



**HAL**  
open science

# Contester et Consentir : la mise au travail des membres d'une organisation alternative : le cas d'un supermarché coopératif et participatif

Alban Ouahab

► **To cite this version:**

Alban Ouahab. Contester et Consentir : la mise au travail des membres d'une organisation alternative : le cas d'un supermarché coopératif et participatif. Gestion et management. Université Panthéon-Sorbonne - Paris I, 2019. Français. NNT : 2019PA01E044 . tel-03847784

**HAL Id: tel-03847784**

**<https://theses.hal.science/tel-03847784v1>**

Submitted on 10 Nov 2022

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

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



ESCP Europe

École Doctorale de Management Panthéon-Sorbonne  
ED 559

**CONTESTER ET CONSENTIR : LA MISE AU TRAVAIL DES MEMBRES D'UNE  
ORGANISATION ALTERNATIVE.  
Le cas d'un supermarché coopératif et participatif**

THESE



En vue de l'obtention du  
DOCTORAT ÈS SCIENCES DE GESTION

Par

**Alban Ouahab**

Soutenance publique le 11 octobre 2019

JURY

Directeur de Recherche :

M. Aurélien ACQUIER  
Professeur, ESCP Europe

Rapporteurs :

M. Thibault DAUDIGEOS  
Professeur, Grenoble École de Management

Mme Florence PALPACUER  
Professeur des universités, Université de Montpellier

Suffragants :

M. David COURPASSON  
Professeur, EM Lyon Business School

Mme Valérie FOURNIER  
Senior Lecturer, University of Leicester



L'Université n'entend donner aucune approbation ou improbation aux opinions émises dans les thèses. Ces opinions doivent être considérées comme propres à leurs auteurs.





*Trolley Hunter* par Banksy



## Remerciements

Les remerciements sont d'autant plus délicats à écrire que ce seront sans doute les lignes les plus lues de cette thèse. Je pense d'autre part que l'exercice est voué à l'échec. Je ne pourrai jamais mettre en mots ce que je vous dois à toutes et tous. Probablement que vous-mêmes n'en avez pas idée.

Je souhaite tout d'abord remercier Aurélien Acquier pour tout le travail de direction de thèse. Je repense avec effroi à ce premier projet dont nous avons discuté dans ton bureau il y a plus de quatre ans. Je n'ose calculer le nombre d'e-mails, de coups de fil, de cafés, de déjeuners, de rendez-vous formels ou informels et les (quelques) bières qui furent nécessaires pour transformer le premier projet hasardeux d'un jeune étudiant en une thèse finalement écrite. Merci donc pour ta patience, ta disponibilité, ta bonne humeur inébranlable, ta curiosité intellectuelle et organisationnelle et pour ton goût de la prise de risque académique ! Merci de m'avoir offert la chance de me lancer dans un parcours académique et d'avoir partagé ta vision de la recherche.

Je souhaite ensuite remercier les membres du jury qui acceptèrent de lire plus que les remerciements. Merci à Florence Palpacuer d'avoir bien voulu être rapporteur de cette thèse. Nous nous sommes croisés plusieurs fois au cours de mon parcours doctoral, à EGOS et aux colloques CMS notamment. Ce fut toujours un plaisir pour moi de discuter ensemble alors que je me familiarisais progressivement avec la fructueuse pensée de Gramsci.

Merci à Thibault Daudigeos pour la lecture minutieuse et attentive du document ainsi que pour tous les commentaires lors de la pré-soutenance. Merci également pour la bonne humeur, la générosité et les remarques qui touchent toujours au but et qui m'ont beaucoup aidé à l'occasion de nos rencontres précédentes.

Enfin, je remercie grandement Valérie Fournier et David Courpasson d'avoir accepté de siéger dans mon jury et de lire mon travail. Je lis le vôtre depuis mes débuts dans le milieu académique et c'est par lui que j'ai découvert les approches critiques du management, le foisonnant champ de recherche sur les organisations alternatives et la sociologie du travail.

Merci au programme doctoral de l'ESCP Europe dont le travail besogneux facilite les conditions de réalisation de la thèse. Merci à Christine Rocque, à Hervé Laroche et à Claire Dambrin pour votre travail quotidien avec des doctorants toujours plus exigeants (mais à juste titre !).

Je remercie aussi la fondation ESCP Europe pour son soutien financier sans lequel cette thèse n'aurait pu voir le jour.

Je remercie également les professeurs de l'ESCP Europe avec qui j'ai pu échanger au cours de ces années : Gilles Arnaud, Jean-Philippe Bouilloud, Géraldine Galindo, Anna Glaser, Maral Muratbekova, Olivier Saulpic. Merci tout particulièrement à Valentina Carbone pour une bonne humeur et un sourire que je n'ai jamais vu disparaître !

J'ai une pensée spéciale pour ceux qui m'ont encouragé à poursuivre la voie du chercheur : Fabien De Geuser, Nathalie Guibert et Corinne Hahn. Je suis également infiniment redevable à Étienne Maclouf qui m'a fait confiance dès le départ à Paris II pour étudier les AMAP et oser écrire pour M@n@gement.

J'ai une reconnaissance pour l'équipe de Télécom ParisTech, David Bounie, Thomas Houy, David Massé et Laure Muselli. Merci de me faire confiance pour l'avenir. C'est un immense plaisir de pouvoir rejoindre votre laboratoire, j'ai hâte que nous puissions travailler ensemble, plus ou moins loin de la Butte aux Cailles.

Si l'expérience de thèse est une épreuve quotidienne, celle-ci fut largement rendue supportable et agréable à vivre grâce aux présences de Cylien, Olivier et Pénélope. Pénélope, tu n'as pas vraiment eu de choix que d'accepter mon amitié malgré tes nombreuses tentatives de m'expliquer que je ne la méritais vraiment pas. Mais au fond, il faut bien que quelqu'un soit là pour te montrer tes contradictions et souligner ton côté Serpentard. Retrouvez-vous bien avec Cylien à Toulouse, mais revenez pour les prochaines élections présidentielles, nos débats ne sont pas finis. Merci en tout cas à Cylien d'avoir toujours été là pour discuter de nos dernières lubies du moment, que ce soit des vélos, des jeux vidéo ou des logiciels de productivité ! Mais surtout, merci pour tes cartes de visite que je continue de retrouver un peu partout dans mes affaires. Olivier, non seulement la scénarisation de cette thèse te doit beaucoup. Tu m'as également permis de garder intact mon goût pour la défense de la Bretagne et de Brest, y compris (et surtout) avec mauvaise foi. J'espère que tu arriveras à conquérir Montréal comme tu as pu conquérir le bureau 201. Le service comptabilité de la Fine Mousse se joint bien entendu à moi, pour vous remercier tous les trois.

Plus largement, c'est tout le clan des Bluets que je souhaite remercier du fond du cœur pour avoir créé un lieu de résistance et de résilience où nous épanouir tous ensemble. Je pense bien sûr à Nora et ses boîtes de céréales qui traînaient dans divers recoins du bureau. J'espère que les Canadiens savent apprécier ta rage de vaincre autant que tes idées farfelues et

fantomatiques. Merci aussi à Marianne d'avoir enduré, telle une Poufsouffle, mes sarcasmes et mon ironie. Bon courage à Yaëlle qui refuse toujours d'assumer son statut de petite sœur de thèse. Je remercie également Arthur, Annalisa, Andrew, Bruno, Caroline, José, Leslie, Marion et Warda.

Une large partie de ce texte fut écrit sur les tables de la BnF, sur la table N12 plus précisément. Je n'aurais jamais pu entrer à la BnF sans l'autorisation de Wafa, véritable propriétaire des lieux et garante des liens académiques qui se tissent entre ces murs et au-delà.

Je dois également énormément à Emma, même si nous n'arriverons jamais à nous mettre d'accord sur qui de la ville ou de la campagne mérite qu'on s'y téléporte !

Au-delà de la recherche, la BnF s'avéra un lieu de consommation excessive de tablettes de chocolat avec Clarence, Élise, Julia, Léa, Mahaut, Oussama, Sébastien, et Xavier.

Je ne peux évoquer la BnF sans une pensée pour Framboise, Fraise, Ophélie, Petrovskia et Poivre qui derrière ces grandes baies vitrées ont réussi à me donner le sourire saison après saison.

Ce travail de thèse doit bien entendu énormément à tous les chercheurs que j'ai croisé sur ma route et qui m'ont toujours soutenu, orienté et aiguillé. Je pense particulièrement à Carine, Jean-Pascal, Hélène, Jérémy, Laure, Mar et Stéphane. Je remercie également Caroline et Marie-Astrid pour leurs encouragements et réflexions qui m'ont aidé à écrire ce chapitre de discussion que je traînais avec moi en conférence.

Bien sûr, cette thèse n'existerait pas sans tous les acteurs de premier plan qui en composent la substance. Je remercie donc ici tous les membres de la Louve qui chaque jour ouvrent leurs imaginaires et tente l'Expérience. Je pense particulièrement aux amis de mon créneau, aux salariés et à tous les autres que j'ai fini par recroiser en bien plus d'endroits de Paris que prévu. Cette thèse vous doit beaucoup, mais l'idée d'alternative vous doit encore plus.

Ces années furent également riches de ce que m'apportent mes proches tous les jours. D'abord mes amis qui me suivent depuis l'enfance : Marie qui a décidé de commencer une thèse bien après moi pour la finir en même temps, Xavier qui n'aura jamais la capacité de concentration pour lire ces lignes et Martin dont le vocabulaire, aussi stylé soit-il, ne cesse de se réduire. J'ai aussi bénéficié du soutien sans faille de Gayané et de Cyril.

Je pense également aux combattants du JJB, Camille, David, Dioumé, Kenji, Xavier et le Mestre Thibault que j'ai (rarement) étranglé et qui m'ont (souvent) rendu la pareille. Je ne sais si c'est cela qui m'a fait perdre la tête ou au contraire ce sans quoi je ne l'aurais plus sur les épaules.

Solenne, merci à toi, pour une folie permanente, une combativité intransigeante et ta science que je fais toujours semblant de ne pas écouter. Merci pour tout ça et pour tout ce que je ne sais même pas voir.

Je tiens également à remercier ma famille.

Ma seconde famille bien sûr, beaux-parents, belles-sœurs et beaux-frères qui ont accepté de me laisser travailler au ping-pong plutôt que de poser des plaques de BA13, une activité typiquement familiale.

Je pense à mes deux grands frères, Mehdi et Karim, pour leur éducation aux jeux vidéo, à l'humour noir et grâce à qui je connais autant Last Action Hero que New Reno. Je pense aussi à mon oncle qui m'a appris l'art de la pétanque et à apprécier la plénitude bretonne. Enfin, je remercie mes parents qui n'ont pas eu d'autre choix que de devoir me supporter et prouver leur patience avec quelqu'un qui ne le méritait pas toujours. J'espère me montrer digne de cet héritage.

Pépé et Mimie, j'ai grandi dans vos champs de fraises et des années plus tard, je n'ai toujours pas découvert les limites de votre gentillesse et de votre générosité. Je vous dédie ces pages.

## Sommaire

Table des illustrations .....	xii
Synthèses des chapitres successifs .....	xiii
Présentation générale du plan de thèse.....	xv
<b>Introduction .....</b>	<b>1</b>
<b>Première partie : Organisations alternatives et analyse du labour process.....</b>	<b>11</b>
<b>Chapitre 1 Les leçons de la défaite. Structuration d'un champ de recherche autour des organisations alternatives. ....</b>	<b>13</b>
1.1 Les modèles alternatifs hybrides.....	15
1.2 L'alternative radicale en CMS .....	16
1.3 Une approche généalogique de la critique et des alternatives.....	18
1.3.1 <i>Le moment structuraliste de la critique en gestion</i> .....	21
1.3.2 <i>Le tournant postmoderniste de la recherche critique en gestion</i> .....	22
1.3.3 <i>Les organisations alternatives : un troisième temps des CMS ?</i> .....	24
1.4 Cartographie, diffusion et gouvernance : les débats structurant le champ des organisations alternatives. ....	25
1.4.1 <i>L'alternative alimentaire</i> .....	29
1.4.2 <i>Le rôle de l'imaginaire dans les débats sur les organisations alternatives</i> .....	32
1.5 Le cas des AMAP en France.....	33
1.6 La question du travail comme grand absent des débats en cours. Difficultés de la mise au travail dans les organisations alternatives. ....	38
<b>Chapitre 2 Théoriser les organisations alternatives : Imaginaires, approche culturelle du pouvoir et absence de la question du travail .....</b>	<b>45</b>
2.1 Les apports de Gramsci.....	45
2.2 Les héritages de Gramsci .....	49
2.3 L'imaginaire comme moteur des relations sociales. ....	51
2.3.1 <i>La vision classique de l'imaginaire chez Castoriadis</i> .....	51
2.3.2 <i>L'imaginaire dans les perspectives gramsciennes : Appadurai, Anderson, et Jessop</i> .....	52
2.4 La vision néogramscienne en théorie des organisations .....	58
2.5 Hégémonie, anti-essentialisme et <i>diverse economy</i> . ....	60
2.5.1 <i>La critique de l'hégémonie</i> .....	63
2.5.2 <i>Un nouveau projet d'émancipation</i> . ....	64
<b>Chapitre 3 Coercition et consentement : comprendre le contrôle du labour process dans les organisations. ....</b>	<b>69</b>
3.1 L'émergence des analyses Labour Process du travail.....	69
3.1.1 <i>Principes généraux de l'approche LPT</i> .....	69
3.1.2 <i>Pluralité des approches LPT</i> .....	72
3.1.3 <i>La double indétermination du travail</i> .....	74

3.2 Le contrôle du travail en LPT. ....	78
3.2.1 <i>La coercition dans les organisations</i> .....	78
3.2.2 <i>Fabriquer le consentement dans la société</i> .....	80
3.2.3 <i>Le consentement des travailleurs sur le lieu de production</i> .....	82
3.2.4 <i>L'autonomie relative des travailleurs</i> .....	85
3.3 Redéfinir le travail et sa valeur. ....	87
3.3.1 <i>Le problème de la valeur en LPT</i> .....	87
3.3.2 <i>L'influence des chaînes de valeur sur l'organisation du travail</i> .....	92
3.3.3 <i>Sociologie du travail volontaire</i> .....	93
3.3.4 <i>Vers une compréhension élargie des pratiques de travail</i> .....	95
3.4 Vers un examen alternatif du labour process .....	97
<b>Problématisation : D'un labour process capitaliste à un labour process alternatif.</b> .....	<b>103</b>
<b>Deuxième partie : Éléments de méthode et contexte historique</b> .....	<b>111</b>
<b>Chapitre 4 Méthodologie</b> .....	<b>113</b>
4.1 Recherche qualitative et épistémologie de l'ethnographie.....	113
4.2 L'ethnographie interprétative pour explorer le travail et l'imaginaire.....	114
4.2.1 <i>Principes de l'enquête ethnographique</i> .....	115
4.2.2 <i>Pertinence du travail ethnographique pour mon sujet</i> .....	123
4.3 Construction des données ethnographiques .....	126
4.3.1 <i>Éléments de réflexivité</i> .....	126
4.3.1 <i>Implication au sein de la Louve</i> .....	135
4.3.2 <i>Collecte et construction des données</i> .....	136
4.3.3 <i>Prise de notes</i> .....	137
4.3.4 <i>Entretiens</i> .....	139
4.3.5 <i>Les données secondaires</i> .....	140
4.4 Analyse des données .....	141
4.4.1 <i>Produire un récit par perduction</i> .....	142
4.4.2 <i>Le rôle de la description</i> .....	144
4.4.3 <i>Théorisation à partir de données ethnographiques</i> .....	146
4.4.4 <i>La construction de récits ethnographiques</i> .....	149
4.4.5 <i>Une goutte d'encre dans un verre d'eau</i> .....	150
4.5 Épilogue méthodologique .....	153
<b>Chapitre 5 Éléments de contexte : les supermarchés coopératifs depuis deux siècles.</b> .....	<b>157</b>
5.1 Le coopérativisme, un mouvement aux origines floues.....	157
5.2 Les racines théoriques du coopérativisme.....	160
5.2.1 <i>Charles Fourier</i> .....	161
5.2.2 <i>Robert Owen</i> .....	162

5.2.3 <i>Saint-Simon</i> .....	164
5.2.4 <i>Charles Gide</i> .....	166
5.3 Une brève histoire des coopératives alimentaires .....	167
5.3.1 <i>L'émergence du coopérativisme au 19<sup>e</sup> siècle</i> .....	167
5.4 Un exemple : Le Commerce Véridique et Social de Michel-Marie Derrion (1835 - 1838) .....	170
5.4.1 <i>Les principes du Commerce Véridique et Social</i> .....	171
5.4.2 <i>Les résultats et la fin du Commerce Véridique</i> .....	172
5.5 Le renouveau du coopérativisme au 20 <sup>e</sup> siècle .....	173
5.6 Les supermarchés coopératifs et participatifs aujourd'hui.....	175
<b>Troisième partie : Éléments empiriques de réponse à la question de recherche à travers une ethnographie au sein de la Louve</b> .....	<b>181</b>
<b>Chapitre 6 Une alternative à mi-chemin : une vision unique de la bonne alimentation.</b> .....	<b>183</b>
6.1 Présentation du cas : une histoire de la Louve .....	184
6.1.1 <i>Le supermarché, topographie d'une alternative</i> .....	184
6.1.2 <i>Les débuts de la coopérative</i> .....	188
6.1.3 <i>la Louve aujourd'hui : état des lieux général</i> .....	191
6.1.4 <i>Un supermarché pas comme les autres ?</i> .....	194
6.2 Fixer une vision commune de la bonne alimentation.....	196
6.2.1 <i>Un nombre limité de critères</i> .....	196
6.2.2 <i>Verrouiller le positionnement de l'organisation sur la question alimentaire</i> .....	198
6.2.3 <i>Une vision ouverte de ce qui fonde la bonne alimentation</i> .....	199
6.2.4 <i>Une vision floue, source de protestations</i> .....	200
6.3 Fixer un design organisationnel original.....	204
6.3.1 <i>Gouvernance de la coopérative : favoriser le déploiement opérationnel du supermarché</i> .....	204
6.3.2 <i>L'exclusivité de la coopérative : devenir membre par le travail</i> .....	209
6.3.3 <i>Les trois heures fixes de travail : rendre la bonne alimentation accessible</i> .....	213
6.3.4 <i>Le taux de marge fixe : une fixation égalitariste du prix de vente</i> .....	216
6.4 Des antagonismes multiples qui cadrent le travail .....	221
6.4.1 <i>L'antagonisme économique n'a pas disparu</i> .....	221
6.4.2 <i>Travailler pour rendre la bonne alimentation accessible</i> .....	228
6.5 Un modèle en tension entre rupture et continuité .....	232
<b>Chapitre 7 Contrôler, réguler et requalifier le travail au sein de la coopérative</b> .....	<b>237</b>
7.1 Le système de créneaux .....	238
7.1.1 <i>Les principes généraux du créneau</i> .....	239
7.1.2 <i>Les différences avec la Park Slope Food Coop</i> .....	243
7.2 Contrôler la présence des membres.....	245
7.2.1 <i>Un ensemble de menaces</i> .....	245
7.2.2 <i>Un système de surveillance technique et matériel</i> .....	246

7.2.3	<i>Un système de surveillance humain</i> .....	248
7.2.4	<i>Espaces de résistance et d'accommodation aux créneaux</i> .....	251
7.3	Les effets de la coercition : une main-d'œuvre abondante.....	254
7.3.1	<i>Coercition, pouvoir de travail et travail effectif</i> .....	255
7.4	Le labour process à la Louve : gérer un supermarché.....	257
7.4.1	<i>Présentation générale du labour process</i> .....	257
7.4.2	<i>Rendre les individus compétents grâce à des procédures</i> .....	259
7.4.3	<i>Autonomie du travail et résistance aux procédures : une contestation bénigne</i> .....	265
7.5	Le travail hors créneau : contrôle effectif de la politique alimentaire du supermarché.....	273
7.5.1	<i>Sélection et achats de produits : contrôler le projet politique de la coopérative</i> .....	274
7.5.2	<i>Mise en perspective du travail des coopérateurs : un labour process à deux vitesses</i> .....	276
<b>Chapitre 8</b>	<b>Constituer, réguler et stabiliser un imaginaire alternatif</b> .....	<b>281</b>
8.1	La communauté des membres.....	283
8.2	Constituer un imaginaire alternatif.....	285
8.2.1	<i>Une mythologie commune : La Park Slope Food Coop</i> .....	285
8.2.2	<i>Le rôle du film Food Coop</i> .....	290
8.2.3	<i>Les réunions d'accueil comme barrière culturelle à l'entrée dans un club</i> .....	295
8.2.4	<i>Cadrage du discours aux médias et parties extérieures : le cas du contrôle médiatique</i> ..	297
8.2.5	<i>Les Assemblées générales comme lieu de réinstanciations des principes de la coop</i> .....	299
8.2.6	<i>Les interactions sur le lieu de travail pour consolider l'imaginaire commun</i> .....	300
8.3	Réguler et stabiliser un imaginaire alternatif.....	305
8.3.1	<i>Les « gardiens du temple »</i> .....	305
8.3.2	<i>Les espaces de débats démocratiques comme outil de stabilisation d'un imaginaire commun : le cas des Q&amp;A des assemblées générales</i> .....	310
8.3.3	<i>Matérialiser l'imaginaire au travail pour le consolider</i> .....	312
8.4	Les limites du consentement.....	314
<b>Chapitre 9</b>	<b>Discussion</b> .....	<b>321</b>
9.1	Imaginaires et Hégémonie dans les organisations alternatives.....	322
9.1.1	<i>Pluralisme des organisations alternatives</i> .....	323
9.1.2	<i>Une conceptualisation politique des imaginaires alternatifs</i> .....	326
9.1.3	<i>Hégémonie alternative</i> .....	329
9.2	Proposition d'une post-Labour Process Theory.....	332
9.2.1	<i>Comprendre la structuration de conflits multiples dans les organisations</i> .....	333
9.2.2	<i>Quels outils pour réguler les conflits autour de l'alimentation ?</i> .....	337
9.2.3	<i>Complexité des rapports de production : intensification du travail salarié et requalification du travail en supermarché</i> .....	339
9.3	Dissensus et démocratie radicale dans une organisation structurée par des antagonismes.....	341
9.3.1	<i>Pluralisme et démocratie radicale</i> .....	341

9.3.2 <i>Rendre les antagonismes visibles</i> .....	342
9.3.3 <i>Les limites sociétales à la démocratie organisationnelle</i> .....	344
9.4 Contester et consentir : le rôle ambigu des imaginaires.....	346
9.5 Limites de la recherche et pistes futures .....	347
9.5.1 <i>Les limites du dispositif d'enquête</i> .....	347
9.5.2 <i>Critiquer les organisations alternatives : tirer sur l'ambulance ?</i> .....	350
9.6 Ouverture : le rôle de l'enseignement .....	352
<b>Conclusion</b> .....	<b>355</b>
<b>Bibliographie</b> .....	<b>361</b>



## Première partie: Organisations alternatives et analyse du process de travail.

### Chapitre 1. Les leçons de la défaite. Structuration de la recherche sur les organisations alternatives.

Mise en avant de la recherche sur les organisations alternatives comme un troisième temps de la recherche critique en gestion et visant un nouveau projet émancipateur.

### Chapitre 2. Théoriser les organisations alternatives. Imaginaire, approche culturelle du pouvoir et enjeu du travail.

Présentation des apports de la pensée gramscienne sur les concepts de pouvoir et d'imaginaire. Proposition d'une conception anti-essentialiste des organisations alternatives.

### Chapitre 3. Coercition et consentement : comprendre le contrôle du labour process dans les organisations.

Présentation des enjeux théoriques autour de la mise au travail des individus. Le cadre LPT comme outil d'analyse des mutations contemporaines du travail et la nécessité d'intégrer le travail dans les organisations alternatives au sein de ces débats.

**Problématisation** : Au sein des organisations alternatives, de multiples relations de pouvoir demeurent et posent la question du rapport au travail des volontaires. Dès lors, quel examen critique pouvons-nous faire du projet émancipateur des organisations alternatives ?

## Deuxième partie: Éléments de méthode et contexte historique

### Chapitre 4. Le travail ethnographique interprétativiste et critique.

Présentation de la méthodologie déployée pour l'étude du cas. L'accent est mis sur les fondements de l'interprétativisme et de l'analyse de données par perduction.

### Chapitre 5. Éléments de contexte : les supermarchés coopératifs depuis deux siècles.

Analyse de l'évolution des coopératives alimentaires depuis 200 ans et mise en évidence de l'émergence récente d'un modèle hybride entre coopérative de consommateurs et coopérative de producteurs.

## Troisième partie: Éléments empiriques de réponse à la question de recherche à travers une ethnographie au sein de La Louve

### Chapitre 6. Une alternative à mi-chemin : déterminer une vision unique de la bonne alimentation.

Présentation de La Louve. Mise en avant d'une alternative à mi-chemin, en tension entre rupture et continuité des pratiques de distribution alimentaire. Mise en lumière de conflits au sein de l'organisation entre différentes visions contradictoires de ce qu'est la bonne alimentation, même si ces conflits sont en partie invisibilisés.

### Chapitre 7. Contrôler, réguler et requalifier le travail au sein du supermarché coopératif.

Analyse du contrôle coercitif du temps de travail et identification d'un labour process à deux vitesses. La conception de la politique alimentaire est séparée de sa mise en œuvre.

### Chapitre 8. Constituer, réguler et stabiliser un imaginaire alternatif.

Ce chapitre montre comment un imaginaire commun est construit, remis en question, stabilisé et transmis aux membres. Formation d'une hégémonie au sein de la coopérative.

### Chapitre 9. Discussion et conclusion.

Présentation des contributions et proposition d'un cadre d'analyse post-LPT.

Illustration 1 : Vue d'ensemble du plan de thèse

## Table des illustrations

Illustration 1 : Vue d'ensemble du plan de thèse .....	xi
Illustration 2 : Le réseau des AMAP en France comme moteur performatif .....	37
Illustration 3 : Une compréhension élargie du travail dans les organisations alternatives (Williams, 2014).....	42
Illustration 4 : Encadré de synthèse sur le concept d'imaginaire .....	57
Illustration 5: Le travail volontaire comme activité interconnectée à différentes formes de travail (Rebecca Taylor, 2004).....	95
Illustration 6 : Encadré d'explicitation de la problématique de thèse .....	106
Illustration 7 : Les théories naissantes (Edmonson & MacManus, 2007).....	125
Illustration 8 : Carte des supermarchés participatifs en France. ....	176
Illustration 9 : Coopérateurs et coopératrices de la Park Slope Food Coop.....	179
Illustration 10 : Entrée extérieure de la Louve. Crédit photo Benoît Mars.....	186
Illustration 11 : Manteau, siglé du nom de la coopérative et mis à disposition des coopérateurs travaillant dans le froid (photo de l'auteur).....	186
Illustration 12 : Tableau des petites annonces dans un couloir du supermarché .....	186
Illustration 13 : Coopératrice remplissant le rayon fruits et légumes (photo de l'auteur). ....	187
Illustration 14 : Une allée de produits alimentaires. Rez-de-chaussée du magasin (photo de l'auteur). ....	187
Illustration 15 : Répartition des coopérateurs par tranche d'âge.....	192
Illustration 16 : Un modèle des conflits autour de l'alimentation dans la coopérative .....	203
Illustration 17 : Organigramme de la Louve (source : documentation interne).....	205
Illustration 18 : Tableau de comparaison des taux de marge moyens par familles de produits et type d'enseigne.....	217
Illustration 19 : Un modèle organisationnel à mi-chemin.....	220
Illustration 20 : Tableau de comparaison des structures des comptes de résultat de la Louve avec la moyenne des supermarchés français (calculs de l'auteur depuis des données de la Louve et de Xerfi). ....	221
Illustration 21 : Tableau présentant la concentration dans la grande distribution alimentaire française .....	225
Illustration 22 : Les nouveaux antagonismes dans les organisations alternatives.....	232
Illustration 23 : Tableau des créneaux sur une semaine.....	239
Illustration 24 : Classeur où sont conservées les feuilles de présence signées à l'arrivée et au départ des membres (photo de l'auteur). ....	241
Illustration 25 : Créneaux disponibles aux coopérateurs volants de la Louve. Juin 2019 .....	241
Illustration 26 : Le point de rencontre et ses procédures écrites à la Louve .....	243
Illustration 27 : Interface informatique assurant la surveillance des présences .....	247
Illustration 28 : Carte de membre de l'auteur. Un code-barre permet de consulter mon profil. Ce profil indique si je suis à jour de mes créneaux de travail. ....	248
Illustration 29 : Tableau indicatif de la quantité de travail disponible à la Louve.....	254
Illustration 30 : Un système de créneau coercitif.....	256
Illustration 31 : Rayon vrac de la Louve. La consigne ci-dessous se trouve sous les silos les plus à gauche de la photo (photo de l'auteur). ....	258
Illustration 32 : Instruction écrite pour le réassortiment des produits en vrac (photo de l'auteur). ....	258

Illustration 33 : Consignes sur une balance à légumes dont les touches deviennent en partie inaccessibles .....	262
Illustration 34 : Indications et règles écrites concernant les divers produits d'entretien disponibles en magasin.....	262
Illustration 35 : "Inception trash" .....	263
Illustration 36 : Exemple d'une procédure écrite destinée aux coopérateurs.....	264
Illustration 37 : Le compacteur du supermarché avec une affiche précisant la nécessaire présence d'un salarié (photo de l'auteur) .....	269
Illustration 38 : Des cartons compactés par la machine (photo de l'auteur). .....	269
Illustration 39 : La division du travail au sein de la coopérative .....	273
Illustration 40 : Un modèle du labour process à deux vitesses au sein de la coopérative.....	278
Illustration 41 : Entrée de la Park Slope Food Coop à Brooklyn. Photo de l'auteur .....	287
Illustration 42 : Une vision politique des enjeux alimentaires (Tract récupéré à la Park Slope Food Coop en avril 2017).....	289
Illustration 43 : Débat entre Tom Boothe et l'audience à la suite d'une projection de Food Coop (source : Facebook officiel du film Food Coop. 25 Octobre 2016) .....	293
Illustration 44 : L'humour au travail se mélange à une gamification autour de la productivité du travail (photo de l'auteur).....	303
Illustration 45 : Un modèle organisationnel de la fabrique du consentement.....	317

## Synthèses des chapitres successifs

Synthèse du chapitre 1.....	43
Synthèse du chapitre 2.....	67
Synthèse du chapitre 3.....	102
Synthèse du chapitre 4.....	155
Synthèse du chapitre 5.....	180
Synthèse du chapitre 6.....	236
Synthèse du chapitre 7.....	280
Synthèse du chapitre 8.....	319



## Présentation générale du plan de thèse

Cette thèse est le résultat d'un travail ethnographique inductif, mais surtout chaotique. Des idées préconçues se sont envolées, des certitudes furent ébranlées, de nouveaux phénomènes sont devenus visibles et des théories anciennes se sont avérées pertinentes pour expliquer un terrain mouvant et s'adaptant sans cesse.

