. » (p.5)

« Il faut trouver le bon équilibre sur comment on transmet les info aux nouveaux sans faire chier les anciens. Et comment on mobilise les anciens sans que les nouveaux soient largués. Un truc comme ça. (rires). Donc là on s'est dit tutorat ça peut être utile. » (p.10)

Les CAE ont vu le jour grâce à des expérimentations puis à un lobbying permettant une reconnaissance par la loi. La reconnaissance législative est venue sécuriser un fonctionnement jusque là en marge du droit du travail qui engendrait une prise de risque importante pour la structure et ses dirigeants renforçant le besoin d'une relation de confiance avec les entrepreneurs-salariés. La reconnaissance a demandé un long travail pour expliquer et montrer la pertinence de ce mode d'entrepreneuriat qui

reste complètement hors normes. Un hors-normes qui continue à provoquer des incompréhensions dans les relations externes, avec des clients, des fournisseurs ou des administrations.

« J'avais mis en place à l'époque ce que j'appelais une relation de confiance. (...) Là, maintenant qu'on a un cadre juridique calé, on pourrait envisager d'y aller, mais je maintiens ça quand même. Mieux vaut un mauvais arrangement qu'un bon procès. Donc l'idée est là, c'est vraiment de responsabiliser l'entrepreneur en l'accompagnant sur une relation qui tient la route. » (p.4)

« Il y a une vision du monde coopératif qui n'est pas toujours bien vu dans le monde de l'entreprise, en général, même si ça s'arrange depuis quelques années. Les scop c'est encore le truc archaïque, l'autogestion, le truc terrible ! (...) Pour eux les scop c'est encore mai 68, autogestion et voilà. Il y a vrai travail de faire connaître, en expliquant vraiment le côté innovant du bazar. (...) Moi ça me questionne, c'est comme si on bousculait des croyances, des logiques, qui disent il y a un statut de chef d'entreprise et à côté il y a un statut de salarié. Nous le fait d'avoir rassembler les deux, il y a plein de gens pour qui ce n'est pas possible. Alors je pense que ça bouge un peu, les administrations commencent à comprendre le truc parce que maintenant il y a des textes de loi alors elles peuvent s'y référer, très bien. Je me souviens des premières réunions avec la direction départementale du travail, (...) je me retrouvais en face d'interlocuteurs où je sentais que quand je leur expliquais l'expérimentation autour de entrepreneurs et salarié, dans leur tête ça ne se pouvait pas. C'était juste inconcevable, la case entrepreneur, la case salarié. J'avais beau leur expliquer : « non, non c'est pas possible, c'est juste pas possible ! », « Bah si, on le fait ! », « Mais alors comment, comment vous faites pour ça et puis pour ça ? ». Chaque fois j'apportais la réponse et je les entendais dire mais là monsieur vous prenez un risque énorme. Alors je disais : « Bah oui ! », « Ah, ah d'accord, ok, mais pourquoi vous prenez ce risque énorme ? ». Dans leur esprit pour eux c'était juste pas possible. Vraiment, la transformation sociale elle est là, c'est vraiment le truc de faire admettre aux administrations, ça c'est ce qu'on a déjà fait, puis de faire admettre après aux entrepreneurs, aux gens qu'on est sur une autre manière d'entreprendre, mais qui fondamentalement est la même que la leur sauf qu'on a juste un statut un peu plus protecteur, en plus on cotise aux caisses, on comble le trou de la sécu, ça ils ont du mal ! » (p.6)

VII.5. La Ferme des Volonteux

VII.5.A. L'entreprise

L'entreprise La Ferme des Volonteux a été créée à Beaumont-les-Valence en 2011 sous forme de SCOP-SARL, par la personne fondatrice, RL, propriétaire de la ferme. «Après avoir fait des études dans le milieu forestier et des rivières, et travailler dans l'insertion, RL a eu envie de faire revivre l'exploitation agricole de ses grands-

parents (inactive depuis une vingtaine d'années). Il a alors fait des formations dans le milieu agricole. C'est lors de ces expériences qu'il a pu vraiment se rendre compte des difficultés de travailler dans l'agriculture et d'autant plus lorsqu'on ne possède pas de terre. Il a alors voulu partager sa chance d'avoir des terrains agricoles au sein de sa famille avec d'autres jeunes souhaitant s'installer »²³⁰. Sur 20 hectares, la Ferme des Volonteux accueille des activités de production, transformation et commercialisation de fruits et légumes biologiques. La ferme regroupe « une diversité exceptionnelle de types de maraîchages (bio-intensif petite surface, planche permanente, surfaces légumières), d'arboriculture, de transformation des produits et de circuits de commercialisation (gros, demi-gros, magasin à la ferme, marché, livraisons de repas cuisinés, livraison de paniers commandés sur internet, livraison d'Amap²³¹...). »²³²

« Plus qu'une cohabitation forcée par la mutualisation des moyens de production, c'est un partage quotidien des réalités agricoles en une véritable synergie humaine où personne n'est livré à lui même tout en étant libre de ses choix professionnels. »²³³ L'organisation de cet « ensemble organique d'activités »²³⁴ se rapproche, de par l'indépendance des travailleurs, au statut des CAE. MN rapporte d'ailleurs « on aurait l'intention de passer en CAE. (...) L'idée de passer en CAE, c'est que ça rend tout le monde responsable : tout le monde est responsable de son propre travail » (p.2).

« On a une seule structure juridique qui est donc la Ferme des Volonteux. Dans cette structure juridique, on fonctionne sous forme d'une compatibilité analytique. C'est à dire que l'activité de C. génère une comptabilité qui lui est propre et qui est insérée dans la Ferme des Volonteux. R. avec ses ventes de fruits et d'asperges, il s'insère dans cette comptabilité, le magasin s'insère dans cette comptabilité et les maraîchers de même. Ce qui va se passer c'est que tout est traité dans une même structure avec une même facturation externe mais du coup quand le magasin il vend des légumes des maraîchers, une facturation interne va se mettre en place donc les maraîchers vont être rémunérés pour le nombre de kilo de courgettes qu'ils auront vendus. Mois après mois ils sont rémunérés.(...) Et donc chacun à un compte d'activité comme on dit. Par exemple S., il a son compte d'activité sur lequel il va, on va dire, générer sur l'année trente mille euros de bénéfices avec, je ne sais pas moi, cinq ou six mille euros de dépenses externes, des plants, de traitement, de loyer de la structure, donc ça va être un peu plus du coup. Du loyer alloué à la structure parce qu'il doit payer un loyer à la structure. Aujourd'hui il a été élevé à six cents euros. » (p.2)

Au moment de l'entretien en juin 2016, la ferme des Volonteux compte treize salariés, et des stagiaires réguliers, autour de quatre exploitations agricoles, d'un atelier de transformation et d'un magasin de vente directe. En 2016, elle a généré un chiffre d'affaire de 685.000€²³⁵.

230 <https://auxchampsdesvolonteux.fr/> (consulté le 30/10/2017)

231 Association pour le maintien d'une agriculture paysanne

232 <https://auxchampsdesvolonteux.fr/> (consulté le 30/10/2017)

233 <https://auxchampsdesvolonteux.fr/> (consulté le 30/10/2017)

234 <https://auxchampsdesvolonteux.fr/> (consulté le 30/10/2017)

235 <https://www.societe.com/societe/ferme-des-volonteux-537594558.html> (consulté le 14/08/2018)

VII.5.B. La personne interrogée

L'entretien a été réalisé avec MN qui a intégré la ferme en 2012. Après des études en anthropologie, il souhaite vivre une expérience de terrain et propose son aide à la ferme des Volonteurs à proximité de chez lui. Avec RL, il apprend le métier agricole et partage une certaine philosophie de la vie. Il poursuit son parcours à la ferme des Volonteurs en portant le projet de l'activité « magasin » dont il devient salarié. Au moment de l'entretien, le magasin compte trois salariés.

« Quand R. est venu me proposer d'intégrer le magasin, il ne m'a pas dit : « Tu vas bosser au magasin ! ». Il m'a dit : « Est-ce que ça t'intéresserait de bosser au magasin, moi je trouverais que ce serait chouette. Tu prépares ton projet et tu le défends en réunion. On a fait une réunion exprès pour ça. On a quand même tous les maraîchers qui étaient là, R. était là, et j'ai dit : « J'ai monté mon projet ». J'avais une feuille avec tous mes aspects, dans lequel je posais mon projet. Et il a été validé. Et même si j'avais dans l'idée, parce que je connaissais tout le monde, tout le monde savait déjà le projet, même si j'avais en tête que ça ne pourrait pas être non, il fallait quand même que je le défende. » (p.5)

VII.5.C. La Ferme des Volonteurs à travers le témoignage de MN

A notre question sur ce qui ferait différence, selon lui, dans l'approche et les pratiques de travail de La Ferme des Volonteurs, MN situe son point de vue en commençant l'entretien en évoquant la limite de ne pas connaître le système dominant, tout en affirmant que ce système ne lui plaît pas : *« Déjà je dois dire que je ne peux pas être un grand critique de l'esprit dominant dont je n'ai pas fait parti énormément, pas suffisamment pour engranger une connaissance suffisante pour être très critique ou... Il y a mon a priori personnel qui est : ça ne me plaît pas ! » (p.1).*

Malgré cette réserve préalable, MN affirme immédiatement une spécificité de la Ferme des Volonteurs vis-à-vis du système dominant : celle de permettre une « structuration humaine » de l'entreprise et du travail. Cette structuration humaine repose sur une autonomie et une responsabilité des individus-travailleurs, y compris dans sa relation à la personne morale de l'entreprise à travers son « compte activité », et sur une qualité des relations dans le collectif de travail.

Pour illustrer la « structuration humaine », MN parle de l'absence de hiérarchie, malgré la présence du fondateur emblématique de la Ferme, RL. Cela s'exprime notamment à travers la posture de ce leader qui « porte merveilleusement ce statut humain qu'il finit par donner à cette structure » et sur l'autonomie des individus-travailleurs qui permet un partage des décisions et responsabilités. RL entretient des relations d'égal à égal avec les autres individus-travailleurs même si MN lui reconnaît un rôle particulier, à travers l'état d'esprit qu'il apporte à la Ferme et des fonctions de médiateur et de représentation, même si la volonté est de mieux partager ses fonctions au sein du collectif de travail.

« Notamment en ce qui concerne la hiérarchie. C'est quelque chose qui peut paraître banal au premier abord mais qui en réalité est essentiel. L'idée que tu tutoies, ne serait-ce que ça, mais que tu partages toute une série de choses avec ton « supérieur » entre guillemets. Et je mets de guillemets et c'est ça qui est intéressant c'est de devoir mettre des guillemets pour pouvoir m'exprimer à l'égard de Rémi par exemple avec qui je m'entends comme si c'était un pote. Pour moi c'est un pote, avant d'être un patron c'est un pote. Et ça déjà pour moi c'est un luxe. C'est un luxe que je ne considère pas facile à trouver dans une structure classique. » (p.2)

« Même si la voix de Rémi aujourd'hui elle a un poids significatif, elle n'a pas un poids réel. C'est-à-dire, si tout le monde s'oppose, tout le monde s'oppose. » (p.5)

« Il y a une réelle sensation d'investissement. Et c'est ce que Rémi a toujours cherché. Parce que si officiellement il est le patron, officieusement il n'y a pas de statut de patron. A chaque fois qu'il va avoir un problème par rapport à quelque chose qui ne va pas bien, il va venir nous en parler d'ami à ami. Il va dire « qu'est-ce qui se passe ? Manu t'es un peu tendu en ce moment, je trouve que au magasin ça ne le fait pas trop, qu'est-ce que tu en penses ? » et je vais lui dire « ah bah oui c'est vrai » ou alors je vais lui dire « en fait tu ne te rends pas compte mais les maraîchers ils ont rien, et leur came elle est pas top, j'ai des ruptures et c'est pour ça que j'ai des trous dans les rayons ». Ou des choses comme ça. On va tout de suite mettre au point les choses. Il n'y a pas un truc où je vais avoir des blâmes, où je vais avoir des punitions, ça n'existe pas. C'est vraiment dans une modalité complètement communicative et d'égal à égal. Et ça je trouve que ça par les temps qui courent c'est pas donné. » (p.6)

« C'est tout le monde collectivement, au regard la comptabilité, qui a dit : « Je pense que pour sécuriser R., on pourrait revoir les loyers ». C'est vraiment une logique complètement différente. R., il peut évoquer le besoin que ça se passe comme ça, mais il ne l'impose pas. » (p.6)

« On s'aperçoit que, par exemple, R. il a un rôle, de par son ancienneté et son statut, il a un rôle qui est accepté par tous de gestionnaire. C'est pas un rôle qu'il lui plaît tant que ça, parce que ça lui mobilise énormément de temps, il a énormément de réunions, il est tout le temps pris, il est tout le temps en train de faire des choses. Il faut que tu imagines quelqu'un qui a ce rôle là, qui gère le travail des chevaux, qui gère les pêches, qui gère les abricots, qui gère les kiwis et qui gère les asperges. Tu vois. Cinq activités différentes et toutes génèrent une trésorerie différente, toutes génèrent un temps de travail qui est alterné mais qui est impactant. (...) Et aujourd'hui, (...) l'idée ce serait de dispatcher un peu mieux les statuts, on en a parlé en réunion (...). Ça c'est en train de changer, clairement. On est en train de faire des pas de géant avec ce passage en CAE avec cette discussion politique. » (p.12)

La « structuration humaine » traduit également une priorité donnée à l'aspect humain plutôt qu'à l'aspect économique pour les choix d'organisation. Le rapport au travail se construit en dehors des considérations classiques de temps de travail et d'argent. Il se construit dans un rapport d'autonomie et de responsabilité. C'est à chacun de définir ce qui lui semble bon pour lui et pour son activité. Il prend toutes les

décisions relatives à son activité en fonction des priorités et des critères qui lui sont propres. Avec une limite qui est que, dans tous les cas, s'il fait n'importe quoi, s'il n'est pas responsable, son activité ne sera pas viable et s'arrêtera.

« Quand je pense à une dynamique de travail classique, c'est sûr que cette structure n'en fait pas partie pour moi, c'est clair et net. Tu vois, les fiches de paye, compter les heures, compter les sous et tout ça, c'est quelque chose qui est dans une autre case pour moi. C'est une case très réaliste, très concrète, mais qui est une case à part. » (p.2)

« Personne n'a de comptes à rendre à personne. Sauf si bien sûr il y en a un qui fracasse un tracteur parce qu'il a fait une connerie, va falloir trouver une solution. Mais autrement Y., s'il en a marre, qu'il en a vraiment ras-le-cul de travailler, (...) il rentre chez lui. (...) Il y en a qui viennent bosser le week-end. Il fait ce qu'il veut. De la même façon chacun embauche qui il veut. Croq'champs ils embauchent. Ils en parlent en réunion, ils disent « A partir du mois prochain, il y a Claire qui est enceinte, on va prévoir un budget donc on va embaucher quelqu'un » ». (p.3)

« Si, à la fin de l'année, il juge que sa structure économique est stable, régulière et qu'il a un bénéfice annuel de neuf mille euros et que sur ces neuf mille euros il veut se mettre cinq mille euros de réserve ça lui fait quatre mille euros sur lesquels il se dit : « Je vais augmenter mon salaire pour la prochaine année » et donc au lieu d'être à huit cents euros par mois il va se rémunéré mille deux cents. C'est lui qui définit ça. C'est-à-dire les autres ils n'ont pas droit de vote sur ça, d'accord, mais il doit les rendre complices. Dans la mesure où il doit quand même dire aux autres : « Bon les gars, je trouve que » et les autres ils peuvent lui dire : « Attends, méfies-toi. Parce que ça, ça veut rien dire parce que quand tu va arriver en mars mon petit tu vas douiller. Donc attention, tu vas te rémunérer mais. ». Donc il entend ou il entend pas, il dit « Moi j'ai pas le choix, il faut que je me rémunère plus. Moi j'ai des gamins, j'ai ci, j'ai ça, faut que je me rémunère plus ». Les autres ils font « Ok, on t'a donné notre conseil ». Inversement les autres ils peuvent dire « Ah ouais c'est vrai que ça fait un bon chiffre, je pense que c'est pas mal en effet que tu te rémunères mieux ». Donc c'est une liberté totale. » (p.3)

De même, l'équilibre économique de l'entreprise est nécessaire, mais il est cherché de telle sorte qu'il ne se fasse pas au dépend du respect de l'individu-travailleur et de la qualité des relations dans le collectif de travail ou au dépend du client.

« S. ça ne fait pas si longtemps que ça qu'il est là même si maintenant ça fait un peu plus d'un an, ça fait pas si longtemps qu'il est là, il n'est pas encore en production à 100%, il n'est pas encore bien rodé. Y., il commence, il a déjà commencé à prendre pas mal de repères, il commence à être bien, mais on considère que qu'il peut encore mieux s'installer. Et par attention à ça, on ne va même pas penser à intégrer quelqu'un d'autre. Même si ce serait un point important pour R. pour payer son emprunt. » (p6)

« tu vois il y a un maraîcher qui va avoir des toutes petites productions de tomates cerises il va dire « putain, il faut que j'augmente mes prix quoi », il est toujours le premier à dire « non. Tu vends tes tomates au même prix que t'aurais voulu ». Parce que tu ne peux pas faire payer au client de la merde, tu vois. C'est une merde, t'en as pas eu beaucoup c'est vrai, mais c'est toi qui a merdé. Si c'est toi qui a merdé ou si

c'est les aléas du climat, tu ne peux pas le faire payer. » (p.14)

La « structuration humaine » de la Ferme des Volonteurs donne une place importante au collectif de travail, malgré la très grande autonomie des individus-travailleurs. Le collectif de travail apporte une objectivité sur les situations, une solidarité, une source d'apprentissage. Il s'appuie sur des valeurs partagées.

« Il y a vraiment ce facteur que on est tous salarié, R. il n'est pas moins salarié que moi. Et moi je ne suis pas plus salarié que C. ou que J. On a tous exactement le même statut au niveau du salarial. C'est juste au niveau de nos postes, il y en a un il va être salarié pour être maraîcher, il y en a un qui va être salarié pour être arboriculteur et il y en a un autre qui va être salarié pour s'occuper du magasin. Mais à part ça il y a aucune différence. On va avoir un principe d'ancienneté qui va marcher pour tout le monde pendant qu'ils seront là et on est tous au smic. Il n'y en a pas un qui va se rémunérer à 1800 euros. Sauf si ça fait cinq ans qu'il est là, ça fait cinq ans qu'il trime, qu'il a une stabilité économique ultra solide et qu'il juge qu'il peut se rémunérer mieux. Mais même ça, je n'en vois pas ici.(...) Il y a vraiment cet esprit, on se moque souvent de ça, dans la réunion c'est ce qu'on a dit : « voilà, un esprit communiste ! » On ne voit pas le patron comme un à gagner plus. » (p.11)

« Un matin où il y a un gars qui va arriver : « je suis un peu patraque, j'arrive pas à faire les trucs », moi, je vais me lever je vais dire : « j'ai un peu de temps, on est au magasin mais j'ai pas de commande, tu veux que je te donne un coup de main ? ». » (p.9)

Concrètement, la vie collective s'organise avec des temps privilégiés dédiés au collectif. Ces temps d'échanges, dont celui quotidien du café du matin et la réunion d'équipe bi-mensuelle, favorisent une cohésion de groupe à travers une attention portée aux autres et l'expression de solidarités et à travers un échange d'informations, de savoirs-faire et de vécus qui contribuent à un apprentissage réciproque et à la recherche de solutions partagées.

« On est tous soucieux les uns des autres » (p.7)

« On arrive tous les matins, on arrive à l'heure qu'on veut sachant que certains vont prendre des temps différents, mais on passe tous ce moment dit privilégié ensemble qui peut-être de cinq minutes mais ça peut être d'un quart d'heure. Ça dépend des gens, qui arrive, qui est pressé de rattraper. (...) Et en même temps ça crée une utilité réelle pour les maraîchers que : « Je viens d'avoir une attaque de pucerons », « Justement je viens de commander des produits pour pouvoir réguler les pucerons », « Montre-moi, qu'est-ce que c'est ? Ok, d'accord je vais les acheter, donne moi l'adresse » » (p.2)

« En plus d'apporter un réconfort pour tout le monde. S'il y a quelqu'un qui est un peu patraque, qui n'est pas bien, qui est un peu mou du genou, qui n'est pas très engagé, qui peine un peu, on va tous se poser la question. Et on va essayer d'aider la chose. Il y en a un qui va prendre l'initiative d'aller le voir « tiens viens manger chez moi un jour, on va discuter ». Ça s'est passé à plusieurs reprises. » (p.6)

Dans ce collectif, MN insiste sur le fait que la solidarité présente à la Ferme des Volonteurs ne repose pas sur une forme d'obligation. L'autonomie et la responsabilité accordées à l'individu-travailleur font que la notion de responsabilité collective est peu présente. C'est plutôt une responsabilité individuelle qui prend en compte son inscription dans un collectif. L'individu peut apporter un regard plus distancié sur une situation difficile vécue par un autre et lui proposer une aide compatible avec ses propres contraintes.

« Même si moi je vais être sensible à son stress, si S. demain il vient me dire : « j'ai perdu toute ma récolte de tomates parce que le mildiou l'a attaquée », moi je vais être sensible à ça, je vais être affecté, mais je ne vais pas être stressé. Pas comme lui. Si moi je dis à Sylvain : « Ah là là, ces mois-ci on a une baisse énorme de la vente », S. il va se dire c'est embêtant parce que c'est mes légumes qui y passent mais il va pas sentir le stress que moi je vais sentir. Donc on a vraiment des frontières qui sont, même si elles sont poreuses, elles sont quand même bien définies. Et ça quelque part c'est un bien je trouve, parce qu'on est objectif vis-à-vis de l'autre, on peut l'aider et en même temps on est totalement autonome, on n'est pas obligé de l'aider. On a des chantiers collectifs, il n'y a aucune obligation. » (p.2)

La Ferme des Volonteurs a vocation, puisqu'elle en a la capacité, à accueillir de nouveaux projet. C'est le collectif qui estime s'il existe des solutions aux problèmes posés par cette nouvelle activité, auquel cas il n'y a pas d'autre exigence préalable. Par contre, il existe quand même des conditions pour que le projet voit concrètement le jour et soit durable, qui relève de l'autonomie et de la responsabilité du nouveau venu et de sa capacité d'intégration au collectif de travail.

« Rien n'empêche que cette personne, en trouvant un intérêt réel dans la structure, en y voyant la synergie qui est en place et les disponibilités qui sont là, en parlant avec R. ou en parlant avec le collectif il peut dire : « Je ferai bien, je ne sais pas, un élevage de poules ». Est-ce qu'il y a de la surface de terre pour que je cultive les céréales ? Est-ce qu'il y a de la surface pour mettre les poules ? Et on dit oui ou non, il monte son projet et il s'installe. » (p.4)

« A la base il n'y a aucun frein qui puisse s'interposer dans ce type de montage de projet, si ce n'est le frein technique, de la faisabilité de quelque chose et de la motivation de la personne. Parce que grosso modo c'est un peu comme ça aujourd'hui en terme d'intégration de quelqu'un, même si ça fait un moment qu'on n'en a pas fait. » (p.4)

« Les gens qui arrivent ici, ils sont tous sensibles d'une part au bio, clairement, mais tout le monde n'est pas sensible de la même façon. Tu prends chaque personne et chaque personne va avoir une façon différente de consommer. (...) Après en termes d'éthique, c'est pareil on a tous nos éthiques différents. C'est vrai qu'on a une ligne, qui est très commune. Qui est de partage, voilà, qui est l'idée qu'on ne doit pas se faire rémunérer des milliers d'euros par mois, c'est pas possible que ça arrive un jour dans cette structure qu'il y en ait un qui reçoive deux mille cinq cents par mois et que l'autre il reçoive huit cents, c'est pas possible ça, on est tous conscients de ça. (...) » (14)

« On est tous très sensibles à ces réalités là, aux circuits courts, au direct

producteur, c'est logique quoi en fait on est dans une structure qui nous sensibilise à ça, qui nous rend quelque part responsable aussi en fait. On est acteur, il faut faire attention à ce que l'on fait. » (p.15)

« C'est vraiment une structure qui se construit chaque jour différemment. C'est vraiment, ça pour ça, c'est un vrai laboratoire. » (p.13)

VII.6. Les Amanins

VII.6.A. L'entreprise

Le projet des Amanins est né en 2003 de la rencontre de 2 hommes autour d'« un pari : celui de réconcilier écologie et économie »: MV, chef d'entreprise performant qui remet en question une vie tournée vers le tout économique, et Pierre Rabhi, agronome et philosophe. Une association est créée en décembre 2004 pour porter le projet en associant trois autres personnes, dont notamment IP, pédagogue et compagne de MV. Une SCI est créée en avril 2005 pour acquérir une ferme isolée sur la commune de La Roche sur Grâne. En avril 2006, une trentaine de salariés œuvrent pour réhabiliter la ferme et lancer l'activité agricole. En mars 2008, une SCOP est créée pour lancer l'activité d'accueil et porter la dimension économique des Amanins.²³⁶

Son activité se répartit entre un centre d'accueil avec « des bâtiments d'accueil écoconstruits, une restauration du jardin à l'assiette, des ateliers de transmission, le tout dans un cadre convivial, chaleureux, et au cœur de la nature », une « école du Colibri » basée sur la coopération qui « met en œuvre un projet pédagogique permettant aux enfants d'apprendre à vivre ensemble » et une ferme basée sur une démarche d'agroécologie qui permet « l'autonomie alimentaire du Centre passe par un travail agricole important. Vingt hectares de terre cultivables permettent de cultiver céréales, légumineuses, fourrages, légumes et petits fruits »²³⁷.

Au moment de l'entretien en septembre 2016, Les Amanins compte une trentaine de salariés. En 2017, la Scop a généré un chiffre d'affaire de 646.000€²³⁸.

VII.6.B. La personne interrogée

L'entretien a été réalisé avec IP, du trio des principaux co-fondateurs, et directrice de l'école. Elle a d'abord été interpellée par le fondateur-mécène, MV, avant de trouver à travers la dimension d'écologie relationnelle du projet, un écho à son activité de pédagogue au sein des Amanins.

« Moi, quand je l'ai rencontré en 2002, c'était marrant parce que je rencontre quelqu'un de mon âge qui ne travaille pas, qui gère trois hôtels d'un côté, deux usines voilà et qui une fois par semaine va dans son bureau

²³⁶ <http://www.lesamanins.com/presentation> (consulté le 14/08/2018)

²³⁷ <http://www.lesamanins.com/presentation> (consulté le 14/08/2018)

²³⁸ <https://www.societe.com/societe/les-amanins-503684433.html> (consulté le 14/08/2018)

juste vérifie tous les comptes de tous les trucs, qui donne des directives de gestion et c'est tout. » (p.2)

« L'idée de l'école est arrivée rapidement derrière. L'école elle a comme objectif, puisque nous les adultes on s'est rendus compte qu'on disait qu'on allait coopérer, qu'on avait tous des belles idées de fraternité et de solidarité et tout, puis que, au quotidien, faire avec l'autre, on n'était tout simplement des humains normaux et on en bavait, ce n'était pas si simple ». (p.2)

VII.6.C. Les Amanins à travers le témoignage de IP

A notre question sur ce qui ferait différence, selon elle, dans l'approche et les pratiques de travail des Amanins, IP affirme d'emblée : *« Il y a plein de choses, ça j'en suis sûre »*. Elle choisit de retracer l'historique des Amanins pour situer les idées qui restent le « centre de réflexion » des choix opérés aux Amanins. Elle montre en quoi ces idées ont amené des fonctionnements coopératifs qui modifient le rapport au travail.

L'histoire des Amanins, c'est la rencontre entre des individus d'horizons divers se reliant autour d'un projet commun qui met en synergie leurs motivations et compétences propres. Ce projet englobe une dimension entrepreneuriale sous l'angle *« Comment j'entreprends sans abîmer la planète ? »*, une dimension agroécologique avec une revalorisation du travail de la terre, et une dimension pédagogique autour de la coopération.

« Le départ du projet c'est MV, ancien chef d'entreprise hypra classique avec des salaires de un à soixante dans son entreprise, qui sait faire fonctionner une entreprise de façon hyper traditionnelle, qui sait faire de l'argent, qui est un excellent gestionnaire. (...) Lui, la frénésie c'était d'entasser de l'argent pour protéger sa famille, et puis mince ça ne marche pas. Donc il se retrouve avec Pierre [Rabhi], ils discutent, ils se sont vu plein de fois, et Pierre lui dit : « Moi j'ai toujours rêvé qu'on ait un centre d'accueil de vacances en écologie ». Et là M. lui dit : « Mais alors attends, moi entre ma passion du potager et ma capacité à gérer des hôtels, ça je sais faire, donc génial ! Allez on se monte une espèce d'hostellerie familiale où on fait « du jardin à l'assiette », donc on met une ferme autour et voilà ». Donc ça c'est le début du départ du projet. Et puis Pierre Rabhi il posait toujours la question il y a quelle planète on va laisser à nos enfants et la seconde question c'est quels enfants allons-nous laisser à la planète ? Là, moi, mon oreille de pédago fait tilt. (...) On s'est dit bon on fait de l'écologie au mieux, avec des consensus parce que tu es obligé d'en faire sinon tu n'avances pas, mais au moins tu avances. Et ensuite on rajoute l'écologie relationnelle. Donc l'idée de l'école est arrivée rapidement derrière. » (p.2)

Pour mettre en œuvre ces idées, ce projet, les Amanins s'appuie sur trois structures complémentaires : l'association qui est garante du projet social des Amanins, la SCI qui après donation par MV est détenue majoritairement par l'association, et la SCOP qui porte les activités économiques. Cette architecture a été mise en place pour pérenniser le projet au-delà de la présence du fondateur-mécène : les structures ont chacune leur fonction mais elles sont interdépendantes et solidaires pour faire perdurer

les Amanins.

« Au début des Amanins, on était une association et il y avait une SCI qui avait acheté les lieux. (...). Michel Valentin, en 2008, a fait don à l'association de toutes les parts de la SCI. Donc la SCI aujourd'hui c'est l'association sauf une voix - parce que dans une SCI il faut qu'on soit plusieurs - donc moi j'avais une part et pour les enfants de Michel ont une part. Et l'idée, pour couvrir quand même ce don, c'était qu'il avait mis une condition - parce que, au niveau fiscal, il fallait absolument qu'il y ait une condition, et puis c'était normal- : c'est la condition que du temps de son vivant et du vivant de ses enfants le but de l'association ne puisse pas être changé. De façon à ce que, et comme il est mort en plus très rapidement il a bien fait de faire ça parce que sinon des gens auraient pu dire « voilà, maintenant, je fais tourner les Amanins avec un tout autre projet, et merci du cadeau ! » (p.3)

« Là, la Scop elle a du mal ici à exister, parce que la structure fait qu'elle ne vit pas toute seule. Donc l'asso qui est propriétaire de tout le lieu a un droit de regard sur les décisions de la scop. Tu vois et dans notre cercle projet il y a toutes les entités qui sont représentées et c'est vachement intéressant. »

L'autre facteur de pérennité des Amanins repose sur le partage des responsabilités et sur les modalités de décision qui permettent de s'affranchir d'un leader. En militant pour la création d'une Scop, les individus-travailleurs ont choisis un rôle actif dans la gouvernance, un engagement supplémentaire à une simple posture de travailleur, même si cette responsabilité supplémentaire n'est pas nécessairement facile à adopter. La gouvernance des Amanins est organisée, selon la démarche de sociocratie, sur la base de cercles autonomes, chacune représentée dans le cercle de pilotage. Un cercle transversal, le cercle de gestion, assure la fonction occupée précédemment par le fondateur, MV.

« Une association, le défaut c'est que, souvent, au bout d'un moment, on a le CA d'un côté et les gens qui font le terrain qui sont donc les salariés de l'autre et on n'est pas forcément en accord et c'est pas toujours facile à gérer. Du coup ce serait peut être mieux qu'on monte une autre structure juridique ». Donc en 2008, (...) ils ont décidé de monter une scop. Après avoir étudié tout ce qui existait c'était la scop qui correspondait le mieux à ce qu'ils voulaient faire. (...) Et l'association est juste restée propriétaire de tout l'ensemble » (p.3)

« Toute l'équipe des Amanins, nous, on travaille en trois cercles : tu as la scop avec le cercle agricole, le cercle restauration et le cercle accueil ; tu as un cercle de gestion ; tu as un cercle école et un cercle association -l'école et l'association ça fait deux cercles ensemble- ; et puis un cercle Sci. On a tous deux représentants et on se retrouve dans une réunion commune qui s'appelle le cercle de pilotage une fois par mois. Et de temps en temps on fait des plénières où tout le monde est là -quand il y a des grandes décisions, on les prend en plénière- et puis après on retravaille. Tu es obligé de dispatcher parce que si il faut à chaque fois tous se réunir, la coopération ça prend un temps fou. » (p.6)

« Dans l'historique des Amanins, pendant six ans M. était là. Même s'il a monté une scop et qu'il avait mis beaucoup de parts, dans les réunions il

n'avait droit qu'à une voix. Néanmoins dans la tête des gens la voix de M. avait une place particulière parce que c'était lui le fondateur. Donc souvent M. tranchait. Quelques fois il y a eu des décisions où tout le groupe disait non et M. disait oui et il s'est plié, il n'avait pas le choix. Mais souvent ça restait quand même le fondateur du lieu. Après le décès de M., ce qui a été vraiment intéressant pour l'équipe, c'est que ça fait quatre ans qu'ils ont pas de leader et que ça marche. Ça continue à fonctionner comme ça, ils se sont re-répartis les rôles, re-donné le truc. Et donc l'année dernière, ils font une plénière et dans la plénière on décide qu'il faut un cercle de gestion et que ce cercle de gestion c'est un peu un cercle transversal, il passe dans toutes les entités parce qu'en fait il y a des décisions que chaque groupe peut prendre tout seul puis il y a des décisions qui peuvent mettre en péril l'ensemble donc le cercle de gestion il faut qu'il ait un peu une vision globale donc qu'il circule. Et ça c'était vraiment M. qui avait ce rôle là avant. » (p.7)

« C'est drôle parce que régulièrement en réunion on se resurprend à chercher de qui c'est la faute, et puis on se dit : mais c'est nous en fait ! Comme si on était habitué à remettre la responsabilité sur la tête de quelqu'un. Et puis surtout, on constate que beaucoup de salariés, tous, ils évoluent avec ça ; à un moment ou à un autre, on se dit : mais en fait la responsabilité c'est chiant quoi, c'était pratique l'histoire du patron qu'on pouvait accuser, c'était quand même assez confortable. Si on n'était pas content d'une règle on pouvait râler. » (p.6)

La pérennité des Amanins repose sur un modèle économique vise un équilibre global « à zéro ». Il s'agit avant tout de rémunérer le travail, avec sobriété mais sans très bas salaires, de financer les investissements nécessaires, sans emprunter, et de pouvoir proposer des tarifs acceptables, pour peu que de la valeur soit accordée à la qualité de l'offre.

« Nous on n'a pas honte de dire les difficultés qu'on rencontre, on est très transparent sur toute notre comptabilité. On joue vraiment carte blanche en disant : « Nous on n'est pas un modèle, par contre si on peut être source d'inspiration, tant mieux ! » Et on fait encore des expériences, on cherche encore des choses. C'est vrai l'année dernière quand on s'est retourné sur dix ans on s'est dit : « Quand même on peut être fiers, on a tenu dix ans et on a généré des salaires pendant dix ans. On a permis à des vingtaines de familles de vivre pendant dix ans, c'est déjà énorme. Après on rêvait tu vois, on espérait faire de supers bénéfices et qu'on aiderait les actions à l'international de Pierre Rabhi. On en est loin. Dans l'idée, même les scopeurs, tu sais comme ils sont intéressés sur le pécule qu'ils ont apporté, c'est-à-dire que normalement ils touchent des intérêts, nous ils les ont mis au taux du livret A en disant que tout ce qui est au dessus ça irait à la solidarité internationale. Aujourd'hui, on va dire que, de façon plus raisonnable, les Amanins essaye de tourner à zéro. De ne pas avoir d'emprunt à faire, d'essayer de faire quand même des investissements et de pouvoir maintenir ce salaire global. » (p.8)

« Les écoles nous disent souvent vous n'êtes pas très bon marché. Mais on ne peut pas faire moins. Après, une fois qu'ils sont venus, ils ne nous disent plus qu'on n'est pas bon marché, parce qu'ils sont tellement enchantés, et ils ont fait tellement de choses là, ils disent : c'est hyper généreux votre offre,

mais sur le papier... Un instit', il trouve facilement au même prix une semaine mais avec en plus des animateurs de vie quotidienne. C'est-à-dire qu'il va avoir des gens qui gèrent ses élèves à midi et le soir. Alors que nous, ici, on ne les gère pas. On leur dit si vous voulez vivre une semaine découverte avec vos élèves il faut que vous soyez avec eux. » (p.8)

Les idées qui sous-tendent les Amanins et la gouvernance coopérative amènent des prises de position particulières vis-à-vis du travail, notamment à travers une absence de hiérarchie dans les métiers. Cette absence de hiérarchie dans les métiers a amené les Amanins à donner le même cadre de travail à tous les individus-travailleurs y compris ceux de la partie agricole, que ce soit en termes de limitation du temps de travail ou en termes de rémunérations qui sont passées d'un écart de 1 à 3 à des salaires égalitaires. Les décisions et positions sont définies collectivement en recherchant un consensus, une absence d'objections, selon les procédés de la sociocratie. L'interconnaissance et les échanges de savoirs tendent également à dépasser la perception habituelle sur les différents métiers.

« La partie agricole, c'est vraiment le cœur du projet des Amanins, de dire : mais le monde est tombé sur la tête, notre société qui ne veut pas payer ce qu'elle mange alors que c'est son fondamental, et qui se retrouve avec des gens qui sont obligés de faire de l'exploitation agricole et non pas de la paysannerie parce que même en ne faisant qu'un seul légume, ils sont obligés de faire des intrants énormes, ils sont obligés de racheter leurs graines parce que Monsanto a hybridé toutes les graines etc., ils ont des salaires de misère à quatre-vingt heures par semaine et ils touchent un smic. (...) On a décidé d'être solidaires avec eux donc ils sont aux trente cinq heures, comme nous, à douze euros de l'heure brut.(...) Au départ je pense qu'on ne l'avais même pas autant vu ce qu'on était en train de faire, c'est-à-dire qu'on avait cette conviction que cette partie agricole était trop souvent maltraitée et que c'était pas normal mais on n'avait pas mesuré à quel point c'était révolutionnaire ce qu'on avait fait. De salarier tout le monde au même endroit. » (p.4)

« Quand ils ont discuté du salaire, ils ont utilisé tous les arguments, c'est-à-dire qu'ils n'ont pas trouvé d'argumentaire pour dire pourquoi celui qui a fait des études gagnerait mieux sa vie que celui qui n'en a pas fait. (...) Et puis au bout d'un moment, moi, je me rappelle, sur la responsabilité à l'école, je disais : « Si j'ai une collègue et que moi je suis la directrice, j'aimerais bien que la responsabilité de directrice soit payée ». Et puis finalement ça ne s'est pas fait. Moi, je n'avais plus d'objections. » (IP, p.4)

Malgré ce processus de décision, les individus-travailleurs pour qui le salaire égalitaire s'est traduit par une baisse de revenu ont, en dehors de IP, finalement quitté les Amanins. Il arrive également que le modèle social choisi ne soit pas compatible avec la législation, amenant à un renoncement ou à une baisse des ambitions.

« Ceux qui étaient au niveau trois ils ont dit : « mais attendez la pilule est amère. On va travailler au même endroit, faire le même boulot et gagner moins, c'est super dur ! ». Ils ont négocié qu'ils pouvaient garder leur salaire parce qu'ils étaient là avant sauf qu'ils se retrouvaient coupables. Enfin tu vois avec un truc où c'était pas tranquille pour eux de ne pas

participer à la solidarité du reste du groupe. Donc ils ont négocié avec la scop que pendant un an ils gardaient leur salaire et que le salaire était diminué tous les mois de l'ordre de dix euros de façon à arriver à la somme. Et en fait il n'y a que moi qui suis restée. Les quatre autres ils ont fini par partir en disant mais socialement pour nous c'est trop violent. On n'y arrive pas. » (p.4)

« Il fallait qu'on élise un délégué du personnel. Toute l'équipe décide que c'est un délégué tournant, qu'on préférerait que ça change de personne et que ce serait bien que tout le monde s'y colle un jour pour comprendre ce que c'est. Donc on décide de faire ça et, très fiers de nous on est très contents et tout ça, on renvoie les papiers sauf que eux ils nous réalignent derrière en disant : « Nous on s'en tape de votre histoire on veut un nom c'est tout ». Tu es régulièrement confronté à ça. De même qu'en interne quand on est tous ici ok pour dire que par exemple en ce moment la scop elle ne peut pas prendre de nouveaux salariés donc s'il y a des surcharges de travail, comme on est scopeur, on va faire un peu plus pour que ça tourne et qu'on pourra pas forcément payer toutes les heures et que c'est ok pour tout le monde. Mais on sait très bien que demain il y en a un qui est licencié il peut nous faire chier. On est toujours sur un modèle où.... Pour le moment ça fait dix ans que ça tourne et on n'a pas eu ça. Même onze années, donc on espère que ça le fera » (p.6)

Le cas des anciens salariés qui ne se sont pas adaptés aux nouvelles conditions de rémunération montre qu'il existe des conditions pour que l'individu-travailleur vive positivement le fonctionnement de l'entreprise. Pour IP, le turn-over rencontré dans l'équipe des Amanins met en lumière trois facteurs d'ordre complètement différents : il y a ceux qui ont envie de monter leur propre projet, ceux qui vivent mal la coopération et ceux qui humainement ne passent pas avec le reste du collectif.

« Après l'équipe des Amanins, elle a beaucoup brassé de monde. Comme dans beaucoup de ces projets, il y a un turn-over quand même relativement important. Pour deux raisons principales. Une des raisons principales c'est qu'il y en a pas mal notamment qui ont envie de faire leur propre projet, tu vois un autre projet mais plus personnel et plus petit souvent, ou alors de changer de projet. Et une autre des raisons pour laquelle les gens partent, là, on peut distinguer deux sortes : il y ceux pour qui le collectif en fait c'est compliqué, c'est pas facile à tenir. Il y a des personnes, on voit bien que, suivant leur histoire personnelle, de toujours être confronté à un collectif et de prendre les décisions en groupe, ça fait de la violence répétée pour eux, ça fait un truc difficile. Ceux-là, nous on leur dit : « Mais c'est pas obligé de toujours être en coopération ». Il y en a qui trouve plus confortable de refaire de l'économie sociale et solidaire à l'extérieur de façon moins confrontante à un collectif permanent mais, par contre, qui peuvent rester en lien avec nous. Et puis il y en d'autres qui partent parce que voilà, le fameux facteur humain fait que c'est pas passé. » (p.5)

Au-delà des qualités propres à l'individu et à sa capacité de coopérer, il existe des facteurs favorable à la coopération. Le premier repose sur l'interconnaissance et le partage de savoirs. Le deuxième concerne l'intégration des nouveaux individus avec une nécessaire transmission : *« la coopération s'est un éternel recommencement »*. Le

troisième, c'est que « ça demande vraiment effectivement de sortir de cette peur de se faire avoir ».

« Il y a des gens qui sont arrivés après. Donc ceux là ils ont ni connu le temps de M., le temps du départ, ni connu le rush après la mort de M. Ils arrivent là, pof c'est prêt, vas-y ils y vont. Ce qui fait que eux tous les fondamentaux ils les ont pas intégrés mais ils trouvent l'idée belle tu vois ils ne sont pas contre. Mais du coup en plénière, les deux filles du cercle de gestion nous avaient photocopié tous les règlements qu'on avait mis au point depuis qu'il y a la scop, donc on reçoit tous ces règlements, on les regarde. C'était vraiment intéressant ce qui c'est passé : tout le monde se met plus ou moins à critiquer, notamment les nouveaux. Alors moi dans ma tête je me dis « Zut on n'a pas pris assez de temps pour expliquer aux nouveaux ! ». (...) D'un seul coup on a réalisé qu'aucun d'entre nous n'avait pensé à rappeler au groupe que c'est le groupe qui avait fait les règles. (...) Ça veut dire qu'il faut qu'on mette en place un rituel pour les nouveaux de façon à transmettre un minimum. » (p.7)

Au-delà des fonctionnements internes, IP met en avant le rôle d'exemple des Amanins. Un exemple pour des porteurs de projet, un exemple sur le territoire valorisé a posteriori par les élus locaux mais aussi un exemple pour des entrepreneurs classiques.

« Il y a beaucoup d'entrepreneures en entendant M. dire : « Mais finalement, moi, je me suis fait plaisir, je me suis offert les Amanins », il y a plein d'entrepreneurs, (...) qui disaient : « Mais MV il a tout compris. Pourquoi moi je ne me ferai pas plaisir aussi avec l'argent de mes sociétés à monter de belles sociétés avec des projets éthiques, solidaires. Du coup je suis fier de moi et c'est sympa. Voilà du bon usage de l'argent. Comment le réinvestir dans un truc collectif. » (p.11)

VII.7. De l'Aire

VII.7.A. L'entreprise

L'entreprise De l'Aire a été créée en 2002²³⁹ sous l'impulsion de ED, la fondatrice, pour «trouver un lieu d'expérimentation au système dominant ». De l'Aire a été créé sous forme associative, bien que le projet initial soit individuel : « De l'Aire, c'est quand même essentiellement moi en fait, c'est moi qui l'ai créé avec un groupe d'amis autour mais voilà c'est mon histoire, ma construction en fait ». De l'Aire est présentée comme une « structure d'assemblage » qui permet un « travail très collectif » autour du « travail d'auteur » produit par la fondatrice, unique salariée de l'entreprise. Elle œuvre « dans le développement local notamment, dans l'aménagement du territoire, mais aussi dans l'action culturelle et artistique ».

« J'ai commencé à monter des résidences d'artistes, j'ai fait quelques boulots aussi avec des bureaux d'étude pour mettre du beurre dans les épinards sur

²³⁹ <http://www.delaire.eu/presentation/qui-sommes-nous> (consulté le 01/11/2017)

des études intéressantes culture, développement local(...). J'avais développé tout un tas de petits trucs comme ça et puis au bout de quatre – cinq ans je me suis dit : « c'est bien sympa mais quand même quand on est que sur le principe de résidence d'artistes il y a un moment donné on n'est pas dans la transformations sociale vraiment et une fois que l'équipe elle est partie, il ne se passe plus rien derrière ». Ça me posait vraiment la question de la durée et ça me posait vraiment la question de jusqu'où on peut poser vraiment la question dans un projet comme ça auprès de la population concernée, auprès des élus, auprès des équipes qui interviennent d'aller chercher de la transformation sociale(...). Ce qui m'intéressait c'était toute cette mixité et de considérer aussi que la population et les gens qui participaient étaient aussi, avaient aussi un travail d'auteur là-dedans. (...) Partant de là j'ai commencé à réfléchir à (...) une démarche, de lancer une expérience et de chercher une commune qui pourrait mener cette expérience avec moi, sans savoir du tout où on irait. C'était pas du tout un projet, c'était une idée : est-ce qu'on pourrait tenter d'intervenir dans une commune avec une équipe pluridisciplinaire qui mêlerait autant des gens qui réfléchissent sur des questions de territoire, de politiques territoriales mais aussi de paysage, d'architecture, d'urbanisme etc. avec des artistes qui apportent aussi un regard sensible et un regard décalé, intéressant, avec toute une dimension participative ? On imaginerait des actions qui nous mettent tous autour de la table, autour d'actions dans l'espace public pour créer de la réflexion active en fait » (p.4).

Au moment de l'entretien en septembre 2016, De l'Aire compte une unique salariée, la fondatrice ED, mais elle implique régulièrement une équipe d'intervenants sur les différents projets, dont certains de longue date.

VII.7.B. La personne interrogée

L'entretien a été réalisé avec ED, la fondatrice et unique salariée de De l'Aire depuis 2002. Après une formation en sociologie et histoire de l'art elle fait un DESS direction de projets culturels : « *J'étais vraiment dédiée à devenir une directrice de projets culturels* ». Elle entre dans la vie active avec un emploi-jeune en tant que « *chargée de diffusion dans une compagnie à Lyon* » mais elle se confronte à la difficulté de ce métier où « *il faut se vendre, il faut vendre* », qui plus est dans une compagnie avec un « *metteur en scène qui était une femme extrêmement dominatrice et pas du tout dans le partage* » : « *J'ai vraiment vu les limites de bosser dans une structure artistique dont je me faisais une idée un peu collective et tout ça, c'était pas du tout ça, (...) ça a été un peu une grosse claque* ». Elle quitte la compagnie et déménage dans la Drôme où elle travaille en tant que chef de projet « *dans une structure qui montait un projet génial qui consistait à inviter des artistes à travailler dans trois villages avec des typologies d'habitat, de paysage, d'économie très différentes, (...) avec l'idée de travailler sur des questions de paysages, des questions de sociologie, des questions de développement, des questions d'habitat, mais à travers le prisme d'équipes artistiques, d'équipes pluridisciplinaires* ».

Cette mission qui durera deux années la relie à des expériences qu'elle a croisées

plus jeune avec une approche qu'elle qualifie de « très éduc' pop' » et « politique » : avec le Théâtre de l'unité à Montbéliard « où ils faisaient un travail assez génial, où ils tordaient le coup à l'institution scène nationale et ils étaient vraiment sur un boulot avec toute cette culture ouvrière des usines Peugeot de Montbéliard, et ils faisaient tout un boulot hyper populaire avec les gens, et puis un travail de réflexion philosophique, et puis de lâcher prise, de choses drôles dans la rue, de théâtre du rue, de rapport au théâtre qui était un rapport qui racontait la vie en fait et qui permettait de rencontrer les gens » ; et « avec une compagnie, sur laquelle j'ai fait mon mémoire de socio, qui travaille beaucoup sur la question de la provocation dans l'espace public et quelle place on prend dans l'espace public en tant qu'artiste, et jusqu'où ça va, jusqu'où on peut aller, qu'est-ce que ça génère etc. ». Elle y trouve du sens : « je suis passionnée par l'art, par la création, par le sensible, mais je suis aussi tout aussi passionnée par les politiques territoriales, par le développement local et sur comment en fait de ces deux grosses patates là, comment ça peut faire quelque chose qui est de l'ordre de la construction d'une réflexion active sur un territoire ».

Mais « cette structure elle s'est cassé la gueule, (...) on n'a pas pu aller complètement pleinement au bout (...) ça a été une déception assez forte ». L'équipe se retrouve au chômage. ED se demande « mais je vais bosser où moi après une expérience pareille ? » ce qui l'amène à monter De l'Aire : « Je suis un peu partie en voyage, je me suis un peu vidée la tête et puis je suis revenue en me disant « et bien je vais monter ma structure et puis on verra bien ce que ça donne » ».

VII.7.C. De l'Aire à travers le témoignage de ED

A notre question sur ce qui ferait différence, selon elle, dans l'approche et les pratiques de travail de De l'Aire, ED renvoie une complexité dans le fait qu'il existe « plusieurs systèmes dominants » et que « les alternatives, ça veut dire beaucoup de choses ». Elle propose de répondre du point de vue de De l'Aire, et reformule à sa manière la question : « Qu'est-ce qui fait qu'on ferraille pour ne pas travailler comme le système dominant ? ». Pour elle, il n'y a pas d'affichage de l'aspect alternatif de De l'Aire (« Je nous revendique pas alternative ») mais elle reconnaît que « toute la recherche de De l'Aire(...) a consisté justement à trouver un lieu d'expérimentation au système dominant ».

ED part des limites rencontrées dans ses expériences professionnelles pour dessiner les lignes de De l'Aire avec la volonté : de maîtriser le projet politique et l'environnement de travail en maîtrisant l'entreprise, de travailler avec des personnes diversifiées et choisies capables d'engendrer des processus originaux, et d'aller plus loin dans la démarche de transformation sociale en se confrontant réellement à l'institution.

« C'est à dire moi je n'étais pas satisfaite des endroits dans lesquels j'avais travaillé et du fonctionnement institutionnel existant et le fait de monter De l'Aire c'était vraiment de pouvoir trouver un endroit d'expérimentation, une structure d'expérimentation pour tester des façons de se positionner en fait, dans le monde, avec une structure professionnelle, et dans le développement local notamment, dans l'aménagement du territoire, mais aussi dans l'action culturelle et artistique. » (p.2)

« Le fait d'avoir été seule pendant presque quinze ans ça m'a permis vraiment de donner la couleur et l'impulse comme moi j'avais envie de le chercher, d'être intransigeante, de ne pas faire de concessions sur la politique du projet, vraiment à ma façon. » (p.2)

Une première motivation à la création de De l'Aire est le souhait d'ED de trouver un cadre de travail épanouissant qui repose sur le sens politique donné au travail et sur une confiance durable dans l'entreprise et dans les personnes qui la composent. Pour garder une maîtrise sur l'entreprise et son positionnement, ED va mobiliser un « groupe d'amis » pour constituer un Conseil d'administration bienveillant mais pas directement impliqué dans les choix de De l'Aire. Néanmoins, elle revendique l'aspect collectif de De l'Aire qui passe par la constitution d'équipes spécialement configurées, sur la base des envies et intuitions de ED, pour l'action à mener, avec des liens privilégiés et sur le long terme avec certains « invités ». Ce système permet une diversité et une complémentarité des personnes mobilisées dans le travail de De l'Aire, à défaut de l'avoir au niveau de la gouvernance de l'entreprise elle-même.

« Pour moi le boulot c'est clairement un outil de transformation sociale, vraiment. J'en fais un enjeu important pour que ça donne du sens à ce que je fais ici, dans ce monde. » (p.14)

« De l'Aire, pour l'instant c'est une association mais c'est essentiellement un travail d'auteur qui est le mien, pleinement assumé, revendiqué, avec un CA tout de même qui est bienveillant et qui accompagne la démarche de façon critique et bienveillante on va dire ». (p.2)

« Il y a des plate-formes de projets qui réunissent d'autres partenaires professionnels. (...) Du coup c'est un travail très collectif mais qui est porté par une structure d'assemblage qui est De l'Aire, » (p.2)

« Je travaille plus par système d'invitation de gens avec qui j'ai envie de bosser à partir d'une idée, d'un projet, ou d'une action ou d'une commande, d'un appel d'offre éventuellement.(...) Et après sur les démarches, les méthodes etc. c'est des choses qu'on développe évidemment tous ensemble quand les équipes sont constituées parce qu'on est sur des démarches qui durent de deux à trois ans » (p.2)

Le système d'invitation permet une adaptabilité très forte de De l'Aire avec des équipes configurées spécifiquement pour la démarche de travail définie, quitte à remplacer l'équipe initialement imaginée par une autre si la démarche est amenée à évoluer suite à une meilleure compréhension ou « intuition » sur le travail à réaliser.

« Je me suis dit : « En fait il faut qu'on fasse complètement autrement ». J'en ai parlé à toute l'équipe, je leur ai fait la proposition, ils ont tous dit : « Ok, super, effectivement, ça fait sens ». (...) Alors moi, j'ai juste eu l'idée d'aller plus du côté de la Mairie et après on a élaboré une deuxième proposition mais du coup avec une autre équipe parce que ça ne pouvait pas être la même et on a monté cette proposition » (p.7)

« Dans la suite de la démolition, on entame un bout de concertation, (...) sur laquelle on est depuis un an et demi, qui consiste à faire des ateliers d'urbanisme participatifs avec les gens. Là je me suis associée ; là, re-changement un peu d'équipe avec : un urba, avec un artiste qui lui est là depuis le début(...) qui est un peu notre fil rouge aussi, avec une jeune archi

qui sortait des études,...), un paysagiste(...) qui sort de l'école du Paysage de Versailles » (p.10)

Le fonctionnement basé sur une pluralité d'intervenants supprime l'aspect économique dans l'activité de De l'Aire, quitte à percevoir des rémunérations minimales pour le travail accompli.

« Avec G on se dit : « Putain c'est compliqué le sujet là, quinze mille euros ça va pas loin, ça va vite. Nous on est vite cinq-six sur des équipes de projet et on préfère être un peu nombreux même si on gagne moins que deux ou trois à gagner pas mal » (p.7)

« Nous on a gagné des misères sur ce séminaire, moi, je ne me suis pratiquement pas payé en fait. J'ai eu 2000 euros qui sont rentrés dans la structure pour deux ans de boulot. Autant te dire, je l'ai fait pour la gloire. Après je ne regrette pas du tout, parce que c'était un truc, de toutes façons on savait que ça n'allait pas nous faire gagner de l'argent. » (p.13)

Une deuxième motivation à la création et à l'évolution des activités de De l'Aire s'inscrit dans la perspective d'agir sur la transformation sociale. Pour cela, De l'Aire s'appuie sur une démarche qui vise à décroiser, à croiser les points de vue et les aspects, à faire des choses concrètes ensemble.

« J'avais développé tout un tas de petits trucs comme ça et puis au bout de quatre – cinq ans je me suis dit : Bon, tout ça c'est bien sympa, mais quand même, quand on n'est que sur le principe de résidence d'artistes, il y a un moment donné on n'est pas dans la transformations sociale vraiment. Et puis une fois que l'équipe elle est partie, c'est parti quoi, enfin il ne se passe plus rien derrière. Moi ça me posait vraiment la question de la durée, et ça me posait vraiment la question de jusqu'où on peut poser la question, dans un projet comme ça auprès de la population concernée, auprès des élus, auprès des équipes qui interviennent, de : on va quand même aller chercher de la transformation sociale là, enfin on va y aller vraiment. » (p.3)

« J'ai commencé à réfléchir à une démarche, de lancer une expérience et de chercher une commune qui pourrait mener cette expérience avec moi sans savoir du tout où on irait, c'était pas du tout un projet du coup, c'était une idée : est-ce qu'on pourrait tenter d'intervenir dans une commune, avec une équipe pluridisciplinaire, qui mêlerait autant des gens qui réfléchissent sur des questions de territoire, de politiques territoriales mais aussi de paysage, d'architecture, d'urbanisme etc. avec des artistes qui apportent aussi un regard sensible et un regard décalé, intéressant, avec toute une dimension participative. » (p.4)

Pour ED, la transformation sociale repose sur la capacité à inventer en permanence face à ce « monde qui marche sur la tête ». Pour cela, il faut s'attacher au processus et accepter de ne pas projeter de résultat et de ne pas viser des objectifs prédéfinis. Il faut aussi reconnaître une compétence à l'ensemble des personnes concernées pour définir les actions à entreprendre et comprendre que c'est dans l'action commune que se construit le vivre ensemble.

« [Cet exemple] raconte cette invention d'alternative, qu'on ne pose pas du

tout comme un principe, et je trouve que ça c'est bien, mais plus comme un travail de développement local. Parce que, finalement, au-delà d'être une alternative, je dirais que c'est surtout parce qu'on marche sur la tête aujourd'hui. L'alternative, c'est surtout qu'aujourd'hui on devrait être tout le temps en train d'inventer. On devrait toujours être dans un processus et jamais dans l'attente d'un résultat, mais on est dans une société... Effectivement, (...) une clef d'enjeu par rapport à ta question initiale, c'est cette question du rapport au processus de décision et à l'attente aux objectifs qu'on se pose. Pour moi aujourd'hui s'il y a bien quelque chose qui ne fonctionne pas dans le système dominant et contre lequel c'est vachement dur de lutter c'est de ne pas projeter d'emblée le résultat qui va se passer, ne pas être dans l'attente d'objectifs et de laisser la réflexion se poser et même de re-osser la commande à chaque fois. Nous c'est vraiment dans notre façon de faire dans De l'Aire » (p.6)

« Dans nos projets les gens fournissent aussi des idées. On n'est pas là pour dire on va faire ça, ça, ça, ça, mais au bout d'un moment les gens ils deviennent super créatifs, ils ont plein d'idées et après c'est nous qui les suivons. » (p.5)

« Est-ce que ce n'est pas que les gens apprennent à vivre ensemble, et peut-être aient le désir de vivre ensemble et de gérer les conflits parce que ce n'est pas bisounours ? Est-ce que ce n'est pas ça le vivre ensemble, est-ce que ce n'est pas apprendre à faire ensemble malgré le conflit et la différence pour finalement construire quelque chose ? » (p.6)

Pour ED, elle repose aussi sur la capacité à agir au niveau des institutions, à faire bouger des lignes au sein du système dominant.

« Je pense, à un moment donné, quand on veut vraiment être dans l'alternative concrète sur un territoire, il faut quand même rentrer dans les politiques publiques, il faut les transformer à cet endroit là. C'est ce qu'on a fait à une échelle locale, microlocale ou commune, et je pense que ça a vraiment eu du sens et ça a été un coup pas de génie, c'est pas dans le sens on est balaise, mais je pense qu'on a eu une intuition à cet endroit là qui était vachement juste. » (p.11)

ED expose plusieurs conditions pour engendrer une dynamique de transformation sociale sur un territoire donné : sécuriser la participation des personnes, déconstruire des schémas, créer des opportunités d'échanges...

« J'étais dans une espèce d'utopie d'auto-participation, enfin d'autogestion du groupe, et je me suis rendu compte qu'il y a des endroits, on ne peut pas faire ça, on ne peut pas y aller comme ça la fleur au fusil. Il faut quand même baliser, il faut de la méthode et des fois il faut une méthode très serrée avant de tout ouvrir. ça m'a vachement appris sur ma méthode et sur moi, ma façon de faire, parce que je me suis rendu compte qu'il y a vraiment des endroits où je me suis plantée : à vouloir tout ouvrir, j'ai vraiment insécurisé les gens je pense, pour bien faire en fait j'ai mal fait. Mais c'est pas grave, ça c'est rattrapé, ça s'est discuté, ça s'est débattu et aujourd'hui » (p.6)

« C'est à dire que face à cette construction d'une pensée qui a besoin d'être rassurée et sécurisée à mort, il faut déconstruire. Déconstruire des a priori, des schémas, la façon de gérer un projet, la façon de se rencontrer dans un

projet, la façon de travailler ensemble. Déconstruire la relation qu'on croit être à cet endroit mais qui n'est peut-être pas à cet endroit là et accepter que tout ça c'est long en fait et peut-être que l'alternative elle commencerait là au système dominant. » (p.6)

« Tous les matins on faisait un hall café, donc on arrive avec le croissant et le café, et pendant cinq jours l'idée c'était que tous les élus, tous les services se retrouvent le matin au Hall café, donc la police municipale, le service urba, la propreté de la ville, les mecs qui étaient au boulot depuis cinq heures du matin pour faire l'arrosage parce que c'était l'été ils venaient faire leur pose, enfin tout le monde, les secrétaires, la comptable, les machins, tout le monde. Et c'était génial parce que au début on a eu quinze personnes et à la fin il y avait je ne sais pas une centaine de personnes les deux derniers jours. Le maire qui venait à chaque fois qui papoti papota, les élus qui parlent avec les services différemment. (...) Et les gens nous ont dit : « Mais c'est dingue, on n'a pas d'endroit où on se retrouve en fait ! » » (p.8)

De l'Aire se positionne comme entreprise support à des démarches de transformation sociale, tout en s'appuyant sur un fonctionnement très centré sur la personne fondatrice. ED témoigne des tensions auxquelles elle doit faire face dans son travail, notamment dans le lien avec les élus locaux pas nécessairement prompts à une réelle transformation sociale.

« Ça a été trois ans passionnants, très conflictuels sur certains endroits avec la commune parce que, en fait, cette petite mairesse qui était tout à fait ouverte aux expérimentations elle était dans un rapport de pouvoir très très fort et en fait elle avait un fonctionnement très maternel avec sa commune. Elle était maire depuis déjà je ne sais pas 10 – 15 ans et en fait la démarche l'a beaucoup dérangée parce que tu vois quand tu brasses la démocratie participative et bien tu as des gens qui ouvrent leur gueule, tu as des gens qui disent qu'ils ne sont pas d'accord avec les projets, tu as des gens qui veulent participer et, à un moment donné, elle s'est rendu compte que ça ne l'arrangeait pas du tout, que, elle, elle avait quand même ses projets dans sa tête et le fait qu'on les remette en question ça la faisait chier. » (p.5)

« Ils commençaient à voir clair dans le jeu de la mairie qui en fait tirait bien les ficelles derrière et qui plus nous on amenait de démocratie, plus eux ils vérouillaient derrière en disant mais attend tch tch tch, tu vois... C'était hyper intéressant, c'était passionnant, c'était dur parce que il y avait vraiment des séances de discussion, moi, je m'en suis pris plein la gueule. Je pense que là, moi, j'ai appris tout mon métier d'aujourd'hui parce que ça a été... Je rentrais chez moi des fois limite en pleurant je disais : « putain je n'en peux plus ! ». Je n'en peux plus parce que c'était très complexe d'être entre le marteau et l'enclume, entre les habitants et les élus et puis quand on est à la place du médiateur, les gens ne vont pas s'affronter en direct, ils tapent sur le dos du médiateur (...). Moi je les croisais tous les samedis matin sur le marché, donc pfffou c'était rhhh. C'était prenant dans la vie tu vois. » (p.5)

En fin d'entretien, elle livre son projet de recul pour l'année qui suit. Elle va confier les projets à deux autres personnes, tout en restant en partie présente. Elle

cherche à renouer avec d'autres formes engagements plus collectives et dégagés d'enjeux de rémunération. Ses questionnements personnels rejaillissent sur De l'Aire, dont l'existence et l'évolution sont questionnées.

« La bonne crise de la quarantaine, dans ta tête ! Je me dis : maintenant ça y est, je me suis bien prouvée des choses, ça j'ai bien donné là, on va peut être juste un peu se détendre là maintenant. Donc là je suis en train de mettre en pause pour 2017, donc je vais me mettre en temps très partiel. Je vais quand même bosser, j'ai pas trop le choix, j'ai un marché public que je peux vraiment difficilement arrêter, ils ne me laissent pas trop partir, et puis enfin je crois que je n'ai pas trop envie non plus de tout lâcher. J'ai envie d'aller au bout du projet qui dure depuis trois ans et qui se termine dans un an. Du coup je garde ça et il y a deux autres projets sur lesquels ce sont des collègues qui vont bosser à ma place. C'est très intéressant aussi ça, je délègue complètement. Du coup il va falloir que je les gère à distance, ne serait-ce que d'un point de vue comptable, gestion, interface. Donc ça va quand même générer un peu d'activité, je pense un gros 1/5ème. Et à côté de ça je voudrais attaquer cette formation jusqu'à avril. Et prendre du temps. »

« Là ça m'angoissait un peu, mais là j'ai hâte, je suis hyper contente de faire ça. Et puis j'ai vraiment l'envie de prendre le temps, de rencontrer des gens et puis de bosser avec des gens, de réfléchir, d'agir, pourquoi pas faire des petites séances de work shop, j'ai vachement envie de ce genre de truc mais pas dans un rapport marchand, dans un pur rapport d'intérêt, de plaisir, d'envie. Et j'aimerais vraiment que 2017 ce soit vraiment dédié à ça. Et puis que ce soit plus sur le local, j'ai envie de revenir dans des démarches collectives que j'ai vachement lâché, dans lesquels j'ai beaucoup beaucoup été toute ma vie depuis que je suis étudiante, d'assos, de collectifs, de machins. Et là ça fait 5-6 ans, depuis la naissance de mon deuxième gamin où j'arrive pas à tout faire, je n'y arrive plus, je suis fatiguée, je suis fatiguée, voilà. Et là en fait je me rends compte que j'ai très très envie et que ça va me refiler une grosse patate de re-renter là-dedans. Je ne sais pas encore comment, avec qui, quoi, comment mais je zieute du côté de l'usine vivante, du côté du fab lab, enfin voilà des trucs qui bougent, il y a les élections qui arrivent aussi. Je ne sais pas encore mais j'ai vachement envie. Et puis pour De l'Aire là, j'ai vraiment beaucoup travaillé là-dessus ce week-end parce qu'on travaille sur les cas des autres et nos cas perso. Le point de départ de la pause, c'était je ne veux plus travailler seule. Je me suis prouvée, j'ai monté mon boulot, enfin j'ai vraiment créé comme j'en avais envie et j'ai eu la chance de travailler avec des gens super autour de moi, tous les associés avec qui j'ai été sur les projets, ça a été des vraies rencontres géniales, ça c'est super bien passé. On a tous trouvé notre compte là-dedans, ça nous a tous construit, ça a été une super aventure mais sur le quotidien du quotidien je n'ai plus envie d'être seule, j'ai vraiment envie de bosser en collectif moi. Je crois que ça n'a plus de sens pour moi, je suis vraiment prête à partager, et puis j'ai vraiment envie de ça, ça a du sens. Donc là mon bout de réflexion c'est comment je passe de un à plusieurs. Est-ce que c'est dans De l'Aire ? Est-ce que c'est dans un autre projet à construire avec d'autres ? Est-ce que c'est la suite de De l'Aire que je transforme, qui reste De l'Aire mais qui se transforme ? Est-ce que c'est je remonte une nouvelle structure avec d'autres, mais avec qui, sur quels projets ? » (p.14)

VII.8. Enertech

VII.8.A. L'entreprise

L'entreprise Enertech a été créée en janvier 1998 par le fondateur OS, dans le prolongement d'un Cabinet fondé en 1980²⁴⁰. C'est un « bureau d'études spécialisé dans la performance énergétique du bâtiment ». L'objectif d'Enertech est de « *participer, être acteur de la transition énergétique dans le bâtiment, en élargissant encore l'énergie peut-être à l'environnement de façon générale* ». Enertech a pour missions : la Maîtrise d'œuvre classique lors de la construction de bâtiments ou de leur réhabilitation ; l'Assistance à Maîtres d'Ouvrage (AMO) pour la mise au point de programmes de constructions performantes, leur suivi, leur évaluation ; la réalisation de campagnes de mesures de toute nature (consommation d'énergie, confort, qualité de l'air, etc.) ; des travaux de recherche très en amont afin de mettre en évidence des phénomènes méconnus, ou d'élaborer des solutions très innovantes ; la diffusion du savoir et des savoir-faire. Enertech dispose des plus grosses bases de données du monde sur les mesures d'énergie dans les bâtiments (selon le Pr Alan Meier de l'Université de Berkeley) et a construit des modules de formation sur la conception et la rénovation des bâtiments à très basse consommation d'énergie.

Enertech a été créée sous la forme d'une SARL avec « *un modèle un peu solaire* » autour de son fondateur « *OS, un personnage charismatique, connu dans le métier, dans l'énergie du bâtiment, de longue date* ». L'arrivée en retraite du fondateur pose la question de la transmission et celle du maintien de l'engagement militant de l'entreprise. Le fondateur et le collectif de travail font le choix de s'engager dans une reprise par les salariés plutôt que dans une alliance ou une fusion avec un autre bureau d'étude : « En Juin 2015 la grande majorité des employés sont devenus actionnaires en adoptant le statut *de SCOP* »²⁴¹. En passant en SCOP-SARL, la propriété et la gouvernance ont été transférées de la personne fondatrice aux individus-travailleurs.

Au moment de l'entretien en novembre 2016, l'entreprise compte une vingtaine de salariés. Son capital social (dévalué pour la reprise en SCOP) est de 20.000€ et elle a généré un chiffre d'affaire de 1,4 millions en 2015²⁴².

VII.8.B. La personne interrogée

L'entretien a été réalisé avec TR, gérant d'Enertech depuis son passage en SCOP en 2015. Il était salarié à Enertech en tant qu'ingénieur depuis 2008 « *grâce à une discussion autour d'un barbecue, à un moment où dans mon boulot précédent, je suis resté deux ans dans une toute petite boîte où j'en savais plus que le patron au bout d'un an, et j'avais envie de partir* ». Son intérêt pour la transmission et pour la mission militante de l'entreprise amène OS (ou simplement O. pour TR) à renoncer au projet de fusion et à lui proposer de

240 <http://www.enertech.fr/societe-enertech.html> (consulté le 01/11/2017)

241 <http://www.enertech.fr/societe-enertech.html> (consulté le 01/11/2017)

242 <https://www.societe.com/societe/enertech-415227925.html> (consulté le 01/11/2017)

prendre la gérance. Cela ne faisait pas parti de son plan de carrière et TR met en doute sa légitimité et sa compétence mais il accepte cette évolution.

« Lors du projet de transmission d'Enertech, le projet in fine était de fusionner les deux entreprises pour qu'on devienne une seule et même entreprise et que ce soit la gouvernance d'AMOES qui prenne la suite de la gouvernance d'Enertech. (...) Mais la perception qu'en a eu O. à un moment donné, c'était « la petite bête qui bouffait la grosse » pour le faire court et il s'est senti un peu sur la défensive un peu à un moment donné. Dans le cadre de cette discussion-là, moi j'avais été inclus, parce qu'à cette époque-là j'étais chef de pôle et je m'intéressais à cette question-là de la transmission. Dans la discussion, un des gérants d'AMOES dit « l'aspect lobbying, l'aspect porter la transition énergétique dans la réglementation, ça ne m'intéresse pas trop ». Mais moi je serai partant pour faire ce travail de militantisme, ça m'intéresse ! J'ai levé le doigt timidement et Olivier, ça a tourné un peu dans la tête, et il revient me voir un peu après : tant qu'à faire, ça t'intéresserait pas d'être gérant ? C'était pas du tout le projet de vie que j'avais, j'étais ingénieur, chef de pôle, très très bien, mais je n'étais pas parti pour aller plus loin. Et puis de fil en aiguille, on creuse, on fait le tour de toutes les personnes qui auraient été légitimes pour être gérant à la suite d'Olivier et globalement, personne n'avait envie de le faire, donc à un moment donné, c'était moi ou AMOES ou quelqu'un d'autre. Je me suis tâté, est-ce que je m'en sens capable ? Bon ben oui, ok, voilà, c'est parti. J'espère que je ne vais pas le regretter mais... Effectivement, aujourd'hui, il y a un certain nombre de sujets sur lesquels je suis démuni, voire carrément déficient par manque de temps, et des sujets que je regrette de ne pas avoir traité quand c'était le moment mais voilà, on y croit et on va poursuivre comme ça et puis ça va bien se passer ! »

VII.8.C. Enertech à travers le témoignage de TV

A notre question sur ce qui ferait différence, selon lui, dans l'approche et les pratiques de travail de Enertech, TR répond que *« ce n'est pas une question facile »* et que *« c'est un sujet sur lequel on cogite beaucoup là-dessus, enfin personnellement, je me pose beaucoup de questions là-dessus »*. Il met en tension le projet *« engagé »*, *« militant »* de l'entreprise avec la dimension *« travail »*. A la dimension militante dont il hérite et qui a engendré des *« pratiques [qui] ne sont pas forcément vécues comme suffisamment ouvertes, ou alternatives, ou pas satisfaisantes d'un point de vue humain »*, il cherche, à travers la reprise en SCOP et sa fonction de gérant, à développer *« le rôle social de l'entreprise »*. Il s'agit de faire évoluer la culture de l'entreprise en faisant évoluer ses pratiques pour mieux prendre en compte l'individu-travailleur. Un enjeu illustré par la situation vécue le jour même de l'entretien où *« une collaboratrice importante de la structure a annoncé qu'elle souhaitait démissionner »*.

TR expose les limites d'un fonctionnement d'entreprise inscrit dans une culture militante du type *« c'est pas tout ça mais on est là pour sauver la planète »* qui induit un rapport au travail basé sur un engagement sans limite de l'individu-travailleur. Cette culture militante appelle une exigence vis-à-vis de l'individu-travailleur qui va bien au-

delà du cadre de travail, quitte à mener à l'épuisement des plus convaincus.

« On attendait de tout le monde finalement de pas compter ses heures et d'être soi-même militant, ce qui n'est pas le cas de tout le monde » (p.2)

« Un autre paradoxe peut arriver dans des boîtes comme les nôtres. Finalement on est une entreprise engagée,...) qui crée une grosse tension entre la volonté de bien faire parce qu'on croit en des choses et qu'on est attiré par ces choses-là, donc on a une volonté de s'investir énormément dans le travail, et les limites physiques que sont la fatigue, la vie personnelle, la vie familiale. Et ça peut frotter assez fort et c'est ce qui se passe aujourd'hui avec cette personne qui n'arrive plus à concilier la vie personnelle, enfin l'aspiration qu'elle a à sa vie personnelle et l'implication très forte qu'elle a dans l'entreprise. Donc c'est extrêmement paradoxal car c'est une des personnes les plus engagées ici, et qui craque de fait, de ce sur-engagement finalement. » (p.2)

Pour TR il s'agit de « passer du terme « militant » au terme « engagé » dans la vision qu'on peut avoir du rapport au travail » afin que la solidarité d'équipe existe malgré les différences d'engagement entre les individus-travailleurs et afin que la liberté offerte à l'individu-travailleur sur l'organisation de son temps reste un atout et non un piège.

« Un côté solidarité d'équipe est impliquée dans le rapport au travail parce que justement il s'agit de re-rapprocher les deux côtés d'une fissure qui existe aujourd'hui qui sont pour faire simple : les personnes les plus militantes ou les plus engagées, militantes c'est peut-être un peu fort pour le coup... et les personnes un peu moins engagées qui croient quand même à Enertech. Ici tout le monde croit en notre objectif, il n'y pas de défaut d'adhésion c'est pas la question, mais c'est le rapport au travail qui est différent, le rapport à la valeur travail, si tant est que c'est une valeur. Et donc la quantité de l'engagement qui fait que, aujourd'hui, on a des personnes qui saturent, voire qui démissionnent, débordées de travail alors qu'une autre partie de l'équipe, sans dire qu'elle est pépère parce que c'est pas le cas, tout le monde est quand même bien impliqué dans l'entreprise. » (p.3)

« La souplesse qu'on donne à chacun sur l'organisation de son temps est à la fois un cadeau et une mise en danger de chacun, en fonction de son niveau d'engagement justement. Il n'y a pas de pointeuse, pas de contrôle des horaires stricts, les horaires sont un peu libres.(...) » (p.3)

Selon TR, ce glissement d'un rapport au travail basé sur l'engagement plutôt que sur le militantisme suppose « la transformation d'un modèle un peu solaire » vers un modèle qui responsabilise l'ensemble des individus-travailleurs et qui amène à un meilleur partage des responsabilités. Il vise un management beaucoup plus horizontal avec un partage des responsabilités mais il convient qu'il n'est pas évident de faire émerger des bonnes volontés pour partager cette responsabilité. Une responsabilisation des individus-travailleurs d'autant plus importante que le statut de SCOP appelle une gouvernance par les individus-travailleurs. Dans la transformation du modèle un peu solaire à un modèle plus horizontal, TR estime que le statut de SCOP est également un atout concernant la place du dirigeant élu et les exigences en termes de transparence.

Malgré la place particulière du gérant dans une SCOP, TR constate « un vrai frein psychologique à passer le seuil » de la porte du dirigeant pour gérer le plus en amont possible les problématiques.