Au moment de mettre ce travail en forme, il a fallu faire des choix et offrir une narration à la fois compréhensible et fidèle à la recherche ; du moins au résultat de celle-ci, si ce n'est au processus. Pour ce faire, nous avons donc opté pour un plan relativement classique, si une telle chose existe. Ce faisant, notre argumentation suivra une logique plutôt hypothético-déductive. C'est-à-dire que nous présenterons d'abord une discussion théorique menant à la formulation d'un problème que nous chercherons à résoudre par l'exploration d'un terrain empirique. Ce n'est pas la retranscription fidèle du processus de notre enquête, mais il nous semble que c'est le moyen le plus clair de rendre compte de nos résultats.

Dans une première partie, nous allons donc mettre en lumière la façon dont nous avons fini par problématiser la question du travail dans les organisations alternatives.

Le premier chapitre montrera que ces organisations alternatives représentent un troisième temps de la recherche critique en gestion apportant un nouveau projet d'émancipation. Ce projet ne peut faire l'impasse d'un examen critique des formes d'oppression que posent encore de telles organisations alternatives. Toutefois, nous verrons que celles-ci restent peu théorisées. En particulier, cette littérature n'aborde pas directement la question du travail, qui est pourtant un élément central des écrits sur les rapports de pouvoir et de domination dans les organisations.

Pour théoriser ces organisations alternatives, nous proposons alors (chapitre 2) de mobiliser la pensée de Gramsci et sa vision culturelle des rapports de pouvoir. Nous montrons que le concept d'hégémonie sert de fondement à une théorisation politique de l'idée d'imaginaire. Nous mettons ensuite en lumière la façon dont les apports post-marxistes de Laclau et Mouffe permettent de sortir d'une vision essentialiste des organisations et du capitaliste. Ceci nous permet de penser la pluralité et la diversité des organisations et de comprendre pourquoi des dynamiques de pouvoir y perdurent.

Pour comprendre ces dynamiques de pouvoir, spécifiquement autour de la question du travail dans les organisations alternatives, nous nous appuyons ensuite sur le courant critique

de la LPT (chapitre 3). Nous présentons les grands apports de ces travaux, mais nous en montrons aussi certaines limites, notamment l'incapacité à analyser des organisations alternatives. Ceci nous contraint donc à adapter ce cadre pour l'inclure dans une approche post-marxiste.

La mise en tensions des organisations alternatives, des imaginaires et de la LPT nous amènera à problématiser le sujet et formuler une question de recherche.

Dans une seconde partie, nous présentons le design et le contexte de la recherche.

Nous explicitons d'abord (chapitre 4) les principes de l'enquête ethnographique. Nous donnons ainsi à voir les données construites pour cette recherche de même que le dispositif d'analyse des données suivi. Nous explicitons à ce moment l'idée de perduction, concept qui nous permet de rendre compte de la complexité des données ethnographiques.

Dans un second temps (chapitre 5), nous procédons à un travail historique de mise en contexte du mouvement coopératif. Nous retraçons les origines théoriques et empiriques de ces organisations en insistant sur les exemples des coopératives alimentaires. Cela nous permet de mieux situer ce qui est singulier et ce qui relève d'un long héritage dans le cas de la Louve que nous étudions.

Dans une troisième et dernière partie, nous présentons les résultats et discutons des contributions théoriques de cette recherche.

Nous montrons d'abord (chapitre 6) le modèle coopératif de la Louve, les différents dispositifs organisationnels qui la structure, tant sur les enjeux économiques qu'extraéconomique. Ces éléments nous permettent de mettre en avant un modèle alternatif à mi-chemin où, malgré des dispositifs originaux et alternatifs, le modèle du supermarché ne disparaît pas totalement.

Nous nous intéressons ensuite au concret du travail (chapitre 7). Nous voyons spécifiquement comment une division du travail se constitue autour du créneau de travail. Nous montrons alors une séparation entre des dispositifs coercitifs et un cadrage de l'activité en magasin d'une part et la forte autonomie dont disposent les membres responsables des choix de politique alimentaire d'autre part.

Nous étendons enfin (chapitre 8) cette étude du contrôle du travail à des dispositifs moins visibles. Nous montrons comment les imaginaires des membres sont fabriqués et stabilisés afin

de légitimer le modèle de l'organisation. Cela explique à la fois la mise au travail des membres et la faible résistance dans l'organisation.

Pour terminer (chapitre 9), nous discutons des principales contributions de notre travail à la littérature. Nous montrons ainsi comment cette recherche nous aide à penser les rapports de pouvoir dans les organisations alternatives et le risque hégémonique qu'elles posent pour leurs membres. Nous montrons ensuite comment cela nous aide à repenser les conflits du travail en dehors du seul enjeu économique. Enfin, nous explicitons certaines limites de ce travail.



## Introduction

*« Il est 10 h 45 ce jeudi matin. Cela fait bientôt trois heures que je travaille dans le supermarché avec les autres personnes de mon groupe. Aujourd'hui, j'ai principalement mis des produits en rayon : brioches, muffins, mais aussi produits d'hygiène et d'entretiens. Nous ne sommes pas nombreux ce matin. Aux 15 membres permanents de l'équipe ne s'ajoutent que 5 volants, personnes aux emplois du temps variable, qui s'inscrivent là où les besoins sont importants. À plusieurs reprises, des salariés ou des coopérateurs sont venus me demander du renfort pour des tâches intensives en main-d'œuvre, mais, à chaque fois, j'ai dû avouer que tout le monde est déjà occupé. L'équipe suivante est arrivée pour prendre la relève et commence à nous relayer, à la caisse, sur le quai de livraison et dans les chambres froides.*

*Nous devons signer notre départ sur la feuille de présence avant de pouvoir rentrer chez nous ou bien de faire quelques courses, mais celle-ci est introuvable. Certains coopérateurs pressés s'impatientent même si, pour assurer une transition douce entre les deux équipes, la fin théorique du créneau n'est que dans 15 minutes. Me voyant pester et chercher partout, une salariée qui passe par là me dit que c'est sûrement Yves<sup>1</sup>, un coopérateur, qui a pris la feuille avec lui pour être sûr que personne ne signe en avance. La mâchoire du coordinateur qui m'accompagne se décroche. "Ha ouai, ça va loin avec certains quand même" me dit-il.*

*Je retrouve Yves dans un bureau un peu à l'écart. Il vérifie sur une base informatique s'il n'y a pas de nouveaux membres dans l'équipe qui n'auraient pas encore reçu leur badge. Dans ce cas, ayant accès à la boîte qui contient les badges nouvellement imprimés, il pourrait le leur donner et leur faire gagner du temps. Je suppose que c'est aussi un moyen de "réquisitionner" la feuille des présences à ce moment du créneau. Après 5 minutes de négociation sur le bien-fondé ou non de cette règle de chevauchement des horaires, Yves me rend la feuille en question que je peux retourner et déposer au point de rassemblement.*

*Je reste discuter une dizaine de minutes avec un membre de mon équipe sur nos jobs, puis je pars faire quelques courses. J'achète le café en grain d'un petit torrificateur qui se fournit directement auprès de coopératives paysannes. Je prends également le savon d'une célèbre coopérative grecque. En caisse, je retrouve Yves, le coopérateur de tout à l'heure. L'équipe d'après étant en sous-effectif, il a accepté de les dépanner pendant une demi-heure puisqu'il*

---

<sup>1</sup> Afin de garantir l'anonymat des personnes, tous les prénoms ont été changés. Certaines anecdotes et détails sont également modifiés. J'attribue notamment à certaines personnes des actions effectuées par d'autres afin d'empêcher de pouvoir protéger les acteurs du terrain.

*est largement formé à l'utilisation des caisses. Finalement, je n'aurai même pas à patienter dans la queue aujourd'hui ».*

Mes heures de participation au sein de la Louve ne se ressemblaient pas et en quatre ans, le magasin a évolué, grandi et s'est aussi stabilisé en quelque sorte. Ce qui me semble le mieux caractériser l'organisation actuelle est une ligne de tension permanente que nous montre l'extrait précédent. Le supermarché coopératif et participatif la Louve est un projet contestataire. L'idée émerge en 2010 chez des personnes déçues du modèle traditionnel de la grande distribution alimentaire. Cette contestation est d'ailleurs au cœur du projet dont le site internet affiche en grande lettre « Nous n'étions pas satisfaits de l'offre alimentaire qui nous était proposée alors nous avons décidé de créer notre propre supermarché ». Mais pour porter ce projet contestataire, l'organisation s'est dotée d'une série de dispositifs bureaucratiques et coercitifs tels ce système de présence avec signature obligatoire. Pour soutenir et mettre en œuvre leur rejet de la grande distribution, les coopérateurs consentent dès lors à un ensemble de règles et de logiques de contrôle. En retour, ce consentement n'est pas absolu et des micropratiques de résistance émergent avec des membres qui cherchent à partir plus tôt ou bien qui marquent leur effarement face à l'application stricte des règles. C'est donc un aller-retour permanent entre contestation et consentement que nous observons et que nous souhaitons présenter dans cette thèse. En d'autres termes, c'est au nom de la contestation qu'émerge le consentement des individus au travail.

Le magasin du 18<sup>e</sup> arrondissement de Paris ne fonctionne qu'avec très peu d'employés afin que les coopérateurs membres réalisent une large partie du travail. Toutefois, ces coopérateurs, non payés, ne sont pas liés par un contrat salarial à l'organisation ; celle-ci ne peut les contraindre à travailler. Pourtant, ce travail apparaît nécessaire : des produits sont livrés et doivent être comptés, stockés, mis en vente, encaissés. Dans ce cadre, comment la coopérative peut-elle parvenir à s'assurer du travail effectif de ses membres et plus largement comment organise-t-elle ce travail ? C'est ce que nous nous proposons de regarder dans cette thèse.

La création de la Louve fait écho à l'éclosion, ces dernières années, d'une recherche en gestion sur les organisations alternatives. Par le passé déjà des chercheurs se sont intéressés à ces objets empiriques nouveaux (Rothschild-Whitt, 1976). Cependant, nous montrons que le renouveau actuel de ces études correspond à la transformation en cours du champ plus large des Critical Management Studies (CMS). En nous appuyant sur l'analyse de l'histoire de la pensée critique (Keucheyan, 2010), nous montrons ainsi que la recherche sur les organisations alternative est un troisième temps des CMS. Alors que le moment structuraliste se concentrait sur l'émancipation d'une classe ouvrière devant passer par une révolution globale, les

approches postmodernistes ont ouvert de nouveaux fronts en posant la question du féminisme, du colonialisme ou de l'écologie et ont regardé le pouvoir sous un angle relationnel et une microperspective. Ce second temps est aujourd'hui remis en cause à cause de la défaite politique qu'il engendre : sa critique n'est pas assez affirmative ni performative (Spicer, Alvesson & Kärreman, 2009) et s'apparente à une forme de résistance décaféinée (Contu, 2008). La recherche sur les organisations alternatives permettrait de dépasser ces limites, d'où la remise au goût du jour du concept d'*utopie concrète* dans le débat public aujourd'hui (par exemple dans *Le Monde*, journal qu'on ne peut soupçonner de radicalisme, Chemin, 2017). Cependant, ce champ manque actuellement d'une théorisation claire, notamment dans sa conception du pouvoir et de l'émancipation, les deux questions centrales de la critique en sciences humaines (Alvesson & Deetz, 1996; Clegg, Courpasson & Phillips, 2006; Keucheyan, 2010).

La recherche sur les organisations alternatives est, en effet, aujourd'hui encore éparse et s'efforce de comprendre une multitude de phénomènes. Tout d'abord, elle englobe des recherches sur des objets empiriques différents. Par exemple, cela concerne des organisations hybrides (Battilana & Dorado, 2010), combinant des logiques sociales avec une logique de profits, mais aussi des modèles plus radicaux de contestation du capitalisme, de la relation salariale et de l'objectif de profit. C'est cette deuxième perspective, directement ancrée dans le champ CMS que nous nous proposons de suivre (Parker, Cheney, Fournier & Land, 2014a). Récemment, les contributions aux débats sur les organisations alternatives ont mis en évidence des tensions sur les mécanismes de gouvernance et la pluralité des missions. Enfin des travaux de synthèse se sont efforcés de dresser l'inventaire de la diversité de modèles alternatifs d'organisation (Barin-Cruz, Alves & Delbridge, 2017; Parker, Fournier & Reedy, 2007; Parker, Cheney, Fournier & Land, 2014b; Zanoni, Contu, Healy & Mir, 2017).

Pour théoriser la question des organisations alternatives, nous proposons de nous appuyer sur la pensée d'Antonio Gramsci (1971) et les nombreux développements auxquels ses écrits de prisons ont mené en sciences humaines (Keucheyan, 2012a) et en gestion (e.g. Levy & Palpacuer, 2017). La pensée gramscienne nous offre deux pistes importantes. D'une part, l'approche culturelle du pouvoir nous permet de conceptualiser la notion d'*imaginaire* (Appadurai, 2005; Jessop, 2010; Levy & Spicer, 2013; Roux-Rosier, Azambuja & Islam, 2018), centrale dans les écrits sur les organisations alternatives, mais jamais théorisée. Nous définissons alors l'imaginaire comme étant une force sociale de production du réel qui repose sur l'articulation de catégories mentales, de symboles, mais aussi de dispositifs économiques

qui, ensemble, créent une certaine compréhension du monde qui oriente nos actions quotidiennes.

Le second apport gramscien est de proposer une vision anti-essentialiste des organisations alternatives. La vision anti-essentialiste de l'hégémonie (Laclau & Mouffe, 1985) réfute le déterminisme de concepts comme celui de classe ouvrière ou d'économie capitaliste (Gibson-Graham, 1996). Cela nous amène à concevoir les organisations alternatives comme des objets qui portent un projet émancipateur. Cette émancipation repose sur la contestation d'une hégémonie capitaliste et la repolitisation de nos imaginaires (Gibson-Graham, 2008) et vise à articuler des formes originales pour créer des brèches au sein d'un ordre dominant. Les concepts d'organisation ou d'économie, dans une perspective anti-essentialiste, deviennent alors profondément ouverts. Une économie n'est jamais capitaliste, mais seulement capitalocentrée à cause de discours hégémoniques et performatifs. L'économie, comme nos organisations, est en réalité diverse, mélangeant une multitude de formes économiques et de logiques plus ou moins marchandes. Cela nous mène à réfuter un déterminisme des organisations alternatives. Il n'y a pas d'organisation alternative « pure », mais simplement des lieux où différents modes de production, de marchandisation et d'appropriation, s'*articulent* (pour reprendre le concept de Laclau & Mouffe) entre eux (Gibson-Graham, 2008).

En comprenant le champ de recherche sur les organisations alternatives comme un troisième temps de la critique en gestion, nous voyons donc que celui-ci réarticule la question de l'émancipation et du pouvoir. L'émancipation passe par l'établissement d'utopies concrètes, ce qui suppose d'ouvrir de nouveaux imaginaires, et donc de relancer des luttes de pouvoir où la dimension culturelle de celui-ci est mise en avant. La recherche critique a depuis longtemps montré que la question de l'émancipation est profondément liée au travail, celui-ci étant l'un des lieux de l'aliénation des individus dans nos sociétés contemporaines (Courpasson, 2016). Cependant, ce courant des organisations alternatives, comme la théorie des organisations plus largement, a délaissé la question du travail lui-même (Barley & Kunda, 2001). C'est pourtant un enjeu central du management envisagé comme pratique, et le sujet majeur des premiers penseurs des sciences de gestion comme Frederick Taylor (1911) ou les auteurs de l'École des Relations Humaines (Roethlisberger & Dickson, 1939; Mayo, 1933). La question du travail est, par ailleurs, l'un des piliers de la sociologie critique. Il semble donc paradoxal d'évacuer cette question simplement parce que l'objet empirique étudié n'est plus le même alors que l'enjeu de l'émancipation est toujours central.

En CMS, c'est principalement l'approche de la Labour Process Theory (LPT) qui s'est intéressée aux mécanismes d'aliénation dans les organisations (Thompson, 1989). Le cadre de

la LPT a notamment permis d'explorer les dynamiques de contrôle et de résistance sur le lieu de travail en reliant les conflits dans l'organisation avec la structure globale de la société (Smith & Thompson, 1998; Thompson & Smith, 2009). Cette théorie émerge dans les années 1970 et vise à mobiliser un cadre marxiste actualisé (Braverman, 1974). Ce cadre doit notamment permettre de comprendre les effets néfastes du taylorisme comme la conséquence des structures même du capitalisme où les relations entre capital et travail sont fondamentalement conflictuelles. D'après l'approche LPT, un antagonisme structurel entre travail et capital se traduit par un conflit sur l'appropriation de la valeur. Ce conflit se traduit par une lutte autour de la relation salariale : les intérêts entre salariés et capitalistes sont irrémédiablement opposés. Suivant une approche essentialiste, les auteurs LPT se sont donc historiquement attachés à déconstruire le contrôle du travail dans le cadre d'emplois salariés.

Cette vision essentialiste des relations de production fut largement critiquée (Jaros, 2005; Böhm & Land, 2012), car elle reste aveugle à tout travail productif qui se produit en dehors de relations salariales. Les apports sur le travail domestique (Glucksmann, 1995), le travail volontaire (Taylor, 2005), le travail du consommateur (Dujarier, 2014), le travail digital (Casilli, 2019) ou encore le travail sur les plateformes numériques (Acquier, 2017) se sont ainsi développés en dehors du champ des LPT (pour une exception récente, voir Gandini, 2019) et révèlent la baisse d'influence de ce cadre théorique.

En LPT, les mécanismes d'aliénation ne sont donc analysés que dans des organisations capitalistes, notamment dans le contexte de l'usine (Burawoy, 1979). Dans un tel cadre, regarder des logiques d'exploitation dans les organisations alternatives, en dehors de relations essentiellement capitalistes, n'aurait pas de sens. Nous nous appuyerons donc sur les récentes contributions anti-essentialistes aux LPT (Newsome, 2010; Newsome, Taylor, Bair & Rainnie, 2015) pour regarder le travail comme *articulation* de situations de travail plus ou moins commodifiées. Ces développements récents en LPT regardent notamment la diversité des formes de travail, d'appropriation de la valeur et de contrôle dans les chaînes de valeur globales (Newsome, 2010; Taylor, Newsome & Rainnie, 2013) : des organisations dominantes peuvent exercer un contrôle fort sur le travail d'autres acteurs de la chaîne de production. Ce faisant, ces recherches s'appuient sur les travaux de Glucksmann sur le travail (Glucksmann, 1995, 2005). Le modèle TSOL (pour *Total Social Organization of Labour*) montre que le travail est distribué dans une société entière et que le contrôle s'explique aussi par des dynamiques extraorganisationnelles. Ainsi la répartition genrée du travail domestique doit être remise en perspective avec le besoin d'une main-d'œuvre masculine reposée et productive (Glucksmann, 1995). Ce cadre refuse donc de distinguer travail et salariat (*work* et *employment*) afin de

prendre en considération un grand nombre d'activités économiques indépendamment des situations sociales dans lesquelles elles sont réalisées (Glucksmann, 2005). Ce concept s'intéresse alors surtout aux articulations entre différentes sphères de production, marchandes ou non marchandes, telles que les connexions entre travail domestique et travail salarié afin de montrer que l'arrivée massive de femmes sur le marché du travail salarié s'accompagne d'une transformation progressive de la répartition genrée du travail ménager (Glucksmann, 1990). Ce sont donc les interconnexions qui expliquent les transformations du travail : c'est, par exemple, la paupérisation et la précarisation d'une partie de la population qui rendent possible l'émergence d'une économie du clic (Casilli, 2019). Dans ce cadre, les dichotomies entre travail/loisir, rémunéré/non-rémunéré, domestique/professionnel sont rejetées afin d'« éviter une approche essentialiste » (Glucksmann, 1995: 63). De multiples pratiques intermédiaires peuvent coexister, y compris au sein d'une même organisation (Williams, 2014).

De récents développements en LPT se sont emparés des travaux de Glucksmann afin de montrer que les rapports de domination au travail ne se trouvent pas uniquement dans un conflit entre deux classes sociales cristallisées. L'intensification du travail et les dynamiques de résistance dans le secteur de la distribution, par exemple, s'analysent également par les connexions avec d'autres « sphères » (Newsome, 2010). Ainsi, les changements de pratiques de consommation, les relations entre fournisseurs et distributeurs et la révolution logistique sont autant de facteurs d'explication de changement des conditions de travail dans le secteur au-delà des logiques conflictuelles essentialisées entre classes sociales. Cette approche a également permis de souligner la permanence de rapport de pouvoir dans le travail bénévole constitué comme un nouveau marché du travail avec ses propres règles et logiques de domination (Taylor, 2004a). Un tel cadre nous permet donc de regarder la question du travail volontaire dans une perspective plus politique que les travaux précédents sur la motivation des bénévoles et l'identité organisationnelle (Kretzer & Jäger, 2011; Marino & Schenkel, 2019).

C'est avec cette approche anti-essentialiste à la fois sur le travail et sur les organisations que nous pourrions poser la question de l'émancipation dans le champ émergent des organisations alternatives. Dans ces approches récentes de la LPT, l'orientation capitaliste d'une firme n'est donc plus un élément essentialisé. Les organisations ne sont plus déterminées par un antagonisme structurel entre capitalistes et travailleurs. Au contraire, la participation à une économie diverse implique une articulation singulière entre de multiples pratiques de travail plus ou moins commodifiées et plus ou moins monétisées. Ces pratiques de travail renvoient à de multiples lignes d'antagonismes, tant qu'économique, qu'écologique, féministe, colonialiste, etc. Une telle analyse du labour process nous conduit à problématiser le potentiel

émancipateur des organisations alternatives en soulignant la possible persistance de logiques de domination au travail dans une économie diverse.

Nous voyons donc que les organisations alternatives sont marquées par la contestation d'un modèle économique hégémonique qu'il faudrait réarticuler autour de nouveaux imaginaires. Pour se faire, la question du travail des membres de ces organisations se pose néanmoins. Le travail, dans ou en dehors de relations salariales reste un lieu où se déploie des logiques de domination et où se combinent coercition et consentement, légitimation. Les organisations alternatives sont marquées par la contestation d'un ordre dominant jugé oppressif, et la mise au travail des individus pour porter cette contestation implique un degré de consentement et de soumission (qu'elle soit « librement consentie » ou qu'elle passe par des dispositifs coercitifs) des acteurs. C'est donc ce paradoxe et la tension permanente entre un degré de consentement et un certain niveau de contestation qui constituera le fil rouge de notre travail de thèse. Nous chercherons donc à comprendre comment peut s'organiser le travail dans des organisations alternatives en dehors d'une logique capitaliste. Plus largement, une telle organisation peut-elle permettre de s'émanciper des formes d'oppression au travail ?

Pour explorer cette question, je m'appuie sur une ethnographie, d'inspiration interprétativiste (Geertz, 1973) au sein de la Louve, le premier supermarché coopératif et participatif en France. La tradition interprétative réfute la possibilité de construire une représentation objective de la culture étudiée. Il s'agit alors de proposer un récit plausible, crédible et authentique. Ce travail repose principalement sur mon implication directe au sein de l'organisation dont je suis devenu membre. Cette implication forte me permet de proposer un récit présentant une interprétation du monde proche de celles des acteurs du terrain. Ce travail repose principalement sur la construction d'un carnet de bord ethnographique qui consigne mes participations. Des entretiens et la récupération opportuniste de données secondaires viennent compléter les données qui forment le cœur de ce travail. L'analyse des données procède d'un travail de perduction. Ce travail vise tout autant la construction théorique que la description fine, cette dernière étant souvent présentée comme la caractéristique de l'anthropologie (même si la possibilité de décrire sans analyser reste discutable). La perduction vise à faire entrer en résonance des expériences vécues lors d'immersions de long terme sur le terrain. Les interactions quotidiennes et répétées permettent ainsi de développer une interprétation nouvelle sur le terrain par un processus d'apprentissage spontané et en partie inconscient. L'ethnographie est une méthode de recherche largement utilisée pour explorer les relations de travail (Braverman, 1974; Burawoy, 1979), car cela permet d'observer les routines et les ruptures dans ces routines, les conflits et les modes de contrôles au travail (Smith, 2001). Enfin,

l'ethnographie est une méthode de recherche clé pour accéder aux interprétations, aux symboles et aux imaginaires des acteurs du terrain. Loin de rechercher la régularité statistique, la montée en abstraction permet toutefois de travailler à une certaine forme de généralisation (Fine, 2003).

Cette recherche, bien qu'ancrée en sciences de gestion, est interdisciplinaire. Je mobilise des outils de la sociologie et de l'anthropologie pour comprendre le phénomène que j'explore. Je m'appuie également sur une approche historique du mouvement coopératif afin d'en faire ressortir les spécificités contemporaines. Enfin, plus largement, je m'inspire des *food studies* : un courant lui-même interdisciplinaire qui cherche à comprendre les enjeux actuels autour de la production et de la consommation alimentaire.

Le travail ethnographique, mené pendant plus de trois ans montre que la coopérative s'appuie sur un modèle organisationnel à mi-chemin où des dispositifs radicaux (gouvernance coopérative, fixation égalitariste des prix, régime de participation exclusif et temps de travail homogène) s'articulent au modèle traditionnel du supermarché — qui vise à fournir une offre abondante de produits dans un lieu unique. Dans ce modèle à mi-chemin, nous identifions une organisation du travail à deux vitesses. Un système de créneaux de travail standardise et contrôle la mise en œuvre opérationnelle des choix alimentaires politiques de l'organisation. Dans le même temps, tout un travail de sélection de produits et de fournisseurs, permettant de contrôler effectivement la politique alimentaire de la coopérative se fait en dehors de ces créneaux et invisibilise certains rapports de pouvoir. Cette organisation du travail n'est pas contrôlée uniquement sur le lieu de production. Une fabrication active d'un imaginaire commun hégémonique assure la participation de tous et obtient le consentement des membres à ce système.

Dans ce contexte, le schéma d'interactions entre contestation et consentement n'est pas lisse. Au contraire, une tension permanente entre contestation et consentement marque l'organisation du travail et les interactions au sein de la Louve. L'adhésion des individus au supermarché coopératif s'explique par un rejet global de la grande distribution traditionnelle et la contestation d'un ordre dominant. Nous retrouvons ainsi des discours très critiques de l'agrobusiness, mais aussi la volonté de mettre en œuvre des pratiques de consommation plus durable. Dans le même temps, l'organisation déploie une variété de pratiques afin de s'assurer que ses membres ne contestent pas son propre modèle organisationnel et consentent à leur propre mise au travail.

Selon nous, c'est la gestion permanente de cette tension en équilibre qui explique la survie et la réussite de l'organisation. Cette tension structure le rapport des coopérateurs à un imaginaire commun. Celui-ci est tourné vers la contestation d'un ordre dominant jugé néfaste.

C'est l'adhésion des membres à cet imaginaire qui explique qu'ils consentent à leur propre mise au travail dans le cadre d'un système de créneau coercitif. L'adhésion à l'imaginaire n'est pas univoque, des espaces de contestation et de résistance des membres existent à l'imaginaire que l'organisation cherche à imposer. Ces résistances sont gérées par l'organisation à travers divers dispositifs qui assurent un consentement global des coopérateurs. La résistance des membres est ainsi cadrée et réintégrée par l'organisation. Ainsi la contestation peut à la fois s'exprimer en interne et potentiellement transformer les pratiques de l'organisation sans toutefois remettre en cause des éléments fondateurs de *la Louve* et le fonctionnement quotidien de l'organisation. Cette régulation qui stabilise un équilibre précaire passe notamment par un mode de gouvernance original au sein de la coopérative. La structure de gouvernance, reposant sur un assemblage entre des assemblées générales régulières, des comités de pilotage, des salariés autogérés et des coopérateurs propriétaires égaux de la coopérative permet de créer de multiples instances dans lesquelles l'imaginaire commun se réaffirme, se rediscute et se met en œuvre. Cette gouvernance devient alors une dimension de l'imaginaire commun et participe à fabriquer le consentement des individus ; consentement qui participera de la mise au travail des membres de l'organisation. Cela nous aide à mieux comprendre comment s'organise le travail dans des organisations alternatives marquées par une contestation du capitalisme.