« Le vrai enjeu aujourd'hui c'est la transformation d'un modèle un peu solaire, où O. était vraiment au centre de l'activité, puis nous on gravitait autour de lui et c'est lui qui structurait à la fois la vision, la gouvernance qui était (...) globalement assez concentrée et toutes les décisions étaient assez rayonnantes, à un mode de gestion que moi je veux beaucoup plus horizontal, beaucoup plus partagé, déjà parce que je n'ai pas les limites physiques d'O. (O. bossait 4000h ou plus, moi je suis à 2500 et c'est déjà beaucoup!) mais aussi parce que c'est aussi structurant dans la relation au travail. » (p.2)

« Effectivement, il y a un processus d'autocontrôle qui est beaucoup plus net, puisque voilà, mon poste de gérant, mon rôle de gérant peut être remis en cause tous les ans à chaque AG. La façon aussi dont on vote à l'AG, la façon dont on décide du partage du résultat, oblige à une très grande transparence, sur les éléments importants de l'activité et de la vie économique de la boîte. Ça c'est dans les fondamentaux » (p.2)

« On souhaite aussi avoir une gouvernance partagée, à la fois parce que c'est légitime, je pense, d'impliquer des gens qui sont là depuis longtemps qui ont des valeurs ajoutées importantes et qui sont des piliers avec qui on partage ces valeurs et aussi parce qu'on voit qu'il y a un impératif, que la responsabilité ne remonte pas systématiquement toujours aux mêmes personnes. » (p.2)

« Je ne sais pas si c'est un problème générationnel ou de relation au travail globale dans la société, mais je me pose beaucoup de questions là-dessus parce que ça me semble quand même étonnant pour des gens, encore une fois très qualifiés, des ingénieurs, de ne pas avoir plus développé peut-être le sens de la responsabilité ou du management. Avoir une implication forte dans l'entreprise, c'est un peu déstabilisant et en même temps, on ne peut pas déléguer quelque chose à quelqu'un qui n'accepte pas cette délégation, on ne peut pas forcer quelqu'un à être chef de pôle, c'est complètement contreproductif, il faut que tout ça soit basé sur une adhésion sincère et si la volonté n'existe pas, nulle part, on est un peu face à une impasse » (p.10)

« J'ai vu, à mon grand regret, le regard de mes collègues évoluer complètement au moment où j'étais gérant ou en train de devenir gérant, déjà il y a quelques années et du coup il y a une barrière qui s'est établie qu'on le veuille ou non, qui fait que c'est peut-être plus facile d'évoquer des problèmes comme ça auprès de, je sais pas, un délégué du personnel, un chef de pôle, qu'auprès du gérant même si c'est grave. » (p.6)

Ce glissement vient également questionner les modes de rémunération dans l'entreprise. La grille de salaires d'Enertech est plutôt compacte et engendre peu de différenciation entre les individus-travailleurs. Les résultats de l'entreprise ont toujours été dédiés aux individus-travailleurs, et non à la rémunération du capital, et le passage en SCOP permet de mieux formaliser, avec la participation, la « part travail » qui préexistait déjà. A côté de ce système plutôt égalitaire, un système de primes individuelles existe pour récompenser l'implication, voire la sur-implication, des

individus-travailleurs. Pour TR, ce système n'est pas satisfaisant car il est source de tensions dans l'équipe car chacun « a une relation à la rémunération qui est assez différente, une attente, une valorisation personnelle qui est assez différente » et qu'il est difficile d'avoir une perception objective du travail des uns et des autres si l'on veut sortir d'une appréciation calquée sur le cadre légal et basée avant tout sur une approche quantitative du travail. Plutôt que des primes compensatoires, pour TR « l'idéal serait de réussir à ce que chacun ait un meilleur équilibre personnel ».

« On est sur une grille assez compacte. Le rapport, quand on est à l'heure réelle travaillée on va dire, ne dépasse pas le ratio de 1 à 2 et demi. Donc on n'est pas sur une grille de salaire démentielle. On n'est pas sur des salaires très hauts, les plus bas salaires ne sont pas très bas non plus, on n'a personne au SMIC » (p.5)

« Avant de passer en SCOP il y avait déjà le fait qu'Olivier n'a jamais distribué de dividendes (...) et il a toujours réparti les résultats entre une part travail qui n'était pas aussi bien formalisée à l'époque et pas mal sous forme de primes. Des primes (...) un peu sorties du chapeau, parce qu'elles étaient arbitraires, en version négative, en version positive, qui cherchaient à rétablir une équité par rapport à cette différence d'implication dans l'équipe et à récompenser ceux qui mouillent le plus la chemise. Et qui se transforme aujourd'hui en un mélange de participation, version officielle de la part travail, et toujours un système de primes parce que voilà l'iniquité dans l'approche du travail existe toujours. Même si ce n'est pas une fin en soi, les gens qui font ça, ils ne le font pas pour l'argent, mais parce qu'ils s'en sentent obligés des fois, qu'ils se sentent impliqués pour le faire, c'est un pis-aller, mais où la moindre des choses c'est de le récompenser à la fin de l'année. Même si l'idéal ce serait de réussir à ce que chacun ait un meilleur équilibre personnel. » (p.4)

« La relation au travail, au temps de travail est complètement complexe quand on met dans un cadre réglementaire, ce qu'on est obligé de faire. Ça a comme conséquence de focaliser une partie du débat interne sur le rapport au travail uniquement sur un apport quantitatif qui est hyper limité parce qu'on peut travailler des heures et des heures sans rien produire, ce n'est pas ça qui est recherché évidemment. Donc j'essaie de replacer le débat, aujourd'hui, non pas tant sur cet aspect quantitatif que sur les objectifs, la vision qu'on a de l'entreprise, comment on se définit. » (p.2)

Sortir du militantisme, ce n'est pas pour autant renoncer aux valeurs de l'entreprise qui restent très importantes pour la cohésion d'équipe. En sus de l'évaluation des compétences techniques, l'adhésion aux valeurs de l'entreprise est donc questionnée lors des recrutements. Le choix d'une implantation de l'entreprise en milieu rural, comme élément d'une qualité de vie au travail, constitue également un facteur de sélection lors des recrutements.

« Déjà comme ça, on a des niveaux d'implication qui peuvent être différents, si en plus on a des personnes... On a eu des personnes qui ne se sentaient pas trop concernée par la cause environnementale ou pas plus convaincu que ça qu'il y a des chose à faire pour y remédier. Et bien ça s'est mal passé, parce que tout simplement l'intégration à l'équipe a été difficile. On voyait bien qu'on ne partageait pas les mêmes fondamentaux et que c'était

compliqué. La complication avec la personne a vite dérapé et finalement elle est partie au bout d'un an. C'était un vrai fiasco, donc on est attentif à ça dans notre recrutement, à partager ces valeurs. Évidemment on recherche des compétences aussi du bâtiment. » (p.5)

« On a eu une personne l'autre fois qui est venue, parisien pur souche. Pourquoi pas, on va essayer. Il y a une personne avec qui ça a super bien marché, qui est toujours là, qui fait de l'escalade, qui s'éclate avec le Vercors à portée de main ; et une autre, qui a fini par dire : « Tout ce vert me stresse » et qui est partie parce que ça n'allait pas. Ça fait aussi partie des valeurs un peu implicites aussi, cette forme de travail en milieu rural. » (p.5)

Le passage en SCOP et les évolutions qu'il engendre amène à faire avancer le « rôle social » de l'entreprise à côté du « rôle militant ». Pour TR cela passe aussi par d'autres aspects de l'entreprise comme une approche par mission et non par un découpage de tâches, comme la maîtrise de la charge globale de travail de l'entreprise pour éviter les surcharges structurelles, comme le droit à l'expérimentation notamment sur de nouvelles formes de travail comme le travail à distance, ou comme la recherche d'une meilleure compréhension entre les individus-travailleurs qui passe par de l'interconnaissance mais aussi par une capacité à valoriser les qualités plutôt qu'à stigmatiser les défauts et une capacité à gérer les conflits au plus près.

« Chacun peut avoir une certaine autonomie, c'est vraiment ce qu'on cherche dans la façon de travailler et je pense aussi que c'est une façon intéressante de travailler, on est pas du tout une société qui découpe les tâches comme peuvent le faire les bureaux d'études où, toi tu vas t'occuper des esquisses, toi tu vas t'occuper de la conception, toi tu vas t'occuper du chantier. Ici un ingénieur suit son opération de A à Z, se fait aider quand il a besoin et on a un pilote qui fait tout de A à Z, c'est une façon plus intelligente de travailler je pense. » (p.3)

« La vraie problématique derrière ça, c'est qu'une PME comme la nôtre a toujours une grosse difficulté à gérer son carnet de commandes, à savoir, à l'instant t, est-ce que je dois répondre à 36 appels d'offre qui me tombent sous la main, qui m'intéressent plus ou moins, voilà, sachant que, au mieux, c'est dans 6 mois que l'opération va commencer et que si je réponds à 36 opérations, je peux en gagner 36 comme je peux en gagner 0. Et donc l'adéquation entre la charge de travail et la ressource humaine, est très très difficile à trouver, on a toujours plutôt travaillé, très souvent malheureusement, en excès de travail. En gros, tout ce qui nous intéresse on y répond, si on a de la chance, on en gagne pas mal et ben après on rame pour faire le boulot, on embauche in extremis pour renforcer l'équipe et puis on fait des charrettes pour assurer le boulot. J'aimerais bien qu'on fonctionne de façon inversée, qu'on mette le niveau, l'objectif de charge plus en dessous de la barre de ce qu'on est capable de faire et de permettre des congés sans solde, des temps partiels ciblés sur des périodes, pour plutôt compenser en négatif et ne pas être dans la charrette permanente ; mais c'est un idéal, ça fait 1 an que je dis ça et ça fait 1 an qu'on est toujours « charrette » et on a toujours pas réussi vraiment à faire ça » (p.4)

« On va expérimenter sans à priori et voir comment ça se passe » (p.6)

VII.9. Les premiers constats sur les entreprises étudiées : des structuration d'entreprise différentes mais des des approches communes

Les entreprises étudiées présentent toutes des approches et pratiques de travail alternatives au système dominant, de façon plus ou moins présente et affirmée. Les approches de travail développées vont dépendre de l'intention des personnes fondatrices et, pour certaines, de l'intégration au cours de leur histoire de nouvelles motivations issues du collectif de travail, d'un dirigeant ou de l'introduction d'une nouvelle partie-prenante dans la gouvernance de l'entreprise.

La question du rapport au travail peut être constitutive de l'entreprise (quatre entreprises sur huit). Pour L'Herbier du Diois, il s'agit de « *raisons éthiques, sociales et une recherche de liberté* » ; pour Solstice, il s'agit de « *sortir de la contrainte et de l'aliénation du travail* » par « *l'approche entrepreneuriale* » ; pour De l'Aire, il s'agit de « *trouver un endroit d'expérimentation* » avec une totale liberté sur la « *politique du projet* » et sur la « *façon* » de le mettre en œuvre ; pour La Ferme des Volonteux, il s'agit de créer des synergies entre des travailleurs autonomes à travers une « *structuration humaine* » de l'entreprise ; pour Les Amanins, il s'agit d'appliquer un principe d'« *écologie relationnelle* ».

Sinon, la question du rapport au travail apparaît plus tardivement, comme conséquence de l'activité développée par l'entreprise et comme un enjeu à intégrer dans les finalités de l'entreprise, explicitement ou non. Pour La Carline, il s'agit de traduire l'« *utopie* » de l'entreprise dans le « *modèle social* » et d'intégrer les individus-travailleurs dans la dynamique coopérative de l'entreprise ; pour Terre de Liens, il s'agit de favoriser l'auto-organisation et l'adaptation du collectif de travail aux différents degrés d'implication et aux contraintes des individus-travailleurs à travers une souplesse du cadre de travail ; pour Enertech, il s'agit de faire exister le « *rôle social* » de l'entreprise en passant d'une culture de « *militance* » à une culture d'« *engagement* » pour tendre vers un meilleur équilibre vie professionnelle / vie personnelle.

Deux approches du travail sont privilégiées par les personnes interrogées : une approche qui relève de la liberté dans le travail (L'Herbier du Diois, Terre de Liens, Solstice, De l'Aire, La Ferme des Volonteux) et une approche qui relève de la coopération dans le travail (La Carline, Enertech, Les Amanins). Nous verrons que ces deux approches convergent et se complètent systématiquement.

Dans la pratique, ces approches du travail sont développées dans des formes d'entreprise très différentes. Parmi les entreprises étudiées, nous avons une diversité de personnes morales : des groupements de personnes morales (L'Herbier du Diois (avec 1 SAS, 2 EURL, 1 SCI), Terre de Liens (avec 1 association nationale, 19 associations régionales, 1 foncière, 1 fondation), Les Amanins (avec 1 association, 1 SCI, 1 SCOP-SARL), une association (De l'Aire), une SCOP-SARL devenue SCOP-SA-CAE (Solstice), une SCOP-SARL en évolution vers une SCOP-SARL-CAE (La Ferme des Volonteux), une SARL devenue SCOP-SARL (Enertech) et une association devenue SCIC-SA (La Carline). La majorité des entreprises étudiées adopte, à leur création ou au cours de leur histoire, au moins une personne morale qui relève de l'économie sociale et solidaire. Pour autant, leurs gouvernances restent très hétérogènes, tant dans leur composition que dans les modalités de décision.

Par contre, les entreprises étudiées impliquent toutes les individus-travailleurs dans les décisions de l'entreprise, a minima sur les choix qui les concernent directement comme l'organisation du travail ou les recrutements (L'Herbier du Diois, Terre de Liens) jusqu'à, pour la moitié d'entre elles, les impliquer également dans la gouvernance de la personne morale, de manière exclusive (Solstice, La Ferme des Volonteux, Enertech) ou parmi d'autres parties-prenantes de l'entreprise (La Carline, et moindrement Les Amanins).

Les entreprises étudiées partagent également le fait de déployer des modalités de décision basées sur un partage des responsabilités (pas ou peu de hiérarchie, décisions par les personnes concernées) et sur des processus de décision collective (décisions co-construites), que ce soit par la sollicitation d'avis (L'Herbier du Diois, De l'Aire, Terre de Liens), par la recherche de consensus (La Ferme des Volonteux, Les Amanins), par la recherche de compromis (La Carline, Terre de Liens), ou par l'adhésion du plus grand nombre (Solstice, Enertech). Même si des grandes tendances s'affirment, les modalités de décisions varient pour une même entreprise, selon le type et le niveau de décision, et dans le temps.

La place et le rôle du (ou des) leader(s) varient profondément selon les entreprises. A L'Herbier du Diois et De l'Aire, le leader a un rôle et une place centrale et durable, il oriente fortement les décisions, et peuvent très exceptionnellement en imposer (en leader « paternaliste ») quand elles vont dans le sens des finalités de l'entreprise (selon le leader). A La Ferme des Volonteux et à Solstice, le rôle du leader est restreint par la très forte autonomie des individus-travailleurs et par la gouvernance coopérative. Mais ils gardent une place centrale et durable, en tant que fondateur, même si leur engagement tend progressivement à se réduire, avec notamment le partage de certaines responsabilités. Les Amanins et Enertech ont connu, au cours de leur histoire, un profond changement de leadership : au fonctionnement centré sur un leader-fondateur emblématique a succédé (pour cause de décès dans un cas, et de retraite pour l'autre) une volonté de gouvernance et de responsabilité partagées. Une volonté mise en œuvre aux Amanins avec une organisation et des modalités de décisions issues de la sociocratie, et en cours de construction à Enertech suite au passage en SCOP en 2015 et à l'élection d'un gérant qui cherche à développer un « *management horizontal* ». A Terre de Liens, il ne ressort pas à travers l'entretien de leader emblématique : d'une part, les fondateurs sont nombreux, souvent en représentation d'une personne morale, et ils ne travaillent pas dans l'entreprise et, d'autre part, la multitude de personnes morales dilue la représentation et la direction de l'entreprise entre plusieurs individus, dont plusieurs dirigeants-salariés, dont on n'attend pas qu'ils incarnent personnellement l'entreprise. Leurs marges de décision restent, de plus, restreintes par les orientations fixées par le Conseil d'administration et par l'autonomie organisationnelle des individus-travailleurs. A La Carline, nous retrouvons des fondateurs multiples qui ne travaillent pas dans l'entreprise, mais le dirigeant-mandataire social a un rôle et une place beaucoup plus central dans l'entreprise. Il porte une grande part des responsabilités de l'entreprise, il anime la gouvernance coopérative et il coordonne l'organisation du travail. C'est un leader central, mais qui n'est ni unique (il y a des leader-administrateurs) ni durable (son mandat peut être dénoncé de part et d'autre et il est limité dans le temps), ni autocrate (les décisions sont systématiquement collectives).

Il n'y a pas de constante dans la structuration même des entreprises étudiées : elles sont issues d'intentions initiales différentes parfois sans finalité ni considération explicite à l'égard du travail (Terre de Liens, La Carline, Enertech), elles ont des statuts juridiques différents qui n'impliquent pas les mêmes parties-prenantes de l'entreprise, elles ont des modalités de gouvernance et de décision qui leur sont propres. Il n'y a pas de constante, non plus, sur l'organisation et les modalités de travail (avec un degré d'autonomie de l'individu-travailleur, un leadership, et des formes de décisions collectives variables), même si chaque organisation révèle systématiquement un relâchement de la subordination de l'individu-travailleur (jusqu'à un quasi abandon).

Malgré leur différence structurelle, les entreprises étudiées présentent plusieurs points communs : leurs finalités englobent une dimension sur le rapport au travail, elles impliquent les individus-travailleurs dans les décisions de l'entreprise, les décisions se prennent selon un processus collectif, les responsabilités sont partagées.

Sans qu'elles soient structurées de la même manière, les entreprises étudiées partagent des enjeux communs autour desquels se construisent leurs approches et pratiques de travail alternatives. Des enjeux qui sont de nature à inscrire les entreprises étudiées dans une perspective de transformation sociétale.

Chapitre VIII. Des approches et pratiques de travail alternatives ET vectrices de transformation sociétale

En utilisant la grille d'analyse multiréférentielle utilisée dans la Partie II pour décrypter les enjeux liés au travail dans le système dominant, nous avons relevé, sur la base des approches et pratiques de travail alternatives décrites par les personnes interrogées, des enjeux liés au travail communs aux entreprises étudiées (ou à une grande majorité d'entre elles²⁴³). Ces enjeux relèvent du rapport au sens du travail, du rapport à la place de l'individu-travailleur dans l'entreprise, et du rapport à l'économie et à la richesse.

VIII.1. Un autre rapport au sens du travail

Le sens du travail recouvre trois notions différentes : le sens que l'on accorde à la place du travail dans la société, le sens que l'on accorde à la finalité du travail, et le sens que l'on accorde aux modalités de travail.

VIII.1.A. L'approche politique du travail portée par l'entreprise : le sens de la

243 L'entreprise De l'Aire qui intègre un unique individu-travailleur salarié, les autres individus-travailleurs étant « invités » sur les projets, et qui repose sur une démarche très individuelle, peut sembler en décalage par rapport aux autres entreprises. Néanmoins, nous avons choisi de la maintenir dans notre panel, car nous y retrouvons une réflexion sur le lien entre travail et transformation sociale, des ingrédients communs aux autres entreprises étudiées, et une appétence à une dimension plus collective du travail (quitte à faire évoluer ou mourir De l'Aire).

« valeur travail »

Nous avons vu dans la Partie II que le travail a une place centrale dans notre société. Le travail s'impose à tous comme une obligation morale légitimée par l'invention de la « valeur travail ». Cette obligation morale et sociale est doublée d'une obligation économique : dans une société basée essentiellement sur les échanges monétaires, sans réel revenu alternatif au capital ou au travail (tel qu'un revenu universel), le travail s'impose au plus grand nombre comme source de revenus financiers. De plus, aux « attentes de nature instrumentales » de l'individu-travailleur envers le travail, sont venues s'ajouter, en ce début de XXI^e siècle, des « attentes expressives et relationnelles » comme l'a montré Dominique Méda : « Les individus font désormais du travail l'une des sphères de réalisation majeure de leur existence et attendent de celui-ci la possibilité d'y exprimer pleinement leur singularité et leur particularité »²⁴⁴.

Dans ce contexte, les entreprises étudiées développent simultanément deux approches alternatives concernant la place du travail. Une première approche vise à permettre l'existence d'autres espaces d'épanouissement pour l'individu, en limitant la place que prend le travail dans sa vie et en encourageant d'autres activités et engagements. Une deuxième approche vise à expérimenter et à diffuser des relations humaines favorables à la cohésion sociale et à la coopération, en s'appuyant sur le cadre collectif du travail.

Limiter la place du travail pour l'individu-travailleur en libérant du temps

« A un moment donné il fallait fournir plus de travail, ils ont demandé à J. : « Est-ce que tu veux, on veut augmenter tes heures de travail ? », J. a dit : « Non, moi, mon mi-temps ça me suffit, je ne veux pas plus ». Au lieu de lui dire comme dans une structure normale : « A partir de là, on va embaucher quelqu'un qui veut travailler plus », non : « D'accord on va embaucher quelqu'un d'autre ». ça leur coûte plus cher bien évidemment, ça leur fait deux contrats de travail, mais pour eux c'est important que les gens qu'ils considèrent comme étant à la hauteur du travail qu'ils ont à fournir puissent être respectés dans leur rythme de travail. » (MN, p.10)

La première approche alternative des entreprises étudiées concernant la place du travail vise à limiter le temps de travail de l'individu-travailleur. Cela ne va pas de soi pour une entreprise. Les entreprises étudiées le font ou sont amenées à le faire car, de leur point de vue, l'individu existe et doit pouvoir exister pleinement en dehors du travail, qui n'est qu'un espace potentiel d'épanouissement parmi d'autres (la famille, les amis, les activités, les engagements, le repos...) ; ce qui nécessite de pouvoir y consacrer du temps.

Du point de vue de l'entreprise, les espaces et formes d'épanouissement extra-professionnels contribuent : au « bien-être » de l'individu-travailleur, parce qu'il y trouve des satisfactions ; à la « croissance » de l'individu-travailleur (en compétences et en état d'esprit), parce qu'il va vivre des situations qui l'amènent à être stimulé,

244 MEDA Dominique, *Droits sociaux : résistance au démantèlement*. Op. Cit. p.27

apprendre, rencontrer, échanger, agir dans d'autres contextes et domaines que ceux de l'entreprise. « Bien-être » et « croissance » de l'individu-travailleur étant favorables à une qualité de travail. Tout comme il en va de la possibilité de se reposer et de « s'aérer l'esprit », si l'on veut éviter les risques de saturation comme le soumet le dirigeant de La Carline (*« Il va mal faire son travail après, parce qu'il va être trop fatigué, il ne se sera pas aéré l'esprit, il va penser qu'au magasin ou à la structure et dans six mois c'est un kleenex, il est en burn-out. »*) ou comme le démontre l'expérience d'Enertech ou celle de De l'Aire (*« C'est une des personnes les plus engagées ici, et qui craque, de fait, de ce sur-engagement »* / *« Je suis en post stress, j'ai eu quinze jours de la rentrée là qui ont été méga, hyper tendus, j'étais tendu comme un string ! Et là je suis plutôt en mode descente et il y a tout qui lâche : la grippe, la bronchite. Tu vas te reposer oui ?! Allez au lit ! »*).

Du point de vue de l'entreprise, valoriser les temps extra-professionnels, c'est aussi un moyen de prolonger sa propre action. Ce qui est vécu dans l'entreprise (la cause environnementale, la coopération...) peut être réinvesti et diffusé par l'individu-travailleur en dehors de l'entreprise.

Les personnes interrogées parlent souvent d'un « équilibre » à respecter entre la vie professionnelle et la vie personnelle/privée/familiale, qui fluctue selon les individus et dans le temps pour un même individu.

« Je pense que l'équilibre entre la vie familiale et la vie professionnelle c'est quelque chose d'important » (TV, p.4)

« C'est pour dire que j'ai vraiment le sentiment, dans mon évolution à Terre de Liens, d'avoir pu conjuguer vie privée et vie professionnelle, enfin d'avoir vraiment pu adapter mon engagement professionnel à mes contraintes privées et à mes envies du moment » (EV)

Dans la pratique, les entreprises étudiées offrent la possibilité à l'individu-travailleur d'avoir du temps libre (du temps non travaillé) soit en adoptant un modèle social collectif qui contracte le temps de travail, soit en laissant l'entière liberté à l'individu-travailleur de définir et d'organiser son propre temps de travail.

Du côté des entreprises qui appliquent, avec plus ou moins de rigueur, un modèle social collectif (L'Herbier du Diois, La Carline, Terre de Liens, Enertech, Les Amanins), cela se traduit dans la pratique par des dispositions telles que :

- limiter les contrats à 35 heures hebdomadaires réelles, y compris pour les cadres ou les métiers agricoles ;

« Je pense qu'avec des petites astuces on peut essayer de jouer un peu sur l'attractivité. C'est-à-dire un cadre chez nous il est aux 35 heures, comme un salarié normal. » (TV, p.5)

« Nous, on ne va pas mettre en dehors du projet la partie agricole (...) On a décidé d'être solidaires avec eux donc ils sont aux trente cinq heures, comme nous, à douze euros de l'heure brut. » (IP, p.4)

- accepter toutes les demandes de temps partiels et les respecter (y compris si ça oblige à un recrutement supplémentaire) ;

« On a pas mal de personnes à qui on a accordé des temps partiels et pas mal de 80%,

pour justement essayer de mieux concilier sa vie personnelle etc. » (TR, p.3)

« On a un tas de gens qui sont à temps partiel, ça peut être des hommes ça peut être des femmes, ils ont tous leurs raisons. Pour moi c'est un acquis social. Parce que moi je demande des pleins temps et les gens me demandent des temps partiels. » (TV, p.5)

- concentrer le temps de travail sur 4 jours par semaine au lieu de cinq (mais avec le risque de journées fatigantes) ;

« Le « 4 jours » (...) c'est quand même 3 jours sur 7 avec sa famille ou avec ses loisirs ou avec sa passion ou pour se reposer. » (TV, p.4)

« A la fois on trouve potentiellement génial qu'un salarié puisse travailler sur 3 jours semaine parce que ça lui laisse de la place dans sa vie pour avoir d'autres territoires de conquête, de vie, d'engagement social, d'engagement associatif, d'expression artistique, de sport. Mais finalement on se rend compte que quand on fait ça on met le salarié dans de très grosses journées » (FD)

- organiser le temps de travail en prenant en compte des contraintes propres à l'individu (même si cela ne facilite pas l'organisation collective, et en prenant garde qu'« il y ait une forme d'équité » (FD)) ;

« On tient compte dans l'organisation du travail des contraintes familiales des gens. Le salarié qui est chargé d'appro en fruits et légumes, ça m'arrangerait que le mardi il commence à 7 heures et qu'il soit là à 20 heures. Mais il est en garde alternée, à la semaine, parce que il est papa élevant seul son enfant, je vais pas lui demander de réveiller son enfant à 5 heures du mat, de trouver une nounou qui va accepter de le garder donc oui on met de la coopération et du coup il vient à 8 heures, le plus tôt qu'il peut, et il termine à 18 heures. » (FD)

« Je suis arrivée en 2006 à Terre de Liens, en 2008 j'ai eu un premier enfant et j'ai arrêté quelques mois, j'ai repris qu'à 20%, en 2012 j'ai eu un deuxième enfant, là je me suis arrêtée un an et j'ai repris à 30% deux ans et là je suis repassée à 50 (...) » (EV, p.3)

- laisser la possibilité de prendre des jours non travaillés en posant sur le moment des récupérations ou congés ou en s'arrangeant avec un collègue ;

« Les gens sont libres de rester plus longtemps quand ils doivent finir un dossier et peut-être repartir un peu plus tôt une fois suivante ou récupérer une demi-journée, quand c'est pertinent. On est sur cette souplesse là. On est aussi extrêmement souples sur la façon de poser des congés : c'est pas un papier qu'on remet au début de l'année pour poser telle semaine, si on est au courant la semaine précédente et que ça ne pose pas de problèmes niveau organisation, on est pas chiant avec ça et puis on ne fait pas de distinctions entre les jours de récupération, JRS, équivalents des RTT et les jours de congés qui peuvent être posés à l'unité » (TR, p.3)

- accepter les longues périodes non travaillées comme des congés parentaux ou sabbatiques, voire des désengagements

« On a eu aussi des salariés qui ont vécu des trucs très durs dans leur vie (...). Là on a décidé d'être hyper solidaires, de lui maintenir son salaire à 100%, de lui laisser prendre plus de congés, de régler après les congés sans solde, les congés maternité ou pas maternité (...) tout parce que la situation était assez, assez dure ». (FD)

« Alors des fois on voit des gens qui se désengagent d'une entreprise parce qu'ils ont besoin de tellement de temps et d'énergie pour leur passion. Ça devient juste des gens qui viennent remplir leur frigo. A l'entreprise il faut

juste être juste par rapport à ça : alors leur salaire évolue un peu moins, leurs responsabilités diminuent et si la personne n'est pas capable d'entendre, ça veut dire qu'il faut qu'elle quitte l'entreprise, c'est tout. » (TV)

L'existence d'un modèle social collectif ne bride pas nécessairement le temps de travail, si l'individu-travailleur se considère militant et produit du travail bénévolement (ou sans compter ses heures). Les entreprises étudiées sont attentives à contenir le sur-engagement des individus-travailleurs.

Les autres entreprises laissent l'entière liberté à l'individu-travailleur de définir et d'organiser son propre temps de travail (Solstice, De l'Aire, La Ferme des Volonteurs). Cette modalité de gestion du temps de travail s'explique par le fait que les individus-travailleurs mènent leur propre démarche entrepreneuriale au sein de l'entreprise. Ils sont autonomes dans la définition de leur travail, tant en termes d'activité et d'organisation (même si des contraintes collectives existent) qu'en termes économiques (même si une solidarité s'exprime). A Solstice et La Ferme des Volonteurs, c'est l'essence de l'entreprise de réunir des entrepreneurs-salariés ; à De l'Aire, la salariée est dans sa propre démarche entrepreneuriale et les autres individus-travailleurs n'interviennent que sur une base contractuelle négociée et limitée dans le temps (même si elle peut s'étendre sur deux à trois années). Même si l'individu-travailleur est libre de ses choix, il reste influencé par la culture portée par l'entreprise en termes de temps de travail. Si dans les start-up, l'individu-travailleur est libre de passer sa vie au travail, dans les entreprises étudiées, il est plutôt invité à veiller à un équilibre.

« Il n'y a pas d'heures. On recalcule les heures en fonction du chiffre d'affaire, il n'y a pas de contrôle que nous on aurait en tant qu'employeur sur le nombre d'heures que la personne fait et sur plein de choses. En gros on distend un peu le lien de subordination. Ce qui était plutôt une bonne chose pour nous parce que... ça pèse un peu parfois sur nos épaules. » (JJM, p.3)

« Après c'est clair qu'il y a une approche vis à vis du travail : on est tous conscients qu'on n'est pas là pour se tuer à la tâche. Et en même temps chacun va avoir une exigence différente par rapport au travail. C'est à dire que S. il ne va pas travailler beaucoup avec les gros engins, parce qu'il considère que c'est pas cool, ça ne lui plaît pas. Donc il va fournir un peu plus de travail en terme personnel en temps ou en investissement, pour pouvoir utiliser des petits tracteurs, des petites parcelles, des trucs mélangés. Alors que Y., lui, il préfère faire des planches longues, plastifiées. » (MN, p.9)

Limiter le temps de travail, c'est considérer que le travail ne peut pas être le seul lieu d'épanouissement pour l'individu-travailleur, c'est accorder de la valeur à d'autres dimensions de l'être humain et des relations sociales (la famille, les amitiés, les passions, les engagements...). En faisant ce choix, les entreprises étudiées proposent une approche politique et sociétal du travail alternative au système dominant. Elles incarnent un « rôle social ».

Utiliser le travail dans la société comme espace d'apprentissage de la vie collective

La deuxième approche alternative des entreprises étudiées concernant la place du travail affirme un rôle de l'entreprise qui vise à faire évoluer les relations sociales. Un « rôle éducatif » basé sur l'expérience de la diversité et de la coopération dans l'entreprise. Un « rôle éducatif » pour éviter le « pire » dénoncé par Christophe Dejours : « Dans le travail ordinaire, si on n'apprend pas la démocratie, on apprend le pire : l'utilisation des gens d'une manière instrumentale jusqu'à en faire des esclaves, ou surtout à participer à des actes que moralement on réprouve [...]. Nous apprenons à trahir les autres dans le travail, mais en fait, on apprend à se trahir soi-même » »²⁴⁵.

Les entreprises étudiées ont le point commun de faire se côtoyer et coopérer une diversité d'individus, que ce soit à travers leur gouvernance ou au sein du collectif de travail. Elles le font à des niveaux différents de l'entreprise et de manières différentes, mais chacune permet la confrontation à la différence, et l'apprentissage de l'acceptation de l'autre et de la coopération.

Pour deux des entreprises étudiées, la recherche de diversité se situe prioritairement dans la gouvernance de la personne morale.

La Carline est exemplaire en la matière puisque la gouvernance de la SCIC-SA permet de confronter les points de vue contradictoires, voire opposés, de toutes les parties-prenantes de l'entreprise : les consommateurs, les producteurs, les salariés, ainsi que des partenaires « soutiens ». FD vante les vertus de cette gouvernance. Elle permet « *d'avoir une utopie très haute à laquelle se référer au quotidien* » (ce qui autorise les décisions « *osées* », « *gonflées* », « *pas facile* », voire en « *objection de conscience contre la loi* ». Elle permet de faire vivre « la quintessence de la démocratie » en offrant à tous une légitimité de parole. La contrepartie de cette gouvernance, selon FD, est une pression accrue pour les salariés qui, au quotidien, « *développent une expertise, une science du compromis* » pour faire face aux injonctions contradictoires qui émane de la diversité des administrateurs, et pour faire face à l'écart qui existe entre l'utopie dessinée par les administrateurs et la réalité qu'ils vivent.

« Les producteurs vont dire que la marge est toujours trop importante, les consommateurs vont toujours dire que les prix sont trop hauts et les salariés vont toujours dire qu'ils sont mal payés ». (FD)

« La Carline, les injonctions elles sont contradictoires, il y a des gens qui veulent que ça ne grossisse pas, il y a des gens qui veulent qu'il y ait moins de produits, moins de choix, il y a des gens qui ne veulent que des produits de producteurs, d'autres qu'il y ait un bon choix. Donc c'est à la fois formidable parce que ça veut dire que les gens se sentent le droit de donner leur avis, qu'ils sont légitimes pour le faire et tout ça, c'est de l'ouverture maximum, c'est de la prise directe, c'est le circuit court de circuit court. C'est la démocratie, la quintessence. Mais pour un dirigeant, il a besoin que ses administrateurs se réunissent et que ses administrateurs lui disent l'objectif. Ça c'est dur, c'est dur de gérer des injonctions contradictoires auprès d'un CA qui est censé t'aider, te conseiller. (...) parfois ça peut plus te handicaper que t'aider » (FD)

« Il y a vraiment ce décalage qui peut se produire entre la réalité et

245 DEJOURS Christophe, *De la centralité du travail*. Op. Cit. p.41

l'utopie » (FD)

La gouvernance de Terre de Liens est une gouvernance multiple, dont on peut distinguer deux niveaux. Un premier niveau de gouvernance à l'échelle du réseau avec des administrateurs nationaux qui décident des grandes orientations de Terre de Liens. Ils représentent les membres fondateurs (4 membres), les membres partenaires (3 membres), les associations territoriales (19 membres), les personnes qualifiées (1 membre) et l'équipe salariée (1 membre). Un deuxième niveau de gouvernance à l'échelle de chaque structure du réseau Terre de Liens, avec des administrateurs propres qui décident, en cohérence avec les administrateurs nationaux, les stratégies à mettre en œuvre sur leur territoire ou dans leur domaine d'activité. A titre d'exemple, « L'association Terre de Liens Nord-Pas de Calais est composée d'un conseil d'administration de 13 membres qui réunit des femmes et des hommes de tous âges et de toutes catégories socio-professionnelles portant un intérêt commun à la question de l'accès à la terre »²⁴⁶. La gouvernance de Terre de Liens est bâtie sur la diversité des personnes (physiques et morales) qui partagent ses finalités et sur la complémentarité de leurs points de vue pour guider le réseau. Sa gouvernance « éclatée » montre une dynamique de développement par maillage plutôt que par grossissement de la structure mère.

Pour les six autres entreprises étudiées, la gouvernance de la personne morale est soit confiée à un Conseil d'administration réduit et bienveillant qui laisse une totale liberté au dirigeant (L'Herbier du Diois, De l'Aire), soit elle est constituée en grande partie, si ce n'est exclusivement, des individus-travailleurs (Enertech, Solstice, La Ferme des Volonteurs, Les Amanins). Dans les deux cas, la diversité dans l'entreprise va s'exprimer au sein du collectif de travail. Elle repose alors sur la diversité des individus-travailleurs eux-mêmes, de leurs parcours, et sur la diversité des métiers, des rôles et places et des manières d'occuper les rôles et places dans l'entreprise.

« Je travaille avec des urba, des artistes, des éducateurs de rue, des archi, des cuisiniers, des jardiniers, enfin selon les projets » (ED, p.2)

« Notre réalité au magasin c'est une réalité qui est décalée de la réalité maraîchage. Non seulement en terme de temps imposés, mais aussi en terme de fatigabilité, de stress. Le stress du maraîcher n'est pas du tout le même que mon stress. » (MN, p.2)

La diversité est fructueuse dès lors que les individus sont considérés sur un pied d'égalité ; sinon, cela crée au contraire des discriminations. C'est le cas dans les entreprises étudiées ; y compris pour De l'Aire qui élargit la démarche d'égalité des individus et de légitimité de parole égale, dans ses actions de terrain.

« On va pas lui dire « Ta voix elle compte à moitié parce que tu es arrivé il y a pas longtemps ». Non, ça n'existe pas ça, ce principe n'existe pas. C'est super important. C'est vraiment une des conditions essentielles pour moi » (MN)

« Ce qui m'intéressait, c'était toute cette mixité et de considérer aussi que la population et les gens qui participaient avaient aussi un travail d'auteur. Finalement je trouvais qu'on reproduisait un truc où il y a l'équipe

²⁴⁶ <https://terredeliens.org/nord-pas-de-calais.html> (consulté le 18/08/2018)

artistique, il y a les gens qui participent, il y a des producteurs comme moi, mais enfin chacun un peu son métier. (...) On imaginerait des actions qui nous mettent tous autour de la table, autour d'actions dans l'espace public pour créer de la réflexion active. » (ED, p.4)

Qu'apporte la diversité dans l'entreprise ? Premièrement, elle génère des coopérations productives qui s'appuie sur les complémentarités de points de vue, de compétences, d'aspirations etc. Nul doute que des individus-travailleurs qui se connaissent, qui savent ce qu'ils font les uns les autres et comment ils le font, seront plus aptes à travailler et à être productifs ensemble, tout comme ils seront plus aptes à trouver des solutions ou à développer des projets ensemble.

« Comme humainement on a des relations normales avec nos gens ici, ça nous dérange pas d'avoir plus de gens et de gérer ça en interne. Je trouve que ça donne un tout. Et surtout, par exemple la maintenance quand c'est fait par quelqu'un de l'extérieur il y a une sorte de distance « bon voilà il est réparé ». Si c'est un collègue de travail et que ça fait 4 fois qu'il répare la même chose, bien on est un peu embêté. Donc je pense que ça apporte un respect qui me semble intéressant et que dans la sous-traitance on perd. Il y a aussi le transfert de connaissances. C'est-à-dire que celui de la maintenance il va transmettre ce qu'il fait, alors pas toujours mais normalement, alors forcément ça permet aussi d'augmenter la connaissance de l'utilisateur de l'outil. » (TV, p.7)

« Il y a ce projet de centre de formation qui voit le jour progressivement et qui va mettre en place encore une autre dynamique, pour lequel on va créer une structure à part, dans laquelle tout le monde va apporter sa contribution en termes de formation pour chaperonner trois, quatre, cinq, six gugusses qui vont venir ici à l'année travailler. Donc en gros on monte le projet collectivement, à chaque réunion » (MN, p.8)

Deuxièmement, faire vivre une diversité dans le collectif de travail agit sur l'état d'esprit de l'individu-travailleur et sur la qualité des relations humaines dans l'entreprise. Être confronté à la différence dans un contexte de coopération induit une ouverture d'esprit qui favorise le respect mutuel, le dialogue et le compromis.

« C'est l'exemple type de (...) l'esprit social pour moi. C'est à dire qu'on est pas obligés d'être solidaires les uns avec les autres mais c'est quand même important qu'on s'entende bien et qu'on respecte le travail de l'autre. C'est hyper important. » (MN, p.8)

Autrement dit, les entreprises étudiées considèrent le travail comme un espace d'expérimentation et d'apprentissage de la vie en société. Coopérer ou prendre des décisions collectivement dans le travail demande à l'individu-travailleur deux aptitudes : 1) exprimer son point de vue et entendre celui des autres ; 2) accepter de prendre une décision qui dépasse son intérêt propre en intégrant davantage d'aspects et points de vue. Deux aptitudes fondamentales à la vie en société et à la démocratie. Le « rôle éducatif » de l'entreprise est d'autant plus fort qu'elle va privilégier une forte diversité, obligeant à se confronter à des cultures ou des considérations éloignées des siennes.

« Normalement, selon les mois, on est à l'équité parfaite entre hommes et femmes et on a une mixité assez importante bien qu'on soit reculés. On a un tas de nationalités différentes. (...) On met tout ça dans une petite entreprise, on secoue très fort et voilà ce que ça donne aujourd'hui. Pour moi c'est crucial parce que d'être réunis que avec des blancs becs ça me fait peur(...) D'être que avec des hommes c'est catastrophique, d'être que avec des femmes c'est autant grave, donc d'être dans la mixité je trouve ça plutôt sympa. Ça apporte des avantages qui sont qu'il faut qu'on fasse des efforts tous les jours pour s'écouter, pour se comprendre, pour accepter la différence et je pense qu'au bout du bout eh bien on y gagne tous » (TV, p.5).

L'ouverture d'esprit demande à l'individu-travailleur de pouvoir mettre un minimum son ego de côté, ce qui est favorisé par le climat de confiance qui règne dans l'entreprise. Concrètement, cela se traduit par l'adoption de modes de relation plus directs, plus « *simples* », et moins jugeants. Ces modes de relation nécessitent des espaces de rencontre et d'échanges et, souvent, un apprentissage qui passe parfois par de la formation. L'ouverture d'esprit, les coopérations productives et le climat de confiance font de la diversité une source de solidarité. Dans les entreprises étudiées, de nombreuses formes de solidarités se développent. Nous reviendrons sur ces deux derniers aspects dans le chapitre sur la qualité relationnelle.

Les entreprises étudiées développent une approche alternative de la « valeur travail », du point de vue de l'individu, en relativisant la place du travail dans sa vie pour favoriser d'autres formes d'épanouissement, et du point de vue sociétal, en déplaçant le rôle du travail dans la société vers un rôle éducatif sur les relations sociales. Ces approches alternatives de la place du travail vont irriguer les finalités de l'entreprise, même si elles restent implicites.

Nous avons vu que ces approches, à contre-courant du système dominant, pouvaient venir stimuler l'individu ou au contraire le contrarier dans ses propres valeurs et principes. Aussi faut-il tout de même une certaine compatibilité entre l'entreprise et l'individu-travailleur. Les entreprises étudiées touchent une grande diversité d'individus (surtout rapportée au territoire rural sur lequel elles sont implantées), mais elles ne touchent pas tous les types d'individu. Si l'état d'esprit recherché dans l'entreprise et l'état d'esprit de l'individu-travailleur doivent être un minimum compatibles, il est également préférable que les finalités explicites de l'entreprise trouvent un écho chez l'individu-travailleur, comme source de sens et de motivation pour lui-même, et comme facteur d'implication pour l'entreprise.

VIII.1.B. Le sens du travail concret : les finalités de l'entreprise et les modalités de travail

La recherche de sens dans le travail devient un élément fondamental pour une part croissante d'individus. L'individu y cherche alors une réponse à ses besoins

d'existence (besoins physiologiques et besoins de sécurité) auxquels le travail salarié prétend généralement répondre, mais aussi à ses besoins de croissance (qui recouvrent les besoins de s'épanouir, d'accomplir de nouvelles choses, de grandir en tant qu'individu), ses besoins de sociabilité (qui recouvrent les besoins d'appartenance, qui renvoient aux besoins d'amour et de relation avec des personnes, et les besoins d'estime, qui renvoient aux besoins de reconnaissance et de confiance en soi) et ses besoins de transcendance (qui correspondent au désir de participer à quelque chose qui dépasse nos propres actes et notre propre individu, quelque chose qui fait avancer une cause supérieure)²⁴⁷. La définition du terme « sens » proposée par le Centre National de Ressources Textuelles et Lexicales (CNRTL), fait référence à la fois au but de l'action et à la modalité de l'action : le « sens », c'est la « direction dans laquelle s'exerce une action, dans un but déterminé, selon une certaine modalité »²⁴⁸.

Le but de l'action de l'entreprise, c'est la finalité de l'entreprise. La « finalité », selon les définitions proposées par le CNRTL, est « ce qui constitue le but de quelque chose, conformément à une loi naturelle ou à une intention humaine »²⁴⁹ et, si l'on prend l'acception philosophique, c'est le « fait, pour un être ou une chose, d'avoir un but assigné soit par la nature, soit par une volonté supérieure »²⁵⁰. L'entreprise ne nous semble pas sujette à des lois naturelles ni dépendre d'une volonté supérieure (contrairement peut-être à ce que certains partisans des « entreprises libérées » avancent). Aussi, nous considérons que la ou les finalités de l'entreprise sont soumises à une intention humaine. Cette intention humaine recouvre, dans les faits, des intentions multiples et évolutives dans le temps. Aux intentions premières des personnes fondatrices peuvent venir se mêler les intentions du dirigeant, du collectif de travail ou d'une partie-prenante. Les finalités rencontrées dans les entreprises étudiées reflètent une quête de sens sous ses deux composantes que sont l'action dans un but visé et la modalité de l'action.

Avant de présenter les différentes finalités avancées par les personnes interrogées, remarquons qu'aucune des entreprises étudiées n'a pour finalité de générer du profit (nous y reviendrons dans le chapitre sur le rapport à la richesse).

A l'Herbier du Diois, la finalité des fondateurs est « *une recherche de liberté* », celle de l'actuel dirigeant lors de la reprise de l'entreprise est de « *créer quelque chose autour de moi qui corresponde à ce que je voulais* » et les finalités actuelles de l'entreprise sont de « *valoriser ce que le producteur a fait, ce que la terre nous a donné à travers les mains du producteur* » et « *créer de l'activité dans le Diois* » avec le moins d'impact possible sur l'environnement : « *Je préfère que l'impact de l'Herbier du Diois dans 100 ans à Châtillon-en-Diois soit la plus infime possible que de laisser un souvenir de Fessenheim à tous les voisins de Fessenheim* ».

A La Carline, depuis la création la finalité est « *la transition, le commerce de proximité, l'écologie* ». Avec le recrutement des salariés, le passage du statut associatif à un statut de SCIC-SA et l'arrivée d'un dirigeant recruté pour ses « qualités humaines », une autre finalité est affirmée : celle de « *la coopération au travail* ».

247 Voir ANNEXE 07 et 08 : Les besoins de l'individu et les leviers de l'entreprise pour y répondre

248 <http://www.cnrtl.fr/definition/sens> (consulté le 22/02/2018)

249 <http://www.cnrtl.fr/lexicographie/finalit%C3%A9> (consulté le 09/06/2017)

250 <http://www.cnrtl.fr/lexicographie/finalit%C3%A9> (consulté le 09/06/2017)

A Enertech, à la finalité du fondateur « *C'est pas tout ça mais on est là pour sauver la planète !* », le nouveau dirigeant élu ajoute finalité en termes de modalité d'action, celle d' « *un mode de gestion (...) beaucoup plus horizontal, beaucoup plus partagé* ».

Aux Amanins, le projet fondateur pose comme finalité « *l'éco-entrepreneuriat* » (« *Comment j'entreprends sans abîmer la planète ?* ») à laquelle s'ajoute « *la dimension d'écologie relationnelle* » qui prend d'autant plus sens avec la création de la SCOP et le fonctionnement en sociocratie.

A Terre de Liens, la finalité des personnes morales fondatrices est « *à la rencontre de (...) l'agriculture, l'alimentation, la finance solidaire* » pour « enrayer la disparition des terres et faciliter l'accès au foncier agricole pour de nouvelles installations paysannes »²⁵¹, avec une modalité d'action « *très empirique* » offrant « *beaucoup de souplesse* ».

A De l'Aire la finalité de la personne fondatrice est de « *trouver un endroit d'expérimentation* » qui permette de « *rentrer dans les politiques publiques* » pour « *les transformer* » sans « *faire de concession sur la politique du projet* ».

A Solstice, la finalité première est de changer le « *rapport au travail* » en étant sur « *un rapport au travail qui est vraiment entrepreneurial* ». S'y ajoute l'enjeu de « *tirer cette démarche entrepreneuriale (...) avec tout un volet développement local* » pour « *le côté transformation sociale* ».

A la Ferme des Volonteurs, la finalité du fondateur est de « *partager sa chance d'avoir des terrains agricoles au sein de sa famille avec d'autres jeunes souhaitant s'installer* »²⁵² en agriculture biologique. Cela passe par « *une sorte de synergie qui fait que on vit tous dans un même espace tout en mobilisant des énergies différentes avec des aboutissements différents* ».

Nous constatons que, lorsque les finalités initiales s'attachent avant tout au but de l'action de l'entreprise à l'extérieur, des finalités relatives à la modalité de l'action vont apparaître ou se renforcer au cours de la vie de l'entreprise. C'est le cas d'Enertech, des Amanins, de La Carline et de Terre de Liens. Réciproquement, lorsque les finalités initiales s'inscrivent davantage dans la recherche d'une forme alternative de travail, d'une modalité d'action alternative, elles dénotent d'une posture politique qui les rend sensible à d'autres enjeux sociétaux qu'elles intègrent bien souvent parmi leurs finalités. C'est le cas de l'Herbier du Diois, de la Ferme des Volonteurs, de De l'Aire et de Solstice.

Quoi qu'il en soit, nous notons une recherche de cohérence entre les finalités, les activités et les modalités d'action de l'entreprise. Cette cohérence fait que la plupart des entreprises étudiées peuvent être reconnues comme des « *projets emblématiques* », des « *exemples* », des « *modèles* », des « *sources d'inspiration* ».

« Tout le monde va projeter quelque chose de merveilleux sur c'est quoi La Carline, c'est quoi être salarié à La Carline. Mais c'est formidable, vous êtes dans une coopérative, il n'y a pas de rémunération de capital, les écarts de salaire sont entre un et deux entre la femme de ménage et le directeur, vous rémunérez les fournisseurs au départ, vous ne faites pas de négociation sur les prix les plus bas, vous privilégiez les filières françaises, vous avez un

251 Site internet de Terre de Liens <https://terredeliens.org/-un-mouvement-trois-piliers-.html> (consulté le 21/10/2017)

252 <https://auxchampsdesvolonteurs.fr/> (consulté le 30/10/2017)

bâtiment éco-conçu. Quand on présente le projet de La Carline il est emblématique sur toute la transition de la société. Et c'est vrai et on vit quelque chose de formidable » (FD)

« Il y a des gens qui sollicitent énormément la structure pour venir découvrir. C'est une structure très hybride, très riche en diversité : il y a de la vente marché, il y a de la vente magasin, il y a de la transformation, il y a de la vente directe. Il y a énormément d'aspects qui sont intéressants pour quelqu'un qui veut lancer son affaire, il trouve ici une manière de s'inspirer assez vite. » (MN, p.4)

Quelles que soient les finalités, le « rôle éducatif » de l'entreprise est systématiquement valorisé par les entreprises étudiées : l'entreprise est le lieu d'un apprentissage pour l'individu-travailleur. Elle est le lieu d'un apprentissage professionnel à travers la formation, la connexion aux différents métiers et aux différentes parties-prenantes de l'entreprise et à travers l'opportunité de changer de poste.

« L'importance de faire avancer les gens, donc l'importance de la formation, l'importance que l'évolution personnelle à travers son métier elle soit toujours présente. Alors c'est dur pour 40 personnes, toujours, en même temps. Mais je pense que le fait d'intégrer de plus en plus de corps d'état, ça donne aussi un peu plus de possibilités, d'intérêt : on peut switcher, passer du service qualité au service achats, on peut passer de conducteur de machine à l'entretien, on peut passer de l'entretien à une machine. J'ai même des personnes qui sont passées de bureaucrate à conducteur de machine, qui le souhaitent. En tous cas, ça donne une possibilité de changer de métier, de changer d'environnement dans une entreprise ». (TV, p.8)

« A un moment donné, on a fait confiance à C., on lui a filé la responsabilité d'une opération de maîtrise d'œuvre où elle s'est révélée finalement être autonome sur ce qu'elle avait envie de faire. Et de fil en aiguille, elle s'est proposée pour prendre le pôle. J'espère que ça peut se passer comme ça avec d'autres personnes qui peuvent émerger comme ça, du moment où on leur fait confiance, qu'on leur explique où on va. » (p.10)

Elle est le lieu d'un apprentissage citoyen, qui relève de l'approche politique du travail, des finalités et des modalités d'action de l'entreprise. L'apprentissage citoyen passe, dans les entreprises étudiées, par trois modalités :

- sensibiliser activement l'individu-travailleur à des enjeux sociétaux, que ce soit en expliquant les finalités visées par l'entreprise ou par une prime individuelle au transport doux comme à l'Herbier du Diois ;

« Avec les salariés, réussir à les convaincre, rien que de manger bio, c'est une épreuve en tant que telle. De leur montrer qu'il ne faut pas baisser les bras parce que les autres ne le font pas, de montrer que le moindre petit geste, la moindre goutte d'eau qu'on sauve a un impact non négligeable. (...) Mais vraiment au quotidien dans son entreprise d'essayer de mettre les choses en place, d'influencer sur le moyen de transport des gens, sur la façon de consommer des gens, sur la façon de gaspiller les choses, ça s'appelle de l'éducation, alors ça je peux vous assurer que c'est très lent, c'est très très lent. Et après la question c'est est-ce que c'est à l'entreprise de le faire ? Dans mon type d'entreprise, je crois que oui. Parce que finalement

c'est un milieu de vie, un milieu d'échange et forcément il y a des rapports hiérarchiques, il y a des rapports de force qui existent et donc c'est là si il y a un certain message qui peut être passé et où on peut réussir à convaincre des gens. Pour moi, ça a du sens. » (TV, p.6)

- faire vivre concrètement de nouvelles approches, voir faire et devoir faire les choses d'une autre manière, que ce soit à travers les principes mis en œuvre dans l'entreprise comme la coopération ou les achats responsables, la sobriété énergétique, la réduction et le recyclage des déchets de l'entreprise ou que ce soit par la fréquentation d'autres individus au sein de l'entreprise et l'apport de leurs savoirs et pratiques personnels ;

« En termes humain, on s'entend tous relativement bien. On se rend compte qu'on n'a pas tous les mêmes perceptions des choses, mais on s'éduque ensemble. R. il m'a appris énormément de choses pendant qu'on faisait la taille, j'ai été sensibilisé à beaucoup de questions dont je n'étais pas au courant avant, et je suis devenu militant pour ça. De la même façon, Y. il n'est pas très sensible à certaines questions et le fait de parler ensemble, d'échanger, il va se dire « Ah tiens, c'est vrai que... ». (...) Il y a une éducation collective par rapport à cette question d'éthique, d'éco-consommation, d'éco-responsable et tout le tralala. Chaque fois on se dit tient il y a une solution pour faire différemment. On partage. Et puis quelqu'un qui va avoir une pratique sans y réfléchir, le fait de côtoyer d'autres personnes qui vont lui dire « Mais attends, tu as vu là, c'est n'importe quoi ça ! ». Des fois on s'engueule parce qu'on laisse la lumière allumée, parce qu'on va utiliser la voiture pour faire vingt bornes alors qu'en fait on pourrait y aller ensemble, et du coup on s'engueule. Je trouve qu'il y a vraiment une éducation collective, vraiment. Du fait de partager un espace ensemble. » (MN, p.14)

- être force de démonstration, en étant « exemplaire », c'est-à-dire le plus en cohérence possible avec les valeurs et finalités visées sur tous les aspects de l'entreprise, et en montrant que « c'est possible ».

« Nous on n'est pas un modèle, par contre si on peut être source d'inspiration, tant mieux ! » (IP, p.8)

Ce « rôle éducatif » ne se cantonne pas à l'individu-travailleur. Il concerne également les membres de la gouvernance lorsqu'ils sont distincts des individus-travailleurs, et il peut s'étendre à l'ensemble des parties-prenantes de l'entreprise (les fournisseurs, les clients, les partenaires, les administrations, les acteurs du territoire ou du domaine d'activité...), jusqu'à entraîner des évolutions législatives, comme le montre l'exemple de la reconnaissance législative des Coopératives d'activité et d'emploi rapporté par le dirigeant de Solstice.

« Souvent les gens avant de venir ils disent : « 17 euros cinquante le repas à midi, vous êtes gonflés ça coûte cher ». Quand ils réalisent que c'est des légumes qui ont été cueillis le matin, que c'est du fromage fait sur place, qu'il y a une éthique autour de tout, et qu'ils ont une très grosse entrée, évidemment c'est servi dans des grands plats, c'est sous forme de buffet, ils repartent en disant : « 17 euros cinquante, c'est carrément pas cher ». On a tout le temps ce truc là, qui pour nous n'est pas toujours facile, parce que tu as l'impression de te justifier quand tu expliques aux gens. » (IP)

« On voudrait que tout le centre soit en toilettes sèches avec du lombricompostage : « Est-ce-que vous pouvez nous aider au niveau législation, on voudrait savoir comment il faut faire ? » L'administration quand tu la prends dans ce sens là elle adore. Puisque tu as à faire à des personnes, ce sont des humains, et du coup chacun a envie de contribuer, ça les intéresse d'essayer de trouver des solutions. (...) Nous on est en toilettes sèches sur tous les Amanins. Au niveau sanitaire, c'est pas vraiment dans les clous parce qu'il n'y a pas de législation là-dessus vraiment claire et ils nous ont dit : « Mais clairement, nous on sait comment vous faites, on sait que c'est très sérieux la façon dont vous traitez vos déchets, donc les Amanins pour nous c'est ok ». » (IP)

« En quoi l'alternative elle bouge la politique publique à un moment donné, et le système dominant ? Je pense qu'il faut rentrer dedans. Et qu'il faut aller entendre les personnes qui sont dedans. Parce que derrière le système dominant il y a des personnes, il y a des individus, qui ne demandent qu'à parler de leurs pratiques et à bouger aussi. Et je crois qu'il y a vraiment à apporter aussi un soin, une écoute, et qu'il ne faut pas hésiter à comprendre aussi comment ça fonctionne pour eux aussi. C'est : qu'est-ce qui se joue ? » (ED, p.12)

Les entreprises étudiées développent une approche alternative sur la finalité du travail concret. Les activités (ou l'action) de l'entreprise n'ont pas pour vocation la génération de profits, elles ont pour but de répondre à des enjeux de liberté dans le travail ou à des enjeux sociétaux (la cause écologiques, l'alimentation, le développement local...).

Aussi, ces finalités peuvent-elles constituer des éléments de motivation pour les individus-travailleurs. Tout individu a besoin de se sentir utile dans la société, de servir une cause qui le dépasse (besoin de croissance et besoin de transcendance). De plus en plus d'individus sont sensibles aux enjeux soulevés par les entreprises étudiées, particulièrement sur le territoire de la Biovallée où elles sont implantées. Lorsqu'il y a un partage préalable des finalités de l'entreprise par l'individu-travailleur, celui-ci trouve un sens à son travail, il y trouve une cohérence de vie, voire un lieu de militance. Réciproquement, l'entreprise tire profit de ce partage des finalités, par l'expertise et l'implication accrues de l'individu-travailleur, voire par la militance (et le « bénévolat ») qu'il engendre. Lorsqu'il n'y a pas ce partage préalable des finalités de l'entreprise par l'individu-travailleur, l'entreprise peut alors devenir un lieu de sensibilisation et de stimulation vis-à-vis d'enjeux sociétaux.

Si le partage des finalités de l'entreprise n'est pas systématiquement posé comme une condition lors du recrutement d'un individu-travailleur, il est tout de même nécessaire qu'il n'y ait pas, à terme, une incompatibilité trop importante entre les valeurs sous-tendues par l'approche politique du travail et les finalités de l'entreprise et les propres valeurs de l'individu-travailleur. Et ce, pour deux principales raisons : favoriser l'intégration de l'individu-travailleur dans le collectif de travail, et sécuriser les principes de confiance et de responsabilité qui sous-tendent la relation de travail dans les entreprises étudiées.

VIII.2. Un autre rapport à la place de l'individu-travailleur dans l'entreprise

« C'est à la fois un champ ouvert pour participer mieux à définir son travail, à le vivre moins comme une pression, mais inversement ça se peut se transformer en pression de pas pouvoir être qu'un simple salarié » (FD)

Pour les entreprise étudiées, l'individu-travailleur ne représente pas qu'une force de travail, il est considéré comme un être humain à part entière. Il lui est reconnu un droit à l'épanouissement en dehors de son travail ; il lui est reconnu une place dans le collectif de travail, avec une reconnaissance de ses spécificités et une légitimité de parole égale aux autres ; il lui est reconnu une responsabilité dans son rapport à l'entreprise, dans son rapport au collectif de travail, dans son rapport au travail.

Avec la reconnaissance de sa plénitude, la place de l'individu-travailleur dans l'entreprise devient centrale. Il est au cœur de l'approche politique et sociale du travail de l'entreprise basée sur l'épanouissement de l'individu-travailleur et sur la coopération dans le travail, et il est au cœur de l'organisation et des pratiques de travail.

En contrepartie, les entreprise étudiées attendent que l'individu-travailleur ne soit pas qu'un « *simple salarié* ». Elles attendent une ouverture d'esprit et une responsabilité, comme conditions nécessaires au fonctionnement de l'entreprise, et elles espèrent un partage des finalités, comme élément de motivation intrinsèque. Tout individu ne partage pas nécessairement cette conception du travail, comme nous le rappelait AB dans notre entretien exploratoire : « *On repart, on enlève le badge, tout de suite. Il y en a pour qui un travail, c'est alimentaire. Il y en a beaucoup. C'est alimentaire donc il faut que ce soit des tâches précises et surtout qu'ils aient des horaires bien précis, parce que 9 heures - 17 heures ça leur va très bien, c'est juste pour payer les factures* ».

Dès lors que l'individu-travailleur est « compatible » avec l'entreprise, il participe pleinement à la qualité des relations dans l'entreprise et aux décisions de l'entreprise.

VIII.2.A. L'individu-travailleur, un être humain à part entière

« Il y a un modèle global que l'on peut travailler mais après ce qui est important c'est d'aller travailler vraiment par petite pointe sur chaque personne. Pour que chaque personne soit choyée, travaillée. On travaille la personne pour qu'elle puisse atteindre les objectifs qui la motivent. » (TV, p.3)

L'individu-travailleur est considéré dans l'entreprise comme un être humain dans toute sa plénitude et il lui est accordé une attention particulière, dans la perspective d'un épanouissement au travail. Même s'il existe un « filtre », une « sélection », qui ne permet pas à tout individu d'intégrer les entreprises étudiées, celles-ci font souvent preuve d'une très large ouverture, considérant l'individu-travailleur comme un être apprenant. Les réalités humaines vont alors être au cœur de l'organisation et des pratiques de travail.

L'individu-travailleur n'est pas tout à fait n'importe quel être humain...

« Son avis compte : c'est un humain, et ça c'est super important ici. C'est un humain avec lequel on doit s'entendre » (MN, p.10)

L'approche politique et sociale du travail et les finalités du travail des entreprises étudiées doivent trouver à terme un certain écho chez l'individu-travailleur. Cela se traduit par une forme de « sélection » des individus-travailleurs, au recrutement, au cours d'une période test ou en cours d'emploi, souvent par un constat réciproque entre l'entreprise et l'individu d'une incompatibilité. Plusieurs critères interviennent dans la « sélection » des individus-travailleurs, en sus des critères plus techniques liés aux métiers qui restent primordiaux pour certaines entreprises (L'Herbier du Diois, La Carline, Terre de Liens, Enertech).

Un premier critère concerne la motivation de l'individu-travailleur. Elle est testée au moment du recrutement, par exemple avec des processus de recrutement atypiques comme à l'Herbier du Diois ou à Terre de Liens, ou lors de l'intégration dans l'entreprise, par exemple au cours d'une période test comme à La Ferme des Volonteurs ou à Solstice.

« La première chose que j'essaie de faire c'est de demander si les gens ils ont envie de venir travailler ici. Parce que les $\frac{3}{4}$, ils posent un CV mais avant de déposer le CV ils ne se sont pas posés la question. Et je pense que c'est une grosse erreur. (...) En tous cas c'est la première question que je leur dit : « Pourquoi ? » et il faut travailler, oui, mais « Qu'est-ce que tu es prêt à faire ? » Et finalement, rien que par ça il y a pas mal de gens qui... Je leur demande de postuler une deuxième fois. Alors ça prend du temps mais au moins on n'a pas d'erreur, ou moins d'erreur après. Et il y en a beaucoup qui ne repostulent pas une deuxième fois » (TV, p.9)

« J., je l'ai embauchée parce qu'un jour je suis passé, elle faisait un stage à la Cave A., et elle a servi des fournisseurs à moi et elle était toute jeune, je pense à l'époque elle devait avoir 21-22, et je trouvais qu'elle s'était démenée comme une folle. Et bizarrement deux semaines après elle pose le CV ici, je lui dis : « J'ai même pas besoin d'entretien, je t'embauche ». Parce que, pendant une demi-heure, elle avait été bien. Il n'y avait pas besoin de juste discuter. Voilà, on s'accroche à rien. » (TV, p.10)

« Il y a un maraîcher qui s'est installé au début, (...) Pendant des semaines on ne le voyait pas et puis après il venait deux jours à fond et puis après re-deux semaines on ne le revoyait pas. Au bout d'un mois on a tous commencé à parler en disant « mais non c'est pas possible ça », et Rémi est allé le voir en lui disant : « Mec, si tu veux être maraîcher, il faut que tu bosses. C'est pas juste, je viens quand ça me chante. » » (MN, p.9)

Le deuxième critère qui intervient dans la « sélection » tourne autour de la personnalité de l'individu-travailleur, avec plus ou moins d'exigences selon les entreprises. Le premier enjeu pour l'entreprise est de favoriser une entente au sein du collectif de travail. Le degré d'entente va influencer sur l'ambiance de travail (sur l'état d'esprit dans l'entreprise) et sur le degré de solidarité entre les individus-travailleurs.

Comme pour la motivation, la personnalité de l'individu-travailleur peut être testée au cours du recrutement, pendant une phase test ou en cours d'emploi. Souvent, le constat d'une incompatibilité est réciproque et, lorsqu'il se produit en cours d'emploi, il se traduit par un départ sur la base d'un accord entre l'individu-travailleur et l'entreprise.

« Moi je me focalise énormément sur la personne, la personnalité, ce qu'elle dégage. Comment je vais sentir lors de l'entretien le rapport qu'elle va entretenir avec moi-même ? (...) Alors j'utilise plein de petites questions totalement diverses et variées. » (TV, p.9)

« Il y en a d'autres qui partent parce que, voilà, le fameux critère humain fait que ce n'est pas passé. » (IP, p.5)

« Si E. ne s'entendait pas bien avec les autres, ça ne se passerait pas de la même façon. On ne pourrait peut-être pas l'intégrer. (...) Celle qui voulait monter le projet, on avait tous un peu du mal à la cerner. (...) Quand il y a des soirées, on l'invite, il n'y a pas de soucis. Mais au niveau du travail on voyait bien qu'il y avait quelque chose qui allait peut-être pas se passer. Mais elle a continué à monter son projet, on a continué à respecter ça.(...) Et si ça c'est pas fait, c'est parce qu'elle avait vraiment pas la carrure pour assumer le truc professionnellement. » (MN, p.10)

Le troisième critère qui intervient dans la « sélection » des individus-travailleurs est le partage des valeurs et des finalités de l'entreprise. L'attente sur ce critère n'est pas de même intensité dans toutes les entreprises étudiées. Pour certaines, les attentes en termes de partage de valeurs évoluent dans le temps, suite à de « mauvaises » expériences ou, au contraire, pour toucher des individus plus éloignés des considérations de l'entreprise pour qui le « rôle éducatif » peut jouer pleinement. En ce qui concerne les valeurs et finalités tournées vers la coopération, l'exigence de partage au préalable est moins prégnante. Le principe de coopération n'étant pas répandu dans la société, beaucoup d'individus ne l'ont jamais ou que très peu éprouvé. Difficile ainsi de sélectionner en amont les individus sur ce critère ; seule l'expérience de la coopération déterminera si la personne est capable de coopérer.

« On a eu des personnes qui ne se sentaient pas trop concernées par la cause environnementale ou pas plus convaincus que ça qu'il y a des chose à faire pour y remédier. Et bien ça s'est mal passé, parce que tout simplement l'intégration à l'équipe a été difficile. On voyait bien qu'on ne partageait pas les mêmes fondamentaux et que c'était compliqué. La complication avec la personne a vite dérapé et finalement elle est partie au bout d'un an. C'était un vrai fiasco, donc on est attentifs à ça dans notre recrutement, à partager ces valeurs. » (TR)

« Après on n'a pas l'habitude d'être salarié administrateur d'une société. Ça ne s'explique pas ; enfin, ça ne s'apprend pas et puis il y a très peu de sociétés où ça se passe. Ce dont on s'est rendu compte, finalement, c'est qu'on recrutait des salariés sur un profil purement de salarié.(...) On va pas la prendre à : c'est quoi une coopérative, c'est quoi une posture d'administrateur dans une coopérative, c'est quoi la liberté de parole que tu as le droit ? Et puis, elle, elle ne sait pas, elle n'a pas l'habitude. » (FD)

Un quatrième critère intervient dans la sélection des individus-travailleurs, celui de la responsabilité. La relation de travail proposée par les entreprises étudiées est basée des principes de liberté et de coopération. Elle appelle une responsabilité de l'individu-

travailleur et un climat de confiance dans l'entreprise. Ces principes rompent avec le principe de subordination sous-jacent au travail salarié. En contrepartie d'une liberté et d'une autonomie dans le travail, l'entreprise attend de l'individu-travailleur qu'il soit responsable, dans son rapport à l'entreprise, dans le collectif de travail, et dans son activité.

« De la même façon, j'essaie d'expliquer aux gens que c'est de leur responsabilité s'ils viennent travailler ici. Moi je ne suis pas allé les chercher. On est bien d'accord, c'est leur action qui les mène ici. Donc en rien je ne suis responsable, c'est pas une prison, il n'y a personne qui les a apporté ici, qui les a cadenassé etc. Donc déjà à la base j'aimerais qu'ils prennent conscience et que donc si un jour ça ne leur correspond plus, qu'il puissent se dire « Je suis venu là, ça ne me va pas, je peux, voilà. Après, que l'on discute de la modalité, je suis entièrement d'accord. » (TV, p.9)

« On voit qu'il y a un impératif, que la responsabilité ne remonte pas systématiquement toujours aux mêmes personnes qui sont les plus engagées et qui finissent par exploser en vol, donc il y a aussi un besoin de responsabiliser tout le monde. » (TR)

« C'est à dire je me sens responsable de ce magasin. Si demain je trouve que au niveau des rayons il y a des trucs qui ne vont pas bien, c'est de mon idée, c'est de mon initiative de mettre en place la chose de manière à ce qu'elle se passe mieux. » (MN)

Plusieurs personnes interrogées témoignent de la difficulté à ce que l'individu-travailleur soit pleinement responsable. Les entretiens révèlent plusieurs freins : l'autorisation à la prise de décision, la difficulté à se passer d'un patron « bouc-émissaire », l'absence de volonté à prendre des responsabilités d'entreprise, l'attente d'un accompagnement par l'entreprise sur des considérations personnelles relatives au travail (un désir de formation, un désir d'interroger ou de faire évoluer son parcours...). Ces freins ne concernent pas nécessairement, ou pas avec la même prégnance, l'ensemble des entreprises étudiées.

« C'était à moi de choisir l'ordinateur. C'était un peu déroutant, moi j'aurais bien aimé qu'on me dise : toi tu t'installes là, voilà ton outil de travail. Il fallait que je prenne des décisions là-dessus, je n'étais pas très à l'aise avec ça. » (EV, p.2)

« Ce qui est intéressant c'est que de passer en SCOP, ce n'est pas si simple. Ça demande une grande responsabilisation et ça demande de quitter un vieux schéma de hiérarchie qui date de plusieurs générations. On a vraiment du mal. C'est-à-dire que même en étant dedans et en sachant et tout ça, on a tendance toujours à chercher un bouc émissaire qui serait un soit-disant patron, mais en fait on n'en a pas. » (IP)

« On a beaucoup de mal à avoir des gens qui montent en responsabilité. Donc l'idée de diluer : s'il n'y a pas de responsable, tout le monde est responsable, avec l'idée que peut-être en ouvrant cette cocotte-minute, en faisant confiance aux gens, il y a peut-être des bonnes volontés qui vont émerger, encore une fois, sans doute. Comme moi, pas parce que dans mon projet professionnel, j'avais envie de... mais, à un moment donné, on est face à sa responsabilité. On le fait ou on ne le fait pas, on constate, on s'en sent capable ou pas et on y va ». (TR)

« C'est aussi la responsabilité de l'employeur, il me semble, de mettre le salarié face à ça. C'est-à-dire de ne pas simplement attendre d'eux des choses, mais aussi quelque part de les forcer à se positionner sur leurs envies, leurs besoins, que l'on soit dans un parcours professionnel. É., elle a cette préoccupation là, elle fait des entretiens annuels, elle parle de formation. Mais je ne le fais pas spontanément. » (EV, p.5)

« Si on veut que les gens restent adultes et choisissent pour eux... Les gens ont l'impression d'être des pions, parce qu'on leur fait tout. On leur fait tout. Maintenant, moi, je dois décider des formations que les gens vont faire. Parce que eux, les trois quart, ne savent pas, ne veulent pas. Comment moi ? Je ne suis pas leur professeur, je ne suis pas leur psychologue, je suis pas leur psychiatre. » (TV, p.9)

La « sélection » des individus-travailleurs montre une certaine limite des entreprises étudiées : elles ne touchent pas tous les types d'individu. En proposant des approches et pratiques de travail alternatives, un rapport au travail alternatif, les entreprises étudiées touchent difficilement les individus très ancrés dans les valeurs et principes du système dominant. Malgré tout, les entreprises étudiées touchent une large diversité d'individus, notamment parce que les entreprises étudiées considèrent l'individu-travailleur comme un être capable d'apprendre et d'évoluer.

Les « réalités humaines » au cœur de l'organisation et des modalités de travail

« A un moment, il faut s'apercevoir qu'il y a du boulot à fournir, qu'il y a un travail à fournir réel, mais que les réalités doivent être d'abord des réalités humaines personnelles, de ce que l'on peut faire » (MN, p.10)

La considération de l'individu-travailleur dans sa plénitude d'être humain amène les entreprises étudiées à définir une organisation et des modalités de travail basées sur « les réalités humaines » des individus-travailleurs.

Baser l'organisation du travail sur « les réalités humaines », c'est commencer par accepter que les individus-travailleurs ne sont pas égaux à tous points de vue, et qu'un même individu n'est pas égal à lui-même en toutes circonstances et dans le temps. L'entreprise est une « boule à facettes » pour reprendre la métaphore de l'Herbier du Diois.

« Je pense que l'Herbier c'est une sorte de boule avec des facettes. Bien sûr il y a des faces qui peuvent briller plus que d'autres, selon le temps et l'époque, mais aussi selon les personnes, mais ça n'a pas d'importance, si on brille plus ou moins, c'est le rôle qu'on a, et là-dessus on a un équilibre plus discret. Ça c'est ma vision propre, parce que venant du monde du sport : créer une équipe ou un ensemble qui gagne c'est sûr qu'il faut des bons mais c'est souvent pas la réunion de tous les bons. Il faut quelques perles parce que ça facilite le travail, ça facilite de défricher l'avant-garde mais après il faut surtout une belle l'équipe qui se complète, qui arrive à trouver du sens à être ensemble. Le sens, c'est un peu la mode, mais en tous cas qui arrivent à

*comprendre pourquoi ils sont ensemble et qui ont du plaisir à se retrouver. »
(TV)*

C'est ensuite accepter que l'individu-travailleur n'est pas parfait (sur tout, et en permanence) et qu'il a des caractéristiques propres à respecter. Les respecter, c'est s'abstenir de les juger, et c'est trouver une place juste à l'individu-travailleur, vis-à-vis de lui-même, vis-à-vis du collectif de travail et vis-à-vis de l'entreprise. L'entreprise ne peut pas avoir les mêmes attentes envers chaque individu-travailleur et, réciproquement, les individus-travailleurs ne peuvent pas avoir les mêmes attentes envers l'entreprise : il y a un principe d'équité dans la relation individu-travailleur / entreprise. L'entreprise ne définit pas une stratégie. L'entreprise prend en compte dans sa stratégie les caractéristiques propres des individus-travailleurs, et elle les intègre dans l'organisation et les modalités de travail.

« On aura toujours ceux, qu'on pourrait dire l'équivalent des blessés, c'est-à-dire des personnes qu'il faut traîner avec nous, qui changent selon le temps dans l'histoire. Un blessé, même sur un banc, il peut apporter des choses, un regard, des éléments. Et dans l'entreprise, je pense aussi qu'il peut avoir un rôle, même minime, mais il peut avoir un rôle. Et surtout je pense qu'il donne de l'espoir à ceux qui sont actifs : on sait tous qu'on a un temps plus ou moins long, et c'est intéressant de savoir ce qui va se passer après ces temps là. Et donc c'est rassurant de se dire qu'on ne sera pas aspiré dans l'inconnu dès que le temps se passera, donc ça donne un peu de sérénité et je pense que ça donne aussi du confort à l'équipe. » (TV, p.3)

« Moi je dois faire l'effort en tant que dirigeant de le juger sur son travail salarié mais pas sur son engagement d'à côté. Donc ça c'est pas forcément simple à gérer. Parce que à l'Assemblée générale de la coopérative La Carline, il faut que tous les salariés soient là, parce que on a envie que les salariés soient là parce qu'ils participent au droit de vote, ils participent à la définition, on a envie qu'ils se sentent assez bien dans leur entreprise pour avoir envie en plus un samedi de venir à une Assemblée générale de quatre heures. Et à la fin il ne faut pas juger les gens qui sont là et les gens qui ne sont pas là. Il faut laisser cette liberté. Et ça c'est pas simple, je pense que ça c'est pas simple. » (FD)

« Ce qui est dur dans ce modèle là, c'est que les gens n'étant pas égaux, il faut accepter de voir son voisin dans des conditions différentes que soit. Quand on voit son collègue de travail progresser et nous, moins, c'est toujours plus dur que quand on fait intervenir quelqu'un de l'extérieur. (...) Alors que quelqu'un qui va venir de l'entreprise, il y a d'autres difficultés et qui ne sont pas les moindres : l'acceptation de cette progression par les autres. » (TV, p.8)

« Il faut faire des aménagements, c'est plus ou moins facile selon les postes mais en cogitant un peu c'est possible. C'est être capable que l'entreprise s'adapte aussi à ses salariés et pas seulement que les salariés s'adaptent à l'entreprise. Mais ce qui semble logique. Quand je reviens dans le monde du sport, on définit un schéma tactique, on demande à tous les joueurs de s'adapter au schéma tactique, mais en même temps le schéma tactique il s'adapte aussi aux joueurs. A un moment, il y a une impossibilité si on a les mauvais joueurs de faire certaines stratégies. On ne va pas mettre un arrière

devant, il nous faut un avant et inversement donc je pense que dans l'entreprise c'est pareil. » (TV, p.4)

Dans l'organisation du travail, la prise en compte des « *réalités humaines* » des individus-travailleurs induit une flexibilité des rôles dans le collectif de travail. Des rôles peuvent être créés, internalisés, adaptés, partagés, déplacés, échangés.

« M., elle était maraîchère mais ça traînait. Une fois on a dû l'aider avec R. à planter des plants parce qu'ils étaient en retard, l'aider à structurer le truc de manière à ce que ça tienne la route, jusqu'à ce qu'elle s'aperçoive que c'était pas possible : elle s'est mise au magasin. » (MN)

« C., elle a eu un problème au poignet, elle a des difficultés à porter des charges lourdes et à travaillé beaucoup d'affilé. (...) A un moment donné elle a dit : « certains travaux en boutique, je ne peux pas, je ne peux plus ». Et eux, plutôt que de faire : « Bon bah...[signe de dégager] », « On va demander à F. de prendre ces temps là pour venir travailler au magasin ». Du coup, C., elle ramasse les fraises et les framboises ce qu'il faut faire de toute façon. Ça aurait été F. qui l'aurait fait. F. ça ne change rien, C. ça lui change tout. » (MN, p.13)

Elle induit une flexibilité dans les fonctions et rôles et une flexibilité dans la manière d'occuper un rôle. L'individu-travailleur est invité à travailler à sa façon, plutôt qu'en suivant des procédures déterminées par d'autres. La flexibilité repose sur la liberté accordée à l'individu, dans la limite des obligations liées à l'inscription dans un collectif de travail.