**Première partie : Organisations alternatives et analyse du  
labour process**



## Chapitre 1 Les leçons de la défaite. Structuration d'un champ de recherche autour des organisations alternatives.

« Les assassins, contrairement à ce qu'on pourrait croire, sont ceux qui restent dans le rang, qui suivent le cours habituel du monde, qui répètent et recommencent la mauvaise vie telle qu'elle est.

Ils assassinent quoi ? Le possible, tout ce qui pourrait commencer, rompre, changer. »

Leslie Kaplan. *Le Psychanalyste*  
(Kaplan, 1999: 456)

J'ai travaillé plusieurs années au sein de deux grandes enseignes de grande distribution me donnant un aperçu de première main des enjeux du secteur. C'est une industrie aujourd'hui menacée. Ces difficultés se voient concrètement, par exemple, par la perte d'un milliard d'euros du groupe Auchan sur l'année 2018 (Ouest-France, 2019). En conséquence, ce secteur connaît aujourd'hui de profondes transformations à la fois en matière de ressources humaines, de logistique, mais aussi de consommation et de marketing (Badot, Lemoine & Ochs, 2019). Ce secteur a profondément transformé notre économie en instaurant une nouvelle dynamique organisationnelle voyant la suppression progressive des commerces de proximité au profit d'enseignes de plusieurs milliers de mètres carrés proposant des prix bas grâce à des logiques de volumes. En conséquence, les sciences de gestion s'y sont largement intéressées à ce secteur pour comprendre comment une logique de rationalisation taylorienne se traduisant dans ce secteur de service (Cassinger, 2010) ou comment de nouvelles expériences de consommation peuvent être créées (Badot et al., 2019).

Mon expérience est d'ailleurs partagée sur le sujet. Je me suis moi-même retrouvé dans un rôle managérial souvent difficile où je devais transmettre une pression à la rentabilité à mes collaborateurs. L'environnement de la distribution est marqué par une culture du chiffre, une pression forte sur les individus (Benquet, 2013), et l'actualité est souvent marquée par des cas emblématiques d'abus et de pratiques illégales dans les relations de travail (voir par exemple LeMonde, 2019 pour le récit d'un licenciement faisant suite à un refus de travailler le dimanche).

C'est en 2014 que j'ai entendu parler pour la première fois de la Louve, un nouveau projet de supermarché qui a éveillé ma curiosité. Un soir de février, j'ai franchi pour la première fois

les portes d'une réunion. Au fil des débats et échanges, j'y ai découvert plus en détail le modèle organisationnel que les quelques coopérateurs présents souhaitaient mettre en place. Je n'étais pas complètement dépaysé. On y parlait toujours de prix bas, de qualité des produits et de l'importance de l'agriculture biologique. J'étais déjà immergé dans ces tendances lors de mes expériences passées. Toutefois, d'autres discours et dispositifs plus surprenants étaient discutés. À aucun moment, le but n'était de « faire du chiffre », c'est-à-dire du profit. Il n'était pas question de bonus, de primes d'intéressement ou de hausses des salaires : le travail sera bénévole. D'autre part, les porteurs du projet souhaitaient mettre en place une horizontalité de la prise de décision à travers l'établissement d'une assemblée générale ou chaque coopérateur a une même voix. Enfin, et surtout, un ensemble de valeurs fortes étaient rappelées et débattues en permanence : l'ouverture à toutes les populations, le respect des pratiques de consommation de chacun, le respect des fournisseurs, l'éducation populaire.

Dans ce contexte, la surprise et la curiosité m'incitèrent alors immédiatement à explorer plus en avant cette organisation. Mais je fus rapidement confronté à une difficulté académique. Les cadres habituels des sciences de gestion me semblaient inadaptés pour comprendre une telle organisation. L'émergence de l'approche classique du management comme modèle scientifique chez Taylor s'accompagne d'une vision restrictive de ce qu'est une organisation (Shafritz & Ott, 1992). Par la suite, cette définition s'est ouverte et la recherche s'est étoffée de l'étude d'administrations publiques (e.g. Crozier & Friedberg, 2014) ou d'ONG par exemple (Drucker, 1990). Une majorité de travaux gestionnaire se concentrent encore toutefois sur le développement de la performance des organisations. Cette performance étant comprise sous un angle principalement économique, il s'agit de vouloir améliorer la rentabilité financière des organisations (Fournier & Grey, 2000).

Pour comprendre les dispositifs organisationnels originaux, en dehors de toute logique de profit, mis en place au sein de la Louve, je me suis alors orienté vers une littérature émergente, mais encore marginale en sciences de gestion. Cette littérature sur les organisations alternatives s'est ainsi intéressée depuis plusieurs années au modèle coopératif (Cheney, 1999; Cheney, Santa Cruz, Peredo & Nazareno, 2014) et est aujourd'hui en plein développement avec des numéros spéciaux de revues (Barin-Cruz et al., 2017; Zanoni et al., 2017) et des manuels dédiés au sujet (Parker et al., 2014b).

Pour autant, si cette littérature sur les organisations alternatives se renforce aujourd'hui, elle n'est pas nouvelle. Dès les années 1920, des recherches en sciences sociales se concentrent

spécialement à ces objets empiriques. Ce sera le cas en France notamment sous l'impulsion de la RECMA (Revue des études coopératives, mutualistes et associatives ; aujourd'hui renommée en revue internationale de l'économie sociale). Les années 1970 verront l'arrivée des études sur les organisations alternatives dans les sciences de gestion anglo-saxonnes au sein de perspectives structuralistes des organisations (Rothschild-Whitt, 1976). Cependant, cette littérature restait marginale notamment au sein des perspectives critiques en gestion dont les questions centrales portaient sur d'autres sujets. D'autre part, dans les années 1920 déjà, les approches critiques majoritaires sont celles du marxisme qui s'opposent à l'idée d'utopie et au coopérativisme tout particulièrement<sup>2</sup>. Le développement actuel d'une recherche sur les organisations alternatives se démarque donc des recherches précédentes par un ancrage plus fort au sein des courants critiques de la recherche où le concept d'utopie réelle est devenu légitime (Wright, 2017).

Aujourd'hui, des références à une grande diversité d'objets empiriques coexistent derrière l'idée d'organisations alternatives. Une première grande manière de séparer ces deux champs théoriques est de distinguer les chercheurs qui étudient les organisations qui combinent la recherche de profit à d'autres préoccupations et les chercheurs qui s'intéressent aux organisations qui rejettent totalement la logique de profit (Barin-Cruz et al., 2017)<sup>3</sup>. Nous présenterons rapidement la première perspective avant d'expliquer plus en détail la seconde perspective dans laquelle s'inscrit cette thèse et ce qui fait sa particularité.

### 1.1 Les modèles alternatifs hybrides.

Dans une première approche sur les alternatives, nous retrouverons donc des littératures comme celles sur les organisations hybrides (Battilana & Dorado, 2010; Pache & Santos, 2010) ou sur les « social business », avec des cas comme les instituts de microcrédit ou la logique « bottom of the pyramid » (Ansari, Munir & Gregg, 2012; Olsen & Boxenbaum, 2009). Les organisations hybrides sont caractérisées par une tension entre deux logiques institutionnelles

---

<sup>2</sup> Voir plus particulièrement le chapitre 5 au sujet des oppositions entre coopérativisme et marxisme.

<sup>3</sup> Il faut noter qu'une littérature importante se développe spécifiquement sur l'objet des ONG (Drucker, 1990). Mais cette littérature est complexe à catégoriser car elle combine des recherches fonctionnalistes visant à améliorer « l'efficacité » de ces organisations à des approches plus critiques dénonçant cette managérialisation et l'imposition de nouveaux régimes de contrôle.

opposées (Battilana & Dorado, 2010). Ce concept s'insère donc plus dans le champ dominant des théories néo-institutionnelles. Ces deux logiques institutionnelles opposées comprennent le plus souvent une logique commerciale visant l'accumulation de profit et une logique sociale ou environnementale. La question qui anime ce champ est de savoir comment les organisations peuvent faire pour préserver cet équilibre et éviter le « mission drift ». Dans leur article fondateur, Battilana & Dorado prennent ainsi le cas de la microfinance où une logique développementale d'aide aux pays pauvres est couplée à une logique bancaire de retour sur investissement (Battilana & Dorado, 2010). À partir de deux cas, les auteurs montrent que l'organisation qui réussit à fixer son identité organisationnelle est celle qui arrive à maintenir l'équilibre. L'autre, à l'identité flottante, finit par glisser petit à petit vers une seule logique institutionnelle (bancaire) et met fin à l'hybridité. Les auteurs proposent alors deux pistes de solutions pour parvenir à fixer convenablement une identité organisationnelle alignée sur l'hybridité : un recrutement de personnes jeunes qui n'ont pas encore intégré de logique institutionnelle dans d'autres organisations et qu'elles ramèneraient avec elles dans l'organisation hybride, et une socialisation sur un socle de valeurs et d'attributs communs.

La recherche sur les entreprises sociales (Yunus, Moingeon & Lehmann-Ortega, 2010) s'est également développée à travers le concept d'organisations hybrides (Battilana & Lee, 2014) montrant ainsi la proximité entre les deux concepts. Des innovations juridiques comme les B-Corp aux États-Unis montrent l'influence de ces idées d'hybridité comme outil de transformation du modèle de la grande entreprise capitaliste. L'idée sous-jacente de cette littérature est de montrer que de nouveaux modèles organisationnels peuvent mitiger les effets du capitalisme, en réduire ses excès en couplant la logique d'accumulation du profit à d'autres objectifs plus sociaux. Les organisations hybrides représentent ainsi la vision incrémentale du champ des organisations alternatives, car elles visent à ajouter une logique, un objectif supplémentaire à des organisations capitalistes pour essayer de réduire les effets pervers du système.

## 1.2 L'alternative radicale en CMS

Dans une perspective critique, le développement de couplage entre des logiques différentes est surtout perçu comme le symbole de l'introduction de logiques financières dans davantage d'aspects de nos vies. Par exemple, l'aide aux pays pauvres sort de plus en plus d'une logique de dons pour aller vers des logiques marchandes (Battilana & Dorado, 2010). D'autre part, les auteurs les plus radicaux sur les organisations alternatives insistent sur le fait qu'une remise en

cause plus profonde du capitalisme est nécessaire (Parker et al., 2014a). Les travaux dans le champ des organisations hybrides montrent en effet la difficulté de maintenir l'hybridité et la forte pression à abandonner les objectifs non financiers (Battilana & Dorado, 2010; Pache & Santos, 2010). Cela contribue à montrer la force de la logique de profit par rapport aux autres logiques au sein du capitalisme néo-libéral. Dans ces perspectives, le développement d'organisations hybrides apparaît alors comme représentatif d'une récupération de la critique par le capitalisme (Boltanski & Chiapello, 2005) et donc de la poursuite du développement d'un nouvel esprit du capitalisme qui ne transforme pas ses fondements, ce que dénoncent les auteurs en CMS. Les débats sur les organisations alternatives au sein de ce courant s'intéressent donc à des modèles remettant plus directement en cause l'objectif de profit.

Le terme précis « d'organisations alternatives » reste principalement utilisé par un groupe restreint de chercheurs (Parker et al., 2007, 2014b). De cet arrimage, nous pouvons conclure deux choses sur lesquelles nous allons revenir successivement. D'une part, ces auteurs ont une vision stricte des organisations alternatives comme lieux de contestation d'un ordre capitaliste global avec ses logiques marchandes, individualistes et libérales. D'autre part, le champ des organisations alternatives est clairement ancré au champ plus large des Critical Management Studies (Cheney, 2014). Pour les auteurs en CMS, le terme d'organisations alternatives fait référence et est en opposition directe au « There Is No Alternative (TINA) », slogan célèbre, porté notamment par Margaret Thatcher (Parker et al., 2014b: 18)<sup>4</sup>. Ces chercheurs se situent donc dans un cadre beaucoup plus contestataire et radical en faisant référence notamment à l'anarchisme (Parker et al., 2014a). Ainsi, l'approche « CMS » des organisations alternatives s'appuie sur un ensemble de valeurs explicites comme l'autonomie, la solidarité et la responsabilité (Parker et al., 2014a). Bien que pouvant paraître vagues et générales, ces valeurs permettent de comprendre l'orientation générale dans laquelle se situe ce courant. Dans le cadre de cette thèse, un détour par le cadre des CMS est nécessaire pour bien comprendre le cadre épistémologique dans lequel je me situe. Cela expliquera certains choix qui sont faits tout au long de cette thèse, en particulier : un ton ouvertement normatif, l'effort de déconstruction permanent ainsi que la focalisation sur le concept d'imaginaire. Mon positionnement s'inscrit donc de manière large dans la ligne des Critical Management Studies.

Pour comprendre la relation entre la littérature sur les organisations alternatives et les CMS, je défends l'idée que la prolifération actuelle de recherche sur les organisations alternatives (e.g.

---

<sup>4</sup> Cette idée d'une absence d'alternative crédible et sérieuse au capitalisme est encore largement présente dans le débat public. Voir à ce sujet le travail de déconstruction de l'ACRIMED notamment.

Farias, 2017b; Dorion, 2017; Bousalham & Vidaillet, 2018; Jaumier, 2017) représente une troisième vague des CMS. Je présenterai donc les CMS dans une perspective généalogique afin de montrer l'évolution du champ à travers trois vagues conceptuelles successives permettant de comprendre ce qui fait la spécificité de la recherche sur les organisations alternatives. Pour développer cet argument, je m'appuie notamment sur la réflexion menée par le sociologue Razmig Keucheyan sur l'évolution de la pensée critique en sciences humaines et son évolution théorique récente, principalement dans son ouvrage *Hémisphère Gauche* (Keucheyan, 2010). Les sciences de gestion ne sont pas isolées du reste des sciences sociales et mobilisent largement les auteurs importants de la philosophie, la sociologie ou encore l'anthropologie. Comprendre l'évolution de la pensée critique en sciences sociales nous permettra également de comprendre les transformations et les évolutions des CMS. Surtout, une approche généalogique de la pensée critique, au-delà d'introduire le champ des CMS, nous montre que les nombreuses discussions sur les organisations alternatives sont révélatrices d'un nouveau tournant de la pensée critique.

### 1.3 Une approche généalogique de la critique et des alternatives.

Le courant CMS se structure à partir de 1992, quand un premier ouvrage de synthèse est édité (Alvesson & Willmott, 1992a). Les écrits critiques en gestion sont toutefois plus anciens, inspirés par la sociologie critique anglo-saxonne et son influence sur des disciplines comme la comptabilité qui a développé précocement un sous-champ de la comptabilité critique (Cooper & Sherer, 1984). Les CMS rassemblent des chercheurs venant de perspectives très différentes allant du marxisme au post-modernisme en passant par le féminisme et l'environnementalisme (Adler, Forbes & Willmott, 2007; Alvesson & Deetz, 1996; Fournier & Grey, 2000). Cela donne un assemblage disparate d'auteurs dont tous n'acceptent pas d'être catalogués comme « CMS » (Adler et al., 2007). Toutefois, des traits communs peuvent être dégagés. Dans leur article de référence, Fournier & Grey (2000) énoncent trois grands principes structurant le champ CMS : l'anti-performativité, la réflexivité et la dénaturalisation. L'anti-performativité est le refus de mettre la science de gestion au service des managers. En ce sens, il s'agit de se positionner contre l'orientation originelle de la gestion qui vise à améliorer l'efficacité économique des organisations — orientation qu'on retrouve chez Taylor ou ceux qui ont cherché à réhumaniser ses travaux (e.g. Mayo, 1933). Les sciences de gestion sont une science sur le management et non pour le management. Les auteurs critiques sont dans l'ensemble sceptiques sur la crédibilité morale et l'impact social et environnemental du management actuel ; il ne faudrait donc pas reproduire et renforcer ce type de management. La

réflexivité est la volonté des chercheurs critiques de réfléchir aux conséquences de leurs recherches sur le monde qu'ils étudient. Le travail des chercheurs n'est pas neutre et implique une réflexion épistémologique et ontologique de leur part. Enfin, la dénaturalisation est le travail fait pour montrer la nature contingente des sociétés dans lesquelles nous vivons. Il n'y a pas d'ordre naturel auquel il faut se référer et qu'il faudrait imposer. Au contraire, les discours prétendant à la neutralité doivent être déconstruits.

En France également, un courant critique émerge (Allard-Poesi & Loilier, 2009; Courpasson, 1997; Courpasson & Dany, 2003; Daudigeos, Pasquier & Valiorgue, 2014; Jaumier, Daudigeos & Joannidès de Lautour, 2017; Golsorkhi, Huault & Leca, 2009; Palpacuer, 2007) à partir des années 2000 ; il se situe dans la lignée du courant CMS influencé par les Anglo-saxons et le Royaume-Uni tout particulièrement (Chanlat, 2013). Le Royaume-Uni a été marqué par la contre-révolution néo-libérale des années 1980 et la vague managérialiste qui l'a accompagnée. En conséquence, il a été un terrain fertile pour la pensée critique en gestion, car la nature politique conservatrice des pratiques managériales y devint beaucoup plus visible (Fournier & Grey, 2000). Toutefois, ce courant des CMS est avant tout influencé par une sociologie critique beaucoup plus ancienne : les travaux de Marx (Vidal, Adler & Delbridge, 2015), Bourdieu (e.g. Golsorkhi & Huault, 2006) et Foucault (e.g. Knights & Collinson, 1987; Knights & Willmott, 1989; pour une synthèse, voir Burrell, 1988) restent les marqueurs de références.

Le courant critique en gestion est marqué par une politisation du management refusant la prétention positiviste d'une science possiblement « neutre ». Au contraire, la recherche en gestion est traversée de préjugés normatifs et de valeurs sous-jacentes qu'il s'agit de dévoiler et d'explicitier. Dès lors, l'attachement à un champ critique ne signale pas l'adhésion à une école de pensée particulière, mais bien plutôt la contestation d'une idéologie managériale selon laquelle la recherche de profit rend tout autre objectif secondaire. Au contraire, d'autres buts (justice, un sens de la communauté, le développement humain, l'équilibre écologique) doivent occuper le devant de la scène (Adler et al., 2007). Partant de la conviction « qu'en propageant des théories amORALES inspirées d'une idéologie dominante, les écoles de commerce ont activement détaché leurs étudiants de tout sens de responsabilité morale » (Ghoshal, 2005: 76; in Adler et al., 2007: 121) de nouvelles théories sont mises en avant pour transformer le monde. Les CMS reprennent ainsi la fonction même des sciences de gestion.

Une approche généalogique des CMS suppose toutefois de ne pas présenter une image figée du courant, mais de présenter les jalons de son évolution.

L'évolution de la pensée ne doit se comprendre ni comme un phénomène contingent ni comme le fruit d'une évolution linéaire de la recherche (Keucheyan, 2009). L'histoire de la pensée suppose de restituer les idées et les théories dans les conditions sociopolitiques de leur production, c'est-à-dire de comprendre que ces idées et ces théories sont des produits de leur époque. Ce sont donc les conséquences de ces conditions sociopolitiques que nous devons analyser (Keucheyan, 2009). Nous retrouvons ainsi l'idée selon laquelle « la légitimation des théories provient plus de relations contextuelles complexes que des qualités intrinsèques des théories elles-mêmes » (Lamont (1987:614-15) cité dans Hallett, Stapleton & Sauder, 2019). Il convient d'examiner l'articulation des théories entre elles pour comprendre leur influence.

Selon Razmig Keucheyan, l'élément sociopolitique majeur pour comprendre l'évolution de la pensée critique est le contexte de défaite politique (Keucheyan, 2009, 2010). Le contexte actuel est celui d'une contre-révolution conservatrice néo-libérale (depuis bientôt quarante ans) qui a largement défait le projet transformateur porté par les théories critiques. L'idée principale que je souhaite développer ici est que le développement actuel d'une littérature sur les organisations alternatives doit se comprendre comme la conséquence d'une défaite plus générale du champ critique en gestion.

Pour chaque moment de la recherche critique, nous reviendrons sur la conception du pouvoir qui l'accompagne, une question qui est justement au cœur des CMS. Le management y est perçu comme une pratique de pouvoir visant à imposer une certaine conduite chez les autres, mais aussi sur soi (Clegg, 2009). Cet intérêt constant pour le pouvoir est rappelé par Clegg et al. dans leur livre de synthèse : « L'intérêt sous-jacent pour la question du pouvoir et de la gestion du savoir fait des CMS l'un des rares domaines en sciences de gestion à s'être engagé systématiquement et profondément avec le concept de pouvoir »<sup>5</sup> (Clegg et al., 2006: 267). Dès lors, les organisations sont perçues comme « le façonnage collectif de la volonté des individus en vue d'un but commun » (2006: 2)<sup>6</sup>. Il s'agit de montrer le « visage hideux » du management<sup>7</sup> (Morgan, 1986) et de comprendre comment la conception du pouvoir permet de mieux saisir les changements des CMS eux-mêmes.

---

<sup>5</sup> « The underlying concern with power and management knowledge makes CMS one of the few areas of management to have dealt systematically and deeply with the topic of power »

<sup>6</sup> « What is organization but the collective bending of individual wills to a common purpose? »

<sup>7</sup> « the ugly face of management »

### 1.3.1 Le moment structuraliste de la critique en gestion

Les perspectives critiques en gestion (avant leur institutionnalisation sous le terme de CMS d'ailleurs) sont d'abord inspirées par le marxisme et le structuralisme de l'école de Francfort (Horkheimer, 1972) qui restent des points cardinaux de l'analyse critique en sciences sociales (Anthony, 1977; Bryer, 1993; Duménil & Lévy, 1993; Marglin, 1974). Ce moment est celui des analyses de phénomènes macro-sociétaux. L'objectif est d'obtenir une transformation de la société dans son ensemble (l'idéal marxiste révolutionnaire). Les relations de pouvoir sont donc considérées comme le résultat de structures de classes et des concepts clés comme l'émancipation et la domination cadrent ces théories. L'émancipation est ici considérée dans un sens macro, c'est-à-dire qu'elle vise la libération vis-à-vis d'une structure sociale globalisante (Alvesson & Willmott, 1992b). Le champ de la Labour Process Theory que nous présenterons par la suite est probablement le champ le plus représentatif d'une approche marxiste de la gestion (même si nous montrerons que son évolution est passée par un recoupement avec certaines postures postmodernistes).

Les travaux marxistes et structuralistes conçoivent le pouvoir comme un instrument de domination. Ces auteurs insistent sur la structure de classe que reproduisent les organisations et sur les logiques de contrôle qui s'y déploient (Morgan, 1986). Ces travaux montrent les effets négatifs des organisations sur les individus, insistant sur les accidents industriels, les maladies professionnelles et la dégradation de la vie au travail. De manière plus radicale, les travaux marxistes en théorie des organisations montrent comment la quête de profit crée une structure de domination qui exploite les travailleurs en les privant du fruit de leur travail. D'autre part, ces travaux posent fortement la question de l'émancipation, mais selon deux modalités particulières. D'une part, le sujet de l'émancipation est principalement la classe ouvrière. C'est ce qui explique, par exemple, que l'approche de la Labour Process Theory se soit surtout intéressée aux luttes dans les usines (Thompson, 1989). D'autre part, cette émancipation est regardée sous un angle macroscopique. L'État est la source du pouvoir et l'émancipation passe par la révolution sociale.

Sur le plan théorique, nous remarquons une baisse progressive de l'influence du marxisme dans les perspectives CMS depuis le début des années 1990. Ainsi l'essentialisme du marxisme fut critiqué (Alvesson & Willmott, 1992b) et les rares contributions marxistes font aujourd'hui l'objet de numéros spéciaux qui en soulignent le caractère exceptionnel (Tsoukas, 2007). Le

marxisme a ainsi perdu son «élan initial»<sup>8</sup> (Tsoukas, 2007: 1309). Cette conception est également marquée par une défaite politique, car une remise en question profonde de la structure capitaliste de notre société est restée hors de portée. Les grands mécanismes d'exploitation qui sous-tendent notre société et nos organisations (comme la relation salariale qui représente l'exploitation des salariés par les capitalistes par exemple) se sont aggravés plus qu'ils n'ont disparu avec la contre-révolution néo-libérale. Bien entendu, ces perspectives structuralistes n'ont pas totalement disparu (Adler, 2007b; Vidal et al., 2015). Il s'agit toutefois de présenter une catégorisation schématique permettant de comprendre les tendances larges de la pensée critique.

D'autres parts, le contexte de défaite a un autre effet important sur la gestion. Ainsi que nous l'expliquent Fournier & Grey, la contre-révolution libérale, marquée par le Thatcherisme au Royaume-Uni, va profondément marquer le champ universitaire (Fournier & Grey, 2000). Les universitaires critiques, au Royaume-Uni vont progressivement devoir quitter les départements de sociologie dont les financements diminuent et rejoindre les business schools dont les dotations augmentent et où se trouvent les opportunités professionnelles. Ceci marquera l'arrivée forte des perspectives critiques en management, qui se tourneront vers des approches postmodernistes avec la perte d'influence du marxisme.

### 1.3.2 Le tournant postmoderniste de la recherche critique en gestion

Le second moment des approches critiques correspond à la structuration des CMS au tournant des années 1990 et l'influence grandissante des perspectives post-modernes, notamment foucauldienne. Ce second moment doit être remis dans le contexte d'« un pessimisme [qui] s'installe au sein des théories critiques quant à la possibilité même de faire émerger un ordre social post-capitaliste » (Keucheyan, 2015: 17). La conception du pouvoir est transformée notamment sous l'influence de Foucault qui conçoit le pouvoir comme relationnel et façonnant la subjectivité des individus plutôt que comme une logique de domination de laquelle on ne peut échapper. Ainsi, «Foucault accorde une importance déterminante à l'idée de "micropouvoir" [Foucault, 1975]. Selon cette conception, le pouvoir est dispersé dans la société, et non concentré dans un État dont procéderait unilatéralement la domination. Cette conception "ascendante" met l'accent sur l'inscription du pouvoir dans des institutions

---

<sup>8</sup> « Lost its initial momentum »

“intermédiaires” telles que l’école, les hôpitaux, l’armée et les prisons, qui produisent des individus toujours déjà intégrés à des rapports de pouvoir. » (Keucheyan, 2015: 24).

D’autre part, c’est le sujet de l’émancipation qui change dans ce second temps de la recherche critique. Cela correspond à l’ouverture de « fronts secondaires », c’est-à-dire à ne plus penser l’émancipation uniquement à travers le prisme de la classe ouvrière. Ce sont désormais les luttes féministes (Acker, 1990; Ashcraft, 2001), anticolonialistes (Banerjee & Linstead, 2001) ou écologistes (Jermier & Forbes, 2003) qui seront tout aussi importantes.

L’accent est mis sur la dimension relationnelle du pouvoir et montre comment des acteurs peuvent mobiliser des leviers d’action à une échelle plus micro pour subvertir les relations sociales. Les recherches portent alors sur des mécanismes de microémancipation (Alvesson & Willmott, 1992b; Huault, Perret & Spicer, 2014) et l’analyse de classe est largement abandonnée. Cette perspective tire les leçons de l’échec du projet transformateur macro en proposant des objectifs plus réduits et donc plus faciles à atteindre pour les individus souhaitant critiquer et subvertir l’ordre social. Ce n’est plus l’affrontement direct avec le management autour de grand thème comme la répartition de la valeur ajoutée qui en jeu, mais plutôt la capacité à mobiliser l’humour, le cynisme, l’ironie, la lenteur et des identités subversives au travail (refuser de devenir l’entrepreneur de soi comme le néo-libéralisme aimerait nous voir devenir). Toutefois, ces perspectives postmodernistes sont, elles aussi, largement remises en question aujourd’hui. Les critiques qu’elles subissent sont de deux ordres.

D’une part, l’idée de microémancipation est comparée à une vision décaféinée de la résistance (Contu, 2008). Le potentiel subversif de chercher à créer des espaces d’ironie et de cynisme au travail serait tellement faible et insignifiant que ce serait une défaite en soi. Dans cette perspective « mal mettre sa cravate serait se montrer récalcitrant et même un pet silencieux serait considéré comme un acte politique »<sup>9</sup> (Fleming, 2016: 107). En d’autres termes, ce moment postmoderniste n’a en rien permis de stopper la contre-révolution néo-libérale. L’ambition et l’échelle d’action seraient trop réduites dès le départ pour que l’approche postmoderniste puisse véritablement transformer le vécu des individus. La seconde critique est celle formulée par les tenants de la performativité critique (Spicer et al., 2009). Selon eux, les approches postmodernistes des CMS représentent une critique négative, c’est-à-dire tournée uniquement sur la dénonciation de situations de pouvoir, mais sans capacité à formuler de véritables discours et actions alternatives.