« On est un peu plus de 40 aujourd'hui et je pense qu'on est dans une organisation assez transversale avec des responsables de service et avec des gens qui ont leur façon de faire. On va exiger d'avoir une trame qui est commune à l'ensemble des services qui conduit l'Herbier vers des objectifs qu'on s'est posés, mais l'idée c'est que chacun amène un bout de sa personne, de son intelligence, de son caractère, de plein de choses et qu'il essaie de se dépatouiller avec ça. » (TV)

Dans l'organisation du travail, la prise en compte des « *réalités humaines* » des individus-travailleurs induit aussi une variabilité de la place de chaque individu-travailleur dans l'entreprise, et de la place d'un même individu-travailleur dans le temps en fonction de l'évolution de sa vie personnelle ou de circonstances exceptionnelles, qu'elles soient ponctuelles ou sur du plus long terme. La place de l'individu-travailleur dans l'entreprise recouvre la présence en temps de travail et la présence physique au sein de l'entreprise. Cela se traduit à travers différentes pratiques dans les entreprises étudiées, comme le fait d'accepter les temps partiels ou le télé-travail, le fait qu'il ne soit pas attendu d'un individu-travailleur qu'il vienne travailler s'il est malade ou trop fatigué, ou le fait de continuer à prendre en considération l'individu-travailleur même s'il est en congé longue maladie.

« Y., s'il en a marre, qu'il en a vraiment ras-le-cul de travailler et qu'il a envie de rentrer chez lui, il prend ses cliques et ses claques et il rentre chez lui. (...) Personne ne va lui dire : « quoi, tu rentres déjà ? ». Personne ne fait ça, il n'y a pas de réflexion par rapport à ça. Il y en a qui viennent bosser le

week-end. Il fait ce qu'il veut. » (MN, p.3)

« On a trois autres personnes qui sont à distance, un ingénieur qui vient de nous rejoindre, qui vient de Lille et qui voulait travailler à distance le temps de vendre sa maison sur place et de pouvoir s'installer dans la Drôme (...). Le cas contraire, on a un départ à distance d'un collègue dont la conjointe va suivre une formation à l'hôpital de Nice pendant 2 ans et il nous a demandé de travailler depuis Nice. On en est au début, on va tester comment ça marche, c'est pas évidemment mais on a plein d'outils qui permettent de faire ça, on croise les doigts, on va expérimenter sans a priori et voir comment ça se passe » (TR, p.6)

« On a une personne qui est en invalidité depuis un an. On ne va pas s'amuser à la licencier, même si ça fait un an qu'on ne l'a pas vue. On essaie de la soutenir, je passe plusieurs heures au téléphone avec elle chaque mois pour essayer de la soutenir un petit peu. Je pense que ça fait partie du rôle de l'entreprise que de faire des choses comme ça, même si ça n'a aucune logique, c'est juste de l'humain. » (TR, p.3)

Baser l'organisation du travail sur « les réalités humaines » c'est, comme nous venons de le voir, considérer l'individu-travailleur en tant qu'individu à part entière avec ses qualités et défauts, ses contraintes, ses envies, et adapter les rôles et places de chacun. Mais c'est aussi veiller aux conditions de travail sous d'autres aspects.

Le premier aspect consiste à porter une attention à l'intérêt et à la valorisation de chacun des postes de travail. Au-delà du sens global porté par les finalités de l'entreprise, il importe aux entreprises étudiées que le travail concret de chaque individu-travailleur ait un sens en soi et qu'il soit reconnu par le collectif de travail. Les entreprises étudiées accordent une importance à la définition des postes (notamment en termes d'intérêt, de conditions, de variabilité...), à la répartition des tâches (notamment des tâches « ingrates ») et à l'interconnaissance au sein du collectif de travail.

« Chacun peut avoir une certaine autonomie, c'est vraiment ce qu'on cherche dans la façon de travailler et je pense aussi que c'est une façon intéressante de travailler, on est pas du tout une société qui découpe les tâches comme peuvent le faire les bureaux d'études où, toi tu vas t'occuper des esquisses, toi tu vas t'occuper de la conception, toi tu vas t'occuper du chantier. Ici un ingénieur suit son opération de A à Z, se fait aider quand il a besoin et on a un pilote qui fait tout de A à Z, c'est une façon plus intelligente de travailler je pense. » (p.3)

« Il y a beaucoup d'échanges de savoirs entre nous. (...) Au début, on a mis au point que 10% de notre temps de travail était en tâches communes et tournantes. De façon à connaître un peu les postes de tout le monde, notamment le fameux poste « toilettes sèches ». Parce que ça remontait régulièrement, le mec qui s'occupait des toilettes sèches disait «mais, en fait j'ai l'impression d'être monsieur caca et au bout d'un moment j'ai le moral dans les chaussettes ». Ok, on va le faire tous à tour de rôle pour comprendre le respect dont il a besoin, que ta tâche elle n'est pas plus basse qu'une autre. Et ça, M., il a beaucoup mis cet esprit dans l'entreprise parce qu'il avait clairement, lui, pas de hiérarchie de métiers dans sa tête. M. il

mettait la main partout ; il était aussi bien sur le tracteur, que dans les bureaux en gestion, qu'en rdv juridiques et à des trucs très importants, qu'en train de ramasser les toilettes sèches. Ça ne le dérangeait pas du tout. » (IP)

Le deuxième aspect consiste à accorder à l'individu-travailleur une autonomie tant dans la pratique que dans les décisions qui concerne son travail. L'autonomie des individus-travailleurs vise une émancipation dans le travail, une réduction de la subordination et des dominations. Elle est l'expression d'une forme de liberté dans le travail, dans la limite, là encore, des obligations liées à l'inscription dans un collectif de travail.

« C'est vraiment quelque chose qui m'anime énormément. On sent vraiment cette liberté. Après il n'empêche qu'il peut y avoir quand même des réalités qui sont des réalités de salariés qui peuvent apparaître par moment. Par rapport aux congés, par rapport au travail en général. Mais qui sont des réalités qui ressortent de manière officielle mais quand tu regardes derrière le décors, tu sais que c'est vraiment que de l'officialité. » (MN, p.5)

« C'est toujours pareil le cadre qu'on propose il peut être vécu comme très positivement par certains et très négativement par d'autres. Nous notre boulot c'est d'être vigilant à ça pour justement faire en sorte que ceux qui le vivent négativement on puisse un peu mettre de l'huile dans les rouages et puis faire en sorte que ça tourne correctement. » (JJM, p.5)

Le troisième aspect concerne l'environnement de travail. L'environnement de travail, c'est le lieu où l'on travaille, le site, le bâti de l'entreprise, et c'est le lieu d'implantation de l'entreprise. Aucune des entreprises étudiées ne siège dans un lieu « neutre ». A titre d'exemples, L'Herbier du Diois, Enertech, Les Amanins, La Carline, La Ferme des Volonteurs, et depuis peu Solstice, ont fait le choix de bâtiments avec une haute exigence écologique. De l'Aire, Terre de Liens (le siège national), et Solstice (au moment de l'entretien), ont fait le choix d'un bâti partagé entre plusieurs entreprises de l'économie sociale et solidaire dans un esprit de mutualisation et de convivialité. Nous n'avons pas étudié les entreprises sous l'aspect de leur environnement de travail. La plupart d'entre elles nous semblent néanmoins présenter des espaces communs intérieurs et extérieurs (des espaces que recrée De l'Aire sur le terrain lors de ses interventions) et des espaces de travail souvent partagés à plusieurs mais donnant lieu à une décoration personnalisée. Concernant l'implantation de l'entreprise en milieu rural, les personnes interrogées qui l'abordent la considèrent toutes comme un atout potentiel pour l'individu-travailleur, en termes d'environnement de travail et d'environnement de vie.

« On a aussi travaillé sur les espaces, sur la qualité de l'accueil, sur comment ça circule, enfin sur tout un tas de trucs spatiaux. » (ED, p.8)

« Une chose importante : on a fait le choix d'une implantation rurale, semi-rurale, je ne sais pas comment on appelle ça, qui est un choix militant aussi de dire : « oui, on peut installer un bureau d'étude à portée nationale voire internationale - on fait des compagnies à l'étranger - à Combarret, 600 habitants, 30 minutes de l'autoroute ». C'est pas impossible, ça marche bien, c'est une contrainte en plus mais on est très contents d'avoir une belle vue comme ça à la fenêtre et puis ça participe aussi à la qualité de vie qu'on recherche, donc ça fait partie aussi des critères un peu secondaires mais importants. » (TR, p.5)

En considérant l'individu-travailleur comme un être humain à part entière et non comme une simple force de travail, les entreprises étudiées répondent à des enjeux d'émancipation de l'individu en favorisant leur bien-être et en réduisant fortement, si ce n'est totalement, leur subordination. En contrepartie, l'entreprise attend de l'individu-travailleur une implication et une responsabilisation vis-à-vis de son travail. Il importe pour cela que l'individu-travailleur soit motivé par son travail. Les entreprises étudiées proposent un environnement favorable à la motivation des individus-travailleurs. Contrairement aux entreprises inscrites dans le système dominant, elles mettent les motivations extrinsèques (c'est-à-dire extérieures à l'individu, telles que la rémunération) au second plan pour privilégier une forme de motivation plus intrinsèque²⁵³. La motivation intrinsèque (ou motivation autodéterminée et contrôlante) correspond à ce que l'on fait de soi-même, pour le plaisir de faire les choses, et pour le sens de l'activité. Ce qui rejoint la définition de l'« activité spécifique » proposée par M. Crawford²⁵⁴ à partir de la conception du bonheur d'Aristote. Fabien Fenouillet²⁵⁵ précise que la motivation intrinsèque recouvre trois formes de besoins : le besoin d'autonomie (savoir que l'on est capable d'initier les choses), le besoin de compétence (savoir que l'on est capable de les faire correctement) et le besoin d'appartenance sociale (le besoin d'intégrer tout cela dans une interaction avec d'autres personnes, d'être soutenu, d'être reconnu).

Les pratiques de travail des entreprises étudiées favorisent la possibilité d'accéder à ces trois formes de besoin. Après avoir vu comment elles répondaient aux besoins d'autonomie et de compétence, nous allons voir que la réponse au besoin d'appartenance sociale trouve réponse dans la qualité des relations au sein du collectif de travail et de l'entreprise.

VIII.2.B. Une qualité relationnelle

« Tout transformer en papier et en signature, je crois que ça nous rend juste inhumain et bureaucratique. » (TV, p.9)

La qualité des relations au sein du collectif de travail dépend de la considération accordée à chacun des individus-travailleurs et de la nature des rapports qui existent entre eux. A travers leurs approches et pratiques de travail, les entreprises étudiées disposent de conditions favorables à une qualité relationnelle où la responsabilité individuelle prime sur la subordination, la confiance prime sur la défiance, la coopération prime sur la compétition. Ces primautés sont le gage d'une forme de liberté dans le travail pour l'individu-travailleur. Elles constituent aussi une condition nécessaire à l'expression de solidarités et à la répartition des pouvoirs dans l'entreprise.

253 Voir ANNEXE 03 : La motivation de l'individu

254 CRAWFORD Matthew B., *Éloge du carburateur, Essai sur le sens et la valeur du travail*. Op. Cit., p.30

255 FENOUILLET Fabien, *La théorie de l'autodétermination* <https://www.lesmotivations.net/spip.php?article42> (consulté le 09/06/2017)

Une première condition favorable à la qualité des relations dans l'entreprise concerne l'individu-travailleur. Elle repose sur une aptitude à être considéré et se considérer tel que l'on est, une aptitude à être confronté à la différence, à l'accepter, à en reconnaître la plus-value, et sur une aptitude à participer à des décisions collectives, à exprimer son point de vue, à entendre celui des autres, à construire des compromis.

Les personnes interrogées ne font pas particulièrement part de formation visant un meilleur relationnel, même si FD de La Carline évoque la communication non violente et TR d'Enertech une formation en management participatif dont il bénéficie. L'apprentissage se fait surtout sur le terrain, parfois avec des dispositifs comme des tuteurs ou des rituels.

« Moi je crois que ça ne s'apprend pas vraiment. On ne peut pas envoyer un salarié dans une formation une journée, il va revenir dans un CA, il va être super à l'aise sur la prise de parole, il va développer sa vision stratégique, ça ne marche pas trop ça. » (FD)

« On met en place un tutorat. Les nouveaux associés ils ont réussi à mettre en place des tuteurs, pour qu'on ne soit pas obligé à chaque réunion de faire chier les anciens associés avec des informations qu'ils connaissent. C'est un peu ça le truc, c'est-à-dire qu'après ça démotive les anciens si on répète trop. Donc il faut trouver le bon équilibre sur comment on transmet les info aux nouveaux sans faire chier les anciens. Et comment on mobilise les anciens sans que les nouveaux soient largués. Un truc comme ça. Donc on s'est dit, le tutorat ça peut être utile. » (JJM)

Ces aptitudes impliquent que l'individu soit capable de réduire la place de son ego. Il s'agit d'« être clair avec soi-même et transparent », de prendre les autres individus en considération, tels qu'ils sont, et sans les juger, de reconnaître ses propres faiblesses ou erreurs.

« J'apprécie aussi beaucoup que avant de critiquer ou avant de montrer du doigt soi-même on s'applique ce qu'on va exiger de l'autre. » (TV, p.3)

« Pour être une équipe qui marche bien, on a besoin de mettre le projecteur sur les qualités des personnes et puis passer, glisser, sur les défauts éventuels » (TR, p.6)

« R., il passe entre deux trucs, il voit le magasin, il aime toujours faire un petit tour, puis il dit : « Putain pourquoi on n'a plus de courgettes là ? ». C'est soit parce que moi j'ai merdé puisqu'il y en a en chambre froide, soit c'est parce qu'il n'y en a plus. (...) Je ne vais pas dire : « Putain, je vais me faire virer parce que je ne suis pas à la hauteur ! ». C'est pas quelque chose qui me traverse l'esprit, à aucun moment. (...) Si je me dis il faut que je fasse gaffe, c'est vis-à-vis de mon implication dans le projet. » (MN, p.5-6)

Pour illustrer la qualité des relations dans les entreprises étudiées, nous avons choisi d'évoquer leurs pratiques en termes de gestion de conflit. Elles prennent des dispositions qui visent à prévenir les conflits comme mettre à disposition des temps et des espaces d'échange informels, ou favoriser l'interconnaissance des individus et des métiers et réalités de travail de chacun. Lorsqu'il y a des conflits, ils sont gérés directement par les individus concernés. Ils sont encouragés à pouvoir en discuter et à trouver des solutions par eux-mêmes. De la même manière que lorsque le conflit

confronte un individu-travailleur au collectif de travail, c'est le dialogue qui est privilégié.

« On a un café qui est prêt, tout le monde ne boit pas le café mais on reste tous à graviter cinq minutes, ne serait-ce que cinq minutes à discuter ensemble de la journée, de ce qui c'est passé la veille, d'un événement normal ou pas normal » (MN, p.2)

« On met en place les canaux de discussion et puis peut-être aussi les temps dédiés à une meilleure compréhension de qui fait quoi. On a essayé de mettre en place une petite newsletter interne, pour s'informer, on a répondu à tel et tel appel d'offre, on a gagné tel et tel appel d'offre ce mois-ci, en ce moment untel travaille sur ci, untel travaille sur ça. Être un peu plus au courant de ce qui préoccupe les uns et les autres, ça permet aussi d'être un peu plus indulgent quand «- Écoute j'ai un service à te demander, est-ce que tu peux m'aider ? » « - Excuse-moi, je n'ai pas le temps » oui parce qu'il y a une urgence catégorique à l'instant T, si on est au courant de ça, ça aide aussi à être plus tolérant finalement envers les autres. » (TR, p.7)

« Se syndicaliser ici c'est totalement débile parce que ça n'a pas de raison d'être. Aujourd'hui on en parle. On a un problème on en parle. » (MN, p.13)

Les entreprises étudiées privilégient une diversité d'individus et la coopération et des relations basées sur la responsabilité individuelle et la confiance. Elles sont, par là-même, le terreau de solidarités (soutien moral, coup de main, ajustements, aide financière...) à tous les niveaux de l'entreprise, que ce soit entre individus-travailleurs, le collectif de travail vis-à-vis d'un individu-travailleur ou d'un groupe d'individus-travailleurs, la personne morale vis-à-vis d'un individu-travailleur, ou entre les personnes morales. La solidarité économique peut aller au-delà du domaine de compétence théorique de l'entreprise, lorsque celle-ci assume des charges liées à la maladie d'un individu-travailleur, comme ce fût le cas pour l'Herbier du Diois ou La Carline. La confiance et la responsabilité individuelle, c'est ce qui autorise la solidarité, sans peur de « se faire avoir ». La diversité et la coopération, c'est ce qui alimente la solidarité par les complémentarités qu'elles génèrent.

« C'est à partir du moment où on est chacun responsable de notre activité et qu'on a une conscience du collectif que l'on peut mettre en place de la solidarité, on peut mettre en place des entraides. Et quand il y en a un qui est dans la merde, on peut lui venir en aide. » (p.7)

« Je me souviens une fois on avait travaillé sur la charte des valeurs de Solstice et ce qui était beaucoup ressorti et qui m'avait vraiment intéressé c'est qu'il y avait pas mal d'entrepreneurs qui disaient : « on ne peut parler de solidarité qu'à partir du moment où il y a de la responsabilisation ». C'est à dire si chacun est responsable de son activité et a conscience du collectif à ce moment là, oui, on peut parler de solidarité. Moi j'avais trouvé que le lien était intéressant. Ça sort justement des abus, ça permet en gros à la solidarité de s'exercer quand vraiment il y a quelqu'un qui est vraiment dans une situation difficile et que là on peut se poser la question de savoir comment on l'aide. Parce qu'on sait qu'il a tout fait pour développer son activité et ne pas mettre le collectif en difficulté. Donc là à ce moment là on peut dégager de la solidarité. Sinon, on a l'impression de se faire avoir et ça c'est jamais agréable » (JJM, p.7)

« Surtout la solidarité principale qu'ils ont joué aux Amanins et qui est

vraiment la plus importante, qui pour moi est vraiment révolutionnaire, et ils peuvent vraiment se féliciter de ça parce qu'ils le tiennent, c'est qu'ils ont salarié toute la partie agricole. (IP)

« Il y a des responsabilités qu'on peut partager. Au niveau de la prise en charge comptable, au niveau des rendez-vous, (...) ou même par rapport à des projet spécifiques, qui sont très concrets comme la conversation avec la banque, comme les rendez-vous avec l'URscop. Tu vois, c'est des choses qui sont importantes, et qui sont importantes pour le collectif et dont R. n'a pas forcément vocation à le porter (...) C'est vraiment en ça qu'on doit s'améliorer dans le côté solidaire de la prise en charge professionnelle de la structure. » (MN, p.12)

« Par exemple, après le décès de Michel, clairement la Scop : panique à bord,. Du coup, hop, la sci a baissé le loyer pour que la scop ait des loyers moins lourds et que ça aille mieux pour elle. Enfin chaque fois on essaye d'être solidaires les uns des autres et de garder quand même notre entité telle qu'elle est. On est au service du même projet et on voit comment on peut s'entraider » (IP)

« Quand on a une grosse maladie, (...) et bien plein pot on assume. On a une personne, elle a fait un cancer. Elle a fait sa chimio, blablablabla. Elle a dépassé les un an et demi d'arrêt maladie. (...) A l'hôpital elle s'est chopé une méningite et on lui a reproché de ne pas avoir envoyé les papiers. Elle était dans le coma, comment elle fait ? Ils lui ont coupé ses vivres. Elle était femme seule au foyer. On l'a payé dix mois de salaires, sans remboursement. Ça s'appelle la France, la solidarité. La femme elle avait 51 ans, elle a travaillé toutes ses annuités. Pour moi il faut arrêter de me dire notre modèle splendide etc. Nous on a appelé, il dit : « Non, vous êtes son employeur, vous n'avez pas le droit, il faut que ce soit elle ». Mais je vais vous expliquer : « Elle est à l'hôpital, elle peut pas parler, donc comment on fait ? ». Oui, mais sortir, il faut imaginer, dix mois de salaire, grosso modo allez on va dire du 2.500 € brut, ça fait 25.000€. On nous les a remboursé, bien sûr. Oui, mais on les a avancé. » (TV, p.13)

Si la qualité relationnelle au sein de l'entreprise favorise une organisation du travail basée sur les « *réalités humaines* », des coopérations productives et l'expression de solidarités, elle est également nécessaire à et dépendante d'un partage des pouvoirs et de décisions collectives.

VIII.2.C. Des modes de décisions plus participatifs et collectifs

Nous avons, dans le chapitre précédent, distingué deux niveaux de pouvoir et de décision dans l'entreprise : la gouvernance de la personne morale et les décisions relatives à l'organisation du travail, que ce soit à l'échelle du collectif de travail ou à l'échelle de l'individu-travailleur. Nous avons vu que la gouvernance des entreprises étudiées intègre le plus souvent les individus-travailleurs, voire qu'elle est composée par eux, et que, dans tous les cas, les décisions relatives à l'organisation du travail leur était

entièrement, ou en très grande partie, déléguée. Nous avons vu que le pouvoir était partagé, même lorsqu'il y a des figures de leader emblématiques, du fait notamment d'une forte responsabilisation de l'individu-travailleur et de la qualité relationnelle du collectif de travail qui favorisent l'auto-organisation du travail.

Nous avons montré, au début de ce chapitre, que la diversité des individus était considérée comme une richesse pour l'entreprise étudiées notamment dans la prise de décision et qu'elle amenait à réduire l'ego des individus, permettant d'établir les décisions sur d'autres considérations que les seuls intérêts individuels. L'intérêt de l'individu-travailleur est certes pris en compte, mais l'intérêt des autres individus-travailleurs, du collectif de travail et de l'entreprise en tant que personne morale également. Mais au-delà des intérêts de chacun des entités de l'entreprise, les décisions de l'entreprise restent motivées par ses finalités.

Les personnes interrogées confirment que les finalités sont au cœur des orientations, des décisions et des fonctionnements de l'entreprise. Les finalités constituent une référence capitale, une règle coutumière, pour la gouvernance et les décisions dans l'entreprise.

« Il y a les racines et on essaie de s'y tenir » (TV)

« L'intérêt c'est que le projet des Amanins de base nous sert aujourd'hui de centre de réflexion. C'est-à-dire que, chaque fois qu'on travaille en équipe, si on n'est pas d'accord, on repose : Est-ce dans le sens du projet ? Ça a du sens de le faire ? On le sort des contextes des personnes et on le met dans le centre du projet. » (IP)

Que cette règle de référence aux finalités de l'entreprise soit centrale et vivante dans l'entreprise, cela ne veut pas dire que ce soit la seule règle qui tienne dans l'entreprise. La règle de référence aux finalités de l'entreprise est centrale non dans le sens où elle prédominerait sur toute décision mais dans le sens où elle intervient systématiquement dans toute décision, aux côtés d'autres considérations et d'autres règles, telles que les intérêts de l'individu ou la faisabilité économique. Les choix et décisions relèvent ainsi souvent d'un compromis entre des considérations de différentes natures.

« On a d'autant plus cette sensibilité, qu'on se sent un peu militant aussi. C'est important. Si on pouvait avoir un camion électrique, en vrai, ça me plairait, ça me plairait, mais ça coûte une blinde et... » (MN)

Une décision, en fonction de ce sur quoi elle porte (les orientations, l'organisation du travail...), va reposer davantage soit sur l'individu-travailleur, soit sur le collectif de travail, soit sur la gouvernance de la personne morale. Quoiqu'il en soit, elle provient toujours d'un mode participatif ou collectif de décision, ne serait-ce que parce que la décision doit trouver une forme d'approbation dans l'entreprise.

Les entreprise étudiées présentent un large panel de modes de décision collective (solicitation d'avis, consensus, compromis, majorité...) et de manière de les animer. Une analyse plus poussée des processus de décision collective mériterait un long déroulé. Nous n'en livrons ici qu'une illustration à travers quelques extraits des témoignages récoltés.

Nous trouvons des références au principe de sollicitation d'avis, modalité que nous avons eu l'occasion de définir en présentant le courant des entreprises libérées. Il s'agit d'aller récolter les avis des individus que l'on estime concernés par une décision et de les prendre en compte au moment de la prise de décision ou non, mais en connaissance de cause. Le périmètre des individus concernés n'est pas évident à déterminer, y compris parce que sur un même sujet les individus-travailleurs peuvent se sentir personnellement plus ou moins concernés, comme l'explique EV de Terre de Liens concernant les salariés vis-à-vis des orientations prises par la gouvernance. Le principe de sollicitation d'avis ne repose, a priori, ni sur un principe de majorité, ni sur un principe de compromis ou de consensus, la décision reste prise par un individu ou un groupe d'individus définis.

« Il y a plein de sujets j'ai pas envie de donner mon avis, parce que je sens qu'il y a des gens qui sont là pour ça » (EV, p.4)

« Si à la fin de l'année, il juge que sa structure économique est stable, régulière et que (...) ça lui fait quatre mille euros sur lesquels il se dit : « Je vais augmenter mon salaire pour la prochaine année ». Au lieu d'être à huit cents euros par mois il va se rémunérer mille deux cents. C'est lui qui définit ça. Les autres n'ont pas droit de vote sur ça, mais il doit les rendre complices. Dans la mesure où il doit quand même dire aux autres « Bon les gars, je trouve que... » et les autres ils peuvent lui dire « Attends, méfies-toi. (...) Quand tu va arriver en mars mon petit tu vas douiller. Donc attention, tu vas te rémunérer mais... ». Il entend ou il n'entend pas. S'il dit : « Moi je n'ai pas le choix, il faut que je me rémunère plus. (...) ». Les autres ils font : « Ok, on t'a donné notre conseil ». Inversement les autres ils peuvent dire : « C'est vrai que ça fait un bon chiffre, je pense que c'est pas mal en effet que tu te rémunères mieux ». Donc c'est une liberté totale. » (MN, p.3)

Nous trouvons des références au principe de construction de compromis. Un compromis, c'est un « arrangement dans lequel deux (ou plusieurs) parties font des concessions mutuelles dans le but d'arriver à une collaboration, ou en vue d'obtenir une majorité dans un groupe. C'est le résultat d'une négociation entre les parties en présence où chacune aura fait des concessions pour arriver à une solution commune qu'elles devront conjointement exécuter »²⁵⁶. La Carline est emblématique dans ce mode de décision collective. Parfois c'est un individu qui fait des concessions face au groupe.

« J'ai l'impression que dès qu'on fait quelque chose, on fait des choix. En fait, agir c'est faire des choix, et c'est parfois des compromis, et c'est pas forcément tout blanc et tout noir. » (EV, p.5)

« Je ne prends jamais une décision pour le magasin seul, jamais. S'il faut prendre une décision sur le fournisseur, je la prends avec le salarié qui est responsable de ce fournisseur. Quand je fais mes entretiens d'embauche pour des recrutements, il m'est arrivé à plusieurs reprises de recruter des gens qui n'étaient pas la personne que je sentais le plus parce que le salarié qui allait travailler avec lui le plus de temps avait envie de cette personne. » (FD)

« Pour le dirigeant, la posture est plus difficile, avec toutes les responsabilités, on doit décider, mais dans une posture très coopérative. Donc qui est légitime pour décider ? Quel administrateur a le plus de voix ? Comme ça ne se joue pas sur les parts sociales, on dit « un homme, une

²⁵⁶ <https://fr.wikipedia.org/wiki/Compromis> (consulté le 25/08/2018)

voix » ; moi, je ne peux pas prendre une décision en consultant 270 associés. Donc ça peut être aussi un territoire de pression, de stress, de se dire : je dois prendre des décisions mais est-ce que on va me reprocher ces décisions ? ça je trouve c'est pas simple, dans la posture de dirigeant, d'être dans cette posture de codécision » (FD)

« Ils sont unanimes sur le fait qu'ils ne sont pas d'accord avec ça, et bien tant pis, on ne le fait pas. Ça il faut accepter d'être dans cette posture là. » (FD)

Nous trouvons des références au principe de recherche de consensus. Un consensus est « un accord des volontés sans aucune opposition formelle. Le consensus se distingue de l'unanimité qui met en évidence la volonté manifeste de tous les membres dans l'accord. Un consensus caractérise l'existence parmi les membres d'un groupe d'un accord général (tacite ou manifeste), positif et unanime pouvant permettre de prendre une décision ou d'agir ensemble sans vote préalable ou délibération particulière. Le consensus peut parfois être contraire à la majorité en tant que résultat »²⁵⁷.

« Moi, je n'avais plus d'objections. C'est vraiment intéressant parce que ça fait dix ans que ça dure, et dix ans que je n'ai pas d'objections qui sont revenues. Donc je suis toujours pas pour dans le fond, mais je ne suis pas contre. Aux Amanins ça a du sens, vraiment, aux Amanins c'est ok. Ailleurs peut-être que je trouverais ça pas juste mais là ça marche j'ai jamais eu de moment où je me suis dit : « Là, je me fais avoir. » (IP, p.4)

« C'est arrivé par exemple que des gens soient venus avec des écoles pour faire des visites avec des enfants. R. était pour, M. et moi on était pour, celle qui était à Légumes à roulette avant elle était pour, mais les maraîchers étaient contre. Pourquoi les maraîchers étaient contre ? Parce qu'ils n'avaient pas du tout envie d'être stressés à l'idée d'avoir à circuler avec des tracteurs avec des mômes qui courent dans tous les sens. Mais eux ils étaient catégoriques, c'est eux. Et même si on compte les voix, finalement, on aurait pu gagner (M., R., moi, K., et C. et L., S.) mais ce n'est pas le principe. Le principe c'est on y discute et si eux ils y voient carrément un frein et que nous on ne peut pas le solutionner, on peut pas. (...) Ça peut, ça ne peut pas. Mais une voix ne compte pas grand chose en fait, c'est un avis qui compte. Et c'est ça qui est chouette ici. C'est comme ça pour tout, sans le moindre soucis. » (MN, p.5)

Il peut s'avérer également qu'une décision relative au collectif de travail fasse l'objet d'une auto-régulation par l'individu-travailleur ou le collectif de travail, s'il ne la trouve pas juste pour lui-même.

« Pour ce qui est de la foncière, la directrice a décidé qu'on n'avait pas à tenir compte de ce qui se faisait dans les autres structures : on est sur une convention collective qui est différente (...). On a eu récemment des échanges sur les évolutions salariales etc. Et moi en tant que très ancienne, j'arrive à une rémunération qui est l'une des plus élevée au sein de la foncière alors que ça ne me paraît pas juste, ça peut générer ça. » (EV)

« R. il est toujours dans cette démarche : « il y a un problème ? Pourquoi est-ce que

²⁵⁷ <https://fr.wikipedia.org/wiki/Consensus> (consulté le 25/08/2018)

tu... ? » Lui il répondait toujours : « Oui c'est bon, maintenant c'est bon ». Jusqu'à un moment où il avoue qu'en fait le boulot, c'était pas ça. R. était pris de pitié, il s'est dit : « je vais l'embaucher le temps qu'il s'insère ». On s'est tous remontés. Moi je faisais la taille avec R. à ce moment là, de manière informelle, je lui disais « C'est n'importe, tu ne peux pas chaperonner quelqu'un qui déjà commence à être bancale. Tu ne peux pas le prendre sous ton aile, c'est très sympa ce que tu veux faire mais c'est sur ta trésor que ça va impacter et aujourd'hui c'est déjà coussi-coussa donc tu peux pas t'amuser à faire ça ». (...) A force il s'est dit : « ok, mais ça me fait pas plaisir de lui dire qu'on ne peut pas fonctionner comme ça ». (...) Donc ils ont pris rendez-vous ensemble avec M., L., qui l'ont aidé à assumer le truc et ce n'est pas R. qui a dû dire, c'est M. qui a dû lui dire, et L. » (MN, p.9)

Dans les faits, même si un mode de décision peut prédominer dans l'entreprise, il n'est jamais unique. Les décisions de l'entreprise sont donc prises selon des modalités variables en fonction de la portée de la décision et elles sont évolutives dans le temps. Les décisions aussi sont évolutives, elles peuvent être remises en question régulièrement.

« On a décidé (...) plutôt de faire du thématique et qu'il y ait une triangulation à chaque fois, qu'il y ait des producteurs, des consommateurs et des salariés présents pour que finalement le salarié il ne soit pas au milieu de cette pince, de cet étau ». (FD)

« Quand il y a des décisions qui sont prises je m'en remets à ces décisions là parce que j'estime que les différents enjeux ont été mis dans la balance et que la décision elle a été pertinente au moment où elle a été prise. Ça ne veut pas dire que on ne peut pas la rediscuter plus tard. » (EV, p.5)

« Donc il ne faut pas juste critiquer pour critiquer, peut-être qu'il te manque des éléments, peut-être qu'il faut qu'on requestionne cette chose là, parce que ça doit être vivant donc ça continue à bouger. » (IP, p.7)

L'apprentissage permanent sur les formes de gouvernance et les modalités de décision est revendiqué par les entreprises étudiées, comme elles revendiquent, de manière plus générale, le droit à l'expérimentation et le droit à l'erreur.

« C'est une structure qui aujourd'hui n'est pas cloisonnée si tu veux elle est très ouverte. On apprend en faisant, c'est un peu le principe de la structure. » (MN, p.5)

« En termes de statuts, c'est vraiment de la construction au jour le jour. On n'est pas né avec une structure, ça a été le cas à la construction mais très vite on s'est aperçu qu'il y avait des modalités qui fallait qui changent. Là maintenant, on s'est aperçu qu'on devrait passer en CAE » (MN, p.7)

« La question du processus et de laisser le temps d'être sur l'expérimentation, vraiment. Se laisser ce temps là, de la recherche, recherche-action, tester, se tromper, revenir, se planter, revenir, mais y arriver, hop ça marche là ben paf on prend ce chemin, enfin vraiment cette question là de l'incrémentation. » (ED, p.11)

Les décisions de l'entreprise, guidées par des considérations qui lui sont propres et non par les considérations habituelles du système dominant, vont parfois venir se confronter à des contraintes externes, telles que l'aspect législatif.

« Parce que nous par contre on l'a connu depuis quinze ans le côté innovant avec les administrations et tout ça qui ne comprennent rien. (...) C'est des

trucs cons mais quand un entrepreneur demande à un fournisseur d'accès internet un accès pro, c'est le numéro siret de Solstice, et eux il leur faut un numéro siret spécifique. Donc on est obligé de bricoler, de trouver des systèmes... C'est pas que les administrations c'est aussi certaines entreprises qui ont du mal à comprendre que il y a un entrepreneur untel et puis le chèque il faut le faire au nom de Solstice. Il leur faut un petit moment pour comprendre. » (JJM, p.6)

Les freins législatifs ou réglementaires qu'elles rencontrent donnent lieu à un abandon du choix souhaité, à des négociations avec les administrations pour réduire le risque juridique, ou à une véritable objection de conscience qui vise à maintenir une priorité sur les finalités de l'entreprise. Ces freins législatifs génèrent des prises de risque, que ce soit pour la personne morale, pour le dirigeant, ou pour l'individu-travailleur (dans une moindre mesure). Pour minimiser le risque les entreprises étudiées compte sur le climat de confiance et sur la responsabilisation de tous vis-à-vis de la décision prise.

« J'avais mis en place à l'époque ce que j'appelais une relation de confiance. C'est-à-dire vraiment établir une confiance avec l'entrepreneur pour éviter que demain il nous mette au prud'homme. Ça c'était vraiment ma grande angoisse à l'époque, donc j'ai vraiment tout fait pour ne jamais y aller et on y est jamais allé et tant mieux. » (JJM, p.4)

« Si on ne réfléchit qu'en tant qu'économiste et dirigeant, on n'est pas très couillu dans la vie, et si on avait réfléchi comme ça, on n'aurait pas de Carline et ça je me le dis souvent ». (FD)

« Ils ont pris des décisions que je n'oserais jamais prendre aujourd'hui, quand ils ont restauré le local. (...) Ils ont fait des choix, c'est de l'objection de conscience contre la loi. Alors que quand on devient une grosse coopérative, on met en place des procédures, on colle à la loi, finalement on fait du conventionnel. Donc on devient de l'économie classique donc il n'y a pas de travail – transformation sociale ». (FD)

« Il faut digérer la pression du dirigeant, parce qu'il y a des normes sur tout maintenant. Il faut : un plan d'accessibilité RP, un plan d'incendie, un plan des installations électriques, un plan d'hygiène et de sécurité, un document unique de sécurité au travail, des visites annuelles de formation, des visites annuelles santé au travail. Enfin, les obligations réglementaires pour un dirigeant, c'est un territoire. Moi, maintenant, je ne m'en occupe même plus parce que il y en a trop, donc on ne peut pas être à jour dans tout ce que l'on doit faire. Et surtout, quand on rentre là-dedans, on va stériliser le milieu du travail. On va faire beaucoup de mal à ce qu'on essaie de faire, que les gens se sentent bien au travail, et se sentent eux-mêmes. (...) La Carline, c'est moins de déchets, donc on utilise un torchon pour se laver les mains, on se lave les mains quand même avant de servir du fromage, mais on n'a pas tout le temps des gants en plastique, on ne lave pas le couteau à chaque fois, parce que c'est deux litres d'eau à chaque fois qu'on lave un couteau donc les valeurs du projet me font dire que parfois il y a des procédures, des obligations que je ne dois pas appliquer. Donc je laisse les salariées venir en sandales et en jupe parce que ça fait partie du bien-être au travail (...) Il y a l'hygiène et il y a le superflu des normes. » (FD)

VIII.3. Un autre rapport à l'économie

VIII.3.A. Une nécessité, pas une priorité

L'approche politique et sociétale du travail, les finalités, et le rapport à l'individu-travailleur des entreprises étudiées, font du critère économique, un critère secondaire dans l'entreprise, bien qu'il reste vital.

« Très souvent les gens voilà ils croient que comme on est écolo et tout ça, on n'a pas de réalité économique. Mais on en a une et on est bien obligé de la tenir, sinon on n'existerait plus » (IP, p.5)

L'objectif économique de l'entreprise se limite bien souvent à tourner à l'équilibre. Il s'agit avant tout d'assurer une rémunération « honnête » du travail et, le plus souvent, d'avoir la capacité d'investir dans l'outil de travail. Il n'y a pas recherche systématique d'excédents, pas de volonté systématique de se développer. Le développement des entreprises étudiées passe par d'autres enjeux, au départ, que les critères économiques ; nous y reviendrons.

« Aujourd'hui, Les Amanins essaient de tourner à zéro. Donc de ne pas avoir d'emprunt à faire, d'essayer de faire quand même des investissements et de pouvoir maintenir ce salaire global ». (IP)

« Forcément le but premier n'étant pas l'économie, parce que je ne sais même pas ce que ça veut dire et que je n'ai jamais appris ce que ça veut dire, j'ai juste appris à vivre normalement avec un portefeuille dans la poche, et c'est comme ça aussi que l'Herbier vit. » (TV, p.2)

« Si on va dire non à quelqu'un d'autre c'est parce que on attend que tout le monde soit complètement intégré. (...) Et par attention à ça, on ne va même pas penser à intégrer quelqu'un d'autre. Même si ce serait un point important pour R., pour payer son emprunt. » (MN)

C'est l'équilibre économique global de l'entreprise qui est apprécié. Pour l'atteindre, les entreprises étudiées investissent sur le long terme, parfois en mobilisant des financements citoyens et publics (motivés par la dimension d'intérêt territorial ou d'intérêt général de l'investissement), et elles font preuve d'une forme de sobriété dans leur exploitation. Elles mettent en œuvre des dispositifs d'économie de charges : une réduction de leurs consommations, du recyclage, des mutualisations, un faible investissement dans la communication, du recours au bénévolat, etc. Elles maîtrisent les rémunérations du travail en limitant les hauts revenus (tout en garantissant un niveau de vie à l'individu-travailleur), et du capital, en ne rémunérant pas le capital (ou de manière anecdotique). Nous reviendrons sur ces deux aspects dans le chapitre sur le rapport à la richesse.

Les modèles économiques des entreprises étudiées montrent leur pertinence (elles sont en croissance) et leur durabilité (elles ont toutes au moins cinq ans). En cela ils ont valeur d'exemple : ils constituent la preuve qu'un modèle alternatif est possible et viable économiquement.

« C'est là que je reviens sur le concret, montrer que c'est possible, que c'est

pas juste des paroles comme beaucoup de gens le font je trouve. Juste réussir à montrer qu'après 20 ans on est toujours là. » (TV, p.8)

Pour autant, lorsqu'il s'agit de le confronter au système dominant, le modèle économique des entreprises étudiées n'est pas forcément bien compris et admis. Il en est ainsi de la relation avec les administrations ou les banques.