---

<sup>9</sup> « Failing to adjust one’s necktie deeply recalcitrant. Even silently farting was classified as a political act. »

Plusieurs pistes sont envisagées pour dépasser ces limites des approches postmodernistes. Certains auteurs proposent de réhabiliter les luttes qui ont un impact et de montrer que la lutte contre les excès du management peut être couronnée de succès (Courpasson, 2016). David Courpasson montre ainsi comment un groupe d'employés a réussi à résister aux transformations organisationnelles proposées par le management en combinant des outils digitaux via un blog à des actions matérielles par des grèves de la faim (Courpasson, 2017). Si pour Spicer et ses collègues, le projet de performativité critique pouvait constituer le troisième moment de la recherche critique (Spicer, Alvesson & Kärreman, 2016; voir également les réponses de Schaefer & Wickert, 2016; et de Learmonth, Harding, Gond & Cabantous, 2016), je propose une autre vision de l'évolution des CMS.

Dans tous les cas, les défaites politiques rythment l'évolution de la pensée critique, y compris dans les sciences de gestion.

### 1.3.3 Les organisations alternatives : un troisième temps des CMS ?

Une approche généalogique du développement des CMS nous conduit à faire coïncider le développement actuel des recherches sur les organisations alternatives avec la mise en évidence du potentiel subversif réduit des approches post-modernes.

Comme nous l'avons expliqué, les recherches sur les organisations alternatives ne sont pas nouvelles. Déjà dans les années 1920 en France se construit toute une recherche sur les coopératives autour de la RECMA. Puis en management, dans le monde anglo-saxon se développe une analyse d'organisations alternatives bien que le terme ne soit pas employé. Les travaux les plus emblématiques à ce sujet sont sans doute ceux de Rothschild-Whitt (1976, 1979; voir aussi Brown, 1985).

Toutefois, ces travaux restent marginaux. Nous pouvons expliquer une telle marginalisation en resituant ces travaux plus largement dans les perspectives critiques en sciences sociales. En effet, les perspectives marxistes largement dominantes sur cette période 1920-1970 rejettent l'idée d'utopie et le coopérativisme.

Le développement de la recherche sur les organisations alternatives se fait donc aujourd'hui dans un contexte intellectuel singulier marqué par une défaite politique des perspectives critiques précédentes qui ont échoué à significativement modifier les pratiques managériales (Spicer et al., 2009). Cela nous permet donc de comprendre que la recherche sur les organisations alternatives ne constitue pas uniquement une curiosité empirique nouvelle. Il s'agit d'une nouvelle façon d'approcher la recherche critique en management et de dépasser les

limites politiques des approches précédentes, notamment postmodernistes. En ce sens, la démarcation avec la recherche sur les organisations hybrides et les social business est claire puisque le projet politique sous-jacent n'est pas du tout le même (Parker et al., 2014a). Cependant, parler d'un troisième temps de la recherche critique en gestion est sans doute prématuré. En effet, le courant n'est pas, pour le moment, réuni autour d'une conception unifiée du pouvoir, d'un cadrage théorique précis ou d'une épistémologie commune. Les deux premiers moments sont de nature théorique différente (Alvesson & Deetz, 1996). Or il semble que le champ des organisations alternatives reste pour le moment un sujet empirique.

En somme, les organisations alternatives peuvent se définir de façon large comme « organisant le capitalisme différemment » ou bien de manière plus radicale comme des « mouvements contestant l'ordre capitaliste » (Barin-Cruz et al., 2017: 322). Une vision large des organisations alternatives peut donc prendre en considération l'étude d'organisations hybrides, de B-corps ou bien d'entreprises libérées. Dans le cadre de cette thèse, je me concentrerai plutôt sur une définition stricte qui regarde les organisations qui défient activement le capitalisme, son objectif de profit et sa division entre propriétaires et non-propriétaires des outils de production, « arrangée en l'absence du droit divin octroyé aux rois, de la violence de l'État ou de la coercition du capital » (Parker et al., 2014a: 623). Mais au-delà d'un enjeu définitionnel, nous voyons que la définition stricte des organisations alternatives correspond à un ancrage clair dans le champ CMS et que la popularité actuelle des recherches sur les organisations alternatives est liée à une mutation en cours dans le champ CMS.

Nous allons maintenant présenter plus en détail les différents débats au sein des recherches sur les organisations alternatives.

#### 1.4 Cartographie, diffusion et gouvernance : les débats structurant le champ des organisations alternatives.

La diversité de la recherche sur les organisations alternatives a permis de mieux comprendre comment des pratiques quotidiennes peuvent permettre de fabriquer un nouvel ordre social (Farias, 2017a). Des chercheurs ont par exemple souligné le rôle de l'humour dans la fabrique et le maintien d'une identité spécifique au sein d'un supermarché coopératif (Huber & Brown, 2017). Les travaux de Stéphane Jaumier ont mis en avant les mécanismes par lesquels des ouvriers coopérateurs actualisent les valeurs coopératives de leur organisation au quotidien en inversant les relations d'autorités entre les « chefs » et les ouvriers opérateurs (Jaumier, 2015,

2017). Les pratiques quotidiennes ont été également observées par Carine Farias pour comprendre comment les relations monétaires sont neutralisées dans une communauté intentionnelle (Farias, 2017a). Au contraire, l'étude de la concurrence que se livrent deux mutuelles étudiantes françaises montre l'érosion des principes et valeurs mutualistes (Bousalham & Vidaillet, 2018). Toutes ces recherches montrent les interactions sociales *au travail*, mais ne donnent pas à voir *le travail* et son contrôle dans ces organisations ; question du travail qui demeure l'angle mort de ce champ de recherche.

Les recherches sur les organisations alternatives au sens large comme au sens strict se sont pour le moment limitées à trois grands domaines : répertorier l'étendue des alternatives, les conditions d'émergence et de diffusion et enfin la gouvernance de ces organisations (Barin-Cruz et al., 2017).

Les récents ouvrages de synthèse sur le concept d'organisations alternatives (Parker et al., 2007, 2014b) visent à rendre le concept visible en répertoriant le plus d'alternatives possible. Ce n'est pas un hasard si l'un des ouvrages clés est publié sous la forme d'un dictionnaire (Parker et al., 2007). L'objectif est politique : il faut montrer qu'une panoplie d'organisations différentes est accessible. Les auteurs explicitent cet objectif clairement, dès le début de l'ouvrage : « L'un des attributs les plus répandus du sens commun aujourd'hui est qu'il n'y a pas vraiment d'alternative au managérialisme marchand ; au libéralisme dérégulé qui domine la majeure partie du monde. Nous ne sommes pas d'accord avec ce sens commun et pensons que ce dictionnaire doit vous convaincre de ne pas être d'accord non plus. En réalité, nous pensons que ce livre prouve (et "prouve" est le bon mot ici) qu'il y a de nombreuses alternatives à la façon dont nous nous organisons aujourd'hui »<sup>10</sup> (Parker et al., 2007: ix).

Cet enjeu de cartographie est déjà présent dans la littérature des années 1970. Suivant une tradition structuraliste dominante en management à l'époque, Joyce Rothschild-Whitt cherche ainsi à dresser un portrait idéal typique de ce qu'elle nomme une organisation collectiviste (Rothschild-Whitt, 1979). Elle développe une analyse inspirée des travaux de Weber pour montrer que les organisations alternatives ne correspondent pas aux modèles bureaucratiques. Son but est de montrer l'importance de modèles contre-bureaucratiques, c'est-à-dire des organisations qui reposent sur une rationalité par rapport aux valeurs. Ce travail permet d'établir

---

<sup>10</sup> « One of the most common pieces of common sense nowadays is that there is no real alternative to market managerialism, to the sort of free market liberalism that currently dominates certain parts of the planet. We disagree, and think that this dictionary should convince you to disagree too. In fact, what we think this book proves (and we do think 'proof' is the right word here), is that there are many alternatives to the way that many of us currently organize ourselves. »)

des caractéristiques fixes facilitant de futures cartographies. Ainsi, son travail montre que dans de telles organisations l'autorité vient du caractère collectif d'une décision (si le processus n'est pas collectif alors celui-ci est illégitime) ; l'homogénéité sociale est nécessaire pour réussir à atteindre le consensus dans les décisions ; les incitations sont matérielles, mais surtout morales (la principale incitation à venir travailler est que les individus ont un contrôle substantiel sur leur activité) ; enfin, il y a un refus fort de la division du travail pour au contraire mettre en avant la rotation des postes et le partage de l'activité (Rothschild-Whitt, 1979).

Le travail de cartographie s'est aujourd'hui complexifié, car les auteurs contemporains, plus marqués par le post-modernisme rejettent l'idée d'une structuration unique des organisations alternatives. Ainsi, dans une perspective activiste et anarchiste (Graeber, 2009), l'action directe devient une nouvelle forme de résistance pour les nouveaux mouvements sociaux (Day, 2004). Nous retrouvons ici les débats autour de l'idée de préfiguration (Reinecke, 2018). Dans ce cadre, les moyens comptent autant que les fins et les modes d'action mis en œuvre par une organisation doivent être alignés sur les buts poursuivis par l'organisation. À l'inverse, d'autres auteurs proposent une forme d'hybridité ou *dissonance* par laquelle la bureaucratie organisationnelle peut être mise au service de la poursuite de certains buts sociaux (Ashcraft, 2001). Face à une telle pluralité de conceptions de ces organisations, tout travail d'inventaire est forcément incomplet. Cependant, un effort fut fait pour réaliser un dictionnaire afin de répertorier une diversité d'organisations, de récits et de philosophies à même de remettre en cause notre imaginaire sur ce qu'est l'économie (Parker et al., 2007). On y trouve des entrées sur les AMAP (p.60), sur le mythe des Amazones (p.5) ou encore sur les pionniers de Rochdale (p.267).

Les débats sur l'émergence et la diffusion d'organisations alternatives étaient habituellement le fruit de perspectives incrémentales en social business (Barin-Cruz et al., 2017). Récemment, ce sujet fut abordé à propos d'organisations plus radicales (Esper, Cabantous, Barin-Cruz & Gond, 2017; Leca, Gond & Barin Cruz, 2014). Face à un capitalisme hégémonique et dont les discours performatifs soutiennent sa reproduction, la question de l'émergence d'organisations alternatives est devenue un enjeu stratégique (Gibson-Graham, 2008).

Tout un programme de recherche se développe alors pour savoir comment émergent les organisations alternatives, notamment les coopératives (Boone & Ozcan, 2014), et quels en sont les freins (Cheney, 1999). À ce sujet, des travaux récents soulignent l'importance des chercheurs dans le développement de telles alternatives (Gibson-Graham, 2008) et expliquent le développement de programmes de recherche-action (Gibson-Graham, Cameron & Healy,

2013). Les travaux sur le cas argentin montrent d'ailleurs que le travail des universitaires fut crucial dans la survie des entreprises récupérées nées à la suite du crash économique de 2001 (Esper et al., 2017).

Au-delà de l'enjeu de leur émergence, la recherche actuelle sur les organisations alternatives, s'est beaucoup intéressée à la question de la gouvernance à travers les débats sur la démocratie organisationnelle comme outil de gouvernance pour une remise en cause radicale du modèle actionnarial dominant (Cheney, 1995). Pour certains, le meilleur moyen de défendre la démocratie organisationnelle est d'établir un « business case for democracy », c'est-à-dire de montrer que la démocratie est un système économiquement plus performant que ses alternatives (Vredenburg & Brender, 1993; Ben-Ner & Jones, 1995) ou au contraire moins efficace (Kerr, 2004). Des chercheurs relient ainsi la démocratie et la participation des employés à une meilleure satisfaction au travail (Black & Gregersen, 1997) ; à une meilleure santé et donc à moins d'absences (Foley & Polanyi, 2006) ; à plus de créativité et d'innovation (Sarin & McDermott, 2003) et plus largement à une meilleure productivité (Carmeli, Sheaffer & Yitzack Halevi, 2009).

Pour d'autres, la démocratie est une valeur en soi qu'il faut développer dans les organisations, indépendamment de tout intérêt économique (Johnson, 2006; King & Griffin, 2019). C'est une thèse défendue notamment par Joseph Stiglitz (2009) qui souligne que la démocratie est une valeur en soi. Cela rejoint plus largement les travaux qui soulignent les dangers que font peser les grandes entreprises sur le fonctionnement démocratique de nos sociétés (Hertz, 2001). Pour les perspectives critiques en gestion, la démocratie organisationnelle doit être étudiée car elle intrinsèquement juste (Griffin, Learmonth & Elliott, 2015).

Cette question de la démocratie organisationnelle continue d'être marquée par la thèse de la dégénérescence ou « loi d'airain de l'oligarchie » de Michels (1949). S'appuyant sur une étude de terrain dans un grand parti politique, Michels observe qu'une structure initialement démocratique tend à devenir oligarchique. Ceci s'explique notamment du fait de l'asymétrie d'information qui bénéficie aux personnes au pouvoir qui peuvent alors de plus en plus facilement déployer les bonnes stratégies pour rester au pouvoir. Cette loi d'airain fut complétée par une seconde théorie structurante de la gouvernance des organisations alternatives : celle de la tyrannie de la non-structure<sup>11</sup> (Freeman, 1972). Selon Freeman, militante féministe qui offre une réflexion sur les organisations qu'elle fréquente, il y a un piège à vouloir à tout prix refuser

---

<sup>11</sup> Traduction hasardeuse du concept de « Tyranny of structurelessness ».

une structure organisationnelle. En effet, souligne-t-elle, si une organisation peut ne pas avoir de structure formelle, elle a forcément une structure informelle. Dans ce cas, des jeux de pouvoir et des mécanismes beaucoup moins visibles vont prendre le relai d'une structure formelle et pousser l'organisation vers un fonctionnement tyrannique ou oligarchique.

Le caractère déterministe de cette loi d'airain fut largement dénoncé par la suite en étudiant des cas d'organisation maintenant leur structure démocratique (Cornforth, 1995) voire la possibilité pour certaines organisations de retrouver un fonctionnement démocratique en partie perdu (Bretos & Errasti, 2016). Ces développements n'empêchent pas de souligner une tension permanente sur la gouvernance des organisations démocratiques (Cornforth, 2004; Flecha & Ngai, 2014; Gand, 2015). La question de la survie économique revient ainsi régulièrement comme l'un des enjeux structurant les organisations démocratiques et menaçant leurs idéaux (Varman & Chakrabarti, 2004). Par exemple, l'observation des processus de délibération dans une coopérative de consommateurs montre que deux groupes s'opposent dans un équilibre permanent. Dans les débats, une logique idéaliste cherchant à transposer les valeurs en actes est sans cesse compensée par une logique de « réalisme économique » s'inquiétant de la survie de l'organisation (Ashforth & Reingen, 2014).

Le cas des entreprises récupérées notamment en Argentine, mais en France est éclairant à ce sujet puisque les enjeux économiques se mélangent à des questions politiques de légitimité de ces organisations auprès des pouvoirs publics et des banques (Borrits, 2015; Ruggeri, Martínez & Trincherro, 2005). Dans ce cadre, la faillite de telle structure n'est pas forcément liée à un manque de compétitivité.

#### 1.4.1 L'alternative alimentaire

Une grande réflexion en cours fait se rejoindre la question des organisations alternatives et les enjeux plus larges de transformation de nos systèmes alimentaires. Cette littérature, qui ne s'ancre pas toujours en gestion, mais plus au champ interdisciplinaire des *food studies*, se rassemble aujourd'hui du concept « d'alternative food networks » (Goodman, 2013; Whatmore, Stassart & Renting, 2003; Whatmore & Thorne, 2004). La question alimentaire qui reviendra tout au long de cette thèse n'est donc pas anecdotique dans le développement de la recherche sur les organisations alternatives.

Ce champ de recherche s'intéresse aux aspects culturels et symboliques de l'alimentation ou encore les enjeux de pouvoir et résistance à travers les pratiques alimentaires. Ces travaux montrent notamment que les pratiques alimentaires s'inscrivent dans et renvoient à des

contextes et environnements culturels (Barthes, [1997]2008; Belasco, 1999; Bourdieu, 1984). Ainsi, Roland Barthes explique que la nourriture est un élément culturel, rempli de significations, renvoyant à des mythes et servant de support à la communication humaine. Les aliments ne sont donc pas que des biens à consommer, ce sont aussi des « attitudes » qui renvoient à des situations particulières. La baguette signifie ainsi le quotidien, alors que le pain de mie triangle renvoie à la cérémonie et aux réceptions. Il s'agit donc de montrer qu'éduquer le goût n'est pas la même chose qu'apprendre à avoir « bon » goût : ce dernier point restant une question de construction sociale et, le plus souvent d'ailleurs, de distinction de classe (Bourdieu, 1984).

Cet enjeu culturel autour de l'alimentation se retrouve particulièrement dans les travaux de l'historien Warren Belasco qui montre le lien entre la contre-culture et la contre-cuisine et comment les deux se sont simultanément développés au tournant des années 1970 (Belasco, 1999, 2007). Ses travaux montrent que le mouvement hippie des années 60 s'est emparé de la question alimentaire, donnant naissance à une contre-cuisine. La contre-cuisine de l'époque était soucieuse, moins de santé et de vitalité, mais plutôt d'une vision politique radicale et d'environnementalisme.

Belasco montre que ces nouvelles pratiques de consommation cherchent à élargir la palette de cuisines (cuisines végétariennes, cuisines du monde), reposent sur des techniques plus intensives en main d'œuvre (faire son propre pain) et recherchent une diversité des couleurs et textures et des modes plus spontanés de consommation (repas moins formels). L'idéologie sous-jacente est celle (1) d'un refus du consumérisme (2) un renouveau du faire soi-même et (3) une mise en adéquation entre pratiques privées et préservation du globe. Il prend ainsi l'exemple du pain dont la consommation évolue fortement dans le cadre de la contre-culture pour aller vers des produits complets, faits à la main et vendus sans sac plastique (Belasco, 1999). Cette analyse montre donc que la contre-cuisine, marquée par une pensée environnementaliste, s'appuie sur un rejet de l'approche moderniste et utilitariste de la nutrition. Au contraire, la contre-cuisine propose un regain d'intérêt pour la dimension sociale, gustative et esthétique de l'alimentation. Mais à une époque, les années 1970, où le modernisme productiviste est hégémonique, la question centrale devient celle de parvenir à réaliser une infrastructure économique alternative pour produire, distribuer et consommer des biens alimentaires autrement.

De nombreuses études vont alors se développer pour cartographier ces réseaux alimentaires alternatifs (Freudenberg, McDonough & Tsui, 2011) et explorer leurs effets sur les populations. Freudenberg et ses collègues montrent ainsi que New York s'est doté au fil des ans d'un dense

réseau d'alternatives comprenant AMAP, marchés de producteurs, supermarchés coopératifs, jardins partagés. Il y a ainsi une multiplicité d'organisations, mais également une multiplicité de causes à défendre. Ce mouvement large de justice alimentaire vise aussi à s'attaquer aux problèmes plus larges de santé liés à l'alimentation : obésité, diabète, carences alimentaires, excès de cholestérol. En Europe, Goodman dresse un constat plus mitigé en montrant l'impact réduit des circuits alternatifs qui n'ont pas réussi à transformer notre paradigme de production (Goodman, 2004). Cette critique globale de la modernité est particulièrement visible dans le mouvement Slow Food (Gaytán, 2004; Petrini, 2013) proposant de transformer les pratiques de consommation pour s'opposer à une McDonaldisation du monde (Ritzer, 1983) qui standardise nos produits et accélère nos repas.

Cette approche sur les alternatives alimentaires, comme sur les organisations alternatives plus largement, n'est pas sans critique. Le mouvement Slow Food, bien qu'étendu à d'autres domaines notamment le milieu académique (Cronin, 2013; Hartman & Darab, 2012), est soumis à critique. Les perspectives conservatrices sur les enjeux alimentaires insistent par exemple sur le fait que le modernisme culinaire, malgré ses excès, est ce qui a permis de fournir une alimentation suffisamment riche (en calories) à une majorité de la population (Laudan, 2004). Ce faisant, l'auteur oppose directement la gastronomie, un hobby élitiste, avec le modernisme culinaire qui vise à rendre l'alimentation la plus accessible possible. En opposition au projet Slow Food de fournir des programmes d'éducation pour éduquer le palais des enfants et des adultes aux produits gastronomiques, l'auteur avance qu'il y aurait des méthodes scientifiques objectives pour apprendre à percevoir les différents goûts et textures. Ce serait une question de techniques (Laudan, 2004: 140).

Pour préciser cette critique d'une vision idéalisée de l'alternative alimentaire au productivisme, l'auteur présente la stratégie du terroir français. Cette stratégie vise à monter en gamme (c'est une stratégie marketing) en mettant en avant le sol, le terrain, l'environnement des vignes, plutôt que le produit lui-même et ses potentielles caractéristiques intrinsèques, afin d'empêcher de nouveaux producteurs, au tournant du 20<sup>e</sup> siècle, d'être capables de concurrencer les vins français puisque, par définition, chaque terroir est unique.

Là encore, il s'agit de reconstruire a posteriori les imaginaires des individus et les catégories avec lesquelles ils font sens du monde, mais cette fois pour en dénoncer des dérives marketing. Dans ces discussions sur les alternatives alimentaires, comme dans les débats plus larges sur les organisations alternatives, la question des imaginaires revient donc sans cesse afin d'en souligner la dimension politique et le potentiel émancipateur.

#### 1.4.2 Le rôle de l'imaginaire dans les débats sur les organisations alternatives.

Les auteurs du champ des organisations alternatives soulignent que le potentiel de ces organisations réside dans leur capacité à renouveler nos imaginaires en dehors du cadre du capitalisme hégémonique (Gibson-Graham, 2008; Parker et al., 2007). Les auteurs critiques ont ainsi montré la nécessité de se confronter (en tant qu'étudiant, chercheur ou praticien) à d'autres sources d'imaginaires, y compris à travers les œuvres de fictions (Reedy & Learmonth, 2009) pour se créer un répertoire des possibles et pouvoir établir des organisations alternatives.

La question de l'imaginaire a été particulièrement évoquée en lien avec les enjeux d'enseignement de la gestion (Huault & Perret, 2012). Les auteurs critiques se heurtent en effet à une réalité concrète : les étudiants ont de grandes difficultés à penser d'autres modèles que l'organisation pour le profit, présentée comme le modèle naturel en école de commerce. L'enseignement de modèles alternatifs d'organisation passe alors par le développement de nouveaux imaginaires auprès des étudiants (Reedy & Learmonth, 2009). Reedy & Learmonth développent des exemples concrets de moyens de travailler l'imaginaire des individus pour rendre la contestation du capitalisme possible. Ils prennent ainsi l'exemple du livre célèbre d'Ursula Le Guin, *Les Dépossédés* (1974), une œuvre de fiction dans laquelle nous suivons une société anarchiste refusant la propriété privée et l'exploitation salariale. Pour lire cette œuvre, nous devons donc nous familiariser avec des pratiques étranges. Par exemple, l'anglais utilisé dans le livre ne contient pas d'article possessif. Les protagonistes étant étrangers au concept de propriété privée, ils ne savent pas exprimer « ma maison » : ils diront simplement « la maison ». En frappant nos imaginaires de telles expériences de pensées, ces œuvres de fiction nous ouvrent un nouveau champ des possibles (Ursula Le Guin a toujours affirmé la portée politique de ses œuvres).

Toutefois, de tels développements ne théorisent pas ce qu'est cet imaginaire, ni comment celui-ci fonctionne. Le concept d'imaginaire est ainsi paradoxalement au cœur de tous les écrits soulignant l'importance d'un agenda de recherche autour des organisations alternatives, mais en même temps, il n'est nulle part concrètement théorisé et empiriquement exploré. Nous verrons donc comment des conceptions inspirées des travaux de Gramsci nous permettent de proposer une théorisation du concept d'imaginaire.

## 1.5 Le cas des AMAP en France.

Dans un article à paraître dans *M@n@gement* (Ouahab & Maclouf, à paraître) nous nous inscrivons dans ces débats sur la diffusion des organisations alternatives en montrant comment la diffusion des AMAP en France va de pair avec une transformation du projet normatif initialement développé par les porteurs du projet AMAP.

Notre article s'inscrit dans les débats récents sur la performativité critique (CP), un programme de recherche qui vise à réorienter les CMS vers une posture plus affirmative et des pratiques transformatives, par opposition à une recherche critique initialement concentrée sur la dénonciation de pratiques aliénantes (Spicer et al., 2009; Cabantous, Gond, Harding & Learmonth, 2016; Wickert & Schaefer, 2015). Une partie de ce programme de recherche est en lien direct avec la littérature sur les organisations alternatives en montrant que le développement de celles-ci est en ligne avec une posture critique affirmative (Reedy & King, 2019; Leca et al., 2014). Alors que certains auteurs étudient les moyens par lesquels la CP permet de développer des moteurs de diffusion d'organisations alternatives (Leca et al., 2014), d'autres chercheurs demeurent plus circonspects et s'inquiètent du risque d'échec d'un tel programme de recherche (Fleming & Banerjee, 2016).

Nous regardons les organisations alternatives sous l'angle des conflits dans lesquels elles se trouvent prises, par exemple à travers la concurrence d'autres programmes performatifs ou d'autres projets normatifs. Nous montrons que ces conflits provoquent des reconfigurations constantes des réseaux dans lesquels les organisations alternatives évoluent ce qui rend les effets futurs des moteurs performatifs incertains. Pour comprendre ces reconfigurations permanentes, nous nous sommes penchés sur le cas des AMAP en France, et majoritairement en Île-de-France. Nous avons pris le cas des AMAP comme un cas emblématique d'organisations alternatives sortant radicalement de la logique de profit et d'accumulation dans le champ de la distribution alimentaire. Alors que les études précédentes regardaient l'émergence de nouvelles organisations grâce au soutien de moteurs performatifs, nous nous sommes concentrés sur le cas d'organisations déjà établies, pour regarder le phénomène de performativité critique plus tard dans le cycle de vie des organisations.

Dans cet article, nous montrons alors comment les conflits entre différents programmes performatifs produisent de la diversité, dans le temps et l'espace, en termes de buts et de designs organisationnels au sein du mouvement français des AMAP. Ce faisant, nous regardons les pratiques des membres des AMAP, les déviations de ces pratiques et le changement normatif qu'impliquent ces déviations.

Dans l'illustration 2 **Error! Reference source not found.**, nous montrons comment le réseau AMAP en France sert de mécanisme de traduction d'un ensemble de théories et de connaissances alternatives en pratiques concrètes. Nous observons toutefois, à partir de notre cas, que les pratiques et discours des membres d'AMAP sont très variés, souvent contradictoires et dont la dimension subversive n'est pas toujours certaine. Pourtant, le projet des AMAP, inspiré des *Community-Supported Agriculture* États-uniennes, est bâti sur une idée de subversion d'une agro-industrie dominante. Ainsi, une personne dans les instances dirigeantes du réseau AMAP nous explique que :

*« Il y en a 50 des systèmes de livraisons. Enfin, voilà. Nous, on insiste vraiment sur le fait qu'on est différent de la Ruche déjà parce que tout simplement on est une association. Et qu'on n'est pas des intermédiaires. Voilà. Ensuite, chacun fait sa vie. Enfin, on n'a pas la même force de frappe que la Ruche au niveau communication. On n'a pas Xavier Niel derrière nous quoi [elle rit]. D'autre part, on se pense, et je pense qu'on l'est, davantage politisés que ce type de structures. On est davantage présents aussi au niveau instances politiques, et instances de décisions administratives. Parce que la Ruche et compagnie ne sont pas reconnus par les pouvoirs publics dans le sens où ils ne peuvent absolument pas avoir leur place dans les différentes agences de gestion du foncier et de l'agriculture. Parce que ce sont des sociétés donc qu'est-ce qu'ils fouteraient là-dedans ? Donc, c'est notre force, c'est notre valeur ajoutée. Après, c'est vrai qu'on est très contraignants, c'est vrai qu'il faut prépayer, c'est vrai qu'on ne peut pas choisir nos légumes, voilà. Et, pour moi on ne s'intéresse pas tout à fait au même type de public en fait. On est différent, et c'est sûr qu'au début quand était le seul système de ce genre, tout le monde allait chez nous. Bon bah voilà. Maintenant, il y a 45 systèmes similaires, les gens qui ont juste envie d'acheter local. Bah voilà, ils vont ailleurs parce qu'ils n'ont pas envie de s'enquiquiner. »*

Nous voyons donc un projet pensé comme étant politique et militant, notamment par rapport à d'autres structures dont l'hybridité est plus orientée sur une dimension marchande du projet. De plus, dès la création de la première AMAP, un réseau fut constitué par les créateurs du modèle afin d'en harmoniser et d'en contrôler les pratiques à travers les différentes AMAP qui se montaient sur le même modèle à travers la France. Si quantitativement, le modèle AMAP, fort de plusieurs milliers d'associations en France est un succès, le constat est toutefois plus mitigé quant à son projet normatif.

Ainsi, lors d'un entretien, je demande à une amapienne :

*« Et pour vous, le fait que ce ne soit pas bio, ce n'est pas trop un problème, le fait que les légumes ne soient pas bio ?*

*- Non, moi je ne suis pas, comment dire, je ne fais pas une fixette sur le bio. Moi je suis contente le producteur, je suis contente de savoir qu'il fait attention, qu'il ne met pas n'importe quel produit, qu'il réduit au maximum, et que pour faire des carottes, soit tu désherbes à la main, soit tes carottes elles sont bouffées par les vers. Finalement, c'est un peu comme du bio, ça a un côté très artisanal qui fait que finalement qu'il faut produire pour nourrir [et pas pour gagner de l'argent], mais aussi pour nourrir assez. Je veux dire que le but c'est quand même d'avoir des beaux paniers et avoir de la diversité et pas des paniers tout petits parce qu'il n'a pas pu produire à cause des parasites ou parce qu'il a eu des aléas, des bestioles enfin je ne sais pas quoi. »*

Nous voyons dans cet extrait qu'une amapienne se démarque très clairement d'une vision stricte de l'agriculture biologique. C'est pourtant l'un des piliers des AMAP qui s'appuient sur le label officiel à ce sujet. Or, après plus de six ans en AMAP, cette personne a décidé de suivre l'agriculteur lorsque celui-ci a décidé de réintégrer des produits de synthèse dans ces cultures. À terme, les différences de conceptions sur ce qui fait la bonne alimentation et la résistance de certaines personnes ont donc des conséquences très palpables sur les organisations.

D'autre part, comme nous l'expliquaient des responsables du réseau AMAP, celui-ci n'a ni les moyens humains ni les ressources matérielles pour se lancer dans ce qu'ils qualifient de « *chasse aux sorcières* ». D'autant plus qu'au-delà du détournement d'un projet subversif initial, les membres d'une AMAP apportent des ressources financières régulières à celle-ci (ou plus précisément à l'agriculteur partenaire) quel que soit le projet subversif qu'on retrouve dans leurs discours. Toutefois, en suivant une approche par la performativité, il n'est pas possible de distinguer discours et action. Un discours est une forme d'action qui produit des effets sur le réel (Gond, Cabantous, Harding & Learmonth, 2016). Progressivement, nous observons alors une modification des pratiques et des dispositifs organisationnels des AMAP permettant d'adoucir les contraintes que subissent les membres, mais aussi de réduire la dimension politique subversive du projet.

Nous montrons ainsi que dans le cas des AMAP, il n'y a pas un seul agenda critique stable qui est performé. Et que potentiellement, l'engagement variable des consommateurs peut réduire le potentiel subversif de ces organisations alternatives. Nous regardons donc bien la forme et le fond de l'engagement des acteurs au sein des AMAP en nous inscrivant dans les débats actuels sur les organisations alternatives. Mais c'est bien l'engagement et les pratiques des acteurs qui nous intéressent et pas le travail en tant qu'activité productive concrète, organisée autour d'un labour process singulier.

Nous contribuons ainsi à la littérature critique en montrant qu'il faut aller au-delà d'un intérêt principalement tourné vers le déploiement de pratiques subversives. Nous proposons au contraire de nous intéresser à l'évolution de ces pratiques subversives. Nous montrons que, sous l'influence de conflits entre différents programmes performatifs (particulièrement entre AMAP et d'autres projets comme la Ruche Qui Dit Oui) un projet subversif initial porté par un ensemble d'acteurs peut fortement évoluer. Nous montrons ainsi les limites d'une approche performative de la recherche critique qui ne s'intéresserait pas aux conflits entre différents projets subversifs. Mais nous poursuivons par là-même l'évitement de la question du travail dans les organisations alternatives.

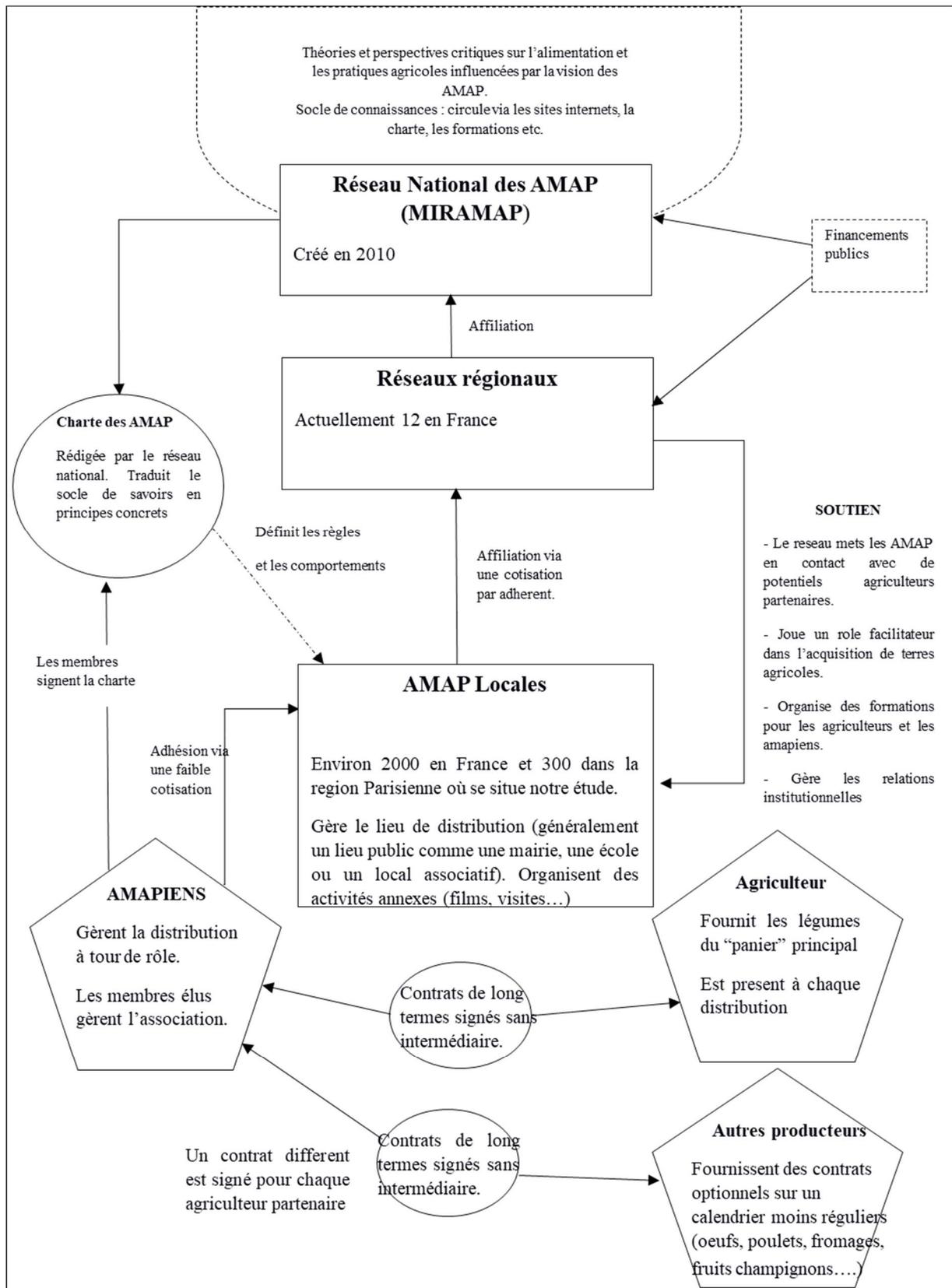


Illustration 2 : Le réseau des AMAP en France comme moteur performatif (Ouahab & Maclouf)

À travers ce premier projet de recherche, la question des conflits autour des représentations entre différents membres d'une organisation alternative se pose déjà. Avec Étienne Maclouf, nous avons démarré ce projet lors de mon Master de recherche. Ce fut l'occasion pour moi de confirmer mon intérêt pour les enjeux alimentaires, enjeu clé autour de la transformation tant sociale qu'écologique de nos sociétés. C'est aussi à ce moment que j'ai ouvert la porte des recherches sur les organisations alternatives et perçu le potentiel des travaux sur le sujet. C'est aussi par la fréquentation du milieu militant des AMAP que j'ai entendu parler du projet de la Louve qui démarrait dans le nord de Paris. C'était pour moi l'occasion d'explorer un nouvel exemple empirique, alors que le champ des AMAP commençait à être déjà bien labouré (Hérault-Fournier, 2013; Lanciano & Saleilles, 2011; Blanc, 2012).

Cependant, j'ai compris progressivement qu'au-delà des conflits idéologiques et de la dissonance de ces organisations (Ashcraft, 2001), c'est la question du travail bénévole de ces consommateurs qu'il fallait creuser plus en avant. La question du travail du consommateur est aujourd'hui largement posée (Dujarier, 2014), toutefois les travaux sur le sujet s'intéressent surtout à la façon dont les firmes détournent ce travail pour leur profit. Par exemple, comment le fait de monter soi-même un meuble Ikea permet à l'entreprise suédoise d'améliorer sa logistique (cartons plus compacts) et ses coûts de main-d'œuvre. La question du travail gratuit dans les organisations alternatives reste pourtant relativement absente. Cet élément qui est au cœur du système de la Louve était déjà présent dans le dispositif des AMAP. C'est d'ailleurs la source des contraintes qui « *enquiquinent* » les membres (pour reprendre l'expression ci-dessus d'une amapienne). Ce travail suppose, de leur part des individus, un certain degré de légitimité et de consentement au modèle qui leur est proposé. Ainsi, au-delà des conflits qui émergent, les effets concrets sur le travail restent à explorer.

Ce constat renvoie en réalité à une absence plus large de la question du travail dans la littérature sur les organisations alternatives. Absence dont il faut discuter les conséquences.

## 1.6 La question du travail comme grand absent des débats en cours. Difficultés de la mise au travail dans les organisations alternatives.

L'émergence d'une littérature sur les organisations alternatives est donc le résultat d'une volonté d'auteurs critiques de montrer qu'une réalité différente est possible. Il s'agissait d'élargir le champ des possibles et de le rendre crédible auprès d'un public plus *mainstream*. Ce faisant, inspirés d'un programme de performativité critique visant à mettre en œuvre de

nouveaux discours et pratiques (Spicer et al., 2009; Reedy & King, 2019), les auteurs se sont concentrés sur le potentiel des organisations alternatives, leur propension à contester le capitalisme. Toutefois, pour dépasser ce stade qui donne à voir une possible émancipation et s'engager vers une transformation sociale véritable, le programme de recherche sur les organisations alternatives doit évoluer. Plus particulièrement, il doit informer et nous aider à mieux comprendre les problèmes concrets auxquels font face les organisations alternatives et les enjeux de pouvoir qui s'y déploient. En regardant le travail, nous pouvons aussi regarder la question du contrôle et donc les relations de pouvoir qui vont avec. D'autre part, regarder le travail c'est chercher à comprendre comment des antagonismes peuvent persister, particulièrement autour d'enjeux économiques. Les développements philosophiques récents insistent sur la nécessité de reconnaître la pluralité d'antagonismes (de genre, de race, de classes...) dans les organisations et les sociétés (Mouffe, 2005). Pourtant, dans la perspective que nous suivons, selon laquelle les organisations se définissent par des jeux de pouvoir, la possibilité que des relations économiques distordues persistent ne doit pas être négligée uniquement parce que l'organisation étudiée est qualifiée « d'alternative ».

Enfin, cette question du travail organisé est importante, car elle rejoint celle des outils de transformation sociale par le militantisme. Face à une perspective individualiste du changement social selon laquelle la transformation du monde doit passer par un changement des pratiques individuelles, une perspective plus collective refait surface. Pour les militants, la question des organisations devient d'autant plus cruciale que l'activisme, comme acte individualiste, bercé d'illusions sur sa portée héroïque et spontanée, montre ses limites. C'est ainsi que des militants influents, telle Astra Taylor, réalisatrice, écrivaine, proche du mouvement Occupy, d'auteurs comme David Graeber ou Naomi Klein propose de remettre la question des organisations au cœur de l'agenda militant. Il y a un véritable enjeu tactique à la question des organisations. Nous retrouvons ici l'idée que la microrésistance (sous la forme de *memes* internet comiques et parodiques) n'aurait pas d'effets réellement perturbateurs du système que les militants cherchent à combattre. Comme nous l'explique Astra Taylor (2016) dans *Against Activism* paru dans *The Baffler* : « *Cela fut toujours simple pour les élites de discréditer ceux qui les remettent en cause comme étant aigris et mauvais perdants, mais cela demande encore moins d'efforts d'ignorer un meme internet. Les organisateurs efficaces, par contraste, sont plus difficiles à ignorer, car ils ont bâti une base qui agit avec stratégie. Le but de toute personne prétendant*

*changer le monde serait de faire part de quelque chose de tellement organisé, tellement formidable et astucieux que les puissants ne se moquent plus, mais tremblent »<sup>12</sup>.*

Ainsi, nous explique Astra Taylor, le militantisme a deux jambes, l'activisme et l'organisation, et il ne faut pas oublier l'importance cruciale de la seconde jambe, car « *De larges segments de l'activisme contemporain risquent donc de succomber au piège de l'individualisme. Or l'organisation est coopérative par nature : elle aspire à entraîner, à construire et à exercer un pouvoir partagé. Elle consiste, comme l'écrit le jeune sociologue et militant Jonathan Smucker, à transformer un "bloc social en force politique". N'importe qui peut se dire activiste, même quelqu'un qui, en tentant sans relâche d'attirer l'attention sur un sujet important, agit seul et ne répond de ses actes envers personne. Faire en sorte que nos semblables prennent conscience d'un problème — l'un des objectifs privilégiés par l'activisme contemporain — peut se révéler fort utile. Mais l'éducation n'est pas la même chose que l'organisation, laquelle n'implique pas uniquement d'éclairer l'individu qui reçoit votre message, mais aussi d'agrèger des personnes autour d'un intérêt commun afin qu'elles puissent combiner leurs forces. L'organisation, tâche de longue haleine et souvent fastidieuse, implique de créer des infrastructures et des institutions, de trouver des points vulnérables dans les défenses de vos adversaires, de convaincre des individus dispersés d'agir au sein d'une même équipe » (Taylor, 2016).*

Comprendre comment le travail se structure dans les organisations alternatives et quelles en sont les limites permet donc de relever le défi de sortir d'une vision encore trop individualiste de la transformation sociale. Pourtant, la littérature sur les organisations alternatives et sur les mouvements sociaux a encore trop souvent tendance à envisager que l'activisme individuel permet forcément de générer des impacts collectifs (Day, 2004). Explorer le travail et son contrôle dans les organisations alternatives, c'est donc regarder comment des organisations qui contrôlent les individus (et vont donc contre l'idée d'un activisme individuel héroïque) peuvent générer des impacts collectifs. Réintégrer la question du travail et de son contrôle, c'est donc regarder le potentiel et les limites d'une transformation sociale par l'organisation collective.

La notion de travail reste sous-théorisée dans les recherches sur les organisations alternatives. En effet, une large partie des travaux sur ces questions concernent le travail bénévole ou volontaire (*voluntary work* dans la sociologie anglo-saxonne). Or, tout au long du

---

<sup>12</sup> « It has always been easy for elites to dismiss those who challenge them as losers and malcontents, but it takes even less effort to ignore a meme. Successful organizers, by contrast, are more difficult to shrug off, because they have built a base that acts strategically. The goal of any would-be world-changer should be to be part of something so organized, so formidable, and so shrewd that the powerful don't scoff: they quake. »

20<sup>e</sup> siècle, le travail sociologique et empirique sur la question du travail a assimilé le concept de travail à celui d'emploi salarié (Glucksmann, 1995; Taylor, 2004a). Pour Rebecca Taylor, deux grandes raisons expliquent cette dichotomie. D'une part, face à l'industrialisation de nos sociétés, les sphères publiques et privées se sont reconfigurées dans une dynamique largement genrée. Ainsi, la sphère publique est devenue la sphère du travail économique productif, à dominante masculine pendant que la sphère privée domestique concentrait le travail perçu comme non économique et réalisé majoritairement par des femmes (Taylor, 2004a, 2005). Ces activités furent définies par opposition au travail industriel, et donc considérées comme du non-travail (Glucksmann, 1995). D'autre part, cette dichotomie fut renforcée et légitimée par une séparation académique et disciplinaire. C'est notamment le cas de l'économie classique qui évacua toute étude du travail domestique comme ne relevant pas de son champ d'analyse (Taylor, 2004a). En gestion, quelques rares travaux ont donc examiné le travail volontaire, particulièrement dans les ONG. Mais dans ces travaux, les connexions entre sphères marchande et non marchande restent limitées. Ces analyses se déploient plus à des niveaux individuels en explorant des concepts de motivation, d'identité organisationnelle ou bien d'engagement (Kreutzer & Jäger, 2011).

Les conséquences d'une telle dichotomie autour du concept de travail sont importantes. En effet : « Non seulement ce modèle dualiste du travail mène à des hypothèses infondées sur la nature du travail mis en plus il marginalise ou invisibilise des parts substantielles du vécu du travail de ceux qui ne se conforment pas à ces catégories. [...] Cette conception du travail sert à limiter notre compréhension de l'identité au travail et des réalités concrètes du vécu du travail » (Taylor, 2004a: 34).

Quelques rares travaux ont, malgré tout, cherché à conceptualiser le travail dans les organisations alternatives. L'une des pistes les plus abouties est la réflexion autour des différents degrés de commodification du travail (Williams, 2014). Le travail est dit « commodifié » quand il est monétisé et permet la création d'un surplus. S'appuyant sur les travaux féministes de Glucksmann (1995, 2005) et Taylor (2004a), que nous présenterons plus en détail au chapitre 3, cette approche vise à reconnecter des activités poursuivies dans différents contextes sociaux. Une approche globale du travail analyse « la configuration par laquelle le travail est organisé au niveau sociétal » (Glucksmann, 1995 :67). Dans ce cadre, une pluralité de formes de travail existe entre deux idéaux types que seraient le travail totalement commodifié et le travail totalement non commodifié. De plus, toute organisation mobilise une multitude de formes de travail en même temps.

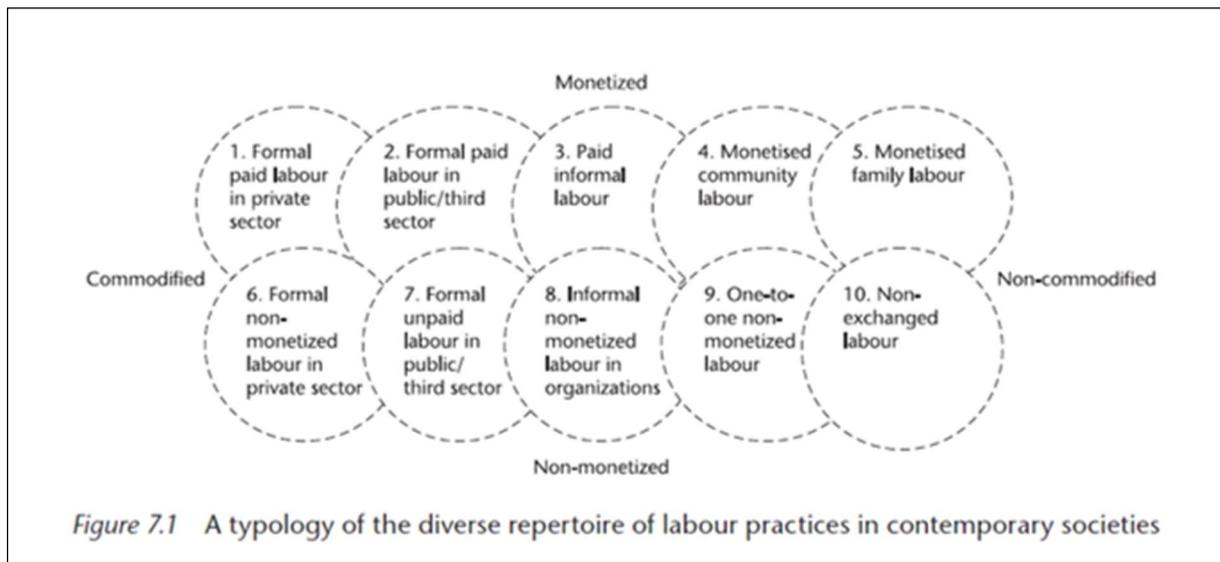


Illustration 3 : Une compréhension élargie du travail dans les organisations alternatives (Williams, 2014).

Williams prend ainsi l'exemple d'un club de football pour montrer comment ces multiples formes de travail peuvent s'articuler au sein d'une même organisation. Un entraîneur responsable peut être un salarié déclaré de la structure et donc travailler de manière formelle et déclarée. D'autres seront de simples bénévoles, mais travaillant dans un cadre formalisé alors que les parents qui conduisent à tour de rôle les enfants aux matchs travaillent de façon bénévole en dehors de toute formalisation. D'autre part, un enfant peut très bien monétiser sa participation en recevant son argent de poche uniquement s'il prend en charge lui-même le nettoyage de ses affaires. Enfin, la structure associative d'une telle structure n'est pas toujours claire. Certains clubs sont adossés à de grands clubs nationaux, d'autres organisent des événements (soirées, week-ends, galas) pour obtenir un surplus à distribuer entre les participants du club (Williams, 2014).

Toutes ces frontières autour du travail dans les organisations alternatives sont donc poreuses et nous invitent à une conceptualisation plus forte tant des organisations alternatives que du travail nécessaire aux activités quotidiennes qu'entreprennent ces organisations. Le chapitre suivant visera alors à proposer une piste de conceptualisation.

## *Synthèse du chapitre 1*

Dans ce premier chapitre, nous avons discuté de l'émergence d'un champ de recherche sur les organisations alternatives. Nous avons montré que si une partie de ces travaux s'intéressent aux organisations hybrides et entreprises sociales, une perspective plus radicale s'ancre dans le courant CMS.

Au sein des CMS, cette recherche sur les organisations alternatives constitue un 3<sup>e</sup> temps de la recherche critique marquée par les défaites politiques du projet révolutionnaire marxiste d'abord puis de la recherche de microémancipations ensuite. L'intérêt pour les organisations alternatives vise donc à réarticuler le projet émancipateur des CMS autour d'un nouveau sujet de recherche et d'une nouvelle conception du pouvoir afin de dépasser les limites des approches précédentes.

Ces travaux sur les organisations alternatives se sont cristallisés autour des questions de gouvernance, d'émergence et de diffusion de ces organisations. Leur multiplication ces dernières années montre un processus de structuration du champ de recherche. D'autre part, les discussions sur les enjeux alimentaires sont nombreuses et font écho à la multiplication des supermarchés coopératifs.

Nous montrons ensuite que la question des imaginaires est centrale dans ces travaux. Le tissage de nouveaux imaginaires communs apparaît comme une étape essentielle au développement des organisations alternatives. Toutefois, nous montrons que le concept d'imaginaire n'est jamais réellement théorisé et donc peu mis au travail. D'autre part, ce nouveau projet émancipateur devrait être mieux connecté à la question du travail, identifié comme lieu clé de l'aliénation des individus, mais délaissé par la recherche sur les organisations alternatives.

Pour avancer ce programme de recherche, nous proposons donc une conceptualisation du projet émancipateur des organisations alternatives autour des approches gramsciennes du pouvoir (chapitre 2) puis nous montrerons comment les récentes approches anti-essentialistes de la LPT nous permettent un examen critique de la question du travail au sein de ces organisations (chapitre 3).



## Chapitre 2 Théoriser les organisations alternatives : Imaginaires, approche culturelle du pouvoir et absence de la question du travail

Pour explorer plus en avant les organisations alternatives, je propose de nous appuyer sur les perspectives gramsciennes. Militant marxiste révolutionnaire et ancien dirigeant du Parti Communiste italien, Antonio Gramsci a, dans les geôles fascistes, développé sa propre conception du pouvoir autour de son concept central d'hégémonie (Anderson, 2017) afin d'expliquer les échecs de la gauche occidentale et penser des stratégies futures. Sa conception culturelle du pouvoir, associée aux concepts de guerre de mouvement, guerre de position, révolution passive et de groupes subalternes, a (entre autres) permis de repenser le concept d'imaginaire. Nous avons vu que cette notion d'imaginaire est à la fois cruciale, mais également sous-théorisée dans les recherches sur les organisations alternatives. Un détour par une conception néogramscienne (car adaptée au niveau de l'analyse organisationnelle) nous permettra donc de développer une théorisation adaptée au nouveau programme de recherche autour des organisations alternatives.

### 2.1 Les apports de Gramsci

La pensée de Gramsci est marquée par plusieurs éléments notables. Premièrement, dans une tradition marxiste, il est attaché à une vision du monde où les classes sociales sont structurantes. Le capitalisme n'est vu que comme un moment social à dépasser par la révolution et le prolétariat est conçu comme un groupe fondamentalement opprimé par une bourgeoisie capitaliste (Anderson, 2017; Keucheyan, 2012b). Il est important de le souligner, car le succès actuel de Gramsci passe largement par un effacement de sa dimension marxiste (Keucheyan, 2012b). C'est ainsi qu'en France, nous avons pu voir des figures libérales comme Nicolas Sarkozy ou Emmanuel Macron faire explicitement référence à la pensée de Gramsci (Keucheyan, 2012a). C'est aussi pour cela que la théorisation que je propose n'est pas à proprement parler gramscienne. Comme nous le verrons, il s'agit d'adapter ses concepts pour les défaire d'une vision essentialiste du monde et pour les déployer à l'échelle organisationnelle plutôt qu'au niveau de la société tout entière.

Le second élément clé de la pensée de Gramsci est que celui-ci est un militant révolutionnaire, un temps président du Parti Communiste, puis emprisonné pour ses idées par la justice fasciste de 1928 à 1937, année de sa mort. De ce contexte militant, sa pensée est

devenue stratégique et tactique. Sa préoccupation principale est de comprendre comment transformer la société, d'où la présence importante d'un vocabulaire militaire, par exemple avec les termes de guerre de mouvement et de guerre de position (Anderson, 2017). Enfin, il faut bien avoir en tête la dimension située des écrits de Gramsci. Gramsci meurt en 1937. Ses écrits les plus importants, les fameuses notes de prison, sont récupérés par les communistes italiens progressivement et ne seront édités qu'après la Seconde Guerre mondiale puis ne seront traduits que lentement. L'édition anglaise des écrits de prison fut notamment disponible bien plus tard (Gramsci, 1971). La diffusion des concepts gramsciens fut donc parallèle de la mise en question grandissante des approches marxistes dans la seconde moitié du 20<sup>e</sup> siècle.

Il n'y a pas la place ici de reprendre toutes les subtilités de la pensée de Gramsci qui, écrite dans des conditions carcérales particulièrement difficiles, n'est pas sans contradictions (Anderson, 2017) et se retrouve dans 30 cahiers de prison. L'apport majeur de Gramsci est sa compréhension culturelle des enjeux de pouvoir et des rapports de domination dans la société à travers son concept d'hégémonie (pour une discussion des usages du concept d'hégémonie dans le marxisme antérieur à Gramsci, voir Anderson, 2017). Nous l'avons dit, sa pensée est stratégique. Admirateur de Lénine, sa grande interrogation est de comprendre pourquoi la révolution qui a réussi en Russie Bolchévique échoue en Europe. Il explique alors que la différence est dans la relation entre l'État et la société civile, dichotomie fondamentale pour Gramsci. La société civile est jugée parcellaire en Russie. La conquête de l'appareil étatique est alors une condition suffisante pour transformer radicalement la société, d'où la stratégie de *guerre de mouvement* visant à la conquête rapide de lieux clés du pouvoir. En Europe de l'Ouest, la société civile est plus mature et la conquête de l'État ne suffirait alors pas à renverser le capitalisme. La classe dominante a des relais culturels dans les institutions intermédiaires de la société civile : l'École, l'Église, les médias. Le capitalisme occidental est ainsi fameusement qualifié « d'hégémonie cuirassée de coercition ». La coercition étatique n'est qu'une source de pouvoir minime par rapport à l'hégémonie culturelle. Celle-ci se diffuse à travers les nombreuses institutions intermédiaires qui assurent la pérennité du système par un contrôle culturel des classes sociales dominées. Gramsci préconise dans ce cas une *guerre de position*, c'est-à-dire une longue lutte culturelle pour délégitimer les groupes dominants (Anderson, 2017; Gramsci, 1971; Keucheyan, 2012b).

Sous l'influence du marxisme, la question du pouvoir était fortement marquée par l'étude des conditions objectives de travail. Mais depuis la publication des écrits de prison de Gramsci (1971), le rôle des cultures, des idéologies et des imaginaires dans les structures de pouvoir est devenu central. Ces trois concepts s'articulent au sein de celui d'hégémonie.

L'hégémonie — comprise comme un système d'idées dominantes auxquelles les groupes subalternes consentent (Haugaard, 2009) — permet de comprendre le pouvoir non plus comme le fruit de comportements individuels, mais comme le résultat fabriqué (Burawoy, 1979) par les pratiques de groupes dominants et d'institutions. Pour Gramsci, les conflits de classes ont donc une composante culturelle très importante.