« Tu vois ton banquier qui te dit « pourquoi vous placez pas votre argent », tu vois ton notaire qui te dit « pourquoi vous achetez ce bien, c'est pas du tout stratégique », ou tu vois un chargé de développement qui te dit « il faut ouvrir votre magasin dans cette zone artisanale et ça marchera ». Puis tu as à faire avec des administrateurs qui sont dans l'utopie la plus totale. Ce grand écart là, des fois je ne sais pas, c'est passionnant et tout ça, mais je ne sais pas si à un moment tu peux tenir ce rythme là, d'être positif, d'être à l'écoute de tes administrateurs, de ne pas devenir petit à petit autocrate. » (FD)

« Les banques, c'était compliqué ! Parce qu'on a tout fait de front, (...) la transmission de l'entreprise (...) et il fallait aussi qu'on vole de nos propres ailes en termes de bâtiment. Cette perte de fonds propres au moment de la transmission et le fait de rassurer les banques sur la construction de nos nouveaux bureaux, effectivement, j'ai fait un gros travail de pédagogie avec les différents banquiers que j'ai rencontré. Ils ont appris plein de choses sur les SCOP qu'ils ne connaissaient pas du tout avant, mais avant tout les rassurer sur le fait que voilà, SCOP S.A.R.L, il y a un gérant qui est responsable devant la loi (...). Et puis, une fois que cette inquiétude est dissipée, on parle sous, ils voient que l'entreprise est en bonne santé, qu'il y a des réserves importantes, qu'elle a été gérée en bon père de famille. Au final ça s'est bien passé, la surprise c'était juste que, on n'a pas trouvé une seule banque pour nous prêter mais on a emprunté à deux banques différentes pour diluer les risques, de leur point de vue. » (TR, p.9)

Les entreprises étudiées accordent une place secondaire à l'aspect économique. Il reste présent, l'entreprise a l'obligation de trouver un équilibre économique si elle veut perdurer (y compris si le modèle pour y parvenir est alternatif, en reposant en partie sur de l'implication citoyenne ou sur des emprunts personnels ou familiaux, par exemple). Cette place secondaire de l'aspect économique s'explique, d'une part, par les finalités de l'entreprise qui ne s'inscrivent pas dans l'ordre économique (avec la recherche de profits) et, d'autre part, par un rapport au travail et à l'individu-travailleur qui pose un rapport alternatif à la productivité et à la compétitivité.

VIII.3.B. Une productivité humaine et une compétitivité basée sur l'éthique de production

Une productivité humaine

Dans les entreprises étudiées, la productivité n'est pas considérée dans la perspective de générer un maximum de plus-value, mais dans la perspective de

maintenir un équilibre économique global qui permet d'intégrer leurs considérations alternatives, notamment : permettre à l'individu-travailleur ne pas « se tuer à la tâche » et de s'épanouir, se donner les moyens de la coopération, être en cohérence avec ses finalités y compris en prenant en compte les externalités²⁵⁸ de l'entreprise à travers des investissements écologiquement responsables, par exemple.

Il n'en reste pas moins que l'entreprise doit être un minimum productive pour atteindre cet équilibre. L'exigence de productivité va être comblée par des facteurs multiples qui jouent sur l'implication de l'individu-travailleur, sur les complémentarités et les solidarités du collectif de travail, et sur la qualité des relations externes (avec les fournisseurs, clients, administrations, et le territoire).

Les entreprises étudiées développent des approches et pratiques de travail favorables à la motivation et à l'implication de l'individu-travailleur dans son travail, ce qui est un premier facteur de productivité. Elles attendent également une responsabilité de la part de l'individu-travailleur : l'entreprise essaie d'être juste avec lui, elle attend en retour qu'il soit juste avec elle en apportant une réelle plus-value à l'entreprise à travers son travail et la qualité de son travail. Quand il n'y a pas ou plus cette réciprocité, cela se traduit par un départ négocié de l'entreprise car cela remet trop en cause l'équilibre de l'entreprise.

« Après la règle qu'il faut se mettre : si on se sent fatigué, on prend ses cliques et ses claques et on rentre à la maison et on viendra travailler un peu plus un autre jour. Si on a un peu cette capacité d'être droit : je viens travailler pour un montant que l'entreprise paye et si je veux que l'entreprise réussisse à gagner ce montant, il faut que je sois efficace ; et donc si je suis pas efficace, il faut que je sonne la sonnette d'alarme et je fais en sorte que ce soit possible. » (TV, p.4)

« Et finalement, je pense que si on donne à la personne la possibilité d'avoir une certaine liberté dans sa vie professionnelle, ces gens-là ils vont trouver aussi un équilibre entre leur besoin d'activités autres que le boulot et l'entreprise. (...) A un moment, l'Herbier a besoin de gagner sa croûte, si la personne pense pouvoir gagner autant en faisant moins, il se trompe. On peut prendre des heures pour discuter de tout cela mais en tous cas l'équipe, le groupe va lui montrer que ce n'est pas possible. » (TV, p.6)

Les éléments présentés montrent en quoi le rapport à la productivité des entreprises étudiées se différencie de celui des entreprises inscrites dans le système dominant. Il ne s'agit pas d'être les plus productives possible, mais simplement d'assurer un équilibre économique qui permet au collectif de travail de continuer ses activités dans des conditions satisfaisantes pour les individus-travailleurs et pour l'entreprise. Cet équilibre est atteint en minimisant les charges liées au capital (rémunération du capital, génération d'excédents pour conquérir des marchés...) et en générant des solidarités à différents niveaux (entre les individus-travailleurs, entre les équipes au sein du collectif de travail, avec les fournisseurs ou les clients, avec d'autres entreprises du territoire...). Elles ne cherchent pas particulièrement à faire des gains de productivité. Les gains de productivité se font, dans le système dominant, principalement au dépend de l'individu-

258 « L'externalité caractérise le fait qu'un agent économique crée, par son activité, un effet externe en procurant à autrui, sans contrepartie monétaire, une utilité ou un avantage de façon gratuite, ou au contraire une nuisance, un dommage sans compensation. » Wikipédia <https://fr.wikipedia.org/wiki/Externalit%C3%A9> (consulté le 25/06/2018)

travailleur, soit en rationalisant ses tâches quitte à rendre le travail « inhumain », soit en cherchant à exploiter un maximum de ses capacités y compris en jouant sur des fibres morales, éthiques, voire spirituelles. Pour autant, nombre des entreprises étudiées font part d'une belle réussite économique, et par là-même, d'une bonne productivité.

Une compétitivité basée sur l'éthique de production

Les entreprises étudiées s'inscrivent dans un rapport à la compétitivité qui permettent à leurs exigences sociales et sociétales d'être respectées, tout en leur garantissant un marché suffisant pour assurer l'équilibre économique global de l'entreprise. Si la quête des entreprises étudiées n'est pas le gain de parts de marché en soi, il n'en reste pas moins qu'elles s'inscrivent dans un marché, en situation de concurrence, et qu'elles doivent trouver une forme de compétitivité pour continuer à exister, si ce n'est à croître. Pour attirer et fidéliser une clientèle, les entreprises étudiées misent sur la qualité de leurs productions et relations, sur leur éthique de production et sur la pédagogie plutôt que sur une politique du moins-disant. Cela ne les exonère pas de devoir maîtriser leurs prix, ce qu'elles font à travers la sobriété dont elles font preuves et la motivation et la productivité des individus-travailleurs.

« R., il pourrait très bien vendre ses asperges seize euros le kilo en début de saison comme tout le monde le fait. Sauf que les gens ils vendent seize euros le kilo en normal, pas en bio. Lui il pourrait vendre vingt euros le kilo en bio, il ne le fait pas. Pourquoi ? Parce que ce n'est pas correct. Non seulement vis-à-vis du magasin parce qu'il a envie d'avoir un produit d'appel mais aussi vis-à-vis des gens, il n'a pas envie, il trouve que ce n'est pas justifié. C'est son éthique qui entre en jeu là-dedans, son choix éthique. Et c'est pareil pour les pêches, c'est pareil pour les abricots, c'est pareil pour les kiwis. Ses kiwis il pourrait très bien les vendre quatre euros le kilo, il les vend à deux quatre vingt dix toute l'année. C'est son choix. Lui il marge moins, oui mais en même temps il est content. C'est des choix qui sont pris en tenant compte des réalités humaines je trouve, en dehors des réalités économiques. » (MN ? p.16)

Leur mode de développement s'inscrit dans une dynamique « en archipels ». Ce type de développement repose sur deux principes : agir à partir d'individus convaincus et élargir petit à petit le cercle et croître par maillage et réseautage plutôt que par grossissement et voie institutionnelle²⁵⁹. Toutes les entreprises étudiées ont démarré à très petite échelle sans effectif ou avec un faible effectif. Elles grandissent sur la base d'individus convaincus par les finalités de l'entreprise, souvent les membres fondateurs, rejoints ou remplacés par d'autres au cours de l'histoire de l'entreprise. Lorsque la base de l'entreprise est consolidée, celle-ci peut se permettre d'intégrer des individus simplement impliqués dans leur travail, sans qu'ils soient engagés ou militants. Ce mode de développement pose la question de la taille critique de l'entreprise, une question soulevée dans la majorité des entretiens.

« Je pense que c'est là où il y a un gros biais dans le monde où je vis, c'est

²⁵⁹ Selon la présentation qui en a été faite par Luc Carton, philosophe belge qui s'intéresse aux relations entre économie et société lors du séminaire itinérant acteurs et entrepreneurs sociaux, en mars 2016 à Bruxelles.

que, jusqu'à maintenant avec notre taille moyenne, on a encore pu choisir assez précisément l'ensemble des gens avec qui j'ai souhaité travailler. (...) Et forcément quand on est une incroyable équipe on fait des choses incroyables. Si on a des gens vraiment bien, on peut faire de belles choses. Forcément, si on avait des cas plus difficiles à gérer, je pense que l'Herbier ne pourrait pas être ce qu'il est. Donc ce n'est pas un modèle qui est duplicable comme ça simplement. Juste : on rajoute du monde et ça marche. Je pense que c'est bien plus compliqué que ça.». (Typ.4)

« Je pense que ça dépend beaucoup des tailles des structures parce que moins on est nombreux et plus c'est facile d'être dans une posture très coopérative. » (FD, p.2)

« On est passé de trente associés à 53, à la fin de l'année on devrait être 65, donc on ne peut plus piloter la structure de la même manière que ce qu'on faisait quand on était vingt. » (JJM, p.5)

Le développement de l'entreprise consiste à générer des activités complémentaires ou connexes aux activités existantes et à s'inscrire dans des réseaux de partenaires, avec d'autres entreprises locales qui partagent des valeurs communes, par exemple.

« Ici on a diversifié notre offre. Faire simplement des gens en vacances, ça ne peut absolument pas tourner sur un centre parce que les gens ne sont pas assez en vacances ! On va dire que juillet-août, principalement, ils sont en vacances à la ferme. Après, chaque vacances scolaires il y a un petit séjour de cinq jours pour les familles. Et sinon c'est soit des gens extérieurs qui viennent louer le lieu pour faire des séminaires, soit c'est nous qui, huit fois par an, on organise des séminaires avec des thématiques propres aux Amanins et propre à ce qu'on a appris. Donc il y en a deux ou trois sur l'éducation, il y en a sur l'économie sociale et solidaire donc l'éco-entrepreneuriat, comment entreprendre sans prendre. Ça c'était vraiment le leitmotiv de M. quoi. Je mets en place un système économique qui génère juste ce qu'il faut pour qu'on puisse vivre mais qui laisse pas des dégâts derrière énormes, qui abîme pas quoi. (...) Et puis il y en a sur l'agriculture évidemment et un autre sur monter son projet (...) en essayant d'être écolo dans son projet. » (IP, p.8)

« Donc là on travaille aujourd'hui, moi je travaille, avec la communauté du Val de Drôme et l'association Idées sur leur pass « vie ta Drôme » etc. pour voir comment on peut imaginer des systèmes de coopération -entreprises qui soient un peu plus cohérents et un peu plus structurés que ce qu'on a aujourd'hui. Vraiment, pour moi, l'avenir de Solstice il est là : c'est comment on se positionne à la fois comme accélérateur de ce genre de truc, animateur de ça et en même temps bénéficiaire parce que forcément on pourra aussi vendre les services de nos entrepreneurs et puis se positionner en tant qu'acteur économique local donc avec une renommée, avec une notoriété suffisante qui fait que au bout d'un moment et bien on pourra difficilement faire quelque chose sans nous. » (JJM, p.3)

« On a mis 2000 m² de panneaux photovoltaïques. C'est 200.000 € par an de gains. Il y a les remboursements et après 7 ans c'est des gains. C'est à dire que grosso modo sur une quinzaine d'année c'est 70.000 € de cash en plus pour l'entreprise. On est d'accord j'aurais pu faire une SCI, comme font beaucoup, beaucoup, beaucoup de gens. Et c'est 70.000€, c'était moi en tant que particulier qui les touchais. » (TV, p.11)

Les deux formes de développement servent l'approche politique du travail des entreprises étudiées en permettant une diversification supplémentaire des individus impliqués dans l'entreprise. Elles servent ses finalités en élargissant leur champs d'intervention.

VIII.4. Un autre rapport à la richesse

VIII.4.A. Une absence de recherche de profit

« Ça donne la chance de pouvoir façonner une entreprise à sa guise ; non pour aller chercher de l'argent mais plutôt pour occuper sa vie. (...) L'argent, il y en a besoin pour faire tourner l'entreprise, mais c'est pas ce qui nous fait venir là, à l'entreprise, en tous cas pour moi. Forcément, je pense que c'est une des grosses différences avec pas mal d'entreprises. » (TV)

Le rapport à la productivité et à la compétitivité des entreprises étudiées repose et garantit tout à la fois leurs approches et pratiques de travail alternatives et leurs modèles économiques. Il est rendu possible par le fait que l'aspect économique n'est pas prioritaire dans l'entreprise. Il n'est pas prioritaire parce qu'il ne constitue pas une fin en soi : les entreprises étudiées n'ont pas pour finalité de faire des profits et de les répartir. Lorsqu'il y en a, ils sont dévolus aux individus-travailleurs, aux investissements ou encore au soutien d'initiatives locales.

« On voulait aussi faire notre effort de solidarité. Puisque l'on défend les principes de Pierre Rabhi sur la sobriété heureuse, la SCOP elle a été montée de telle sorte que, si elle fait des bénéfices, ça va soit à l'association soit à d'autres associations à l'international ; » (IP)

L'absence ou la forte limitation de la rémunération des parts sociales, ou autres formes d'apport en patrimoine, montre un autre rapport au capital et à sa rentabilité de la part de l'entreprise et des apporteurs de capitaux. Le capital est considéré dans sa vocation à permettre la réalisation d'une activité et non dans sa vocation à être rétribué par le travail d'autrui. La rémunération du travail est prioritaire, tout comme les investissements qui contribuent aux finalités de l'entreprise. Cette disposition est possible dans les entreprises étudiées car les apporteurs de capitaux sont des fondateurs, des sympathisants de l'activité et/ou des finalités de l'entreprise, ou encore des parties-prenantes de l'entreprise (les salariés, les clients, les fournisseurs, les personnes morales associées).

« Le fait qu'on ne rémunère pas le capital ça nous permet qu'on rémunère mieux le travail. Ça c'est une évidence. » (FD)

« Avant de passer en SCOP, il y avait déjà le fait qu'Olivier n'a jamais distribué de dividendes, parce qu'il n'était pas le seul actionnaire. Il a toujours réparti les résultats en « part travail » ». (TR)

« A La Carline, la part sociale, elle ne vaut rien ». (FD)

Le rapport désintéressé au capital et à sa rémunération peut également être illustré par les modes de transmission de l'entreprise. Comme le montre la donation de patrimoine aux Amanins, le choix d'investissement dans un bâtiment de haute qualité écologique de l'Herbier du Diois ou la passation d'Enertech sous forme de Scop.

« Quand Michel a fait don à l'association de toutes ses parts, on l'a fait en cachette. On aurait dû faire une fête, c'était juste extraordinaire mais Michel a dit (...) « non, non, les gens ne vont pas comprendre, ça va me retomber dessus » ». (IP)

« Ce bâtiment, il faut se rendre compte, on l'a construit, il valait un peu plus de 3,5 millions. Je l'ai fait évalué, là, il vaut moins d'un million. Ça veut dire que le jour où je suis rentré dans le bâtiment, j'ai perdu 2 millions cash. » (TV)

« Nous ce qu'on attendait, ce qu'en attendait d'Olivier, c'était aussi un cadre sécurisé pour pouvoir transmettre l'entreprise à une fraction de son prix. Parce que le but d'Olivier, c'était avant tout que l'entreprise continue. (...) On pouvait pas acheter l'entreprise à ce qu'elle valait et donc on nous l'a cédée pour une partie de son prix. Le risque aurait pu être que (...) une personne qui revend ses parts pourrait demander à être payée au niveau de ce que vaut vraiment l'entreprise. Les statuts SCOP permettent de bloquer totalement toute spéculation, parce que la valeur des parts est fixe et par ailleurs les réserves sont sanctuarisées : on ne peut pas réintégrer les réserves au capital. Le montage est bien foutu et prouvé, et ça c'est vraiment un cadre qui est sécurisant pour nous ». (TR)

Le rapport au profit des entreprises dénote un rapport à la richesse différent de la part des apporteurs de capitaux. La richesse qu'ils viennent chercher dans l'entreprise n'est pas une richesse économique. Ils viennent chercher un moyen d'action pour « occuper sa vie » ou pour « sauver la planète » et un moyen de vivre et diffuser les enjeux sociétaux auxquels ils sont sensibles et les valeurs associées. Cela nécessite que les apporteurs de capitaux accordent de la valeur à d'autres considérations que l'argent et qu'ils les priorisent sur le profit.

Il en va de même pour la rémunération du travail. Si les entreprises étudiées garantissent un niveau de vie minimal aux individus-travailleurs, les niveaux de rémunération sont limités. Ce qui suppose de l'individu-travailleur qu'il puisse s'en satisfaire mais également qu'il soit sensible à d'autres richesses que celles purement financières et matérielles, à d'autres formes de rémunération de leur travail.

VIII.4.B. Une rémunération du travail « honnête » et pas que financière

La rémunération du travail est une préoccupation forte pour les entreprises étudiées, toutes les personnes interrogées abordent spontanément cet aspect du travail au cours de l'entretien. Elles énoncent des valeurs et principes qui guident leurs choix et leurs pratiques. Elles soulèvent les enjeux sous-jacents à une rémunération équitable du travail et témoignent de la difficulté à trouver un système satisfaisant.

Les entreprises étudiées ne cherchent pas à réduire les charges liées aux

ressources humaines. Néanmoins, les contraintes économiques de l'entreprise nécessitent un minimum de productivité, il ne s'agit donc pas de verser des rémunérations qui mettraient en péril l'équilibre de l'entreprise. Même si ce n'est pas économiquement le plus rationnel, les entreprises étudiées ont toutes fait le choix de ne pas avoir de très bas salaire. Les rémunérations sont toutes au minimum égales au SMIC + 20%. Elles revendiquent à travers cela le droit à un niveau de vie, à un niveau de confort matériel minimal pour leurs salariés.

« Un Smic, ça coûte rien à un patron, un Smic ça coûte 12 euros chargé à un patron, il n'y a que 13% de charges patronales sur un Smic, quand il n'y a pas le CICE, la réduction Fillion... Alors que un salaire qui n'est pas exorbitant, on parle de 2 smic, on parle de 1,5 smic ou 1,8 smic, et bien là, d'un coup, il y a beaucoup plus de charges, et il y a beaucoup moins de réduction Fillion et il y a beaucoup moins de CICE » (FD)

Si les entreprises étudiées excluent les rémunérations très basses, elles excluent dans le même temps les rémunérations très hautes. Parce que leur équilibre économique ne leur permettrait que difficilement, mais surtout pour une question de justice entre les individus-travailleurs et par cohérence avec la perspective de « sobriété heureuse ». Ainsi les entreprises étudiées présentent toutes des écarts de salaires compris entre 0 et 2,8, la majorité étant autour de 2 à 2,5.

« Aujourd'hui à l'Herbier il y a un écart entre le plus haut et le plus petit salaire qui est de 2.8. J'essaie de donner le cadre de ce que je viens de dire avant, je pense qu'on peut donner de la différenciation entre les gens et respecter en même temps l'homme en tant que tel en se disant qu'une heure de travail c'est une heure de travail et qu'on soit en bas de l'échelle ou en haut les écarts ne peuvent pas être monumental. » (TV)

« On a pu définir des fiches de poste, définir une grille de salaire, et puis maintenir des valeurs fortes sur les écarts de salaire, donc inférieurs à deux. » (FD)

« On avait commencé en 2005 je crois les premiers salaires, et là, d'entrée, on avait fait une grille de salaire de 1 à 3. Et ça en 2004 - 2005 c'était déjà énorme. Tu vois on était hyper fiers de nous, tu vois de 1 à 3... Mais même ça, c'est le fait qu'il y ait une différence qui fout la merde. » / « Mais pour le reste des Amanins ils sont toujours au salaire unique. Donc ils sont à douze euros brut de l'heure. » (IP)

La définition des hauteurs de rémunération croise plusieurs critères et fait l'objet de débats plus ou moins participatifs, avec l'enjeu d'être le plus juste possible entre les individus-travailleurs. Les écarts de salaire, même s'ils sont réduits, démontrent une différenciation du revenu entre les individus-travailleurs. Il est intéressant de voir que cette différenciation se fait sur des bases différentes selon les entreprises, des bases le plus souvent issues de réflexions et mises en débats assez poussées. Seule l'entreprise des Amanins met en œuvre un principe purement égalitaire, considérant qu'une heure de travail humain a la même valeur quel que soit le travail effectué. Cette disposition a été adoptée suite à une réflexion collective au moment de la création de la Scop (dans la première période des Amanins, les salaires n'étaient pas égalitaires, avec des salaires minimum au Smic et un écart de 3 entre les plus bas et les plus hauts salaires). La mise en place de salaires égalitaires au Smic +20% a émergé du collectif de travailleurs,

selon des modalités sociocratiques. Ce choix, qui faisait consensus, a pourtant eu pour conséquence le départ de plusieurs membres de l'équipe initiale. IP nous raconte comment cela s'est passé :

« Quand ils ont discuté du salaire, ils ont usé tous les arguments, c'est-à-dire qu'ils n'ont pas trouvé d'argumentaire pour dire pourquoi celui qui a fait des études gagnerait mieux sa vie que celui qui n'en a pas fait. (...) Et sur l'histoire du diplôme, au bout d'un moment il n'y a pas de raison que celui qui est diplômé soit plus payé que celui qui ne l'est pas. Parce qu'il a souvent des responsabilités plus intéressantes, souvent un métier plus riche donc il est déjà payé sur le boulot lui-même. Idem sur la pénibilité du travail. Ça c'était hyper drôle je me rappelle le jour où on a parlé de ça, on s'était dit : « Tient ça c'est peut-être un critère qu'il faut qu'on regarde ». La pénibilité du travail en fait ça ne marchait pas du tout parce que celui qui était derrière son ordinateur disait « quand même les maraîchers vous travaillez en plein vent et tout qu'il pleuve, qu'il vente, qu'il neige, ça doit être difficile, ici aux Amanins les conditions ne sont pas faciles » ; mais là les maraîchers disaient : « Moi pour rien au monde vous m'enfermez dans un bureau ». Donc pénibilité au bout d'un moment, on se dit ben non ça tient pas non plus parce que finalement c'est relatif, parce que c'est chacun suivant son point de vue. Après je me rappelle on a beaucoup bataillé sur le problème de la responsabilité. Et puis au bout d'un moment moi je me rappelle sur la responsabilité à l'école je disais : « Si j'ai une collègue et que moi je suis la directrice, j'aimerais bien que la responsabilité de directrice soit payée ». Et puis finalement ça ne s'est pas fait. Moi, je n'avais plus d'objections. » (IP, p.4)

Dans d'autres entreprises, nous retrouvons l'étude de critères tels que le niveau de diplôme, la pénibilité, la responsabilité, l'implication mais elle a donné lieu à des aboutissements différents.

« Et c'est juste dire, qu'est-ce qui est juste, qu'est-ce qui ne l'est pas ? Moi je pose juste la question après j'ai pas la solution, je dis juste qu'il faut aussi à un moment être juste dans tous les sens. L'Herbier en tous cas on se pose cette question là, c'est-à-dire comment on peut, tout en restant très conscient de la difficulté des gens qui n'ont pas de diplôme, qui ont des travaux peu valorisés, mais de quand même respecter ceux qui apportent une certaine connaissance et qui ont eu certes la chance de pouvoir faire des études mais qui le rendent aussi à travers leur travail, leurs capacités. » (TV)

« Il n'y a pas un partage égalitaire ni équitable de la charge, peut-être plus psychologique finalement, du travail que quantitatif même si il y a aussi du quantitatif. On est dans ce contexte-là, où, du coup, on re-questionne cette notion d'équité, cette notion de partage du travail d'un point de vue plus... Enfin, j'aimerais remettre ça sur les rails de nos valeurs plutôt que sur les rails de qu'est-ce qui est légal, officiel, etc. Quantitatif, quoi. » (TR)

Dans la plupart des entreprises étudiées, la rémunération est, tout ou partie, déconnectée du temps de travail et elle s'accompagne d'autres formes de rémunération non-monétaires. Dans la plupart des cas, le contrat salarial définit la rémunération sur la base d'un taux horaire et d'un nombre d'heures travaillées. Même s'il n'est pas à la base des réflexions des entreprises étudiées sur les rémunérations, l'aspect économique reste une réalité et une heure de travail doit être un minimum productive pour maintenir

l'équilibre économique de l'entreprise. Dans les entretiens, cet enjeu apparaît à travers des réflexions sur la définition du temps de travail, sur la prise en compte des capacités et motivations des individus-travailleurs et du collectif de travail, sur l'impossibilité de multiplier les postes d'animation...

« Et la difficulté après c'est de donner le juste salaire par rapport à ça. Ça reste le carburant des gens, ils ont besoin de vivre et en même temps l'entreprise a besoin aussi de survivre, donc il faut trouver le juste milieu entre ces différentes choses. » (TV)

« On se retrouve à nouveau sur une brèche, la légalité on ne sait pas trop, mais à un moment c'est qu'est-ce qu'on fait des heures de voitures pour aller à un Salon ? On les paye plein pot mais pour l'entreprise est-ce que ça correspond à ce que.. ? Forcément on entraîne d'autres questions qui demandent à échanger et c'est pour ça que je pense que c'est là où il faut juste discuter avec les gens et leur dire qu'est-ce que vous trouvez et si quelqu'un dit ben voilà moi je veux être payé, la prochaine fois elle n'ira pas au Salon. C'est simple, c'est pas compliqué. Et voilà elle reste ici et elle fait ses heures, 35 heures. Pour moi c'est une chance de pouvoir sortir de l'entreprise de temps en temps, si on ne demande pas tous les jours. C'est pas pareil que un transporteur, tous les jours on lui demande de partir. » (TV)

Dans les réflexions sur les rémunérations, d'autres considérations entrent en jeu. Pour les entreprises étudiées, et pour les individus-travailleurs qui y travaillent, la rémunération ne prend pas uniquement la forme d'une rétribution financière. La qualité des conditions de travail, la souplesse accordée, la participation à un projet qui a du sens, la considération et la reconnaissance accordées, la qualité de l'environnement de vie... sont autant de rémunérations indirectes. Ces critères sont à la fois vantés par les personnes interrogées en tant qu'individu-travailleur, et utilisés, quand ils sont dirigeants, comme argument lors du recrutement de nouveaux individus-travailleurs. Par ailleurs, là encore l'entreprise joue un rôle pédagogique vis-à-vis de l'individu-travailleur en valorisant d'autres aspects que l'économique et le travail, mais aussi en prônant une « sobriété heureuse » qui rejoint de surcroît leurs engagements environnementaux.

« Moi j'ai toujours été plutôt mal à l'aise avec ces questions de rémunération. J'ai un mode de vie très peu dépensier et je ne suis pas quelqu'un qui capitalise non plus et du coup les questions de rémunération, de justice salariale... » (EV)

« Je pense que c'est pas simple de montrer aux gens : avec une certaine facilité, simplement, on peut réussir aussi. Bien sûr qu'il faut faire des concessions, mais c'est possible. On peut bien manger avec un petit salaire. Peut-être qu'il faut avoir un peu moins d'Iphone, et un peu moins d'écran plat et pas trois voitures et ainsi de suite mais peut être qu'il faut juste reprioriser certaines choses. » (TV).

« C'est vrai que quand tu viens bosser dans des boîtes comme les Amanins c'est que tu aimes. Nous on a essayé de défendre le fait que tu ne peux pas avoir que le salaire en monnaie sonnante et trébuchante, il faut que tu aies un salaire moral, un salaire de cohérence de vie, un salaire d'être heureux de venir à ton boulot. Et que ça, ça vaut vachement cher. Voir les gens ici qui viennent bosser avec la banane, qui sont heureux de ce qu'ils font, de ce qu'ils accomplissent, de voir que ça a un impact sur l'extérieur et que les gens regardent ce qu'ils font en disant : « c'est bien ça nous donne des idées », c'est hyper valorisant et que ça permet d'avoir un salaire pas très élevé parce que tu t'y retrouves en termes de cohérence interne. » (IP, p.11)

Chapitre IX. La comparaison des entreprises étudiées avec l'économie sociale et solidaire et le courant des entreprises libérées

L'objet de notre recherche consistait à identifier quelles sont, aujourd'hui, les alternatives existantes en termes d'approches et de pratiques de travail dans une perspective de transformation sociétale (vers une société « désirable »).

Nous avons présenté deux modèles d'entreprise proposant des pratiques alternatives au système dominant : l'économie sociale et solidaire et le courant des entreprises libérées (Chapitre IV.4). Nous avons émis l'hypothèse que ces modèles « alternatifs » présentaient chacun des limites dans la transformation du rapport au travail et plus généralement dans la transformation de la société. Nous sommes allés, sur le terrain, explorer les approches et pratiques de travail de huit entreprises identifiées comme alternatives sur la question du rapport au travail. Nous en avons retiré des caractéristiques communes, malgré la diversité de leur structuration.

Nous allons maintenant regarder les différences, entre les entreprises étudiées et les deux modèles présentés, en termes d'alternative au système dominant et de capacité transformatrice.

L'économie sociale et solidaire fonde son intention transformatrice dans une alternative au système dominant qui relève de la structuration de l'entreprise. Elle rejette le principe capitaliste de profitabilité du capital par la plus-value du travail et elle pose le principe de l'organisation collective pour répondre aux besoins des individus, avec des finalités d'entreprise qui s'inscrivent dans la poursuite d'un intérêt collectif (celui des membres) ou d'un intérêt général (utilité sociale).

Cela se traduit par trois principes alternatifs fondamentaux dans le modèle des entreprises de l'économie sociale et solidaire : 1) une rémunération nulle ou très limitée du capital et une absence de spéculation (part sociale à valeur nominale fixe) ; 2) une propriété collective de l'entreprise par au moins l'une des parties-prenantes de l'activité de l'entreprise²⁶⁰ ; 3) une gouvernance démocratique exercée bénévolement par au moins l'une des parties-prenante de l'activité de l'entreprise, avec un principe d'égalité des voix (« une personne – une voix »).

L'économie sociale et solidaire transforme, sans nécessairement le remettre en cause en tant que tel, le lien entre la propriété et la gouvernance de l'entreprise : elle instaure soit une propriété collective et non cessible (comme dans les associations²⁶¹), soit une propriété partagée entre les membres²⁶² et non spéculative (comme les mutuelles et les coopératives) ; elle est gouvernée par l'une ou plusieurs parties-prenantes. Elle porte, dans la société, une évolution du rapport au travail basée sur l'abolition de l'assujettissement du travail au capital et, pour une part plus restreinte de l'économie sociale et solidaire, basée sur la double qualité travailleur / administrateur (dans les SCOP, CAE, SCIC, et les entreprises d'autres statuts intégrant volontairement

260 Par exemple, les usagers (consommateurs, bénéficiaires...) pour les associations, les mutuelles, les coopératives de consommateurs, les banques coopératives etc. ; les usagers personnes morales pour les coopératives agricoles, coopératives de commerçants etc. ; les individus-travailleurs pour les SCOP, les CAE ou les coopératives d'artisans ; ou encore une pluralité de parties-prenantes pour les SCIC.

261 Si ce n'est, en cas de liquidation, à une autre association ou fondation poursuivant les mêmes finalités.

262 Membres issus majoritairement d'une ou plusieurs parties-prenantes de l'activité de l'entreprise

une représentation significative du collectif de travail dans la gouvernance).

Hormis certains courants minoritaires²⁶³, les entreprises de l'économie sociale et solidaire ne modifient pas particulièrement le rapport au travail de l'individu-travailleur, si ce n'est par le sens qu'il peut y trouver (voire pour lequel il peut être militant) à travers l'approche a-capitaliste du travail et les finalités d'intérêt collectif ou général de l'entreprise. L'économie sociale et solidaire se contente bien souvent d'aborder le travail par la question de la « qualité de l'emploi », du « bien-être » au travail, avec des approches et critères similaires à ceux utilisés dans le système dominant, ou pour le mien normalisateurs²⁶⁴. Pour Mathieu Hély²⁶⁵, l'économie sociale et solidaire devrait s'interroger davantage sur la nature, le statut et la mise en œuvre du travail, notamment dans le domaine des services à la personne. Il estime que, , avec la société du salariat, l'économie sociale et solidaire porte en elle une contradiction majeure : l'utopie allant à l'encontre du travail salarié et, inversement, la professionnalisation allant à l'encontre de l'utopie par une banalisation. Il n'y a pas d'alternative propre à l'économie sociale et solidaire concernant le rapport à l'individu-travailleur : il n'y a pas, par essence, un épanouissement de l'individu-travailleur, une réduction des inégalités entre individus-travailleurs (en termes de pouvoir, de rôle, de rémunération...), ni même de partage de pouvoir et de responsabilité avec les individus-travailleurs au sein de l'entreprise.

Les caractéristiques alternatives de l'économie sociale et solidaire sont essentiellement attachées à la personne morale de l'entreprise. Celle-ci est garante des finalités (l'intérêt collectif de ses membres ou l'intérêt général) et des principes relevant de l'approche politique et sociétale du travail basé sur un non-assujettissement du travail au capital et sur une gouvernance collective démocratique. Le collectif de travail (les membres de la gouvernance et les individus-travailleurs) est garant de la mise en œuvre des finalités de l'entreprise. L'individu-travailleur n'a pas une place centrale dans l'entreprise. Les finalités de l'entreprise priment sur les enjeux d'épanouissement de l'individu-travailleur au travail.

L'entrepreneuriat social, tel que défini par la loi Hamon, vient nuancer le portrait de l'économie sociale et solidaire : 1) la propriété n'en est plus nécessairement collective, non rémunérée et non spéculative (même si des dispositions de la loi, modifiables par décret, limitent la profitabilité du capital²⁶⁶) ; 2) la gouvernance doit intégrer une participation de parties-prenante mais pas forcément être constituée et élue par une ou plusieurs parties-prenante de l'activité ; 3) la gouvernance collective est souvent nuancée par un leader charismatique, l'entrepreneur social ; 4) la finalité de l'entreprise s'ancre dans l'utilité sociale et non dans l'intérêt des membres. Par ces caractéristiques, l'entrepreneuriat social se trouve à mi-chemin entre l'économie sociale et solidaire et le courant des entreprises libérées.

263 Familistères, structures autogestionnaires...

264 Voir ANNEXE 09 : Les méthodes d'évaluation du bien-être au travail

265 HELY Matthieu et MOULEVRIER Pascale, *L'économie sociale et solidaire : de l'utopie aux pratiques*. Éditions La Dispute, 2013

266 « Prélèvement d'une fraction (...) au moins égale à 20 % des bénéfices de l'exercice, affecté à la constitution d'une réserve statutaire obligatoire, (...) tant que le montant total des diverses réserves n'atteint pas une fraction, (...) du montant du capital social. (...) et prélèvement d'une fraction (...) au moins égale à 50 % des bénéfices de l'exercice, affecté au report bénéficiaire ainsi qu'aux réserves obligatoires(...) ». Extrait de l'Article 1 de la *Loi relative à l'économie sociale et solidaire* n° 2014-856 du 31 juillet 2014.

Le courant des entreprises libérées fonde son intention transformatrice dans une alternative au système dominant sur le rapport à l'individu-travailleur dans l'entreprise. Le courant des entreprises libérées adopte de nouveaux paradigmes (incarnés par le leader-dirigeant) qui amènent à concevoir l'entreprise comme un « organisme vivant » doté d'une « raison d'être » et à viser une « plénitude » de l'individu.

Cela se traduit par trois principes alternatifs fondamentaux dans le modèle des entreprises libérées : 1) une « raison d'être » de l'entreprise qui formalise une responsabilité sociétale de l'entreprise ; 2) une prise en compte de l'individu-travailleur en tant qu'être humain à part entière ; 3) l'auto-gouvernance des individus-travailleurs en ce qui concerne l'organisation et les pratiques de travail.

Le courant des entreprises libérées transforme le rapport au travail de l'individu-travailleur : il trouve un sens au travail à travers la raison d'être de l'entreprise, il est invité à exprimer son individualité dans le collectif de travail, il décide et organise en grande partie son travail. Il porte, dans la société, l'idée d'une responsabilité sociétale de l'entreprise (et d'une limite à la recherche de maximisation de la profitabilité du capital) et le travail comme espace de plein épanouissement de l'individu.

La portée transformatrice du courant des entreprises libérées nous semble pour autant biaisée par le fait qu'il ne remet pas en cause les principes capitalistes d'assujettissement du travail au capital (par la profitabilité du capital par la plus-value du travail et une gouvernance d'entreprise par les apporteurs de capitaux à proportion de leur apport).

La finalité de profitabilité du capital de l'entreprise est nuancée et non remplacée par la finalité qui découle de la raison d'être de l'entreprise. La raison d'être joue un rôle de régulation de la profitabilité du capital (elle ne peut plus être la seule préoccupation de l'entreprise). Elle a aussi et surtout le rôle de motiver les individus-travailleurs et le collectif de travail. La raison d'être est souvent présentée comme un objet de transcendance, qui appelle à ce que l'individu-travailleur et le collectif de travail mettent tout en œuvre pour la servir. Aussi, les entreprises libérées proposent-elles bien souvent des rituels et formations destinées à ancrer la raison d'être.

« Salariés formant des groupes de réflexion sur le sens du travail, managers invitant à pratiquer une minute d'introspection avant le début d'une réunion, formations à la méditation... Depuis quelques années déjà, les outils censés aider à développer la dimension spirituelle du travail et l'implication professionnelle se répandent dans les entreprises occidentales. »²⁶⁷

L'épanouissement de l'individu-travailleur au travail est promu, dans un contexte où « les lieux [la famille, les pratiques religieuses, les relations de voisinage] dans lesquels les individus pouvaient traditionnellement chercher et trouver du sens à leur existence se sont transformés »²⁶⁸. Mais cet épanouissement est pensé avant tout dans l'intérêt de l'entreprise, dans une recherche d'implication totale et potentiellement exclusive, comme le rapporte Lionel Honoré dans un article sur la spiritualité au travail.

« Le lieu de travail serait peu à peu devenu le principal endroit de socialisation et d'action, et le travail serait devenu le moyen privilégié de quête du sens de l'existence et de contribution au fonctionnement du monde.

267 HONORE Lionel, *Au travail, soyez spirituels mais surtout pas religieux !* In The Conversation, <http://theconversation.com/au-travail-soyez-spirituels-mais-surtout-pas-religieux-95843>

268 Ibid.

Dès lors si certains auteurs ont proposé de s'appuyer sur cette affirmation de la dimension spirituelle du travail pour repenser les modes de fonctionnement des organisations, la majorité des approches de la spiritualité au travail s'est centrée sur l'articulation de deux idées : 1) L'investissement spirituel des salariés améliore leur comportement et leur travail et produit de la performance ; 2) L'entreprise et son management se doivent d'inciter les salariés à investir leur spiritualité dans leur activité professionnelle. »²⁶⁹

Le principe d'auto-gouvernance de l'individu-travailleur et du collectif de travail concernant l'organisation et les pratiques de travail relâche les modes de subordination habituels (travail déterminé à distance, hiérarchie, contrôle, évaluation...). Néanmoins, le courant des entreprises libérées ne pose pas le principe d'une participation des individus-travailleurs dans la gouvernance. Ils ne sont pas nécessairement consultés sur les orientations définies par la gouvernance (dans la très grande majorité des cas exclusivement ou quasi-exclusivement les apporteurs de capitaux). Des entreprises qui avaient pris « le chemin de la libération » ont d'ailleurs fait volte-face en remettant en place un fonctionnement inscrit dans le système dominant suite à un revirement ou à un changement d'actionnaires. Il nous semble également que la subordination de l'individu-travailleur prend d'autres formes. La raison d'être de l'entreprise prime sur les besoins et aspirations individuelles, la responsabilité est reportée quasiment intégralement sur l'individu-travailleur (à qui l'on demande donc de s'impliquer corps et âme), l'auto-gouvernance orientée vers les besoins de l'entreprise avant d'être orientée par les besoins de l'individu peut tendre à une forme d'auto-contrôle individuel et de « contrôle de tout le monde par tout le monde, chacun des membres d'une équipe étant en permanence sous le contrôle de l'ensemble de ses membres »²⁷⁰.