La notion de culture en sciences de gestion reste toutefois très marquée par les conceptions mainstream sur le sujet (Weber & Dacin, 2011). Dans ces perspectives, la culture est souvent quelque chose qu'une organisation possède et qui est mis au service de sa performance. Dans les travaux critiques, la notion de culture est souvent associée aux travaux post-colonialistes, la relation entre pouvoir et consentement est donc plutôt abordée sous l'angle de l'idéologie. Toutefois, ce dernier concept est fortement déterministe. Les possibilités de conflits, d'adaptation et de refus d'une idéologie sont laissées de côté, car ce concept sert surtout à montrer la domination sans faille d'un groupe sur un autre. La pensée de Gramsci étant une pensée stratégique (Anderson, 2017), l'accent est mis sur l'agence des individus et sur la possibilité d'observer des logiques d'accommodation et de transformation d'un régime dominant à travers le concept d'imaginaire (Levy & Egan, 2003). Ainsi, « La référence au rôle de l'imaginaire renvoie à une réflexion plus générale initiée par Gramsci sur la relation entre hégémonie et subalternité (...) à la différence de l'orthodoxie marxiste, qui assignait à "l'idéologie dominante" un pouvoir sans partage, Gramsci réintroduit la question de la "culture subalterne". Il complexifie, en quelque sorte, la notion d'idéologie (...) au point que toute sa théorie de la lutte des classes s'arrime au concept d'hégémonie qui, à la différence de celui de dictature, fait intervenir dans le rapport de force l'élément intellectuel et le combat dans le champ des idées » (Appadurai, 2005: 9). En déployant des métaphores militaires, Gramsci explique que l'hégémonie culturelle d'une classe dominante (ce Gramsci appelle aussi une idéologie, mais dans une conception plus fluide du phénomène) lui permet d'asseoir son pouvoir et de remporter des guerres de position sur les groupes subalternes. En évoquant l'imaginaire, les auteurs récents (David Levy notamment) cherchent à sortir de la vision déterministe du concept « d'idéologie » duquel on ne peut échapper, pour aller vers un concept (celui d'imaginaire) qui insiste sur l'affrontement des idées et qui montre que l'hégémonie peut être contestée. Pour poursuivre ce programme de recherche sur la relation entre pouvoir et consentement dans les organisations, c'est donc bien plutôt le concept d'imaginaire que nous retiendrons par la suite.

Gramsci adaptera ce raisonnement à des enjeux de gestion en discutant du modèle de production fordiste. Surtout, il fait une analyse du travail de Ford et des institutions américaines

sur les ouvriers. Il insiste en particulier sur le travail de contrôle des mœurs mis en œuvre pour surveiller l'alcoolisme et la polygamie qui seraient source de baisse de productivité. Il conclut de cette analyse qu'un nouveau système de production comme le Fordisme nécessite la création d'un « homme nouveau » [sic] (Keucheyan, 2012b: 271). Il écrit ainsi : « la vérité est que le nouveau type d'homme que réclame la rationalisation de la production et du travail ne peut se développer tant que l'instinct sexuel n'a pas été réglementé conformément à ce type, et n'a pas été, lui aussi, rationalisé » (Cahier n° 22, §3). Le contrôle, y compris le contrôle du travail dans le capitalisme fordiste doit donc être également culturel. C'est aussi ce qu'il explique de manière plus explicite lorsqu'il traite de la question du chômage et des hauts salaires. Selon lui, c'est le faible chômage aux États-Unis après la Première Guerre mondiale qui rend possible la politique de hauts salaires d'Henry Ford. En Europe, le chômage plus élevé (intrinsèque au capitalisme pour la formation d'une armée de réserve selon la théorie marxiste classique dans laquelle se situe Gramsci) rend nécessaires d'autres moyens de contrôle. Dans une précision célèbre, Gramsci explique alors que « c'est pourquoi la coercition doit être savamment combinée avec la persuasion et le consentement » (Cahier 22, §13). Mais une fois l'avantage technologique de Ford répandu partout, alors le chômage remontera et la politique de hauts salaires des ouvriers disparaîtra. Le point le plus intéressant de cette analyse est que Gramsci note que les hauts salaires n'empêchent pas un fort taux de rotation des employés. Les ouvriers ne sont pas totalement satisfaits par les conditions de travail dans les usines Ford et vont régulièrement travailler, pour un plus maigre salaire ailleurs. Cela fait dire à Gramsci que le processus de transformation du travail, dont le Fordisme est un exemple, est « un très long processus, au cours duquel se produirait un changement des conditions sociales, une transformation des mœurs et des habitudes individuelles, ce qui ne peut advenir grâce à la seule "coercition", mais par un mélange de contrainte (autodiscipline) et de persuasion [qui passe dans le Fordisme par les hauts salaires] » (cahier 22, § 13).

Nous voyons donc que Gramsci construit déjà une analyse du contrôle dans les usines où la coercition s'allie à un contrôle normatif sur les mœurs sexuelles et l'alcool, mais aussi par la persuasion et la fabrique du consentement. Cet ensemble est l'alliage nécessaire à l'établissement d'un nouveau régime de production, processus au long cours qui doit transformer les individus (et leur morale) autant que les usines.

Avec Gramsci, le pouvoir n'est donc plus considéré uniquement sous l'angle de relations de coercition, mais également comme impliquant un certain degré de consentement des « sans-pouvoirs » (Haugaard, 2009). C'est cette tradition autour de l'idée d'hégémonie qui sera intégrée dans la perspective critique (e.g. Levy & Egan, 2003; Levy & Spicer, 2013; Levy,

Reinecke & Manning, 2016). À travers cette vision du pouvoir, dérivée de la pensée gramscienne, la question sous-jacente qui émerge est de savoir pourquoi des groupes subalternes (ou dominés) consentent à leur inscription dans des systèmes de pouvoir qui les exploitent.

En conclusion, nous pouvons dire qu'une analyse proprement Gramscienne de la vie organisationnelle doit donc à la fois regarder comment la combinaison de la coercition et du consentement permet de mettre les individus au travail, mais également comme le régime de production qui en découle transforme les relations sociales, et plus particulièrement les rapports de pouvoir entre classes ou groupes sociaux.

## 2.2 Les héritages de Gramsci

Dans son article, *une pensée devenue monde*, Keucheyan (2012a), l'un des spécialistes francophones de la pensée de Gramsci dessine trois grands héritages. En Amérique latine, particulièrement en Argentine, le concept de révolution passive permet de comprendre par quels mécanismes se produit une transformation profonde de la société et sa modernisation rapide sans que cela ne s'accompagne d'une remise en cause d'une division en classes sociales inégalitaires. C'est d'Argentine que viendront des développements fondamentaux sur une vision anti-essentialiste de l'hégémonie que nous présenterons plus bas (Laclau & Mouffe, 1985). En Palestine, Edward Saïd s'appuiera sur le concept de groupes subalternes pour développer sa théorie de l'Orientalisme. Les *Subaltern Studies*, dénonçant l'hégémonie des représentations occidentales du monde, se développeront particulièrement en Inde et influenceront des auteurs comme Arjun Appadurai, qui mobilisera cette théorie pour développer sa conception de l'imaginaire global.

Enfin, en Amérique du Nord, avec Robert Cox, se développera un champ de recherche néogramscien. « Néo » dans la mesure où les concepts ne sont plus mobilisés pour étudier la société dans son ensemble, mais pour étudier des relations entre États en sciences politiques (c'est dans ce sens que des auteurs en management comme David Levy, se réclament du néogramscisme, Levy, 2008). Robert Cox se situe en opposition avec une vision « réaliste » des relations internationales. Cette vision réaliste repose sur deux hypothèses. (1) Premièrement, l'acteur de base est l'État. Pour comprendre tout phénomène international, il faudrait partir du principe que le monde est composé d'États qui luttent pour leurs intérêts. (2) Deuxièmement,

le système international est anarchique. Aucune autorité supranationale ne régule les interactions entre États.

Pour s'opposer à cette vision réductrice, Cox s'appuie sur le concept Gramscien d'hégémonie. À travers l'idée d'hégémonie, Gramsci cherche à redéfinir le concept de pouvoir pour expliquer que celui-ci ne se situe pas uniquement dans l'État. Un groupe social hégémonique exerce sa domination de manière plus diffuse notamment à travers l'économie, la culture, les mœurs et les croyances. Ainsi des institutions dites « intermédiaires » comme l'Église, la presse ou l'école deviennent fondamentales dans la formation d'une hégémonie en légitimant un ordre social donné. De ce fait, une classe sociale peut parfaitement être hégémonique sans avoir le contrôle effectif d'un État. L'élément central derrière le concept d'hégémonie que développe Gramsci et que reprennent Cox et les autres néogramsciens est que les acteurs consentent à l'hégémonie d'un groupe dominant, car ils y trouvent (ou pensent y trouver) leur intérêt. C'est d'ailleurs ce qu'explique Chantal Mouffe dans sa discussion sur le paradoxe démocratique (Mouffe, 2016). Une démocratie par le consensus est un contresens. S'il y a consensus, c'est que des acteurs sont devenus hégémoniques et imposent leurs intérêts comme légitimes au détriment des intérêts d'autres acteurs. Le groupe hégémonique devient ainsi un modèle culturel et politique pour les groupes « subalternes ». Dans cette conception gramscienne du pouvoir, nous comprenons alors que le rôle de l'imaginaire est central puisqu'il permet d'asseoir l'influence culturelle d'un groupe sur un autre.

C'est cette vision néogramscienne des relations internationales comme succession de périodes hégémonique qui influencera des auteurs en gestion à importer la pensée de Gramsci en management (Levy, 2008).

Ainsi, la pensée de Gramsci est « devenue Monde » et a inspiré une pluralité d'auteurs et de courants de recherche (Keucheyan, 2012a). Deux développements nous intéressent tout particulièrement pour la recherche sur les organisations alternatives. D'un côté, de nombreux auteurs s'appuient sur Gramsci pour proposer une conceptualisation de l'idée d'imaginaire. Ces travaux nous permettront de renforcer une théorisation faible d'un concept pourtant central dans la pensée sur les organisations alternatives. D'un autre côté, des auteurs vont partir de Gramsci pour développer un post-marxisme anti-essentialiste à partir duquel se développera une critique du capitalocentrisme et une pensée des organisations alternatives comme faisant partie d'une économie diverse. Dans ce cadre, Gramsci apparaît bien comme un penseur essentiel pour la recherche naissante sur les organisations alternatives.

## 2.3 L'imaginaire comme moteur des relations sociales.

### 2.3.1 La vision classique de l'imaginaire chez Castoriadis

La notion d'imaginaire a gagné en influence en sciences sociales depuis les travaux précurseurs de Castoriadis sur la question dans son ouvrage *l'institution imaginaire de la société* (Castoriadis, 1975; pour une synthèse, voir Bouilloud, Pérezts, Viale & Schaepelynck, 2019). L'idée principale que défend Castoriadis est que notre société est tissée de structures symboliques. Il y explique que les institutions sociales (l'Église serait un exemple d'institution au sens de Castoriadis) n'existent pas uniquement pour remplir une fonction, un but précis et utile, elles sont également symboliques : ce sont des « systèmes symboliques sanctionnés » (p.174). Cela signifie que ces institutions sociales attachent des signifiés (des représentations mentales) à des signifiants (des symboles qui véhiculent la représentation). Les institutions sont justement instituées, car elles rendent cette attache entre signifiant et signifié comme allant de soi, comme évidente. Elle n'est plus discutée par les individus. L'agriculture biologique est un exemple d'institution reposant sur un imaginaire social. Des représentations partagées sur un environnement qu'il faut protéger, une santé humaine menacée ou encore un goût naturel des aliments sont attachées à des symboles comme les labels et certifications ou le mot même de « bio ».

Or, nous explique Castoriadis, ce lien entre véhicule et représentation est souvent imaginé, c'est-à-dire sans fondement réel : « nous parlons d'imaginaire lorsque nous voulons parler de quelque chose "d'inventé" (...) Il est entendu que l'imaginaire se sépare du réel, qu'il prétende se mettre à sa place (un mensonge) ou qu'il ne le prétende pas (un roman) » (p.190). Selon Castoriadis, on ne peut pas trouver de substrat fonctionnel (une raison d'être naturelle) à toutes les institutions sociales en cours et aux symboles qu'elles mobilisent. Certaines institutions sociales sont issues d'un imaginaire contingent, fruit du hasard. La naissance d'un imaginaire commun n'est pas le résultat d'un acte délibéré visant à remplir une fonction dans la société. Pour Castoriadis, une société n'a pas besoin d'une Église (quelle qu'elle soit) pour fonctionner. Une Église peut aider une société à fonctionner (elle a une fonction), mais elle n'est pas nécessaire (elle ne comble pas un vide fonctionnel). La fonction émerge *a posteriori* et est tout à fait contingente.

À ce propos, dans sa préface, Castoriadis opère une précision importante sur son concept d'imaginaire et la mauvaise utilisation courante qui en est faite. Il précise que l'imaginaire n'est

pas l'image *de* quelque chose, le reflet d'une réalité sous-jacente. L'imaginaire part plutôt d'une création *ex nihilo*. C'est à partir d'un imaginaire, qui ne part de rien, que nous pouvons commencer à penser le monde que nous habitons, et non l'inverse. La réalité est produite à partir d'un imaginaire en permanente recomposition. La société est donc instituée sur un substrat imaginaire autant que fonctionnel, ainsi « l'institution [sociale] est un réseau symbolique, socialement sanctionné, où se combinent (...) une composante fonctionnelle et une composante imaginaire » (Castoriadis, 1975: 197). Précision fondamentale dans l'apport de Castoriadis : une société n'a pas de but naturel à poursuivre — but que l'imaginaire viendrait nous aider à atteindre (il réfute donc, par exemple, l'idée que la religion nous aiderait à créer une spiritualité nécessaire à la vie en société). L'imaginaire est précisément ce qui nous donne un but. C'est donc la constitution d'un imaginaire qui définit ce qui est fonctionnel (ce qui nous aide à atteindre un but) ou pas. Ce qui pose problème dans nos sociétés, tout comme ce qui apparaît comme fonctionnel, est également issu d'un imaginaire social. Ainsi l'égalité ne serait pas fonctionnelle *en soi*. Une société n'a pas de finalité, donc de fonction, sans un imaginaire qui guide les interprétations du monde.

### 2.3.2 L'imaginaire dans les perspectives gramsciennes : Appadurai, Anderson, et Jessop

Bien que Marxiste et discutant en détail des théories marxistes dans son livre, Castoriadis ne mentionne ni Gramsci, ni ses concepts comme celui d'hégémonie. Cela s'explique sans doute par la diffusion tardive des textes de Gramsci après la Seconde Guerre mondiale notamment hors d'Italie. Les développements proprement gramsciens autour du concept d'imaginaire se trouveront donc chez d'autres auteurs qui proposeront des conceptualisations proches de l'idée d'imaginaire.

#### 2.3.2.1 Les communautés imaginées chez B. Anderson

C'est tout d'abord Benedict Anderson qui mobilisera le concept d'imaginaire pour comprendre les spécificités de notre monde contemporain (Anderson, 1983). Benedict Anderson<sup>13</sup> se pose ainsi la question de ce qui fonde l'idée de nationalisme. Il montre ainsi que

---

<sup>13</sup> Il est intéressant, bien qu'anecdotique, de noter que Benedict Anderson est le frère de Perry Anderson. Ce dernier est notamment connu pour avoir dirigé la *New Left Review* de 1962 à 1982 et de 2000 à 2003 et pour son

l'idée de Nation s'est construite historiquement, notamment au moment où d'autres grands récits, en particulier religieux, s'effondraient. Pour Anderson, «l'imaginaire s'enracine visiblement dans la vie quotidienne» (p.47 de l'édition française). Il précise cette idée d'imaginaire dans l'introduction de son ouvrage majeur : pour lui, le phénomène à comprendre est que nous ne connaissons très probablement pas tous les membres de notre communauté au cours de notre vie. Et pourtant, nous sommes liés à eux. Nous imaginons une communion entre eux et nous (pp.19-20). Par l'imagination, nous nous sentons liés à des personnes que nous ne connaissons pas. Ainsi, Anderson insiste sur deux caractéristiques essentielles de l'idée d'imaginaire. D'une part, l'imaginaire est collectif, il est ce qui lie ensemble des communautés humaines. D'autre part, il se construit dans les pratiques quotidiennes des membres de cette communauté (à travers des rites, la construction d'un rapport commun au temps et à l'histoire, à l'espace, la configuration commune d'une langue, etc.). Face à cette question du processus de fabrication des imaginaires, Benedict Anderson entre dans le détail de plusieurs facteurs qui fondent les chapitres de l'ouvrage (facteurs qui restent donc propres à la question du nationalisme), mais il ne précise pas dans quelle mesure ces critères sont pour lui exhaustifs et/ou transposables. Il évoque ainsi la question de la langue, du rapport au temps (une histoire commune), à l'espace (cartes de la nation, recensement de la population nationale, musées nationaux) et la création d'une mémoire commune, forcément sélective et donc simultanément d'un oubli commun. Enfin, un dernier point important est soulevé par Anderson à propos de ces Nations décrites comme des *communautés imaginées*. Dans son chapitre 7, il montre que si on veut réussir à expliquer comment une communauté parvient à être imaginée, modelée, adaptée et transformée, il faut également comprendre pourquoi des individus s'attachent à ces communautés imaginées (c'est-à-dire qu'il faut comprendre le patriotisme). Qu'est-ce qui fonde l'amour des membres de la communauté à celle-ci quand bien même celle-ci est imaginée ?

### 2.3.2.2 L'imaginaire global chez Appadurai

C'est à partir de cette lecture de l'imaginaire, en particulier chez Benedict Anderson, mais également de la compréhension Gramscienne de l'idée d'hégémonie et du courant des *Subaltern*

---

livre *The Antinomies of Antonio Gramsci* que nous évoquons plus haut. Que l'idée d'imaginaire chez Benedict Anderson s'approche de celle d'hégémonie n'est donc pas une surprise.

*Studies* qu'Appadurai construit au tournant des années 1990 dans son livre *Modernity at large*<sup>14</sup> (Appadurai, 2005) un développement de l'idée d'imaginaire capable d'expliquer les mutations contemporaines dans nos sociétés. Ces mutations sont notamment marquées, selon Appadurai, par des médias de masse à la diffusion très large grâce aux nouvelles technologies, ainsi que par une globalisation très forte. L'ouvrage d'Appadurai se veut ambitieux puisque, selon lui, le monde contemporain implique des changements sur le rôle et le fonctionnement de l'imaginaire dans nos sociétés. Il note trois changements majeurs :

- « L'imagination a abandonné l'espace d'expression spécifique de l'art, du mythe et des rites pour faire désormais partie, dans de nombreuses sociétés, du travail mental quotidien des gens ordinaires. (...) À notre époque, le problème n'est plus que des individus particulièrement brillants instillent de l'imagination dans des domaines où elle n'a pas de droit de cité. Les gens ordinaires ont entrepris de déployer la force de leur imagination dans leurs pratiques quotidiennes » (Appadurai, 2005: 31). Appadurai s'intéresse particulièrement aux mouvements de populations, il explique ainsi que la hausse considérable des flux de populations, notamment des exils, reflète la capacité des « gens ordinaires » à s'extraire de leur existence « ordinaire » et à imaginer un futur différent, un autre mode de vie, qu'ils imaginent plus souhaitable, et qu'ils vont chercher ailleurs. C'est ce qui lui fera dire que les possibilités de vie des individus sont décuplées. Il n'y a plus un imaginaire unique qui ancre les personnes dans une vie, mais une pluralité d'imaginaires disponibles, offerts aux choix des personnes. Ainsi, « l'imagination possède dans la vie sociale une nouvelle force qui lui est spécifique. Davantage de gens, dans de plus nombreuses parties du monde, peuvent envisager un éventail de vies plus large que jamais » (Appadurai, 2005: 95).

- Il distingue l'imagination du fantasme, car « aujourd'hui, nous nous aidons de l'imagination pour agir, et pas seulement pour nous évader » (Appadurai, 2005: 34). Le fantasme est une notion individualiste, l'imaginaire est collectif. Tandis que le fantasme implique une séparation entre nos pensées/désirs et nos actes, l'imaginaire, lui, est un moteur qui nous pousse à agir. Cet apport est essentiel, car il explique pourquoi Appadurai, anthropologue de renom, s'intéresse à l'imagination : pour lui, ce concept est ce qui explique les actions des groupes sociaux.

- Enfin, il distingue les significations individuelles et collectives de l'imagination. Ce qui compte, c'est de regarder comment un groupe d'individus partage « ses rêves et ses sentiments »

---

<sup>14</sup> Traduit en français par *Après le colonialisme*.

(Appadurai, 2005: 35). Ce faisant, Appadurai s'inspire très clairement de Benedict Anderson et de son concept de *communautés imaginaires*.

À partir de ces éléments précisant ce qu'il faut entendre par imaginaire, deux questions me semblent cruciales : 1) comment un imaginaire commun est-il produit ? et surtout, 2) comment un imaginaire commun devient-il productif ? Le concept de productivité d'un imaginaire qu'emploie Appadurai n'a pas de connotation économique. Il renvoie aux effets concrets de l'imaginaire, ce qu'il produit sur le réel, c'est-à-dire dans quelle mesure celui-ci peut permettre d'expliquer le passage à l'action et les activités concrètes des membres d'un groupe social.

Cet apport d'Appadurai sur la question de l'imagination est important pour mon sujet à plusieurs niveaux. Tout d'abord, le lien avec une conception gramscienne des rapports de force sociaux est explicite (Appadurai, 2005: 9, 204; Levy & Spicer, 2013; Levy et al., 2016). Ainsi Marc Abélès, dans la préface française à l'ouvrage d'Appadurai met en perspective la tradition intellectuelle dans laquelle se situe Appadurai en explicitant les liens avec la pensée de Gramsci sur l'hégémonie et la subalternité. Appadurai précise que son intérêt pour l'approche gramscienne vient du fait que ce dernier s'intéresse à la transformation des idéologies en sens commun, en vie quotidienne. Ainsi, la possibilité que les groupes subalternes (que certains appelleraient classes dominées) puissent négocier et contester au quotidien les idéologies hégémoniques reste ouverte. L'imagination a donc ce rôle politique de contestation et de changement. C'est pour intégrer une note optimiste sur la possibilité de transformation du monde qu'Appadurai se place dans une tradition intellectuelle remontant à Gramsci. L'imagination incarne donc bien un moyen de contestation d'une hégémonie dominante. Ainsi, regarder les imaginaires contemporains permet d'expliquer, selon lui, notre monde *après le colonialisme*.

Ensuite, et en lien avec le point précédent, cette approche gramscienne de l'imagination, en faisant place aux conflits culturels et aux contre-hégémonies, rend possible une compréhension de la place et du rôle des organisations alternatives dans nos sociétés. Ainsi, Appadurai explique avec son talent poétique que « [l'imagination] rend possible des discours mythiques différents (...) La différence majeure tient en l'occurrence à ce que ces nouveaux discours mythiques ne se contentent pas de renverser les certitudes de la vie quotidienne, mais ouvrent la voie à de nouveaux projets de société. Grâce à eux, de vastes groupes d'individus, qui étaient engourdis par la pesanteur glaciale des habitudes, se mettent à vivre au rythme plus vif de l'improvisation » (Appadurai, 2005: 32). Par rapport à Gramsci ou B. Anderson, ce sur quoi insiste Appadurai est l'idée que l'imagination, ou plus exactement les imaginaires circulent aujourd'hui de manière globale et déterritorialisée (d'où des exigences méthodologiques que

nous verrons plus loin). En clair, pour lui, l'imagination, désormais globale, devient une force sociale capable de rassembler des groupes, des localités, en dehors de considérations territoriales ; selon une topographie qui n'est plus géographique, mais imaginaire (issus de flux d'hommes et de femmes, d'argent, d'idées, d'images, de machines). D'autre part, cette imagination est de plus en plus féconde et donc de plus en plus capable de produire un ordre social contestant une idéologie hégémonique.

Ce qu'il faut retenir de cette vision de l'imaginaire, c'est que l'imagination apparaît comme une force expliquant des phénomènes sociaux larges comme la reproduction sociale, mais aussi que l'imaginaire est la base du quotidien<sup>15</sup> et des activités concrètes des acteurs. L'imaginaire est donc ce qui explique ce vers quoi tendent les individus par leurs actions concrètes, mais également le moyen pour créer des futurs alternatifs : « Dans la vie des gens ordinaires, l'archive personnelle de souvenirs matériels et cognitifs ne concerne pas seulement le passé, mais fournit aussi une carte pour négocier et modeler de nouveaux futurs » (Appadurai, 2013: 361). Dans ce cadre, ce qui intéresse le chercheur est la productivité de l'imaginaire, c'est-à-dire comment ce dernier parvient à créer le quotidien des acteurs. Toutefois, en tant qu'anthropologue, Appadurai s'intéresse surtout à des phénomènes comme ceux des diasporas ou des récupérations de pratiques culturelles comme le Cricket en Inde. Pour connecter plus directement le concept d'imaginaire aux enjeux de gestion et d'organisation, il faut se tourner vers des contributions plus récentes, développées depuis le tournant des années 2000.

### *2.3.2.3 L'imaginaire chez Charles Taylor et Bob Jessop*

Moins connus que Benedict Anderson et Appadurai, deux autres auteurs s'inspirent de Gramsci pour penser l'imaginaire et permettent de mieux reconnecter ce concept aux enjeux économiques et gestionnaires. Il est ainsi important de considérer les contributions de Taylor et Jessop, car celles-ci sont à la base des recherches néogramsciennes en management (voir tout particulièrement Levy, 2008; et Levy & Spicer, 2013). Benedict Anderson montre que les imaginaires construisent des communautés. Appadurai montre lui que les imaginaires construisent le quotidien. Charles Taylor, pour sa part, montre que les imaginaires construisent des cadres intellectuels. Il poursuit la réflexion d'Anderson en montrant que des imaginaires

---

<sup>15</sup> Ici le quotidien est à prendre dans le sens de De Certeau dans *l'invention du quotidien* pour qui le quotidien est là où les individus vont déployer leur fonction créative et de liberté et résister à des imaginaires qu'on souhaiterait leur imposer d'en haut.

peuvent être partagés par des communautés différentes. Il montre notamment que la montée d'un capitalisme global est rendue possible par la propagation d'imaginaires sociaux communs (Taylor, 2004b). Cependant, Taylor explique que la confrontation entre différents imaginaires se situe dans le champ des idées et des représentations mentales. Ce faisant, il néglige l'incarnation de ces idées dans des institutions et des dispositifs économiques (Levy & Spicer, 2013).

C'est pour combler cette limite que Jessop propose le concept « d'imaginaire économique » afin de relier les imaginaires sociaux à des structures économiques et politiques. Par ce biais, il renoue avec l'approche proprement matérialiste de Gramsci (Jessop, 2010). Les imaginaires sont alors perçus comme source de luttes stratégiques pour former des coalitions, mobiliser les ressources d'États et stabiliser des systèmes économiques. Nous retrouvons alors l'approche tactique typique de Gramsci ainsi qu'une conception culturelle du pouvoir.

Ce sont ces derniers développements qui seront mobilisés en sciences de gestion pour adapter l'œuvre de Gramsci, particulièrement afin de comprendre les jeux de pouvoir dans les chaînes globales de valeur.

#### Pour résumer sur la notion d'imaginaire

L'imaginaire est une manière d'articuler des symboles et des catégories mentales pour créer du sens sur le monde dans lequel nous évoluons. L'imaginaire ne relève pas que du monde des idées, mais possède aussi une certaine matérialité en s'articulant avec des dispositifs économiques. L'imaginaire se construit dans les pratiques quotidiennes des individus, il est ce qui lie des communautés locales ou globales d'individus. C'est une force sociale, un moteur de l'action, qui explique les actions des individus en vue d'atteindre une vie souhaitée. En façonnant le quotidien des personnes, l'imaginaire a donc une certaine forme de *productivité*, il devient performatif. Dans la terminologie d'Appadurai, cela signifie que l'imaginaire produit du réel bien plus qu'il n'est produit par le réel.

*Illustration 4 : Encadré de synthèse sur le concept d'imaginaire*

Nous pouvons donc définir l'imaginaire comme une force sociale de production du réel qui repose sur l'articulation de catégories mentales, de symboles, mais aussi de dispositifs économiques matériels qui, ensemble, créent une certaine compréhension du monde qui oriente nos actions quotidiennes.

## 2.4 La vision néogramscienne en théorie des organisations

La mobilisation des perspectives gramsciennes sur les imaginaires en gestion se retrouve principalement dans les travaux de David Levy. Levy & Spicer (2013) s'appuient ainsi sur un cadre néogramscien de l'imaginaire qui relie la constitution de cadres mentaux à l'établissement de certaines formes économiques particulières. Ce cadre leur permet de mettre en évidence différents imaginaires contestés autour de la question climatique (imaginaire carboné, technophile, climatosceptique, collapsologique, etc.). Cet enjeu sur les imaginaires contestés sera repris par d'autres auteurs pour explorer des pratiques agricoles alternatives autour de la permaculture (Roux-Rosier et al., 2018).

Dans tous les cas, ce qu'il faut retenir, c'est qu'un imaginaire social est un système partagé de valeurs et de sens autour d'un sujet complexe et que cet imaginaire s'articule avec un ensemble de réponses économiques jugées appropriées pour résoudre ce problème. (Levy & Spicer, 2013; Reinecke & Ansari, 2013). En bref (1) un imaginaire rassemble des éléments économiques et culturels ; une vision de la bonne alimentation autant qu'une conception idéalisée de la meilleure façon de produire et distribuer cette alimentation. (2) Ces imaginaires ne sont pas universellement partagés, mais sont au cœur de conflits et luttes hégémoniques entre une pluralité d'acteurs.