Les caractéristiques alternatives du courant des entreprises libérées sont essentiellement attachées à l'individu-travailleur et au collectif de travail. Ils sont garants de la matérialité de la raison d'être de l'entreprise (de sa responsabilité sociétale) et ils sont au centre des principes relevant de l'organisation alternative du travail qu'elles proposent.

Les entreprises étudiées ne constituent pas un « modèle d'entreprise » en tant que tel, dans le sens où leur structuration, en termes de statuts, gouvernance, organisation du travail, diffèrent et qu'elle peut varier au fil du temps. Elles se distinguent en cela de l'économie sociale et solidaire dont les entreprises sont structurées par des principes relevant de la personne morale (statuts, gouvernance), et du courant des entreprises libérées dont les entreprises sont structurées par des principes relevant de l'organisation du travail. Néanmoins, nous pouvons considérer que les entreprises étudiées appartiennent à un mouvement d'entreprises qui partagent des caractéristiques communes dans leur approche et leurs pratiques de travail et qui présentent une capacité transformatrice qui repose sur des leviers communs.

Les entreprises étudiées partagent, entre elles et avec l'économie sociale et solidaire, l'approche a-capitaliste du travail : il n'y a pas (ou très peu) de rémunération

269 HONORE Lionel, *Au travail, soyez spirituels mais surtout pas religieux !* Op. Cit. p. 184

270 GUEUZE François, *L'entreprise libérée, entre communication et imposture*. Op. Cit. p.56

du capital, la gouvernance de l'entreprise n'est pas liée à l'apport en capital et elle implique des parties-prenantes à l'activité de l'entreprise (les individus-travailleurs, les clients, les fournisseurs et/ou les partenaires et sympathisants). D'ailleurs sept des huit entreprises étudiées ont adopté un statut d'économie sociale et solidaire pour au moins l'une de leur personne morale, étant en tout point compatible avec les principes imposés. Pour autant, les entreprises étudiées n'en font pas une obligation et nous voyons que l'Herbier du Diois ou Enertech (avant son passage en SCOP) ont adopté ses principes volontairement. De même, nous voyons que les entreprises étudiées continuent à expérimenter et à faire progresser leurs modalités de gouvernance au-delà des principes établis par leurs statuts (voire en contradiction).

Les entreprises étudiées partagent, entre elles et avec le courant des entreprises libérées, une modification du rapport à l'individu-travailleur dans l'entreprise qui passe par la prise en compte de l'individu dans sa plénitude et par le relâchement, voire l'abandon, de la subordination de l'individu-travailleur concernant l'organisation et les pratiques de travail. Nous retrouvons des éléments communs à ceux décrits par F. Laloux : la prise en compte des spécificités des individus-travailleurs dans la définition et l'attribution des rôles dans l'entreprise, l'absence ou la minimisation de la hiérarchie, la flexibilité du temps de travail, une recherche de qualité relationnelle qui vise à favoriser les coopérations dans le collectif de travail, etc. Pour autant, la place centrale de l'individu-travailleur dans l'entreprise nous semble guidée par des motivations totalement distinctes entre les entreprises libérées et les entreprises étudiées. Les premières le font avant tout dans l'intérêt premier de l'entreprise, de sa rentabilité et de sa compétitivité. La suppression de l'encadrement fait économiser des coûts, l'auto-contrôle est plus efficace et mieux vécu que le contrôle, toutes les énergies de l'individu-travailleur peut être mobilisée. Les entreprises étudiées placent l'individu-travailleur au centre de l'entreprise avant tout dans l'intérêt de l'individu lui-même, en estimant que cela contribue indirectement à l'entreprise dans un effet de réciprocité. L'individu-travailleur est pris en compte dans toute sa plénitude, y compris lorsque cela est défavorable à la productivité de l'entreprise. En outre, la raison d'être des entreprises libérées sert de catalyseur à la motivation de l'individu, prêt à se dévouer à la cause. Les entreprises étudiées n'attendent pas nécessairement un militantisme de l'individu-travailleur vis-à-vis des finalités de l'entreprise, elles restent attentives à réguler la place du travail dans la vie de l'individu-travailleur pour permettre l'accès à d'autres espaces et d'autres formes d'épanouissement qu'à travers le travail.

Les entreprises étudiées partagent également, entre elles et avec le courant des entreprises libérées, la recherche d'une qualité de relation entre les individus. Dans les entreprises libérées, les relations humaines sont cimentées par la raison d'être et la réussite de l'entreprise, avec pour socle des valeurs et principes partagés. Dans les entreprises étudiées, les relations humaines sont cimentées par une approche politique et sociale de l'entreprise qui repose sur la diversité et la coopération, avec pour socle l'acceptation de la différence et de l'erreur, la complémentarité des points de vue et des compétences, et les décisions collectives.

Enfin, les entreprises étudiées partagent, entre elles et avec les deux courants alternatifs, l'adoption de finalités qui s'inscrivent dans un intérêt sociétal. La spécificité

des entreprises étudiées est qu'elles allient systématiquement des finalités qui relèvent des enjeux de liberté au travail, des enjeux de coopération et des enjeux de développement durable (l'impact environnemental, l'alimentation, le développement local...).

En sus des caractéristiques comparables à celles rencontrées dans l'économie sociale et solidaire et/ou le courant des entreprises libérées, avec parfois des intentions bien distinctes, les entreprises étudiées partagent deux autres caractéristiques communes qui leur sont propres.

Si elles s'appuient, dans leur gouvernance et dans l'organisation du travail, sur une diversité d'individus et une valorisation de leurs différences, les entreprises étudiées cherchent, dans le même temps, à renforcer la légitimité de chacun en réduisant les inégalités en termes de dignité et de considération des individus au sein de l'entreprise. Une attention est portée à l'intérêt et à la valorisation de chaque poste de travail et aux motivations de chaque individu-travailleur, il existe un droit de parole et un droit d'initiative pour tous, l'écart entre les rémunérations est faible. La minimisation des inégalités « en dignité » entre individus-travailleurs permet dans l'entreprise : de réduire les jalousies entre individus-travailleurs (ce qui est donc propice à la coopération), de favoriser les changements de poste comme passer « *de bureaucrate à conducteur de machine* » (ce qui est propice à l'épanouissement de l'individu-travailleur), et de relativiser le besoin de reconnaissance par l'argent et l'aspect matériel (ce qui est propice à une cohérence de vie de l'individu-travailleur et à une prise en compte des enjeux sociétaux et notamment écologiques).

Au-delà de l'intérêt pour l'entreprise, la minimisation des inégalités « en dignité » entre individus-travailleurs constitue une valeur républicaine nécessaire à la cohésion sociale et à la démocratie. En faisant vivre à l'individu-travailleur le principe d'égalité en dignité, celle-ci joue un rôle éducatif. Le rôle éducatif de l'entreprise nous semble particulièrement présent dans les entreprises étudiées. Il existe dans l'économie sociale et solidaire pour les membres de la gouvernance, mais pas nécessairement pour les individus-travailleurs, souvent exclus des processus de décision collective de l'entreprise. Il existe aussi dans la vocation de sensibilisation de l'individu-travailleur et de la société sur des enjeux sociétaux lorsqu'elles ont des finalités qui relèvent de l'intérêt général, d'une utilité sociale. C'est aussi le rôle de sensibilisation que prône le courant des entreprises libérées à travers la raison d'être définie pour l'entreprise. Le courant des entreprises libérées affirme également avoir un rôle éducatif, par rebond, en diffusant les paradigmes d'un « stade de conscience » plus avancé, auprès des individus-travailleurs et des actionnaires de l'entreprise, et éventuellement auprès d'autres parties-prenantes (fournisseurs, clients, partenaires...) et dans le monde de l'entreprise.

Le rôle éducatif des entreprises étudiées porte sur plusieurs dimensions : la dignité humaine, la coopération, les enjeux sociétaux. Il s'applique, en premier lieu, à l'individu-travailleur et aux membres de la gouvernance, mais il s'étend au-delà de l'entreprise elle-même aux autres parties-prenantes (clients, fournisseurs, partenaires),

potentiellement à l'administration voire aux politiques publiques (à l'exemple de Solstice sur les CAE ou de De l'Aire sur l'aménagement du territoire). Il s'étend encore au-delà, à travers l'exemplarité de l'entreprise qui repose sur une cohérence de ses finalités, de ses activités et de ses modalités d'activité. Leur exemple est valorisé sur leur territoire d'implantation (l'association Biovallée et les élus locaux plébiscitent régulièrement chacune des entreprises étudiées ; six d'entre elles sont citées dans les documents de promotion de l'association Biovallée), dans les courants alternatifs économiques, politiques, sociaux, mais aussi via la notoriété de leur territoire, la Biovallée, précurseur sur le développement durable.

Les caractéristiques alternatives des entreprises étudiées sont simultanément attachées à l'individu-travailleur, autour de l'enjeu d'un épanouissement dans le travail et en-dehors du travail, au collectif de travail, autour de l'enjeu de la diversité et de la coopération, et à la personne morale, autour des enjeux sociétaux dont relèvent l'approche politique et sociale du travail et les finalités explicites de l'entreprise.

Les entreprises étudiées cumulent en quelque sorte les alternatives au système dominant portées par l'économie sociale et solidaire et celles portées par le courant des entreprises libérées, et elles en proposent de nouvelles en cherchant à libérer en partie l'individu-travailleur *du* travail (et pas que *dans* le travail) et en attribuant un rôle éducatif à l'entreprise sur les enjeux de transformation de la société, tant sur le plan des relations humaines que sur le plan écologique. Dans les entreprises étudiées, des alternatives existent sur les différents aspects de l'entreprise (les finalités, la gouvernance, l'économique, le social...) et à tous les niveaux de l'entreprise (la personne morale, le collectif de travail, l'individu-travailleur). La simultanéité des alternatives nous paraît être le gage d'une participation avérée et significative des entreprises étudiées à la transformation sociétale.

Au cours de notre recherche, nous avons abordé la question du rapport au travail avec des considérations morales, politiques, économiques, éthiques, voire spirituelles. Ces considérations correspondent à la « grille de lecture ou d'analyse » proposée par le philosophe André Comte-Sponville dans son ouvrage *Le Capitalisme est-il moral ?*²⁷¹. Nous avons souhaité compléter l'analyse et la caractérisation des entreprises étudiées, et du mouvement d'entreprises alternatif et transformateur qu'elles représentent, par le prisme de la distinction et de la hiérarchie des ordres qui structurent notre société et nos choix.

²⁷¹Toutes les citations du Chapitre X sont issues de : COMTE-SPONVILLE André, *Le capitalisme est-il moral ?*, Op. Cit., p.22

Chapitre X. Les entreprises étudiées au prisme de la théorie des ordres d'André Comte-Sponville : un équilibre des ordres qui évite les tyrannies

X.1. La présentation de la théorie des ordres d'André Comte-Sponville

« Oui, par le suffrage universel, par la souveraineté nationale qui trouve son expression définitive et logique dans la République, vous avez fait de tous les citoyens, y compris les salariés, une assemblée de rois. C'est d'eux, c'est de leur volonté souveraine qu'émanent les lois et le gouvernement ; ils révoquent, ils changent leurs mandataires, les législateurs et les ministres, mais, au moment même où le salarié est souverain dans l'ordre politique, il est dans l'ordre économique réduit à une sorte de servage. » (Jean-Jaurès, 1893)²⁷²

« L'erreur serait de croire que la richesse suffise à faire civilisation, ou même une société qui soit humainement acceptable. C'est pourquoi on a besoin aussi du droit et de la politique. Et comme la politique et le droit ne suffisent pas non plus, on a besoin encore de morale, d'amour, de spiritualité... » (André Comte-Sponville)

La théorie des ordres proposée par le philosophe André Comte-Sponville est inspirée de la théorie des ordres de Blaise Pascal²⁷³ (1623-1662) qui définit trois ordres distincts et concomitants qui structurent l'individu : l'ordre du corps, l'ordre de l'esprit ou de la raison, et l'ordre du cœur ou de la charité. A. Comte-Sponville transpose cette théorie des ordres de l'individu à la société et il définit quatre ordres distincts et concomitants qui structurent la société : l'ordre techno-scientifique (ordre n°1), l'ordre juridico-politique (ordre n°2), l'ordre de la morale (ordre n°3), l'ordre éthique (ordre n°4) auquel il raccorde, dans une vision athée de la société, l'ordre spirituel.

Chaque ordre est défini comme un « ensemble homogène et autonome, régi par des lois, se rangeant à un certain modèle, d'où dérive son indépendance par rapport à un ou plusieurs autres ordres »²⁷⁴. Chaque ordre a sa logique propre et se trouve limité par les autres ordres. A. Comte-Sponville développe deux concepts autour de la notion d'ordres structurant la société : 1) il y a « confusion des ordres » et « tyrannie » lorsque l'on cherche à résoudre un problème posé dans un ordre par une réponse relevant d'un autre ordre ; 2) il existe une tension entre deux hiérarchies croisées : « la hiérarchie ascendante des primautés » (« ce qui vaut le plus, subjectivement, pour l'individu ») et « l'enchaînement descendant des primats » (« ce qui est objectivement le plus important, pour le groupe, dans un enchaînement objectif de déterminations »).

272 JAURES Jean, *L'émancipation sociale des travailleurs*, Discours à la Chambre des députés : 21 novembre 1893. <http://www.assemblee-nationale.fr/histoire/Jaures1893.asp> (consulté le 26/05/2017)

273 « Blaise Pascal (...) est un mathématicien, physicien, inventeur, philosophe, moraliste et théologien français » https://fr.wikipedia.org/wiki/Blaise_Pascal

274 MESNARD Jean, « le thème des trois ordres dans l'organisation des Pensées », in *Thématiques des Pensées*, Vrin, 1988, p.31. Cité par DEJOURS Christophe, *De la centralité du travail*. Op. Cit., p.41 (p.51)

X.1.A. La définition des ordres et le problème des limites

Chacun des quatre ordres est structuré intérieurement par une logique qui lui est propre :

- L'*ordre techno-scientifique* « est structuré, intérieurement, par l'opposition du possible et de l'impossible. Techniquement, il y a ce que l'on peut faire (le possible) et ce que l'on ne peut pas faire (l'impossible). Scientifiquement, il y a ce que l'on peut penser (le possiblement vrai) et ce qu'on ne peut pas penser (le certainement faux) » (p.51-52). L'économique, en tant que technique et en tant que science, appartient à l'ordre techno-scientifique. Pour ce que nous voulons étudier des entreprises, nous privilégions dans cet ordre l'aspect économique et nous emploierons dans notre analyse le terme d'« *ordre économique* » pour faciliter la compréhension des propos.
- L'*ordre juridico-politique* « est structuré, intérieurement, par l'opposition entre le légal et l'illégal. Juridiquement, il y a ce que la loi autorise (le légal) et ce que la loi interdit (l'illégal). Politiquement, il y a ceux qui sont en état de *faire la loi* (la majorité, dans nos démocraties parlementaires) et ceux qui ne sont pas en état de *faire la loi* (les minorités, l'opposition) ». (p.54)
- L'*ordre de la morale* « est structuré, intérieurement, par l'opposition du bien et du mal, du devoir et de l'interdit. Qu'est-ce que la morale ? Pour faire bref, je répondrai avec Kant : la morale est l'ensemble de nos devoirs – l'ensemble, pour le dire autrement, des obligations ou des interdits que nous nous imposons à nous-mêmes, pas forcément a priori (contrairement à ce que voulait Kant), mais indépendamment de toute récompense ou sanction attendue, et même de tout espérance. C'est l'ensemble de ce qui vaut ou s'impose, pour une conscience donnée, inconditionnellement. Cette morale, quand à son origine, est historique, culturelle, donc aussi relative : elle est l'ensemble des normes que l'humanité s'est données (de façon à la fois différente et convergente dans toutes les civilisations du globe) pour résister à la sauvagerie dont elle est issue et à la barbarie qui, de l'intérieur, ne cesse de la menacer. Mais elle n'en fonctionne pas moins, subjectivement, comme un absolu : moralement, il y a ce que je dois faire (le devoir) et ce que je dois ne pas faire (l'interdit, qui n'est jamais qu'un devoir négatif). C'est pourquoi la morale n'est pas tout (beaucoup d'actions, fort heureusement, n'en relèvent pas : elles ne sont ni moralement interdites ni moralement exigibles) . C'est pourquoi elle n'est pas rien ». (p.66-67)
- L'« *ordre de l'éthique* » ou l'« ordre de l'amour » « est structuré, intérieurement, par l'opposition de la joie et de la tristesse. (...) C'est dire que cet ordre éthique est structuré par le désir lui-même, dans la double détermination (nature/culture) et la double polarisation (plaisir/souffrance, joie/tristesse) de sa puissance d'agir » (p.70). « C'est dans ce quatrième ordre (...) que se rencontrent (...) l'amour de la vérité, l'amour de la liberté, l'amour de l'humanité ou du prochain. L'amour intervient donc dans les ordres précédents, mais sans les abolir, et davantage comme motivation (pour le sujet, ...) pour le système). » (p.72)

La limite « intérieure » de chaque ordre n'est pas suffisante pour échapper aux dérives associées à la figure du technocrate ou du scientifique, à celle du salaud légaliste ou du peuple persécuteur, ou encore à celle du moralisateur. Chacun des ordres est ainsi limité « par l'extérieur » par les autres ordres. L'ordre politico-juridique limite, par exemple, l'ordre techno-scientifique en interdisant certaines manipulations génétiques, le clonage humain, etc. : « La biologie nous dit *comment* le faire, mais pas *s'il faut* le faire » (p.50). Seul l'ordre éthique n'a pas besoin de limite car on voit mal à quelles dérives l'amour infini (dont on est bien loin) pourrait conduire.

Aussi, pour reprendre les mots de A. Comte-Sponville : « Aussi avons-nous besoin de ces quatre ordres à la fois, dans leur indépendance au moins relative (chacun à sa logique propre) et leur interaction (il ne peut fonctionner sans les autres). Les quatre sont nécessaires ; aucun n'est suffisant. » (p.72).

X.1.B. La confusion des ordres

Tout comme une absence de limite par l'extérieur, une confusion des ordres préfigure des dérives néfastes pour la société car, selon A. Comte-Sponville, elle provoque une « tyrannie », selon la définition de Pascal :

« La tyrannie consiste au désir de domination, universel et hors de son ordre. (...) Non, le tyran, ce n'est pas celui qui gouverne avec autorité ; c'est celui qui gouverne, ou qui prétend gouverner, dans un ordre où il n'a aucun titre légitime à le faire : c'est celui, comme dit excellemment Pascal, qui veut « avoir par une voie ce qu'on ne peut avoir que par une autre ». (p.94).

A. Comte-Sponville distingue deux sortes de tyrannie : « la barbarie » qui est la tyrannie des ordres inférieurs et « l'angélisme », qui est « prétendre annuler le plus bas au nom du plus haut » (p.112).

« Vouloir soumettre la politique ou le droit (l'ordre n°2) à l'économie, aux techniques, aux sciences (l'ordre n°1). Barbarie technocratique (tyrannie des experts), ou bien, il y a deux écoles, barbarie libérale (tyrannie du marché) » (p.100)

« Soumettre l'ordre n°4, l'amour, à l'ordre n°3, la morale. On aurait là un risque de barbarie moralisatrice, ou d'ordre moral. (...) Ordre moral : tyrannie des puritains » (p.115)

« Tyrannie des bons sentiments : vous transformez tous les problèmes politiques (dans l'ordre n°2) en problèmes moraux (dans l'ordre n°3) [par exemple, traiter la pauvreté par les Restos du cœur], ce qui est la meilleure façon de ne les résoudre jamais ». (p.115)

X.1.C. La dialectique des hiérarchies croisées et la question de la responsabilité

A. Comte-Sponville attire notre attention sur le fait que ce qui est prioritaire pour l'individu et ce qui est prioritaire pour le groupe ou l'institution, sont en opposition.

« Ce qui vaut le plus pour les individus n'est jamais ce qui est le plus important pour les groupes. Et réciproquement : ce qui est le plus important,

pour les groupes, n'est jamais ce qui vaut le plus pour les individus. Or tout groupe est composé par définition d'individus, et tout individu est partie prenante dans un ou plusieurs groupes. (...) c'est une dialectique sans pardon. Il n'y a jamais de synthèse pleinement satisfaisante, jamais de dépassement sans perte, jamais de « négation de la négation », jamais de réconciliation définitive ou totale, jamais de consolation absolue, jamais de vie de tout repos... » (p.146)

Cette opposition qui fait que l'individu et le groupe ne vont pas dans le même sens et le fait qu'« il n'y a aucune raison que quatre ordres différents, dont chacun est soumis à un principe de structuration interne différent et indépendant des autres, aillent toujours et partout dans la même direction », amène à prendre la responsabilité de faire un choix.

« Choisir, entre ces quatre ordres, lequel vous décidez, dans telle ou telle situation, de privilégier. Ce choix-là, c'est ce que j'appelle notre *responsabilité*. Il relève d'une logique de la décision : ce n'est pas un problème à résoudre ; c'est un choix à opérer, ce qui ne va pas sans hiérarchies ni renoncements ». (p.120)

En utilisant la grille de lecture d'André Comte-Sponville, nous chercherons à montrer si l'approche et les pratiques de travail alternatives et transformatrices des entreprises étudiées se traduisent dans une modification de la primauté des ordres et dans un soulagement de la tension issue des hiérarchies croisées de l'individu et du groupe.

X.2. Les primautés et hiérarchies des ordres dans les entreprises étudiées

Pour avoir une portée significative sur la transformation de la société, les entreprises étudiées s'appuient sur une capacité à proposer des alternatives sur les différentes dimensions de l'entreprise (les différents aspects et les différentes entités) et à trouver un nouvel équilibre dans l'exercice de leur responsabilité.

Si nous nous fions à la théorie d'A. Comte-Sponville, chaque ordre est défini par ses limites propres et par les autres ordres, la confusion des ordres est source de tyrannie et les entités qui composent l'entreprise ne sont pas soumises à la même primauté des ordres entraînant des tensions entre l'intérêt individuel (de l'individu-travailleur) et l'intérêt du groupe (du collectif de travail et de la personne morale). Comment les entreprises étudiées se situent-elles dans le paysage dessiné par la théorie des ordres ? En quoi est-ce différent de la situation des entreprises du système dominant et de la situation des entreprises de l'économie sociale ou du courant des entreprises libérées ?

Les entreprises du système dominant s'inscrivent dans une primauté de l'ordre économique (ordre n°1). A travers une finalité de profitabilité du capital et une gouvernance réduite aux apporteurs de capitaux, l'économie devient une fin en soi, et l'intérêt de la personne morale prime sur les intérêts du collectif de travail et de l'individu-travailleur. Dans une société capitaliste libérale, l'ordre économique peut

régner en maître dans les entreprises : la réussite économique est posée comme objectif dans la société (pour les pouvoirs publics, les entreprises, les associations comme pour les individus) ; l'ordre économique rencontre peu de limites extérieures.

L'ordre économique trouve un allier dans l'ordre politico-juridique, notamment depuis la montée en puissance du libéralisme et de la financiarisation dans la société et dans les politiques gouvernementales. Nous pouvons le voir, par exemple, à travers la définition juridique de la société (dans les articles 1832 et 1833 du code civil) exclusivement portée sur l'objectif économique de l'entreprise et l'intérêt financier des associés, une définition qui fait office de définition de l'entreprise et que l'on peine, comme le montre les débats sur le projet de loi PACTE, à élargir à d'autres considérations que celles de l'ordre économique. Autre exemple à travers les démantèlements récents et successifs du Code du travail guidés dans une perspective de réussite économique des entreprises plutôt que dans une perspective de progrès de la condition humaine.

Les entreprises du système dominant trouvent de plus, dans l'ordre de la morale, une justification à la primauté de l'économique, à travers l'astreinte de la société et de l'individu à la « valeur travail ». Quand à l'ordre éthique, il est pour ainsi dire absent, si ce n'est à travers une forme de cynisme qui fonde la dignité humaine dans l'ordre économique et qui table sur l'ordre économique et le libéralisme pour réguler les relations humaines (confusion des ordres, dirait A. Compte-Sponville).

Les entreprises du système dominant visent tout ce qui est possible dans une perspective économique (quitte à déshumaniser le travail, à dualiser la société ou à polluer la planète) tout en bénéficiant d'un environnement juridique (ce qui est légal) et politique (ceux qui sont en état de faire la loi : la majorité, les lobbies) favorable au capitalisme et à la pensée libérale. Néanmoins, nous assistons à une montée en puissance, notamment depuis les années 2000, de la contestation morale et éthique vis-à-vis du modèle des entreprises inscrites dans le système dominant, face aux défis sociétaux majeurs auxquels nous confronte le capitalisme libéral (mal-être au travail, renforcement des inégalités, compétition généralisée, réchauffement climatique...).

Le courant des entreprises libérées, comme le courant des entreprises sociales même si dans une moindre mesure, prend ses sources dans cette faille du système capitaliste : il devient nécessaire de moraliser l'économie capitaliste et libérale.

L'ordre économique y reste primordial, les entreprises gardent le souci de la rentabilité du capital (et donc le souci de la rentabilité de l'activité, de la productivité des individus-travailleurs et de la compétitivité de l'entreprise dans une stratégie de gain de parts de marché régulée avant tout par les coûts) et elles conservent, sauf à la marge, une gouvernance centrée sur les apporteurs de capitaux.

Le courant des entreprises libérées ne cherche pas à transformer l'environnement juridico-politique favorable à l'ordre économique puisqu'il ne remet pas en cause le capitalisme en tant que tel et que l'économique reste l'une de ses finalités. Le courant des entreprises libérées propose de renforcer l'ancrage des entreprises dans l'ordre de la morale. Elles le font vis-à-vis de la société par la définition d'une raison d'être qui désigne et formalise une responsabilité sociétale de l'entreprise et vis-à-vis de l'individu-

travailleur en prônant une auto-gouvernance et une plénitude de l'individu dans le travail qui rompt avec les codes habituels de la subordination de l'individu-travailleur. Par la raison d'être de l'entreprise qui valorise une responsabilité sociétale de l'entreprise, le courant des entreprises libérées apporte une justification morale à son existence et ses finalités dans la société, et elle procure un sens au travail qui devient source de motivation et d'implication dans l'entreprise pour l'individu-travailleur. Il en va de même pour les principes d'auto-gouvernance (liberté dans le travail) et de plénitude de l'individu-travailleur (considération comme un être humain à part entière) ; ils constituent une justification morale au bien-fondé de leur modèle d'organisation du travail. L'ordre de la morale constitue une seconde primauté aux côtés de l'ordre économique. De par l'envergure qu'il prend, il est source d'une confusion des ordres dans le modèle des entreprises libérées.

La première confusion des ordres est un « angélisme » qui porte à croire que la morale suffise à reléguer l'ordre économique derrière la prise en compte des enjeux sociétaux. Or c'est l'ordre politico-juridique qui pourrait efficacement limiter l'ordre économique : la politique définit ce qui est juste pour la société (l'intérêt général) et la justice rend légales ou illégales des pratiques (ce qui est autorisé et ce qui est interdit). Cette confusion trouve une traduction directe de l'entreprise : malgré la revendication d'une finalité d'ordre sociétal et d'une place centrale de l'individu-travailleur dans l'entreprise, les entreprises libérées n'adoptent pas des personnes morales, des statuts qui traduisent politiquement et juridiquement ces affirmations, comme c'est le cas dans l'économie sociale et solidaire. Les débats sur le projet de loi PACTE montrent là encore la réticence des entreprises, y compris des entreprises libérées, à légiférer sur leur responsabilité sociétale.

La seconde confusion des ordres est un « barbarisme » qui vise à faire de la morale de l'entreprise une exigence éthique, voire spirituelle, pour l'individu-travailleur. L'approche utilitariste de l'auto-gouvernance et de la plénitude de l'individu-travailleur, en vue d'augmenter sans limite son implication dans son travail et dans l'entreprise, ne s'inscrit effectivement pas dans l'ordre éthique, qui lui seul permet, pour chaque individu, de définir ce qui est fait par amour plutôt que ce qui est fait par obligation.

« L'injonction à l'investissement spirituel dans le travail dessine les contours d'une nouvelle norme d'implication, à la fois plus personnelle et contraignante. La personne est appelée à investir sa spiritualité dans son activité professionnelle, mais pas sa religiosité. Les outils (méditation, groupes de réflexion sur le sens, etc.) et les pratiques managériales incitatrices définissent pour elle le moment et la forme de cet investissement. Elle est incitée à chercher le sens de son travail, mais sans remettre en cause le fonctionnement de l'entreprise. Le risque ici est d'en arriver à définir ce qu'est un bon ou un mauvais investissement spirituel, et de formater les expressions des personnalités plutôt que de repenser le travail à partir de leur diversité. Or la spiritualité est une démarche personnelle. Son expression devrait révéler la diversité de la population des salariés. »²⁷⁵.

Les entreprises libérées visent ce qui est possible dans une perspective économique, dans la limite de ce qui est moralement acceptable par la société et par l'individu-travailleur. Elles misent sur l'ordre de la morale pour éviter les limites qui

275 HONORE Lionel, *Au travail, soyez spirituels mais surtout pas religieux !* Op. Cit. p.

pourraient être posés dans l'ordre juridico-politique et elles misent sur l'ordre de la morale pour renouveler l'implication de l'individu-travailleur par un nouveau management du travail.

L'économie sociale et solidaire prend ses sources dans une critique morale du modèle capitaliste et dans une volonté de proposer une alternative plus démocratique : elle propose un modèle d'entreprise dont la propriété, collective, et la gouvernance, démocratique, sont confiées à l'une ou plusieurs des parties-prenantes de l'activité de l'entreprise, et dont la finalité n'est pas la profitabilité du capital mais par le service aux membres (l'intérêt collectif) ou l'intérêt général. Le modèle d'entreprise de l'économie sociale et solidaire traduit un principe politique : l'humain au centre de l'économie. Ce principe politique vient limiter l'ordre économique (il y a des choses possible que l'on ne veut pas faire), et il se matérialise à travers des statuts juridiques (ce qui est autorisé, ce qui est interdit) qui encadrent le modèle de l'entreprise selon les trois caractéristiques que nous venons d'énumérer. Les entreprises de l'économie sociale et solidaires s'inscrivent avant tout dans l'ordre juridico-politique. Mais, nous l'avons vu en abordant la primauté des ordres des entreprises inscrites dans le système dominant, dans notre société capitaliste libérale l'environnement politico-juridique est plutôt favorable à l'ordre économique qu'à l'ordre de la morale. L'ordre juridico-politique constitue une seconde primauté aux côtés de l'ordre de la morale. De par l'envergure qu'il prend, il est source d'une confusion des ordres dans le modèle des entreprises de l'économie sociale et solidaire.

La première confusion relève d'une « tyrannie » qui agit dans les deux sens (angélisme et barbarie) et qui porte à croire que le politique et le juridique suffisent à traduire les valeurs morales et les principes économiques et démocratiques inspirés de la critique morale du capitalisme dans les pratiques de l'entreprise. Dans les faits, l'économie sociale et solidaire montre que la pression économique n'est pas nécessairement moins présente tant dans les préoccupations de l'entreprise que dans celles de certains individus-travailleurs (notamment de certains dirigeants). Elle montre aussi que la morale sous-tendue par la critique du modèle capitaliste libéral ne transparait pas nécessairement dans les pratiques de gouvernance et/ou d'organisation du travail, où l'on peut retrouver les mêmes problématiques de quête de pouvoir, de dominations, de déconsidération de l'individu-travailleur, de compétition plutôt que de coopération, que dans les entreprises inscrites dans le système dominant. C'est cette tyrannie que dénoncent notamment le mouvement des entreprises sociales au sein de l'économie sociale et solidaire.

En forgeant son approche politique du travail sur une opposition au capitalisme et sur une dimension collective et démocratique de l'entreprise (la propriété, la gouvernance, les finalités), l'économie sociale et solidaire en a oublié l'ordre éthique : l'ordre de la morale est censé s'imposer à l'éthique de l'individu. Les principes ordonnés par la personne morale s'imposent au collectif de travail sous forme de règles et fonctionnements qui s'imposent à l'individu. Cela se traduit, par exemple, par le principe du vote majoritaire qui prévaut dans la majorité des entreprises de l'économie sociale et solidaire et qui s'impose à tous. Ou encore par la restriction du rôle de l'individu-travailleur à la dimension technique de son travail en cloisonnant le rôle politique au

niveau de la gouvernance de l'entreprise et en refusant un potentiel militantisme (moins contrôlable) de l'individu-travailleur.

Si les entreprises de l'économie sociale et solidaire place « l'humain au centre de l'économie », elles ne placent pas l'individu-travailleur, et les considérations éthiques afférentes, au centre de l'entreprise et du rapport au travail.

Ces deux modèles d'entreprises donnent primauté à un ordre (l'ordre économique) ou à deux ordres (l'ordre économique et l'ordre de la morale, ou l'ordre de la morale et l'ordre politique). Il nous semble que les entreprises que nous avons étudiées s'inscrivent davantage dans une recherche de complémentarité et d'équilibre entre les quatre ordres.

L'ordre économique est considéré dans les entreprises étudiées par le prisme de l'économie considéré comme un moyen et non comme une fin : il n'y a pas ou de manière anecdotique de profitabilité du capital, la gouvernance ne repose pas sur la valeur de l'apport en capital mais sur des principes de délibération démocratique (sous diverses formes), la sobriété et les solidarités économiques diminuent la pression économique dans l'entreprise, les salaires sont limités et ils ne constituent pas la seule forme de rémunération du travail.

L'ordre juridico-politique est considéré dans les entreprises étudiées sous deux angles. Si l'on prend l'angle « politique », les entreprises étudiées mettent en actions et en pratiques une approche politique du travail et de la société dans une recherche de cohérence finalités / activités / modalités d'action. Plutôt que de militer pour défendre une approche ou un modèle, elles cherchent à constituer des « exemple », « modèle », « source d'inspiration » pour d'autres acteurs. Si l'on prend l'angle « juridique », les entreprises étudiées n'ont pas un rapport dogmatique à la loi, aux règles et aux normes. Elles s'autorisent, dans une démarche de progrès, une évolution de leurs règles internes (de gouvernance, quitte à changer de personne morale, ou de modalités de décision). Elles s'autorisent, dans une perspective de cohérence finalités / activités / modalités d'action, une prise de risque y compris juridique, qui préfigure parfois une reconnaissance juridique des alternatives qu'elles proposent.

L'ordre de la morale est considéré dans les entreprises étudiées par le prisme de la coopération et du rôle éducatif de l'entreprise. Elles ne cherchent pas à influencer sur la pensée et le comportement de l'individu-travailleur en instaurant une morale d'entreprise, à coup de leader emblématique et de séminaires et formation, comme nous pouvons le voir dans les entreprises libérées. Les entreprises étudiées misent sur un rôle éducatif qui passe par l'expérience quotidienne d'alternatives. L'entreprise, via les finalités et la coopération, est source de sensibilisation aux enjeux sociétaux, d'apprentissage de nouveaux gestes et comportements, de découverte de nouvelles relations humaines.

L'ordre de l'éthique est considéré dans les entreprises étudiées selon deux prismes. Celui de la pleine reconnaissance par l'entreprise de la plénitude et de la singularité de l'individu, au delà de son statut d'individu-travailleur. En contrepartie, l'entreprise a des attentes vis-à-vis de l'éthique de l'individu-travailleur : une éthique professionnelle qui repose sur la responsabilité et la motivation, et une éthique de conviction qui ne soit pas incompatible avec les finalités et la démarche de coopération

de l'entreprise. Le second prisme est celui de la cohérence finalités/activités/modalités d'action de l'entreprise. L'approche politique et sociale du travail et les finalités d'intérêt sociétal servent, en permanence et sur tous les aspects de l'entreprise, de référence éthique pour les décisions et initiatives.

« La dimension spirituelle du travail que Simone Weil²⁷⁶ avait si bien mis en évidence, n'est pas un outil de gestion. Elle est avant tout une manière de définir le travail comme une activité réalisée par une personne en interaction avec d'autres pour contribuer au fonctionnement et au progrès du monde. »²⁷⁷

276 WEIL Simone , *La condition ouvrière*. Paris: Éditions Gallimard, 1951. Collection idées, nrf, 375 pages. (Recueil de textes écrits entre 1934 et 1942)

277 HONORE Lionel, *Au travail, soyez spirituels mais surtout pas religieux !* Op. Cit. p.184

CONCLUSION

En entamant un processus de recherche-action avec l'envie de creuser la question du plaisir au travail, je n'avais pas réalisé que cela me mènerait sur le chemin de l'analyse du travail dans une société capitaliste libérale et à la quête d'entreprises dont le rapport alternatif au travail soit vecteur de transformation sociétale. Le lien entre le travail et la transformation sociétale m'avait toujours paru évident, sans avoir cherché à le définir. C'est probablement une raison majeure de ma déception vis-à-vis de l'économie sociale et solidaire, au prisme notamment de ses réseaux fédératifs et représentatifs. J'y attendais des revendications politiques et des pratiques inspirées par un rapport au travail alternatif, à l'échelle de la société et à l'échelle de l'individu-travailleur. Tandis que j'y constatais un déficit flagrant d'approche politique du travail, des freins à l'intégration des individus-travailleurs dans la gouvernance des entreprises, des réticences à la réduction des inégalités entre individus (via, par exemple, le partage des responsabilités ou la limitation des écarts de salaires), et de multiples cas de mal-être au travail.

Lorsque j'ai énuméré les attentes que je pouvais personnellement avoir, aux différentes époques de ma vie, vis-à-vis du travail, j'ai constaté que certaines relevaient de l'organisation et des pratiques de travail (l'autonomie, les rencontres et le travail collectif, l'apprentissage permanent...) tandis que d'autres relevaient du sens du travail issu de l'approche politique et sociale du travail et des finalités de l'entreprise. J'avais posé, là, l'intuition que la capacité transformatrice du travail reposait sur le croisement de deux dimensions : l'émancipation individuelle et la réponse aux enjeux sociétaux auxquels nous sommes confrontés en ce début de XXI^e siècle.

Nous étions convaincus que le capitalisme engendrait un rapport au travail déshumanisé. Les ressources théoriques, principalement philosophiques et sociologiques, et documentaires, expertes ou grand public, ne nous ont pas détrompés. Elles ont permis de préciser constats et analyses. Nous avons distingué le travail abstrait (la « valeur travail ») du travail concret (le travail réalisé) amenant les questions de la place du travail dans la société et de la place du travail pour l'individu. Nous avons montré que la pensée du « tout économique » du capitalisme libéral entraînait des paradoxes quant à la valeur travail, au salariat, à la productivité, à la compétitivité et à l'écologie. Ces paradoxes engendrent une déconsidération et une précarisation de l'individu et des relations humaines basées sur la défiance, la compétition et la domination. Ces paradoxes nous confrontent à des risques écologiques majeurs et à un risque de dualisation de la société (pauvres/riches) et à un risque de crise démocratique. Nous avons trouvé une concordance d'avis dans nos lectures et écoutes sur l'impératif à s'emparer du travail, dans un contexte où l'hypothèse d'une société libérée du travail reste très utopique, pour agir sur le réel et le transformer dans une perspective de société « désirable ». Pour caractériser les entreprises qui se sont emparées du travail comme espace de transformation sociétale, nous sommes allés à la rencontre de huit entreprises identifiées comme alternatives quant à leur approche et à leurs pratiques de travail dans la Vallée de la Drôme, et nous les avons comparé à celles de l'économie sociale et

solidaire et à celles du courant des entreprises libérées pour en déceler les caractéristiques spécifiques.

L'économie sociale et solidaire et le courant des entreprises libérées s'appuient sur un modèle théorique et idéologique d'entreprise.