Cette vision néogramscienne (car appliquée à des sujets différents de Gramsci qui ne regardent que les luttes pour renverser des systèmes politiques entiers) des imaginaires s'appuie particulièrement sur les travaux de Bob Jessop. Elle permet de comprendre comment les imaginaires participent à la formation ou la contestation de systèmes hégémoniques qui croisent culture, gouvernance et systèmes économiques (Levy & Spicer, 2013; Levy et al., 2016).

Cette perspective se développe en France à travers les travaux de Florence Palpacuer (Contu, Palpacuer & Balas, 2013; Levy & Palpacuer, 2017; Palpacuer, 2010). Les concepts néogramsciens servent à comprendre la lutte pour l'appropriation de la valeur au sein de chaînes de valeur globalisées. Ce cadre d'analyse nous invite à prendre en considération cinq caractéristiques<sup>16</sup> (Levy & Palpacuer, 2017) des chaînes globales de valeur quand nous observons une organisation qui en fait partie. C'est une nouvelle conception du pouvoir, plus

---

<sup>16</sup> Ces caractéristiques sont présentées sous formes de cinq paragraphes p.6 du chapitre.

fluide et intégrant des logiques culturelles (passant par l'imaginaire), qui explique les enjeux organisationnels.

1) Les chaînes globales de valeurs sont des systèmes multidimensionnels. Ce ne sont pas uniquement des alliances économiques, ce sont aussi des alliances politiques autour d'un certain mode de gouvernance et la stabilisation de normes dominantes. Il faut donc les rapprocher du concept de régime de valeur (Levy et al., 2016). Un régime de valeur est la combinaison d'un mode de gouvernance, de valeurs normatives et de relations économiques entre plusieurs organisations interdépendantes. Ce concept permet de comprendre l'aspect multidimensionnel de l'hégémonie.

2) Ce sont des systèmes contestés. Des coalitions dominantes instaurent une hégémonie, c'est-à-dire qu'elles sécurisent un certain degré de stabilité malgré une répartition inégale du pouvoir. Mais cet équilibre est en permanence remis en question et contesté par des acteurs en marge (Levy & Egan, 2003; Levy, 2008). Cette dialectique entre stabilisation et contestation explique des phénomènes d'accommodations permanentes où les points de contestations sont progressivement réintégrés par le système dominant (Levy & Spicer, 2013; Levy et al., 2016).

3) Ces chaînes sont insérées dans un système néo-libéral. Ces chaînes sont conditionnées par les règles du commerce international, par le rôle de l'État, l'environnement législatif et l'impact des technologies (Levy & Palpacuer, 2017; Jessop, 2002).

4) Ces chaînes intègrent des éléments matériels. Les relations de pouvoir entre les acteurs se retrouvent matérialisées dans des dispositifs tels que des labels, des contrats, des espaces à parcourir, des murs à franchir. L'hégémonie repose sur des éléments économiques et extra-économiques.

5) Enfin, la question du consentement y est centrale pour comprendre les phénomènes de stabilisation et d'accommodation. Dans une perspective gramscienne, l'hégémonie des acteurs dominants dans une chaîne de valeur repose sur le consentement des membres à un arrangement spécifique du modèle économique, normatif et de gouvernance.

Les mécanismes précis par lesquels de nouveaux imaginaires soutiennent des modes d'organisation alternatifs demeurent cependant inexplorés. La dynamique d'adaptation, par laquelle des imaginaires alternatifs refont notre monde, a pour l'instant surtout été étudiée à un niveau sociétal ou industriel (Levy et al., 2016; Roux-Rosier et al., 2018). Ainsi, peu de travaux empiriques nous permettent réellement de comprendre comment de nouveaux imaginaires contestataires participent concrètement au développement d'organisations alternatives contestant le capitalisme et sa logique d'accumulation. Ce champ de recherche reste largement à défricher.

En somme, le cadre gramscien nous permet donc de comprendre le rôle des imaginaires dans nos sociétés et donc de fournir un cadre pour explorer les imaginaires alternatifs. D'autre part, en montrant la formation hégémonique de régimes de valeurs nous pouvons mieux comprendre les logiques organisationnelles du capitalocentrisme et le frein que celui-ci pose aux organisations alternatives.

Grâce aux apports de la pensée Gramscienne, nous sommes ainsi en mesure de mieux théoriser le concept d'imaginaire, et notamment d'en proposer une vision politique insistant sur les conflits et les antagonismes entre groupes sociaux. Ceci nous montre pourquoi l'imaginaire est un enjeu omniprésent dans les débats sur les organisations alternatives puisque ces débats insistent justement sur le fait que l'enjeu des organisations alternatives est de se faire une place dans un champ économique et organisationnel hégémonique. Dans ces relations de pouvoir, les organisations alternatives doivent embrasser la dimension culturelle du pouvoir, ce qui passe par la confrontation entre des imaginaires concurrents. C'est donc là un premier apport de l'héritage gramscien à la recherche sur les organisations alternatives.

Nous allons maintenant revenir sur le second apport de la pensée gramscienne, et sans doute le plus important, pour notre recherche sur les organisations alternatives. Il s'agit de montrer comment le post-marxisme de Laclau & Mouffe (1985) a permis de développer une compréhension anti-essentialiste des luttes sociales. Cet anti-essentialisme fut prolongé par Gibson-Graham (1996, 2008) pour développer leurs concepts de *capitalocentrisme* et de *diverse economy* qui sont aujourd'hui des références dans les discussions sur les organisations alternatives (Dorion, 2017; King & Land, 2018). Une vision anti-essentialiste des organisations alternatives nous permet de comprendre qu'il n'existe pas d'organisation alternative « pure », mais toujours une articulation plus ou moins subversive entre plusieurs positions antagonistes ; c'est-à-dire une articulation entre une position économique plus ou moins capitaliste, mais aussi une considération plus ou moins forte pour les intérêts environnementaux, raciaux ou de genre par exemple. Nous montrerons au chapitre 3 que cette vision anti-essentialiste se retrouve dans les écrits récents de la Labour Process Theory et qu'elle permet de développer une analyse critique du travail dans les organisations alternatives.

## 2.5 Hégémonie, anti-essentialisme et *diverse economy*.

La parution en 1985 du livre *Hégémonie et Stratégie Socialiste*, mena à de nombreuses discussions et débats au sein de la gauche politique (Keucheyan, 2010). Dans ce livre, Laclau & Mouffe proposent de prolonger la vision culturelle de Gramsci pour rejeter le primat de

l'analyse de classe (conception économique des relations sociales) et proposer une vision anti-essentialiste des conflits et des antagonismes.

Avec leur vision anti-essentialiste, Laclau & Mouffe proposent en réalité de substituer le concept d'hégémonie à celui de classe. Ainsi, un groupe hégémonique n'est pas forcément prédéterminé par ses intérêts économiques. L'introduction d'une dimension culturelle aux relations de pouvoir par Gramsci ouvre la voie à l'exploration de ces « fronts secondaires » dans la seconde moitié du 20<sup>e</sup> siècle avec la recherche sur les nouveaux mouvements sociaux.

Laclau & Mouffe vont toutefois plus loin que Gramsci lui-même (qui resta fidèle à l'hypothèse marxiste d'une centralité de la classe ouvrière). Ils rejettent tout essentialisme, y compris économique. Les groupes sociaux n'ont pas une essence que l'on pourrait identifier *a priori*. Ils écrivent ainsi que « le problème, néanmoins, avec ces approches qui commencent par restreindre la définition de la classe ouvrière, c'est qu'elles demeurent fondées sur le concept d'"intérêts objectifs" -- un concept qui n'a pas le moindre fondement théorique, et n'implique guère plus qu'une attribution arbitraire d'intérêts, par l'analyse, à une certaine catégorie d'agents sociaux » (Laclau & Mouffe, 1985: 83). Laclau & Mouffe adressent d'ailleurs explicitement la même critique aux premiers auteurs de la Labour Process Theory en disant que « [1] » homogénéisation de Braverman par la *déqualification* relève du même niveau d'explication. Les intérêts *objectifs* étaient des intérêts *historiques*. » (p.83). Toutes ces théories essentialistes sont historiquement situées, et donc incomplètes. En bref, dans le post-marxisme qui s'appuie directement sur Gramsci, la position et l'identité des acteurs ne sont jamais préexistantes, mais toujours construites dans et par l'action ; elle est indéterminée. Cela veut dire plus concrètement que les individus et les groupes sociaux s'identifient par leurs relations et leurs oppositions à d'autres, donc par un ensemble d'*antagonismes* (pour reprendre le concept central d'Ernesto Laclau) qui sont mouvants. Pour notre objet d'étude, cela signifie que les conflits et les antagonismes au travail ne peuvent se comprendre par une essence sociale identifiable *a priori*.

C'est à partir de cette vision anti-essentialiste que Gibson-Graham formulera sa célèbre thèse du capitalocentrisme (1996) et de la *diverse economy* (2008). C'est donc ici que les développements théoriques initiés par Gramsci rejoignent la littérature sur les organisations alternatives.

Bien qu'écrivant à la première personne, JK Gibson-Graham est le pseudonyme de Katherine Gibson et Julie Graham, deux géographes travaillant sur les espaces économiques. Elles sont surtout connues en management pour leurs concepts de *diverse economy* et de capitalocentrisme qu'elles développent dans leur livre *The end of capitalism as we knew it: a*

*feminist critique of political economy* (Gibson-Graham, 1996). Leur idée centrale est que nous ne vivons pas dans des sociétés capitalistes, mais capitalocentrées. Nous imaginons que le capitalisme est la seule façon de nous organiser, car nous ne voyons pas les nombreuses alternatives qui existent déjà et coexistent à des organisations alternatives. Pour développer ce concept, elles s'appuient sur Laclau & Mouffe et prolongent leur réflexion. Elles expliquent que l'anti-essentialisme de Laclau et Mouffe ne va pas assez loin, car, bien que remettant en question l'essentialisme des conceptions traditionnelles des classes sociales, ils continuent d'essentialiser l'économie comme constituée d'un ensemble de logiques fixes et homogènes. Cette essentialisation a des effets performatifs pour le capitalisme. Le capitalocentrisme de nos discours est ainsi la source de l'hégémonie de l'économie capitaliste : « Nous soutenons que les effets performatifs de ces représentations affaiblissent et découragent les initiatives non-capitalistes, puisque le pouvoir est supposé être présent dans les formes capitalistes et absent des autres formes économiques. Au sein de ces représentations, ceux qui pourraient être intéressés par des projets économiques non-capitalistes sont privés d'espoir de succès à grande échelle. Leurs rêves paraissent inatteignables, du moins à l'échelle d'une vie. De fait, le capitalisme est renforcé, sa domination performée par un effet de ses représentations » (Gibson-Graham, 2008: 616)<sup>17</sup>.

Ainsi, toutes les formes d'échanges économiques ne sont pas organisées autour de structures capitalistes. Les discours sur le capitalisme par contre sont hégémoniques et opèrent comme si (parfois en le déclarant explicitement) il n'y avait pas d'alternative. Selon Gibson-Graham, ces discours ont des effets performatifs néfastes : ils bloquent nos imaginaires et notre capacité à nous engager auprès d'autres formes organisationnelles et renforcent ainsi la prédominance capitaliste. Le capitalocentrisme est donc un échec politique (Gibson-Graham, 2003), c'est la « naturalisation de l'idée selon laquelle nous n'avons plus de rôle dans la fabrique de l'économie dans laquelle nous vivons. Cela a des effets limitant sur nos imaginaires : une réticence à s'engager dans l'expérimentation économique considérée futile, une peur de la répression par un système économique tout puissant. C'est devenu une privation de liberté, un asservissement discursif » (p.126). La contestation des discours hégémoniques devient alors un

---

<sup>17</sup> « We argued that the performative effect of these representations was to dampen and discourage non-capitalist initiatives, since power was assumed to be concentrated in capitalism and to be largely absent from other forms of economy. In the vicinity of such representations, those who might be interested in non-capitalist economic projects pulled back from ambitions of widespread success—their dreams seemed unrealizable, at least in our lifetimes. Thus capitalism was strengthened, its dominance performed, as an effect of its representations. »

nouveau projet émancipateur, qui repolitise l'économie, celle-ci redevient une sphère de décision où nos positions antagonistes peuvent s'exprimer et guider nos actions.

Avec le concept de « *diverse economy* », Gibson-Graham nous propose donc de théoriser les organisations alternatives à partir d'un projet marxiste anti-essentialiste. « Nous nous efforçons de séparer explicitement l'idée de classe de conceptions structurales et hégémoniques d'une société capitaliste. Car pour nous de telles conceptions découragent une politique de transformation de classe continue et locale et rend difficile la possibilité d'imaginer ou de mettre en actes une diversité sociale au niveau d'une classe sociale » (Gibson-Graham, 1996: 58)<sup>18</sup>.

### 2.5.1 La critique de l'hégémonie

L'analyse gramscienne, y compris dans sa version post-marxiste, n'est pas sans susciter de critiques. Aujourd'hui, nous pouvons trouver deux grandes critiques au concept d'hégémonie dans les approches critiques en sciences humaines (Day, 2004). Une première critique se situe dans le marxisme autonomiste de Hardt et Negri (Hardt & Negri, 2004). Dans ce courant, que nous présenterons plus en détail dans le chapitre suivant, le prolétariat est autonome et n'a pas besoin de l'État pour s'émanciper. La recherche d'un moment hégémonique n'est donc pas nécessaire, la multitude (concept valise et flou qui étend le concept de classe prolétaire à tous les groupes opprimés de la société) peut déployer des logiques de déplacements et replacements, c'est-à-dire créer des solutions locales de luttes et d'évitement plutôt que d'attendre l'alignement hégémonique de tous. La seconde critique, très proche, vient de la pensée anarchiste telle que défendue par Graeber notamment (Graeber, 2009). Dans cette orientation, à nouveau la recherche hégémonique globale et l'appui de l'État doivent être abandonnés au profit de l'action directe (dont Occupy est un exemple célèbre) afin de créer des modalités de luttes beaucoup plus efficaces. L'approche par l'hégémonie continue toutefois d'être défendue et actualisée, y compris par Chantal Mouffe, en vertu d'un moment populiste, qui permettrait une capture éclairée de l'État lors d'un alignement des volontés des différents groupes en lutte (Mouffe, 2005).

---

<sup>18</sup> « We are concerned to explicitly divorce class from structural or hegemonic conceptions of capitalist society because of the ways in which such conceptions discourage a politics of local and continual class transformation and make it difficult to imagine or enact social diversity in the dimension of class. »

Ce que nous voyons dans ces débats qu'il ne s'agit pas de développer plus en avant ici) c'est que le rôle de l'État est central et que la réflexion se situe à un niveau global. Cela remonte bien entendu à la problématique première de Gramsci qui est une problématique de Révolution et donc de macro-émancipation.

Ce qui nous intéresse ici est une logique organisationnelle correspondant à un nouveau moment de la réflexion critique. Il faut donc penser ici l'hégémonie sous un angle néogramscien, c'est-à-dire qui ne cherche pas à reproduire les concepts de Gramsci (approche gramscienne) ni à les critiquer pour les dépasser (approche post-gramscienne), mais à les adapter à un nouveau niveau d'analyse : ici le niveau organisationnel.

### 2.5.2 Un nouveau projet d'émancipation.

À partir des divers développements de la pensée gramscienne, nous pouvons donc proposer une théorisation de l'imaginaire qui permet de mieux comprendre ce mécanisme au cœur des luttes culturelles que vivent les organisations alternatives. Nous pouvons également proposer une vision anti-essentialiste de ces organisations comme faisant partie d'une *diverse economy*.

Nous voyons alors que plusieurs éléments peuvent nous amener à proposer la recherche sur les organisations alternatives comme un potentiel troisième temps de la recherche critique<sup>19</sup>. Pour théoriser ce troisième temps, reprenons alors la cartographie de la pensée critique (Keucheyan, 2010). La pensée critique fut jusqu'à présent marquée par une séparation entre une tradition critique marxiste, proche de l'école de Francfort, et une position postmoderniste (Alvesson & Deetz, 1996). La séparation entre les deux courants concerne à la fois la question des sujets de l'émancipation et celle des rapports de pouvoir. Le sujet de l'émancipation est au départ la classe ouvrière et le prolétariat puis des fronts secondaires s'ouvrent, autour des luttes féministes, postcolonialistes et écologistes notamment. La question du pouvoir est donc passée d'un cadre structurel qui regarde les processus de domination et le rôle de l'État à une vision plus relationnelle des rapports de force où le micropouvoir est dispersé dans la société.

La recherche sur les organisations alternatives introduit de la nouveauté sur ces deux enjeux. D'une part, sur le sujet de l'émancipation, nous voyons un retour marqué de la question

---

<sup>19</sup> D'autres auteurs ont proposé que la recherche sur la performativité critique serait un 3<sup>e</sup> temps de la recherche critique (Spicer, Alvesson & Kärreman, 2016). Cependant, nous pouvons remarquer que de nombreuses contributions aux débats sur la performativité critique traite justement des organisations alternatives (King & Land, 2018; Leca, Gond & Barin Cruz, 2014).

des utopies concrètes, y compris auprès d’auteurs initialement ancrés dans le marxisme (Wright, 2017). En concevant l’économie comme diverse plutôt que comme un bloc capitaliste monolithique, les chercheurs mettent en lumière que le système économique est un assemblage en constante mutation de multiples formes économiques. C’est cette reconfiguration toujours incertaine qui offre un potentiel émancipateur en permettant à des nouvelles organisations d’émerger. Les utopies concrètes sont donc des brèches, locales, qui ouvrent de nouvelles pistes de progrès social (Parker et al., 2007) sans proposer une révolution totalisante, mais sans non plus se situer à un niveau microscopique des pratiques décaféinées. La défaite politique des programmes émancipateurs ouvre ici la voie à de nouvelles théorisations (Keucheyan, 2009). D’autre part, sur la question du pouvoir, nous proposons ici de nous appuyer sur une vision culturelle du pouvoir où les imaginaires produisent du consentement et façonnent les structures économiques et politiques dans lesquelles nous vivons. La capacité à développer et mobiliser de nouveaux imaginaires est alors le nouvel enjeu central de la recherche sur les organisations alternatives.

À long terme, c’est donc un nouveau projet d’émancipation par les organisations alternatives qu’il s’agit d’élaborer. Mais un tel projet d’émancipation ne peut se faire sans un regard sur la question du travail. En effet, le travail fut très tôt identifié comme l’un des lieux principaux de l’aliénation des individus. La question du travail est donc stratégique pour la recherche sur les organisations alternatives.

Nous avons montré que jusqu’à présent, la question du travail est absente des recherches sur les organisations alternatives. Nous allons maintenant voir que les développements anti-essentialistes de la Labour Process Theory nous permettent d’étudier cette question du travail au sein des organisations alternatives.

L’approche LPT est sans doute celle qui a le plus clairement posé la question de l’émancipation au travail en cherchant à montrer les nombreux mécanismes d’aliénation dans les usines, produits d’un système capitaliste. Le travail émerge donc comme un des lieux clés de l’aliénation des individus dans nos sociétés. Poser la question du projet émancipateur des organisations alternatives suppose donc d’y explorer l’organisation du travail. Cependant, les cadres d’analyse de la LPT furent largement élaborés pour regarder l’exploitation au sein d’organisations capitalistes. Mobiliser ces cadres pour étudier des organisations alternatives pose donc question. Toutefois, en prolongeant la pensée post-marxiste et gramscienne avec Gibson-Graham, nous voyons les organisations alternatives dans une perspective anti-essentialiste. Il n’y a alors pas *a priori* de point de vue à partir duquel nous pouvons qualifier une organisation comme alternative ou bien capitaliste. Il s’agit d’un continuum où différents

enjeux (de classe, de genre, de race) sont en permanente reconfiguration. En nous appuyant sur les récents développements anti-essentialistes en LPT, nous pouvons comprendre le travail comme un assemblage de différentes pratiques plus ou moins capitalistes, plus ou moins commodifiées. C'est dans cette perspective actuelle de la LPT que nous pouvons regarder le projet émancipateur des organisations alternatives.

## *Synthèse du chapitre 2*

Pour conceptualiser les organisations alternatives, nous proposons de partir d'une perspective néogramscienne. Tout d'abord, la pensée gramscienne est tactique et vise à concevoir des moyens de luttes sociales, ces luttes étant le centre de l'analyse sociale gramscienne. Ensuite Gramsci construit une conception culturelle du pouvoir autour du concept d'hégémonie, c'est-à-dire la fabrication de la légitimité d'un régime social afin de réduire le recours à des dispositifs coercitifs.

Cette conception culturelle de l'hégémonie fut particulièrement mobilisée pour étudier le concept d'imaginaire et nous permet donc d'offrir une théorisation de cet enjeu central pour les organisations alternatives. Partant des développements gramsciens d'Appadurai et d'Anderson, puis du développement économique de Jessop, nous conceptualisons l'imaginaire comme une force sociale de production du réel qui repose sur l'articulation de catégories mentales, de symboles, mais aussi de dispositifs économiques qui, ensemble, créent une certaine compréhension du monde qui oriente nos actions quotidiennes.

Le second apport gramscien est de proposer une vision anti-essentialiste des organisations alternatives qui réfute le déterminisme de concepts comme celui de classe ouvrière ou d'économie capitaliste. L'économie politique, bien que capitalocentrée, est diverse et articule de multiples formes économiques plus ou moins marchandes. Les organisations alternatives reflètent un projet émancipateur qui conteste l'hégémonie capitaliste et propose de repolitiser nos imaginaires par une articulation originale de symboles et formes économiques originales.

En comprenant le champ de recherche sur les organisations alternatives comme un troisième temps de la critique en gestion, nous voyons donc que celui-ci réarticule la question de l'émancipation et du pouvoir. L'émancipation passe par l'établissement d'utopies concrètes ce qui suppose d'ouvrir de nouveaux imaginaires et donc de relancer des luttes de pouvoir où la dimension culturelle de celui-ci est mise en avant. Cependant, un tel projet suppose un examen critique du potentiel émancipateur de ces organisations. Dans ce cadre, l'analyse du travail, lieu emblématique de luttes et d'aliénation, est indispensable.

Pour cela nous proposons de mobiliser et d'adapter le cadre de la LPT, théorie phare de l'analyse sociologique de l'exploitation sur le lieu de travail.



## Chapitre 3 Coercition et consentement : comprendre le contrôle du labour process dans les organisations.

Le travail est une activité éminemment sociale : ce qui compte comme travail dépend fortement des conditions dans lesquelles cette activité est réalisée et l'interprétation qui en est faite (Grint & Nixon, 2015). La définition d'un concept comme celui de travail dépend donc du système culturel dans lequel l'activité en question se produit et ne peut se réduire à une définition universelle en fonction de caractéristiques immanentes d'une activité quelconque (Grint & Nixon, 2015). À ce titre, le travail non rémunéré dans une organisation pourtant marchande comme la Louve pose un problème théorique certain. C'est là un des enjeux de ce chapitre. La sociologie critique du travail, dans son approche par la LPT, s'appuie sur une conception marxiste du travail comme activité produisant de la valeur marchande (Thompson, 2010; Jaros, 2005). Ce faisant, elle tombe dans un biais économiciste remis en cause par les travaux sur le féminisme et le volontariat qui montrent que le travail marchand est fortement articulé à des activités non marchandes (Glucksmann, 1995; Taylor, 2004a). Ces auteurs défendent l'importance de considérer ces activités comme du travail afin d'en souligner les enjeux en termes de domination et d'exploitation (Glucksmann, 1995; Taylor, 2004a). Cependant, les questions de l'émancipation et de l'aliénation furent, en sociologie, particulièrement explorées par l'approche LPT qui relie la structure économique capitaliste aux dispositifs concrets de contrôle et d'intensification du travail dans les organisations. Nous commencerons donc par présenter les principaux apports de cette approche avant d'en explorer les limites et de proposer une piste pour mobiliser ces outils d'analyse dans le cadre d'une organisation alternative.

### 3.1 L'émergence des analyses Labour Process du travail

#### 3.1.1 Principes généraux de l'approche LPT

L'approche de la Labour Process Theory (LPT) occupe une place importante dans les débats sur le travail et a eu une grande influence sur toute la sociologie du travail (Grint & Nixon, 2015). Ce cadre théorique a contribué à la littérature en s'attardant sur le rôle des classes

sociales, des conflits et du contrôle sur le travail dans les organisations (Grint & Nixon, 2015; Thompson & Smith, 2009).

Surtout, la littérature dominante en théorie des organisations a abandonné petit à petit la question du travail pour regarder des phénomènes comme l'environnement de la firme, sa culture, ou les dynamiques d'innovation et de changements organisationnels (Barley & Kunda, 2001). Cette question du travail revient au centre des débats grâce à l'influence grandissante des nouvelles perspectives en théorie des organisations telles que l'approche par les pratiques ou la perspective sociomatérielle (Vaujany, Hussenot & Chanlat, 2016).

Dans ce contexte, les LPT représentent un outil conceptuel très intéressant pour regarder le travail dans les organisations, notamment grâce à un intérêt fort pour les rapports de pouvoir au travail. Comme nous le verrons plus loin, les évolutions contemporaines récentes autour du travail digital ou des économies de plateformes sont très bien analysées et déconstruites par les travaux en LPT (Gandini, 2019). Si les autres approches affinent notre compréhension des dynamiques de travail, les enjeux d'émancipation et d'aliénation y sont moins centraux. Or c'est bien l'enjeu émancipateur d'un nouveau programme de recherche sur les organisations alternatives qui nous intéresse.

« Labour Process », dans la terminologie LPT et marxiste, correspond au processus par lequel des matériaux sont transformés en marchandises par du travail humain afin d'être échangés sur le marché (Thompson, 1989). On pourrait traduire ce concept par *organisation du travail*, mais la langue française ne fait pas cette distinction entre *work* et *labour* ; entre travail et travail productif. Le terme de Labour Process sera donc utilisé pour désigner l'organisation du travail productif dans les organisations. Bien que ce soit Marx qui ait développé le concept de Labour Process, c'est Harry Braverman, qui amorce le champ de recherche LPT avec son livre *Labor and Monopoly Capital* publié peu avant sa mort (Braverman, 1974). Braverman cherche à comprendre la dégradation des conditions de travail au XXe siècle du fait de l'organisation scientifique du travail (Taylorisme) et de la technologie. Pour comprendre cette dégradation du travail, Braverman mobilise le concept de Labour Process afin de mettre en relation l'organisation du travail sur le lieu de production avec la structure marchande plus large de la société dans laquelle l'organisation se situe. Il connecte donc l'analyse organisationnelle à une analyse de la société divisée en classes sociales antagonistes.

Dans une tradition marxiste, l'approche LPT part de l'hypothèse d'une relation fondamentalement antagoniste entre travailleurs et managers (ceux-ci étant les relais dans l'organisation des intérêts capitalistes). Cet antagonisme s'explique par la contradiction intrinsèque entre l'impératif d'accumulation de profit par le capital d'une part et la relation

salariale des travailleurs avec leurs employeurs d'autre part (Adler, 2007b). L'idée clé pour les auteurs en LPT est donc que les propriétaires des outils de production doivent renforcer leur contrôle sur le labour process afin de maintenir leur capacité à générer des profits. Ce champ est donc avant tout préoccupé par les dynamiques de contrôle et de résistance des travailleurs pris dans un système de production capitaliste (Braverman, 1974; Knights & Willmott, 1990; Smith & Thompson, 1998; Thompson & Smith, 2009).

La Labour Process est le lien entre cette structure sociale (le capitalisme) et l'organisation concrète du travail. L'objectif politique des auteurs de ce champ est donc de dénoncer les effets du capitalisme sur le contrôle du travail concret des salariés. Il s'agit de dénoncer un processus d'aliénation qui se joue dans l'usine. C'est donc, depuis Braverman, un programme normatif de dénonciation de la dégradation des conditions de travail. Il y a dégradation, car les connaissances et les compétences des travailleurs leur sont ôtées pour en faire des exécutants de tâches routinières au service du capital. Pour Braverman, c'est une situation déshumanisante qu'il s'agit de dénoncer. La grande idée de Braverman est que la recherche d'efficacité n'est possible que par contrôle accru des travailleurs par le management. L'organisation capitaliste idéale est alors celle où les travailleurs sont parfaitement interchangeables à travers une mise en règle totale du travail (Smith, 2015). Depuis ce livre pionnier il y a 40 ans, la LPT s'est largement développée et institutionnalisée, notamment au Royaume-Uni dans les départements de sociologie industrielle et de gestion. Une conférence annuelle (International Labour Process Conference) soutenue notamment par les universités de Manchester, Aston et Blackpool a permis de soutenir les travaux dans ce domaine ainsi que la parution régulière d'ouvrages spécialisés (Labour Process Book Series) reprenant chaque année les articles influents du champ.

Cette inscription du champ dans le long terme a mené à la constitution d'un appareillage théorique qui permet d'examiner trois phénomènes : les causes du contrôle du travail, les modalités de mise en œuvre du contrôle sur le lieu de travail et les effets de ce contrôle sur les travailleurs eux-mêmes. Ainsi, le courant s'est efforcé de comprendre les dynamiques structurelles contraignant les organisations à contrôler le travail (afin notamment d'assurer la réalisation d'un profit). Cela s'est accompagné de nombreuses recherches sur les modalités concrètes de contrôle du travail à travers des concepts comme le contrôle concertif (Barker, 1993), normatif (Barley & Kunda, 1992) ou néo-normatif (Fleming & Sturdy, 2009). Enfin, dans un but politique, les chercheurs critiques ont toujours eu pour objectif de dénoncer les effets négatifs et l'aliénation que ces formes de contrôle engendrent. Ce sont ces différents travaux que nous allons présenter dans ce chapitre.