Pour l'économie sociale et solidaire, le modèle s'est construit en opposition au capitalisme. Il amène des principes d'entrepreneuriat collectif, de gouvernance démocratique et de profitabilité nulle ou limitée du capital, qui s'imposent à travers des statuts juridiques reconnus. Pour reprendre la terminologie proposée par André Comte-Sponville, l'économie sociale et solidaire est ancrée dans l'ordre juridico-politique et l'ordre de la morale. Elle a tendance à minimiser l'importance et à subir l'ordre économique (avec des considérations de réussite économique, d'écart de salaire, de dettes... proches de celles du système dominant). Elle a tendance à occulter l'ordre éthique ; selon le fameux adage : la fin justifie les moyens, quitte à ce que se soit au détriment de l'environnement, de la qualité relationnelle ou de l'épanouissement de l'individu-travailleur.

Pour le courant des entreprises libérées, le modèle s'est construit en réaction aux dérives du capitalisme. Il amène des principes de responsabilité sociétale de l'entreprise et de liberté au travail de l'individu-travailleur qui se manifeste à travers une démarche managériale. Le courant des entreprises libérées est ancré dans l'ordre économique et dans l'ordre de la morale. Le modèle d'entreprise est justifié par l'évolution naturelle de la conscience humaine qui mène « naturellement » vers les nouveaux paradigmes dont elles se revendiquent, et la « raison d'être » de l'entreprise et le leader-libérateur sont érigés en guides pour les individus-travailleurs (et, dans une bien moindre mesure, pour les actionnaires). Le courant des entreprises libérées ne développe pas un rapport alternatif à l'ordre économique et à l'ordre juridico-politique. Il ne remet pas en cause les principes capitalistes de profitabilité du capital et de gouvernance par les actionnaires, il les nuance tout au plus, en imposant d'autres considérations que le profit et en impliquant davantage les individus-travailleurs dans certaines décisions. Il cherche à moraliser le système, pas à le changer. Le débat sur le projet de loi PACTE en fournit une preuve : s'y expriment moult réticences à inscrire une responsabilité sociétale de l'entreprise dans le droit, les propositions qui sont faites dans le Rapport Notat-Sénard²⁷⁸ sont de très faible envergure à ce propos, comme à propos de l'intégration des individus-travailleurs dans la gouvernance des entreprises. A travers sa visée moralisatrice et ses pratiques managériales, les entreprises libérées ont tendance à exercer une forme de manipulation de l'éthique en mobilisant la spiritualité de l'individu-travailleur, au risque d'une normalisation plutôt qu'une singularisation de l'individu, malgré les apparences.

Comment synthétiser les caractéristiques des entreprises étudiées ? Elles sont créées sur la base d'intentions humaines qui s'inscrivent dans des alternatives au système dominant, sur le plan du rapport au travail ou autour d'enjeux sociétaux (les deux se rejoignant dès la création ou au cours de l'histoire de l'entreprise). Les leaders (fondateurs, dirigeants) peuvent jouer un rôle primordial pour ancrer les valeurs et les bases de l'entreprise mais ils n'alimentent pas à eux-seuls les finalités de l'entreprise et ils restent remplaçables par un autre individu ou par une prise en charge collective de

278 NOTAT Nicole et SENARD Jean-Dominique, *L'entreprise, objet d'intérêt collectif*. Op. Cit. p.48

ses fonctions. Elles reposent sur une capacité à stimuler et intégrer la diversité des individus, des points de vue, des aspects et sur des modes collectifs et coopératifs de décision et de travail. Elles font preuve d'une sobriété économique, ne rémunèrent pas le capital et revendiquent d'autres formes de richesse. Elles détendent fortement le lien de subordination et basent la relation avec l'individu-travailleur et dans le collectif de travail sur le respect, la confiance et la responsabilité, et sur une considération pleine et entière de sa singularité et de ses besoins et aspirations. La diversité et la coopération sont sources de nombreuses solidarités. Elles revendiquent le droit à l'expérimentation et à l'erreur, et l'évolutivité des choses.

Les entreprises étudiées ne se réfèrent pas à un modèle théorique ou à une idéologie particulières. Leurs approches et pratiques de travail sont le fruit d'un entrecroisement de considérations (et d'un entrecroisement d'idéaux) et elles donnent lieu à des structurations d'entreprise variées et évolutives (y compris sur le plan de la personne morale). Ce qui les réunit n'est pas un « modèle » d'entreprise. C'est davantage une logique entrepreneuriale qui : 1) reconsidère la place du travail, pour la société et pour l'individu ; 2) vise une cohérence de l'approche politique et sociale du travail, des finalités, des activités et des modalités d'activité de l'entreprise. Avec des considérations multiples, à différentes échelles, dans un souci de cohérence entre fins et moyens, les entreprises étudiées sont ancrées dans les quatre ordres, sans primauté ni confusion des ordres flagrantes. Dans les entreprises étudiées, deux équilibres sont instaurés : un premier équilibre entre les besoins de la personne morale, les besoins du collectif de travail et les besoins de l'individu-travailleur, en corrélation avec les besoins de la société ; un second équilibre entre l'ordre économique (techno-scientifique), l'ordre juridico-politique, l'ordre de la morale et l'ordre de l'éthique.

Nous pouvons émettre l'hypothèse que les entreprises étudiées préfigurent un « modèle » (dans la démarche, pas dans la forme) d'entreprise, voire de société, qui s'inscrit dans une logique d'équilibre des ordres, en les considérant à leur juste place, par le prisme d'une société « désirable », quelle que soit l'échelle (l'individu, le groupe ou la société). Comment, alors, multiplier et diffuser cette logique entrepreneuriale transformatrice ? Par l'exemple, probablement, comme le laisse supposer les personnes interrogées qui valorisent toutes cette vocation de l'entreprise. Vocation amplifiée par leur implantation sur le territoire de la Biovallée. Par leur « rôle éducatif » en somme, envers les entrepreneurs, comme elles le font envers les individus-travailleurs, les membres de la gouvernance, les parties-prenante de l'entreprise, les partenaires, les administrations, voire les législateurs. Aujourd'hui, ces entreprises se confrontent encore à de nombreux freins culturels et institutionnels et elles prennent des risques juridiques, parfois non négligeables. Pour autant, notre société bouge : les enjeux, à l'échelle de l'individu ou de la société, dont ces entreprises s'emparent et les alternatives qu'elles développent rencontrent de plus en plus d'écho. Peut-être verront-elles venir un environnement plus favorable à leur logique entrepreneuriale ? En attendant, la démonstration par la preuve et le développement « en archipel » nous semblent une bonne stratégie.

*Transformons le travail pour transformer la société, les modèles suivront.
Place à l'action !*

BIBLIOGRAPHIE

RESSOURCES PRINCIPALES

Ouvrages

ARENDT Hannah, *Condition de l'homme moderne*, Éditions Agora (Collection Catégorie 10), juin 2014.

COMTE-SPONVILLE André, *Le capitalisme est-il moral ?* Éditions Le livre de poche, mai 2006, 6ème édition novembre 2011

CRAWFORD Matthew B., *Éloge du carburateur, Essai sur le sens et la valeur du travail*, éditions La Découverte / Poche, 2016

DEL REY Angélique *La tyrannie de l'évaluation*. Éditions La découverte, 2013. 149 pages.

DRAPERI Jean-François, *Rendre possible un autre monde, Économie sociale, coopératives et développement durable*. Éditions Presses de l'économie sociale, 2005. 74 pages.

DRAPERI Jean-François, *L'économie sociale, Utopies, Pratiques, Principes*. Éditions Presses de l'économie sociale, quatrième édition, 2007. 74 pages.

GORZ André, *Métamorphoses du travail, quête du sens*. Éditions Galilée, 1988 et Folio Essais, 2004).

LALOUX Frédéric, *Reinventing organizations, Vers des communautés de travail inspirées*. Édition Diatino, 2015.

MARRIS Bernard, *Marx, ô Marx, pourquoi m'as-tu abandonné ?* Éditions Flammarion, 2012. (Collection Champs actuels)

MRJC, *Va y avoir du taf !* Éditions de la Chroniques sociale. Collection Comprendre la société – l'essentiel 2012

PIGNARRE Philippe et STENGERS isabelle, *La sorcellerie capitaliste, pratiques de désenvoûtement*. Éditions La Découverte Poche / Essais n°249, juin 2007

PONCIN Béatrice, *Trajectoires indicibles Oxalis, la pluriactivité solidaire*. Édition Le Croquant, (Collection Témoignages), 2002

SONET Martine, *Atelier 62*. Éditions Le temps qu'il fait, 2009

Mémoires

BERJON Agnès, *Orientation professionnelle des adultes et raison éducative, La pratique des Maisons de l'Information sur la Formation et l'Emploi (MIFE)*, Thèse sous la direction de AVANZINI Guy, Université Lumière Lyon 2 - Institut des Sciences et Pratiques d'Éducation et de Formation

LAFONT Thierry, *Artistes ! Qui suis-je ? Du renoncement à un état à l'investissement d'une fonction*. Mémoire de recherche-action, Université de Strasbourg, 2015

Articles et revues

ALTERNATIVES ECONOMIQUES *Les grandes dates de l'histoire économique et sociale de la France*. Alternatives économiques, Hors-série Poche N°69, septembre 2014.

BATTANDIER Alain, *Motivation intrinsèque et extrinsèque – Deci*, juin 2009 - <http://alain.battandier.free.fr/spip.php?article19> (consulté le 10/06/2017)

BAUDRY Constance, *La valeur du travail depuis l'Antiquité*, 21/05/2003, Le Monde.fr, www.lemonde.fr/economie/article/2003/05/21/la-valeur-du-travail-depuis-l-antiquite_320993_3234.html#tky6XDuatbIP62Mc.99 (consulté le 01/06/2017)

BULARD Martine, *Le rêve patronal en ordonnances*, in Travail, Utopies et combats, Le Monde diplomatique, Manière de voir N°156, décembre 2017-janvier 2018

CASTEL Robert, *La fin du travail, un mythe démobilisateur*, septembre 1988 in Travail, Utopies et combats, Le Monde diplomatique, Manière de voir N°156, décembre 2017-janvier 2018

CHOLLET Mona, *La valeur n'attend point le nombre des années*, in Travail, Utopies et combats, Le Monde diplomatique, Manière de voir N°156, décembre 2017-janvier 2018

DEJOURS Christophe, *L'être humain aurait un besoin fondamental de reconnaissance. Quelle forme prend-il dans le travail ?* In Sciences Humaines, Mensuel N°131, octobre 2002, De la reconnaissance à l'estime de soi.

DEJOURS Christophe, *Vulnérabilité psychopathologique et nouvelles formes d'organisation du travail (approche étiologique)*, in L'information psychiatrique vol.83, N°4, avril 2007 (pp 269-275)

DEVETTER François-Xavier et HORN François, *De bécassine aux agents de nettoyage*, in Travail, Utopies et combats, Le Monde diplomatique, Manière de voir N°156, décembre 2017-janvier 2018

DUMAY Jean-Michel, *La CFDT, de l'autogestion à la cogestion*, in Travail, Utopies et combats, Le Monde diplomatique, Manière de voir N°156, décembre 2017-janvier 2018

DUPRE Mathilde, *Loi PACTE : la responsabilité des entreprises en option ?*, Chronique du 07/02/2018 sur Alternatives-Economiques.fr
<https://www.alternatives-economiques.fr/mathilde-dupre/loi-pacte-responsabilite-entreprises-option/00082977>

FENOUILLET Fabien, *La théorie de l'autodétermination*
<https://www.lesmotivations.net/spip.php?article42> (consulté le 09/06/2017)

FILOCHE Gérard, *Retrait du projet de la loi El Khomri*. Les Possibles, N°9, Printemps 2016. 2 pages

GETZ Isaac, *Faire confiance est-il vraiment dangereux ? L'expérience Chrono Flex de l'« entreprise libérée »*, in Le Monde, 02/02/2016
http://www.lemonde.fr/emploi/article/2016/02/02/faire-confiance-est-il-vraiment-dangereux-l-experience-chrono-flex_4858092_1698637.html?xtmc=isaac_getz&xtcr=12 (consulté le 23/02/2017)

GETZ Isaac, *Que coûte et rapporte l'entreprise libérée ?*, février 2016.
http://www.lemonde.fr/emploi/article/2016/02/11/que-coute-et-que-rapporte-l-entreprise-liberee_4863725_1698637.html?xtmc=isaac_getz&xtcr=11 (consulté le 23/02/2017)

GIRAUD Baptiste et PENISSAT Étienne, *Grèves et conflits du travail en France, un état des lieux*, Les dossiers de Terrains de lutte, Dossier N°20, 30 mars 2016

- GORZ André, *Pourquoi la société salariale a besoin de nouveaux valets ?* In Le Monde diplomatique, juin 1990, pages 22-23
- GORZ André, *Les néolibéraux ont créé une sous-classe de serviteurs*, juin 1990, in Travail, Utopies et combats, Le Monde diplomatique, Manière de voir N°156, décembre 2017-janvier 2018
- GUEUZE François, *L'entreprise libérée, entre communication et imposture*, mai 2015. <https://www.parlonsrh.com/entreprise-liberee-entre-communication-et-imposture/> (consulté le 23/02/2017)
- HALIMI Serge, *Du cyanure enrobé dans du charabia humanitaire*, in Travail, Utopies et combats, Le Monde diplomatique, Manière de voir N°156, décembre 2017-janvier 2018
- HERY Michel, *Le travail à la tâche comme horizon pour tous ?*, in Santé & travail, n°100, octobre 2017.
- HONORE Lionel, *Au travail, soyez spirituels mais surtout pas religieux !* In The Conversation, <http://theconversation.com/au-travail-soyez-spirituels-mais-surtout-pas-religieux-95843>
- JAPPE Anselm, *Avec Marx, contre le travail*, in Revue internationale des livres et des idées (Rili), n°13, septembre-octobre 2009
- LAFARGUE Paul, *Le Droit à la paresse*, in Travail, Utopies et combats, Le Monde diplomatique, Manière de voir N°156, décembre 2017-janvier 2018
- LE CRESTOIS, *La carte des lieux d'innovation* – in Le Crestois, Journal de la Vallée, vendredi 06 mai 2016 N°6036. Pages 1 à 3
- LE GOFF Jacques, *Quand l'économie détermine le social*, avril 1984, in Travail, Utopies et combats, Le Monde diplomatique, Manière de voir N°156, décembre 2017-janvier 2018
- LIEPTIEZ Alain, *Métamorphose du travail, quête du sens*. A propos d'André Gorz <http://lipietz.net/spip.php?article2152> (consulté le 26/05/2017)
- LINHART Danièle, *Couper les liens de subordination*, in Travail, Utopies et combats, Le Monde diplomatique, Manière de voir N°156, décembre 2017-janvier 2018
- MEDA Dominique, *Droits sociaux : résistance au démantèlement*, Les Possibles N°10 – été 2016
- MOUVEMENTS *Qui est le patron des associations ?* Mouvements. Printemps 2015, N°81. Édition La Découverte
- MOUVEMENTS, *Un revenu pour exister*, Mouvements. Printemps 2013, N°73. Édition La Découverte
- POUR, *Économie solidaire, Ancrer l'utopie, tisser l'avenir !*, sous la direction de BACHELART Dominique, Éditions du GREP, N°172, décembre 2001
- SAADA Rachel, *Le code du travail, garant de l'emploi*, in Travail, Utopies et combats, Le Monde diplomatique, Manière de voir N°156, décembre 2017-janvier 2018
- SEVIGNE Pablo, *La loi du plus fort est un mythe*, propos recueillis à l'occasion d'un entretien autour de son ouvrage *L'entraide, l'autre loi de la jungle* (édition Les liens qui libèrent, 2017) par ANDRE Catherine, in Alternatives économiques N0376, février 2018.
- SUPIOT Alain, *Un autre droit du travail est possible*, in Travail, Utopies et combats, Le Monde diplomatique, Manière de voir N°156, décembre 2017-janvier 2018

Rapports, études et sondages

Avisé-CESOD, *Perception des jeunes sur l'emploi dans l'économie sociale et solidaire*, synthèse d'étude, avril 2014, 12 pages.

ASSOCIATION BIOVALLEE, *Biovallée Vallée du vivant*, dossier de candidature à l'Appel à manifestation d'intérêt Programme Investissement d'Avenir – Action « Territoire d'innovation de grande ambition », consortium représenté par l'Association des acteurs de Biovallée, septembre 2017

CSA-Jeun'ESS, *Notoriété du secteur de l'économie sociale et solidaire et les attentes de la jeunesse*, 2011.

FABRIQUE SPINOZA, *Guide pratique des outils de mesure du bien-être au travail*, novembre 2013, 122 pages

INJEP, *Jeunes dans l'économie sociale et solidaire : s'engager, y faire carrière ?* Observatoire de la jeunesse N°22 – novembre 2014. Jeunesses études et synthèse

JORF n°0073 du 26 mars 2016 - texte n° 36 - *Liste des sociétés coopératives ouvrières de production pour l'année 2016*

<https://www.legifrance.gouv.fr/eli/liste/2016/3/26/ETST1608127K/jo/texte>

LE MOUVEMENT ASSOCIATIF – TNS SOFRES, *Perception de l'emploi associatif*. Novembre 2014

NOTAT Nicole et SENARD Jean-Dominique, *L'entreprise, objet d'intérêt collectif*, Rapport de la mission « Entreprise et intérêt général », lancée les Ministères de l'Économie et des Finances, de la Transition écologique et solidaire, du Travail et de la Justice, mars 2018, 123p.

Enregistrements audio ou vidéo

COMTE-SPONVILLE André, *Sens du travail, bonheur et motivation – Partie 1* (1h01'46") et *Partie 2* (54'45")

<https://www.youtube.com/watch?v=d7u9DbLAa0k> / <https://www.youtube.com/watch?v=FY6WfTywYdY> (consultées le 17/10/2016)

DEJOURS Christophe, *De la centralité du travail – Notre Monde le film* <https://www.youtube.com/watch?v=uk92kU3dDZk> (consultée le 17/10/2016)

JACQUART Albert, *L'avenir du travail*. (25'52")

https://www.youtube.com/watch?v=oyYzeJ_Pf6o

MEDA Dominique, *Où en est la valeur travail ?*

https://www.canal-u.tv/video/meshs/ou_en_est_la_valeur_travail_par_dominique_meda.11138

ZOBRIST Jean-François : *L'entreprise libérée par la confiance* (14'05")

https://www.youtube.com/watch?v=N_4DzvRn-Qg

Discours

JAURES Jean, *L'émancipation sociale des travailleurs*, Discours à la Chambre des députés : 21 novembre 1893.

<http://www.assemblee-nationale.fr/histoire/Jaures1893.asp> (consulté le 26/05/2017)

HOLLANDE François, Voeux au Conseil économique, social et environnemental prononcés le 18 janvier 2016.

TAITTINGER Pierre-Christian , Sénat, J.O., Débats du 29 janvier 1986.

Documentaires, films et séries

BASSIS Antares et HIET Sophie – *Trepalium* – série d'anticipation d'ARTE – 2016

CARLES Pierre, COELLO Christophe et GOXE Stéphane, *Attention danger travail*. Film documentaire français réalisé en 2003.

<https://www.youtube.com/watch?v=vnOqRXUTsgg>

COSTE Nathanaël et DE LA MENARDIERE Marc, *En quête de sens*. Film documentaire français sorti en janvier 2015 (1h27)

DAVID André, *Chante ton bac d'abord*. Film documentaire français réalisé en 2014 -82 minutes- Diffusion France 2 du 20/10/2014 - Date de sortie cinéma : 22 octobre 2014

DELEUZE Gilles, *L'abécédaire*. Téléfilm français produit par Pierre-André Boutang et réalisé Michel Pamart tourné en 1988. Sa première diffusion eut lieu sur Arte en 1996

DEBORD Guy, *La société du spectacle*, film 1973

MESSIGNONNIER Martin : *Le bonheur au travail* – documentaire Arte 2014 – 84' diffusé le mardi 24 février 2015 à 20h50

<http://info.arte.tv/fr/diffusion-du-documentaire-le-24-fevrier-20h50-replay-et-vod>

LE PAVE Scop : *Inculture(s) 5 : Le travail* - Franck Lepage & Gaël Tanguy - Conférence gesticulée (2h31'26")

<https://www.youtube.com/watch?v=cqIcOaKAX4k>

SERRE Magali, *Quand la Chine délocalise en Europe*. Documentaire de Magali Serre. Diffusé le 21 octobre 2014 sur LCP. Voir aussi sur Terraeco.net l'article du 25/07/2013 qui lui est consacré.

<http://www.terraeco.net/Documentaire-Demain-votre-patron,50738.html>

Bandes dessinées

BERCOVICI Philippe et SIMMAT Benoist, *Les entreprises libérées*, éditions Les Arènes BD, octobre 2016

VARIETY ARTWORKS, *Le capital*, tome 1 et tome 2, adaptation en manga du livre de Karl Marx, *Le Capital*, éditions Soleil Manga, 2011

RESSOURCES COMPLÉMENTAIRES

Ouvrages

CONTRE-MIGWANS Dolorès, *Une pédagogie de la spiritualité amérindienne, Naa-ka-nah-gay-win*. Éditions L'Harmattan, 2015. 219 pages. (Collection écologie & formation)

ETHUIN Nathalie, YON Karel (dir.), *La fabrique du sens syndical. La formation des représentants des salariés en France (1945-2010)*, Broissieux, Éditions du Croquant, coll. « Sociopo », 2014, 407 p., ISBN : 978-2-36512-052-4.

FERRY Luc, *La révolution transhumaniste, comment la technomédecine et l'ubérisation du monde vont bouleverser nos vies*, Éditions Plon, 2016

GETZ Isaac et Brian M. Carney, *Liberte & Cie*, Fayard, 2012 , nouvelle édition Flammarion, 2016

HELY Matthieu et MOULEVRIER Pascale, *L'économie sociale et solidaire : de l'utopie aux pratiques*. Éditions La Dispute, 2013

HESSEL Stéphane, *Indignez-vous !* Éditions Indigène, 2010. 29 pages. (Collection Ceux qui marchent contre le vent)

JACQUARD Albert et PLANES Huguette, *Petite philosophie à l'usage des non-philosophes*, Éditions Le Livre de Poche, 1999.

LACHAUX Denis, *Ah ça ira !* Éditions Actes sud, 2015. 432 pages.

LECOMTE Jacques, *Les entreprises humanistes*. Éditions Les Arènes, 2016, 526 pages

MEDA Dominique, *Le travail*, Éditions des Presse Universitaires de France (Que sais-je?), 2015

NUTTIN Joseph, *Théorie de la motivation humaine*, Paris, PUF, 1991, 3ème édition

PETERS Tom, *L'entreprise libérée. Liberation management*, Éditions Dunod, mai 1993

POSTONE Moishe, *Temps, travail et domination sociale*, Paris, Mille et Une Nuits, 2009

PROUDHON Pierre-Joseph, BAKOUNINE Michel et KROPOTKINE Pierre, *La révolution libertaire*, textes choisis et présentés par Philippe et Michael PARAIRE. Éditions Le temps des cerises, 2008. 250 pages.

WEIL Simone , *La condition ouvrière*. Paris: Éditions Gallimard, 1951. Collection idées, nrf, 375 pages. (Recueil de textes écrits entre 1934 et 1942)

Articles et revues

ATTAC , *Le petit guide contre les bobards de la loi travail*, mars 2016

BERTHONNEAU Charles : *Un droit du travail trop contraignant ?* Dans les TPE-PME, entre arrangements individuels et arbitraire patronal 25/04/2016. Terrains de lutte <http://terrainsdeluttes.ouvaton.org/?p=5733>

BOUE Charles-Edouard (Interview de), *Robotisation et chômage de masse : à quoi ressemblera la société de demain ?*, publié le 14 février 2014 par Anne BRIGAUDEAU pour francetv. <http://www.francetvinfo.fr/societe/debats/robotisation-et-chomage-de-masse-a-quoi->

ressemblera-la-societe-de-demain_769165.html

CORIAT Benjamin, *Qu'est-ce qu'un commun ? Quelles perspectives le mouvement des communs ouvre-t-il à l'alternative sociale ?*. Les Possibles, N°5, Hiver 2015. 5 pages

COUPE Annick, *Prison ferme pour des syndicalistes de Goodyear : les résistances sociales dans le collimateur !* Les Possibles, N°9, Printemps 2016. 2 pages

COOPERER POUR ENTREPRENDRE, *Entrepreneurs et salariés, Les coopératives d'activités*. Économie & Humanisme, Hors-série N°8, novembre 2001.

GEURIN Daniel – *Extrait de l'ouvrage de. Front populaire, révolution manquée*. Editions Agone, 2013. <http://terrainsdeluttes.ouvaton.org/?p=5797>

LECLERC François, *Comment faire face à la robotisation de l'emploi ?*, publié le 04 décembre 2014 par l'Humanité.fr.

<http://www.humanite.fr/comment-faire-face-la-robotisation-de-lemploi-559362>

MASSIAH Gustave, *Stratégies de mouvements et projet d'émancipation*. Les Possibles, N°9, Printemps 2016. 4 pages

MEIKSINS WOOD Ellen *Le mouvement ouvrier, les classes et l'État dans le capitalisme*. 4 pages. <http://terrainsdeluttes.ouvaton.org/?p=5531>

MESNARD Jean, « le thème des trois ordres dans l'organisation des Pensées », in *Thématiques des Pensées*, Vrin, 1988, p.31

MISCHI Julain *Quelle conscience de classe aujourd'hui ?* <http://terrainsdeluttes.ouvaton.org/?p=4820>

N'GOLIN Patrick et WRIGHT Emilie : *L'Institut Supérieur du Travail ou le syndicalisme expliqué aux patronat*. Terrains de lutte . 6 pages. <http://terrainsdeluttes.ouvaton.org/?p=4159>

QUIRION Philippe, *La transition énergétique : bonne ou mauvaise pour l'emploi ?* Les Possibles, N°3, Printemps 2014

RIVATON Robin (Interview de), *Pourquoi la robotisation peut faire disparaître près de la moitié des emplois d'ici 2035*, publiée le 27 octobre 2014 par FigaroVox. <http://www.lefigaro.fr/vox/economie/2014/10/27/31007-20141027ARTEFIG00330-pourquoi-la-robotisation-peut-faire-disparaitre-pres-de-la-moitie-des-emplois-d-ici-2035.php>

YON Karel : *Projet El Khomri : de la « démocratie sociale » à la domestication syndicale* Terrains de lutte <http://terrainsdeluttes.ouvaton.org/?p=5694>

Études et sondages

COMMENE Vincent, *Créatifs Culturels en Belgique. Évolution des valeurs et des comportements, un nouveau regard sur les acteurs de changement*, Enquête ; 2014, 80 pages.

Institut supérieur du travail – VIVIER Bernard - diaporama d'intervention pour l'UIMM Languedoc Roussillon le 22/09/2011 « *Actualité sociale et syndicale en France et dans les entreprises* » . 31 pages

Bandes dessinées

DAVODEAU Etienne, *Les mauvaises gens*, éditions Delcourt, 2005

ELLIS Waren et ROBERTSON Darick, *Transmetropolitain*, Éditions Vertigo, *Année un (2014)* : épisodes #1-12 ; *Année deux (2014)* : épisodes #13-24 ; *Année trois (2015)* : épisodes #25-36 ; *Année quatre (2015)* : épisodes #37-48 ; *Année cinq (2015)* : épisodes #49-60

SQUARZONI Philippe, *Saison brune*, éditions Delcourt (collection Encrages), 2012

RESSOURCES MÉTHODOLOGIQUES

Ouvrages

BARBIER René, *La Recherche Action*, Éditions Anthropos (collection Poche Ethno-sociologie), 1996.

CORCUFF Philippe, *Les nouvelles sociologies*, 2ème édition refondue sous la direction de François de Singly, Editions Armand Colin, 2007,2009

JAVEAU Claude, *Petit manuel d'épistémologie des sciences du social*, Éditions La lettre volée (collection Essais), mars 2003

KAUFMANN Jean-Claude, *L'entretien compréhensif*, sous la direction de François de Singly, Editions Nathan Université (collection 128), 1996

MAGIOGLOU Thalia, *L'entretien non directif comme modèle générique d'interactions*, Les Cahiers Internationaux de Psychologie Sociale 2008/2 (Numéro 78), p. 51-65. DOI 10.3917/cips.078.0051 <https://www.cairn.info/revue-les-cahiers-internationaux-de-psychologie-sociale-2008-2-page-51.htm#no1>

JOUNIN Nicolas, *Voyage de classes, des étudiants de Seine-Saint-Denis enquêtent dans les beaux quartiers*, Éditions La Découverte (Collection poche), 2014, 2016

UREF, FASSIN Didier et JAFFRE Marc coordination par, *Sociétés, développement et santé*. Editions Ellipse 1990. Questions de méthodes, p.84

VIGOUR, Cécile. *La comparaison dans les sciences sociales, pratiques et méthodes*. Édition La découverte, 2005. 335 pages. (Guides Repères)

Autres supports

FUGIER Pascal, *Les approches compréhensives et cliniques des entretiens sociologiques*, dans revue *Interrogations?*, N°11-Varia, décembre 2010
<http://www.revue-interrogations.org/Les-approches-comprehensives-et> (Consulté le 6 juin 2016)

CARLES Pierre, *la sociologie est un sport de combat*. Film documentaire français de 2001 autour de Pierre BOURDIEU

DICTIONNAIRES

Le petit Larousse illustré, Éditions Larousse, 2008

PICOCHÉ Jacqueline, *Étymologie du français*, Éditions Le Robert (Collection Les usuels), février 2015

Centre nationale de ressources textuelles et lexicales : <http://www.cnrtl.fr/definition/>

Wikipédia, encyclopédie libre <https://fr.wikipedia.org/>

TABLE DES MATIÈRES

Sommaire.....	6
Introduction.....	7
Partie I. Ancrages de la recherche-action.....	9
Chapitre I. Motivations de l'actrice-chercheuse et contexte de la recherche-action.....	9
Chapitre II. Découvrir l'actrice pour comprendre la chercheuse	10
II.1. Autobiographie raisonnée de l'actrice-chercheuse.....	10
II.2. Commentaires sur le récit de vie et l'autobiographie raisonnée.....	13
II.3. Enseignements sur l'actrice-chercheuse et sur le thème de recherche.....	16
Chapitre III. Les ancrages de l'actrice-chercheuse qui façonnent la recherche.....	17
III.1. Les partis-pris sous-tendant la recherche.....	17
III.2. Les questions suscitant le désir de recherche.....	19
Partie II. Territoires de recherche : le travail dans la société capitaliste libérale et les entreprises alternatives.....	20
Chapitre IV. Un contexte global qui appelle une nouvelle approche du travail.....	20
IV.1. Un point de méthode.....	20
IV.2. Un préalable sur les termes « société capitaliste libérale » et « travail». .21	
IV.2.A. Éléments de définition du capitalisme et du libéralisme.....	21
IV.2.B. Du capitalisme à une société capitaliste libérale.....	22
IV.2.C. Éléments de définition du travail.....	26
IV.3. Une civilisation du travail qui menace l'humanité.....	27
IV.3.A. Quelle place pour le travail dans notre société ?.....	27
IV.3.B. Le paradoxe de la valeur travail.....	29
IV.3.C. Le paradoxe du salariat.....	30
IV.3.D. Le paradoxe de la productivité.....	32
IV.3.E. Le paradoxe de la compétitivité.....	36
IV.3.F. Le paradoxe écologique.....	40
IV.4. Les enjeux et indices pour une nouvelle approche du travail.....	40
IV.4.A. Un risque d'effondrement du système.....	40
IV.4.B. Désenvoûter le travail du capitalisme.....	42

IV.4.C. Des approches alternatives de l'entreprise et du travail ?.....	48
IV.5. La précision de l'objet de recherche.....	69
Chapitre V. Le terrain de recherche : huit entreprises « alternatives » de la Vallée de le Drôme.....	70
V.1. Le territoire de la Vallée de la Drôme ou la « Biovallée ».....	70
V.2. L'identification et la sélection d'entreprises « alternatives »	73
V.2.A. L'identification par des personnes relais d'information	73
V.2.B. La sélection des entreprises et des personnes à interroger.....	74
V.3. Le choix d'entretiens non directifs.....	75
V.4. Conditions de réalisation des entretiens.....	76
Partie III. Caractérisation des entreprises dont le rapport au travail transforme la société.....	78
Chapitre VI. La méthodologie d'analyse des entretiens	79
VI.1. Identification du contenu des entretiens.....	79
VI.2. Classement du contenu des entretiens.....	80
VI.3. L'entreprise, formée de trois entités distinctes.....	81
Chapitre VII. Les portraits des entreprises étudiées à travers le point de vue de la personne interrogée.....	83
VII.1. L'Herbier du Diois.....	84
VII.1.A. L'entreprise.....	84
VII.1.B. La personne interrogée.....	85
VII.1.C. L'Herbier du Diois à travers le témoignage de TV.....	86
VII.2. La Carline.....	91
VII.2.A. L'entreprise.....	91
VII.2.B. La personne interrogée.....	92
VII.2.C. La Carline à travers le témoignage de FD.....	93
VII.3. Terre de Liens.....	100
VII.3.A. L'entreprise.....	100
VII.3.B. La personne interrogée.....	101
VII.3.C. Terre de Liens à travers le témoignage de EV.....	102
VII.4. Solstice.....	106
VII.4.A. L'entreprise.....	106
VII.4.B. La personne interrogée.....	107

VII.4.C. Solstice à travers le témoignage de JJM.....	107
VII.5. La Ferme des Volonteux.....	111
VII.5.A. L'entreprise.....	111
VII.5.B. La personne interrogée.....	113
VII.5.C. La Ferme des Volonteux à travers le témoignage de MN.....	113
VII.6. Les Amanins.....	118
VII.6.A. L'entreprise.....	118
VII.6.B. La personne interrogée.....	118
VII.6.C. Les Amanins à travers le témoignage de IP.....	119
VII.7. De l'Aire.....	124
VII.7.A. L'entreprise.....	124
VII.7.B. La personne interrogée.....	125
VII.7.C. De l'Aire à travers le témoignage de ED.....	126
VII.8. Enertech.....	132
VII.8.A. L'entreprise.....	132
VII.8.B. La personne interrogée.....	132
VII.8.C. Enertech à travers le témoignage de TV.....	133
VII.9. Les premiers constats sur les entreprises étudiées : des structuration d'entreprise différentes mais des des approches communes.....	138
Chapitre VIII. Des approches et pratiques de travail alternatives ET vectrices de transformation sociétale	140
VIII.1. Un autre rapport au sens du travail.....	140
VIII.1.A. L'approche politique du travail portée par l'entreprise : le sens de la « valeur travail ».....	140
VIII.1.B. Le sens du travail concret : les finalités de l'entreprise et les modalités de travail.....	148
VIII.2. Un autre rapport à la place de l'individu-travailleur dans l'entreprise.	154
VIII.2.A. L'individu-travailleur, un être humain à part entière.....	154
VIII.2.B. Une qualité relationnelle.....	163
VIII.2.C. Des modes de décisions plus participatifs et collectifs.....	166
VIII.3. Un autre rapport à l'économique.....	172
VIII.3.A. Une nécessité, pas une priorité.....	172
VIII.3.B. Une productivité humaine et une compétitivité basée sur l'éthique de production.....	173
VIII.4. Un autre rapport à la richesse.....	177

VIII.4.A. Une absence de recherche de profit.....	177
VIII.4.B. Une rémunération du travail « honnête » et pas que financière.....	178
Chapitre IX. La comparaison des entreprises étudiées avec l'économie sociale et solidaire et le courant des entreprises libérées.....	182
Chapitre X. Les entreprises étudiées au prisme de la théorie des ordres d'André Comte- Sponville : un équilibre des ordres qui évite les tyrannies.....	189
X.1. La présentation de la théorie des ordres d'André Comte-Sponville.....	189
X.1.A. La définition des ordres et le problème des limites.....	190
X.1.B. La confusion des ordres.....	191
X.1.C. La dialectique des hiérarchies croisées et la question de la responsabilité	191
X.2. Les primautés et hiérarchies des ordres dans les entreprises étudiées	192
Conclusion.....	198
Bibliographie.....	202
Table des matières.....	211
Sommaire des Annexes.....	215

SOMMAIRE DES ANNEXES

Les annexes sont présentées dans un document séparé.

Annexe 01	Récit de vie de l'actrice-chercheuse	p.05
Annexe 02	La formation syndicale selon Nathalie Ethuin, Bruxelles, 24/03/2016	p.11
Annexe 03	La motivation de l'individu	p.13
Annexe 04	Principales caractéristiques des différents stades de la conscience humaine selon Frédéric Laloux	p.17
Annexe 05	Les enjeux d'une autre économie - Grille de lecture	p.19
Annexe 06	Les enjeux d'une autre économie - Liste des sujets évoqués dans les entretiens	p.20
Annexe 07	Les besoins de l'individu dans l'entreprise et les leviers de l'entreprise pour y répondre	p.21
Annexe 08	Les besoins de l'individu dans l'entreprise et les leviers de l'entreprise pour y répondre – tableau de synthèse	p.27
Annexe 09	Les méthodes d'évaluation du bien-être au travail	p.29
Annexe 10	Entretien exploratoire avec A.B.	p.31
Annexe 11	Entretien avec TV – L'Herbier du Diois - 24 mai 2016 - Châtillon-en-Diois	p.39
Annexe 12	Entretien avec FD – La Carline - 01 juin 2016 - Die	p.53
Annexe 13	Entretien avec EV – Terre de Liens - 07 juin 2016 - Crest	p.71
Annexe 14	Entretien avec JJM – Solstice - 16 juin 2016 - Crest	p.77
Annexe 15	Entretien avec MN - La ferme des Volontoux - 16 juin 2016 - Beaumont-les-Valences	p.93
Annexe 16	Entretien avec IP - Les Amanins - 16 juillet 2016 – La Roche-sur-Grâne	p.111
Annexe 17	Entretien avec ED – De l'Aire - 27 septembre 2016 – Crest	p.123
Annexe 18	Entretien avec TR – Enertech - 13 novembre 2016 - Félines-sur-Rimandoule	p.137

Résumé :

Cette recherche est née d'un questionnement sur le plaisir au travail et d'un doute quant à l'approche politique du travail dans l'économie sociale et solidaire. Dans un contexte de risques écologiques et sociaux majeurs, nous avons souhaité élargir la question du sens du travail au lien entre travail et transformation sociétale, à partir d'une vingtaine d'auteurs, principalement philosophes et sociologues. Nous avons relevé les enjeux auxquels nous confronte le rapport au travail du système capitaliste libéral dominant et nous avons émis l'hypothèse qu'un rapport au travail alternatif était possible, et qu'il pouvait être vecteur de transformation sociétale. Pour caractériser les entreprises qui se sont emparées du travail comme espace de transformation sociétale, nous sommes allés interroger les approches et pratiques de travail alternatives de huit entreprises de la Vallée de la Drôme, et nous les avons comparé à celles de l'économie sociale et solidaire et à celles du courant des entreprises libérées. Au prisme de la théorie des ordres du philosophe André Comte-Sponville, nous montrons qu'un travail vecteur de transformation sociétale dépend moins d'un modèle d'entreprise que d'une démarche entrepreneuriale qui vise un maximum de cohérences et un équilibre des ordres.

Mots-clés : travail – société – entreprise - capitalisme – alternative – transformation – sens – diversité – coopération – épanouissement – économie sociale et solidaire – entreprise libérée – Vallée de la Drôme

Summary :

This research was born from a questioning of pleasure at work and a doubt about the political approach to work in the social and solidarity economy. In a context of major ecological and social risks, we wanted to widen the question to include the meaning of work to the link between work and societal transformation, based on about twenty authors, mainly philosophers and sociologists. We have identified the issues confronting the work of the dominant liberal capitalist system and hypothesized that an alternative work relationship was possible, and additionally that it could be a vector of societal transformation. To characterize companies that have seized work as a space for societal transformation, we went to examine the alternative work approaches and practices of eight companies in the Drôme Valley; we compared these with those of the social and solidarity economy and those of liberated companies. In concordance with philosopher André Comte-Sponville's theory of orders, we show that a work vector of societal transformation depends less on a business model than on an entrepreneurial approach which aims at a maximum of coherences and a balance of the orders.

Keywords : work - society – company - capitalism - alternative - transformation - meaning - diversity - cooperation – personal development - social and solidarity economy - liberated company - Drôme Valley