### 3.1.2 Pluralité des approches LPT

Progressivement, ce champ s'est structuré autour de trois positions différentes. Tout d'abord, alors que de nombreux développements commençaient à émerger, Thompson, un professeur influent du courant, a proposé une « *core-theory* » autour de quatre grands principes (Thompson, 1989). (1) La fonction du travail est de générer du profit, ce qui fait du travail l'objet central d'une analyse du capitalisme. (2) Le maintien du profit implique un renouvellement constant des forces de production. (3) Le contrôle du travail par le salariat est impératif pour le capital afin de s'approprier le surplus créé. (4) Les relations entre travail et capital sont structurellement antagonistes. Nous allons montrer que cette *core-theory* est aujourd'hui remise en cause. Ces remises en cause visent à intégrer de nouvelles formes de travail (notamment en dehors de relations salariales), mais aussi à sortir d'une logique strictement organisationnelle pour explorer les interactions entre organisations qui s'influencent réciproquement. C'est à travers les développements permis par cette double remise en cause que nous pouvons mobiliser la LPT afin d'analyser le travail au sein des organisations alternatives.

L'idée de Thompson en développant cette *core-theory* est de différencier une LPT initiale des développements futurs, particulièrement des post-structuralistes. Il faut également remarquer que cette *core-theory* rejette la théorie marxiste orthodoxe de la valeur pour proposer de ne regarder la création de valeur qu'à travers la relation salariale. Ce sera le fondement d'une critique de la LPT sur laquelle nous reviendrons. Selon la « *core-theory* », quelles que soient la subjectivité et l'agence des individus, le capitalisme impose des structures, des frontières qui contraignent l'action. La *core-theory* considère ainsi que l'analyse porte sur la transformation du pouvoir de travail en travail concret, deux concepts centraux de l'analyse LPT. Le pouvoir de travail est la capacité potentielle d'individu à travailler (être disponible un certain nombre d'heures pour travailler). Il faut distinguer ce concept du travail effectif (ou travail concret) qui désigne l'activité réellement réalisée pendant les heures disponibles de travail (la différence entre les deux étant la fainéantise et la procrastination pour Taylor ou le temps libre et l'autonomie dans une perspective moins managériale). Cette transformation nécessaire pour obtenir du travail concret implique « l'impératif de contrôle du capitalisme ». Cette transformation se fait à travers différents régimes managériaux, reflets d'antagonismes structurels, qu'il reste à déconstruire (Burawoy & Wright, 1990). Ce faisant, Thompson insiste sur l'influence d'une politique économique plus large sur le labour process dans les organisations (pour une synthèse, voir Smith, 2015).

D'autres auteurs vont, à l'inverse, chercher à ancrer les LPT dans une théorie marxiste plus stricte en rejetant ou modifiant substantivement la *core-theory* de Thompson. Un premier effort dans ce sens fut notamment entrepris par Jaros (2005). Pour Jaros, il s'agit de réintégrer dans la *core-theory* une conception de la valeur qui soit compatible avec les écrits de Marx dont Thompson s'est distancié. Nous reviendrons par la suite sur ces développements quand nous présenterons les débats autour de la valeur. Cependant, Jaros note que dans son modèle l'organisation du travail à l'intérieur des entreprises demeure un facteur explicatif central. Il ne propose donc pas de changer radicalement l'angle d'analyse de la LPT. Enfin, une recherche importante fut proposée par Paul Adler dans *Organization Studies* (Adler, 2007a, 2007b) afin de montrer l'utilité de perspectives qu'il qualifie de façon provocante à la suite d'Hobsbawm de paléomarxistes. Par paléomarxiste, il veut dire qu'il mobilise des concepts, et une vision dialectique de la société, développés par Marx, répandus avant la Première Guerre mondiale, mais largement laissés de côté par le néo-marxisme que représente la *core-theory* (Adler, 2007b). Dans cette perspective, la technologie devient un facteur explicatif des relations de production<sup>20</sup> et non plus un facteur expliqué par les relations de production. Dans les perspectives néomarxistes (*core-theory*), le développement technologique s'explique comme étant un moyen pour les capitalistes de maintenir le niveau de compétence des salariés bas et le niveau de profit haut. Pour Adler, au contraire, l'organisation du travail s'explique par les relations de production antagonistes tout autant que par des données technologiques qui s'imposent aux organisations.

Enfin, des auteurs, à la suite de Hugh Willmott et Damian O'Doherty, ont intégré les perspectives foucaaldiennes en LPT à travers les concepts de subjectivation et de discipline (Knights & Willmott, 1990, 1989; O'Doherty & Willmott, 2001). Très influentes dans les années 1990, ces recherches se sont progressivement distanciées des débats autour de la LPT et se poursuivent sans référence directe à cette tradition (e.g. Fleming & Sturdy, 2009, 2011). Cette prise de distance correspond d'ailleurs clairement à la généalogie du champ critique que nous avons présenté au chapitre 1. Les approches marxistes et postmodernistes du travail se trouvent ainsi incapables de discuter durablement entre elles.

---

<sup>20</sup> Les relations de productions répondent à la question de savoir qui détient la propriété des moyens de production. Dans un système capitaliste classique et essentialiste, les salariés vendent leur force de travail à ceux qui détiennent les moyens de production. Ces relations de production peuvent être très différentes, y compris dans le capitalisme moderne. Voir par exemple (Acquier, 2017) sur le cas de l'économie de plateforme et un retour à une forme de *domestic-sytem*.

Ces trois différentes perspectives ont été particulièrement utiles pour développer une critique du travail et une dénonciation de ses effets pervers dans le régime managérial contemporain. Ainsi ces différents travaux ont montré globalement une intensification du travail du fait de changements technologiques, de délocalisations et de réorganisations du travail (Thompson & Smith, 2009). Le travail est également plus extensif : de plus en plus d'aspects de nos vies sont capturés et rendus profitables par le système économique dans lequel nous sommes pris. La recherche récente s'est ainsi efforcée de comprendre le contrôle de formes nouvelles de travail telles que le travail émotionnel (Hochschild, [1983]2012) ou le travail esthétique (Warhurst, Nickson, Witz & Marie Cullen, 2000; Warhurst & Nickson, 2007; Williams & Connell, 2010). Parallèlement, les chercheurs se sont intéressés à de nouvelles formes de *contrôle du* travail moins directes (Barker, 1993; Fleming & Sturdy, 2011; Sewell, 1998). Toutefois, les nouvelles formes de travail en dehors du salariat sont restées en dehors du cadre des LPT à part quelques exceptions récentes comme l'économie digitale (Gandini, 2019) ou le travail sur les réseaux sociaux (Beverungen, Böhm & Land, 2015).

Dans la suite du chapitre, nous reviendrons sur les causes du contrôle du travail dans l'approche LPT, sur les différentes modalités de contrôle étudiées puis sur les limites du courant, et enfin sur l'intérêt de le renouveler en regardant le travail dans les organisations alternatives à partir de ces lunettes théoriques.

### 3.1.3 La double indétermination du travail

La principale cause du contrôle du travail, selon la LPT, vient de la double indétermination du travail, liée aux rapports antagonistes structurels. Les rapports antagonistes au sein des firmes capitalistes se traduisent, dans une perspective marxiste, par une indétermination à propos du travail et de sa valeur. Les travaux récents ont montré que cette indétermination, source des conflits sur le lieu de production et du contrôle du travail, est double (Smith, 2006). D'une part, il s'agit de lutter pour réussir à fixer géographiquement le travail. Il faut empêcher les travailleurs de trouver de meilleures conditions salariales ailleurs. C'est le paradoxe d'une mobilité absolue du capital face aux entraves aux déplacements humains. D'autre part, il s'agit de réussir à mettre effectivement au travail les salariés dont on a acheté, par le contrat salarial, du temps de travail et non du travail concret. C'est la question d'une transformation d'une force de travail en travail concret.

### *3.1.3.1 La mobilité des salariés.*

Comme nous l'avons vu plus haut, la relation salariale est l'un des marqueurs-clés du système capitaliste. La relation salariale est à la fois un système dont les organisations alternatives veulent sortir et l'objet d'analyses importantes de sociologie critique du travail.

Pour comprendre la relation salariale et la façon dont elle a nourri la réflexion sur les questions de coercition et de consentement, un détour historique est utile. Les analyses historiques sur la constitution du travail nous montrent que la régulation du travail est un effort permanent pour contrôler la mobilité des travailleurs (Moulier Boutang, 1998). Le salariat est conçu comme un dispositif de régulation de la mobilité des travailleurs parmi d'autres. Le salariat est historiquement situé. Dans son imposante étude historique, Yann Moulier Boutang cherche à comprendre pourquoi, alors que le capital circule si librement, les déplacements humains (et donc le facteur travail) sont à ce point limités. Il montre alors que le problème clé des entrepreneurs depuis des siècles est d'empêcher la fuite de ceux qu'ils veulent faire travailler. Cette potentielle fuite est ce que les auteurs en LPT appellent la première indétermination du travail (Smith, 2006). Ainsi, les passeports intérieurs, le servage, l'esclavage ou encore le régime de sécurité sociale généralisée sont autant de dispositifs (bien que très différents) permettant de limiter la mobilité des travailleurs, les « attachants » à un endroit. À travers cette thèse, Moulier Boutang nous explique donc que le salariat dit libre n'est qu'une modalité contingente du salariat bridé. Ainsi, si le salarié est libre de choisir à qui louer sa force de travail, il reste bridé dans ses déplacements et donc ne choisit pas réellement le système de relations de production auquel il s'ancre (Moulier Boutang, 1998).

Cette analyse de la mobilité des travailleurs comme source d'indétermination fait aussi écho à la théorie d'Hirschman sur l'Exit-Voice-Loyalty (Hirschman, 1970) et montre comment la résistance au capitalisme passe aussi par la fuite pure et simple (l'émigration) vers d'autres systèmes. Ce point est extrêmement intéressant, car la régulation post-fordiste (de la mobilité) du travail s'est faite par des avancées sociales fixant les travailleurs des pays développés, car ils obtiennent des contreparties intéressantes à leur encastrement à long terme dans un système salarial. Aujourd'hui, la remise en cause massive de ce mode de régulation par le néo-libéralisme explique alors pourquoi le contrôle du travail doit se réinventer aujourd'hui à travers de nouveaux modes de régulation dont l'économie de plateforme est l'un des avatars les plus saillants.

Cette analyse, particulièrement réactualisée par Smith (2006), insiste sur le fait que rien ne force un travailleur à choisir un employeur plutôt qu'un autre dans un système concurrentiel.

Le travailleur est donc « libre » de choisir l'employeur à qui il vendra sa force de travail. Il faut donc déployer un effort pour attirer les travailleurs dans l'organisation (Thompson & Smith, 2009). Ceci explique le développement d'étude sur les dispositifs de régulation du marché du travail interne à l'organisation (Burawoy, 1983) ou dans une région géographique (Warde, 1989) afin de comprendre comment cette première indétermination est régulée. C'est aussi pour cela que l'approche LPT s'intéresse autant aux dynamiques à l'intérieur des organisations.

Une première question autour de la notion de travail est donc de comprendre quels sont les dispositifs mis en place pour contrôler la mobilité des travailleurs. Toutefois, la mobilité du travail n'est que l'un des deux angles (ou des deux indéterminations pour reprendre le vocabulaire LPT) qui nous intéressent, c'est aussi celui qui est le moins débattu en LPT. Le deuxième aspect, et le plus controversé, est de comprendre la mise au travail : une fois que les travailleurs sont sur place, au travail, comment s'assurer qu'ils se mettent réellement au travail ? Comment s'assurer qu'ils se lancent dans une activité qui produira quelque chose ?

### *3.1.3.2 La mise au travail des salariés*

Le problème de la mise au travail consiste à interroger la façon de faire travailler concrètement des salariés qui, contractuellement, s'engagent pour un temps donné et non pour un effort précis. Cette question va d'abord préoccuper les auteurs classiques en gestion, notamment à travers les écrits de Taylor. Les travaux de Taylor ont profondément marqué les sciences de gestion en y imprimant une vision ingénierique (Shenhav, 2005) y compris sur la question de la mise au travail qui est au cœur de ses préoccupations. Dans la perspective de Taylor, ce qui est important, et qui a profondément marqué nos sociétés et nos organisations, c'est de considérer la mise au travail comme un problème. Le travailleur est un homme-bœuf, un flâneur (Shafritz & Ott, 1992) qui évite le travail le plus possible et qu'il s'agit donc, pour les contremaitres, de réussir à mettre au travail contre un penchant, qui serait naturel, au non-travail.

Cette question est toujours importante aujourd'hui dans la littérature managériale. On le voit, par exemple en France, dans les discours sur les entreprises libérées. Selon cette perspective, il y aurait un problème structurel de « désengagement » des travailleurs. Il faudrait donc trouver un moyen de remettre ces personnes au travail en redonnant du sens au travail. Dans le discours des entreprises libérées, cette mise au travail passerait alors par une suppression de tout le management intermédiaire des organisations (Getz, 2009).

Enfin, récemment, de nouveaux débats émergent à propos de la question de la mise au travail dans les organisations. Il est apparu que le développement du capitalisme contemporain s'est accompagné d'une mise au travail accrue des consommateurs (Dujarier, 2014). Les entreprises, particulièrement dans le secteur des services, transforment leurs activités pour qu'une partie de plus en plus grande du travail soit effectuée par les consommateurs eux-mêmes. Ainsi, la grande distribution répand les caisses automatiques, les compagnies aériennes développent l'enregistrement automatique et des fabricants de meubles fournissent des produits à monter soi-même (Dujarier, 2014).

Toutes ces discussions autour du problème de la mise au travail nous interrogent, car elles entrent en contradictions avec des perceptions philosophiques du travail comme activité par laquelle les individus tirent leur humanité. C'est la vision philosophique chez Marx notamment, mais c'est aussi la vision Webérienne de l'éthique protestante qui glorifie le travail. Pourquoi la mise au travail pose-t-elle problème dans ce cadre ? La LPT offre des éléments de réponse à cette question en montrant comment le capitalisme, comme mode d'organisation des relations de production, aliène le travail. C'est donc une forme dégradée de travail que propose le capitalisme. La difficulté de la mise au travail des individus vient donc de l'inscription des relations de production dans un système capitaliste qui distord la nature du travail.

En bref, dans la LPT, le problème de la mise au travail des individus renvoie à la différence entre deux concepts : celui de force de travail (« labour power ») et celui de travail concret (« effort labour »). Or, à travers une relation salariale, une organisation recrute une force de travail qu'elle va devoir contrôler pour réussir à la transformer en travail concret. Cette transformation est le cœur du travail gestionnaire : la fonction du management est d'assurer la transformation d'un pouvoir de travail en travail concret. De plus, cette transformation n'est pas évidente, car les relations de production sont, dans une perspective LPT, conflictuelles. Les travailleurs vendent leur force de travail et non plus le fruit de leur travail, mais, dans ce processus, ils se font spoliés d'une partie de leur effort qui sert la réalisation d'un profit. Ce sont donc les conflits autour de l'appropriation de la valeur créée par le travail qui explique que la mise au travail des individus soit incertaine et nécessite un contrôle. Ce contrôle est réalisé par différentes modalités, plus ou moins visibles, que les LPT se sont efforcées de démasquer. Ce que nous allons voir maintenant.

## 3.2 Le contrôle du travail en LPT.

Dans une perspective LPT, le contrôle du travail capitaliste a deux grandes spécificités. Premièrement, il implique que le travailleur n'est plus maître du labour process, c'est désormais une classe managériale qui lui impose une organisation du travail singulière. Deuxièmement, le travailleur ne possède pas ce qu'il fabrique. Il vend sa force de travail et non le fruit de son travail (Clegg, 1981).

Aux premiers moments du capitalisme, les travailleurs maîtrisent le processus de production et revendent aux capitalistes ce qu'ils produisent. C'est le cas par exemple du *domestic system* (Acquier, 2017). L'accumulation peut alors se faire principalement en allongeant les journées de travail.

Avec le développement du capitalisme moderne reposant sur le salariat, les capitalistes peuvent imposer une technique de production (un labour process) aux employés et leur acheter une force de travail et non le résultat du travail. Cette imposition d'une technique de production nécessite le contrôle du travail. Ce contrôle se fait par une combinaison de coercition et de consentement (Burawoy & Wright, 1990), deux modalités que nous allons présenter successivement.

### 3.2.1 La coercition dans les organisations

La coercition « regroupe les dispositifs de discipline et de récompense (Edwards, 1979: 18) » (Thompson, 1989: 122). La coercition est donc la contrainte qui s'applique directement aux travailleurs par les punitions, les menaces de perte d'emploi, les rappels à l'ordre ou encore les ordres et la surveillance directe de contremaitre. À cela s'ajoutent les incitations directes, par exemple avec le système de rémunération à la pièce.

La coercition correspond à une vue négative de la mise au travail, imposée aux individus. En LPT, la coercition est un système négatif dans la mesure où il implique une suppression de l'autonomie du travailleur. Cette vision est d'ailleurs renforcée par le discours dominant des économistes selon lequel le travail correspond à la désutilité. Dès lors, nous comprenons mieux la dénonciation de la formalisation et de l'imposition de procédures dans les bureaucraties. Ce sont des limites à l'autonomie des individus qui masquent le potentiel capacitant de cette formalisation (Adler & Borys, 1996).

En effet, cette vision négative de la coercition est en partie nuancée par les travaux d'Adler sur la bureaucratie capacitaire (*enabling bureaucracy*). En repartant des analyses de Weber, Adler montre que la bureaucratie et la rationalité servent à rendre les travailleurs capables de faire ensemble plus de choses qu'ils ne peuvent le faire séparément (Adler & Borys, 1996). La coercition partielle qu'impose la bureaucratie aux travailleurs est en réalité un moyen pour l'organisation de produire plus que la somme de ses parties. Surtout, ces règles et contraintes sont là pour aider les travailleurs en leur indiquant les procédures à suivre pour réaliser une tâche, quelles sont les différentes tâches auxquelles il faut penser, où se trouvent les informations, etc. La coercition et la règle sont donc également des éléments positifs qu'il faut garder en tête pour éviter les jugements caricaturaux sur les bureaucraties.

Cependant, bien que le terme de coercition soit largement utilisé par tous les auteurs proches de la LPT, il est rarement défini de manière précise. De plus, un autre problème vient du fait que pour beaucoup, la notion de coercition renvoie aux dispositifs étatiques de violence légitime. C'est l'acception historiquement utilisée par des penseurs comme Lénine ou Gramsci (Day, 2004), mais qui n'est pas utile pour une analyse organisationnelle du contrôle du travail. Une définition, mobilisable empiriquement et adaptée, de la coercition est proposée par Burawoy et Wright (1990).

S'appuyant sur les travaux de Bowles et Gintis, des auteurs marxistes « classiques », Burawoy et Wright conçoivent la coercition comme un outil pour transformer le pouvoir de travail en travail effectif ou travail concret à travers des mécanismes de surveillance et de menace. Ils notent que, non seulement la dimension coercitive du travail ne représente pas le mode principal de contrôle du travail, mais qu'en plus, un recours important à la coercition serait probablement contre-productif (Burawoy & Wright, 1990).

D'autre part, les auteurs notent que nous ne pouvons pas faire une dichotomie empirique stricte entre coercition et consentement. Les deux se renforcent mutuellement et l'hégémonie reste « cuirassée de coercition » (Gramsci cité par Keucheyan, 2012b: 161). Il faut ainsi parler de degrés de recours à des pratiques hégémoniques générant le consentement ou à des pratiques coercitives.

Burawoy et Wright insistent donc sur le fait que l'enjeu de la mise au travail n'est pas uniquement un problème de conformité de travailleurs à des mécanismes coercitifs, mais aussi de création d'une légitimité. Ils établissent d'ailleurs une nuance entre consentement et légitimité puisqu'une situation peut être perçue comme injuste et illégitime, mais « moins mauvaise » que les alternatives (chômage, moins bonnes conditions de travail chez les concurrents, etc.). Ceci peut entraîner le consentement des travailleurs et réduire la nécessité

des dispositifs coercitifs. Enfin, la légitimité et le consentement étant des situations largement répandues, les salariés participent au maintien du système, particulièrement en luttant contre les comportements opportunistes (free riding). La coercition peut donc passer par une surveillance qui ne vient pas des managers, mais bien des pairs, suivant ainsi une logique de contrôle concertif du travail (Barker, 1993). Coercition et consentement restent donc deux concepts intrinsèquement liés, dans la perspective gramscienne, pour comprendre le contrôle du travail.

### 3.2.2 Fabriquer le consentement dans la société

Le consentement des ouvriers dans l'usine s'explique par des mécanismes multiples dont certains se situent en dehors de l'usine. Le consentement n'est pas qu'un enjeu strictement organisationnel. Ainsi, toute une littérature se développe, largement en dehors de la gestion, pour expliquer les processus sociaux plus larges qui permettent d'obtenir le consentement des travailleurs à l'usine.

Parallèlement aux discussions sur la nécessaire coercition des ouvriers fainéants par Taylor, Weber apporte un nouvel éclairage à travers ses discussions sur les différents modes de légitimité. Toutefois, les travaux de Weber ne seront traduits en anglais qu'après la Seconde Guerre mondiale d'où une mobilisation tardive dans les travaux de gestion anglo-saxons. Pour Weber, l'imposition d'une nouvelle forme de légitimation de l'autorité managériale passe par un discours rationnel légal. Les règles et les normes, dans une logique rationaliste héritée des Lumières, fondent la légitimité des nouvelles organisations dont la bureaucratie forme l'idéal type. Tout ceci dans un cadre où l'éthique protestante introduit une vision positive du travail. Pour des auteurs plus critiques, cette vision positive du travail doit plutôt être pensée comme une idéologie du travail qui s'impose aux individus et explique leur adhésion à un système qui les exploite (Ellul, 2018).

Cette pensée critique passe notamment par les écrits de Gramsci qui deviennent très influents à partir des années 1960. Les écrits de prison de Gramsci, que nous avons déjà présentés, ne sont également publiés, et traduits, qu'après la Seconde Guerre mondiale. Dans cette perspective, l'idée, que Weber discute sous le vocabulaire de légitimité, est repolitisée par l'utilisation par Gramsci des concepts d'hégémonie et de consentement. À partir de ces concepts, Gramsci montre que la légitimité se situe dans une lutte culturelle pour imposer un système où les rapports de pouvoir sont déséquilibrés. Dans ce cadre, l'enjeu est celui d'une lutte pour la stabilisation d'un système hégémonique en contrôlant la perception qu'ont les individus de leurs intérêts (Levy & Egan, 2003). En cadrant ce que les individus perçoivent

comme étant leurs intérêts, le consentement des acteurs à un système peut être obtenu. Façonner l'imaginaire des travailleurs, leur « système de sens et de valeurs culturelles » (Levy & Spicer, 2013: 663) permet de réduire le besoin de contrôle coercitif.

Sur ce sujet, l'une des élaborations les plus influentes est sans doute l'ouvrage *Fabriquer le consentement* (Herman & Chomsky, 1988). Dans cet ouvrage, les auteurs développent ce qu'ils nomment un modèle de la propagande (« propaganda model »). Ce modèle explicite un certain nombre de filtres qui conditionnent les messages que diffusent les médias de masse. La superposition de ces filtres montre le rôle fondamental des journaux et de la télévision particulièrement, sur la création et la stabilisation d'un imaginaire collectif. Le premier filtre est celui de la recherche de profit. Les grands groupes de médias sont gouvernés par d'importantes fortunes privées ou par des multinationales qui cherchent la rentabilité maximale plus que l'information juste. Dans ce cadre, la lutte culturelle est étroitement liée à des enjeux économiques. Le second filtre est celui de l'industrie de la publicité. La publicité est devenue une condition nécessaire de la performance économique des journaux. Or, les publicitaires cherchent avant tout à séduire les populations aisées. Avec un plus grand pouvoir d'achat, celles-ci offrent plus de débouchés aux publicitaires. Il est donc structurellement impossible d'être un journal de masse « anti-business », car cela les prive de ressources publicitaires. Le troisième filtre est la concentration des sources d'information. Certaines sources (particulièrement gouvernementales) seront toujours considérées comme crédibles. Herman & Chomsky donnent l'exemple du Pentagone qui aux États-Unis peut décider d'inonder les médias d'informations diverses sur un sujet précis afin d'orienter ce qui sera discuté dans les journaux. Le 4<sup>e</sup> filtre est celui du « flak ». Celui-ci consiste en une attaque de large échelle envers tout média ou propos qui opte pour une ligne anti-business. Toute ligne divergente devient alors structurellement sur la défensive. Enfin, le dernier filtre est l'anticommunisme. L'anticommunisme sert de mécanisme de contrôle à toute progression de la gauche. On accorde un crédit total (et l'on se prive de tout esprit critique) dès qu'une personne pose son propos dans le cadre d'une pensée anticommuniste. Cela permet des attaques infondées contre toute idée « trop à gauche ».

Pour soutenir leur propos, les auteurs s'appuient sur des cas concrets en montrant comment des affaires aux faits similaires (renversements de gouvernements, actes de tortures, guerres militaires) sont cadrées et présentées différemment par les médias selon que cela serve ou non les intérêts économiques américains. Ainsi, dans ce modèle de la propagande, les médias servent à soutenir et protéger un ordre en place. En écho à la pensée Gramscienne, Herman & Chomsky montrent que le consentement des individus est le résultat de conflits où les groupes

dominants mènent une guerre culturelle pour imposer leurs idées. Ainsi, la diffusion de masse des médias ne dépend pas que des idées qu'ils contiennent, mais également des moyens financiers pour diffuser ces idées. Les pouvoirs économiques et culturels sont ainsi imbriqués pour stabiliser un système hégémonique. Ce propos rejoint les perspectives institutionnalistes en gestion sur la diffusion de l'idéologie néo-libérale (Djelic & Sahlin-Andersson, 2006).

Ces premiers apports sur le rôle des *mass medias* et le rôle de la publicité dans la fabrique du consentement sont complétés par la critique de la société de consommation. Cette critique, déjà en 1970 chez Baudrillard (1970), fait de la consommation une idéologie au-delà d'une pratique économique. La consommation d'objet devient une poursuite existentielle pour les individus. La consommation perpétuelle d'objets devient le moyen privilégié de construction identitaire. Dans ce cadre, le consentement et la stabilisation du système dominant deviennent le moyen de poursuivre cette quête identitaire au niveau individuel. Rappelons-nous que les imaginaires sont des systèmes de sens et significations (Wright, Nyberg, De Cock & Whiteman, 2013) qui permettent l'action. Ces imaginaires sont aussi matérialisés (Roux-Rosier et al., 2018). Dans ce cadre, la publicité devient le moyen de matérialiser l'imaginaire des consommateurs dans des objets de consommation courante. Ce faisant, la publicité colonise nos imaginaires afin d'orienter notre vie quotidienne (Klein, 1999) dans le sens d'une poursuite d'un ordre économique dominant fondé sur la production et la consommation de masse. La question du consentement n'est donc pas un enjeu strictement organisationnel.

Ces premiers apports sur la fabrique du consentement nourrissent également les LPT pour qui le contrôle du travail par le consentement commence dans la société au sens large. Des travaux sur le bassin d'emploi de Lancaster (Warde, 1989) montrent par exemple que l'absence de contestation des ouvriers face au régime industriel en place s'explique, entre autres, par une hégémonie politique locale. L'affiliation politique des ouvriers est ainsi alignée sur les intérêts des employeurs, car ces ouvriers ne perçoivent pas que la société est structurée autour de conflits de classe. Toutefois, dans le cadre de la LPT, c'est la fabrique du consentement sur le lieu de production qui sera l'élément le plus regardé. Particulièrement à la suite du livre pionnier de Michael Burawoy sur le sujet (1979).

### 3.2.3 Le consentement des travailleurs sur le lieu de production

Les développements les plus riches sur la question du consentement en LPT se trouvent dans l'ouvrage séminal de Burawoy au titre presque identique à celui d'Herman & Chomsky : Produire le consentement (en anglais, les deux livres sont intitulés « Manufacturing Consent »).

Le travail de Burawoy s'appuie sur un travail ethnographique d'un an comme ouvrier spécialisé dans une usine de pièces automobiles, chez Allied Corp (Burawoy, 1979). Son travail a la particularité de se produire sur le même lieu que celui du célèbre sociologue Donald Roy. Cela lui permettra de construire son livre comme une réponse, une discussion permanente au travail de son prédécesseur. Il montre particulièrement que la façon dont les ouvriers jouent avec les règles en place ne fait que renforcer leur participation à un système qui les exploite.

Pour Burawoy, il est important de compléter l'analyse de Gramsci sur la guerre culturelle en montrant que celle-ci se joue aussi sur le lieu de production, dans l'usine. Le consentement sur le lieu de travail est alors défini comme de la « servitude volontaire » (Burawoy, 2015: 81), de la « coopération autodisciplinée, produite à travers des tâches courantes au travail » (Sturdy, 1992: 117). Dans ce cadre, le consentement s'oppose à la coercition. Alors que la coercition rend visibles les rapports de force, le consentement repose sur l'invisibilisation de ces rapports de force. Ainsi le consentement implique l'acceptation des règles et normes du lieu de production, de même que la participation active des travailleurs dans l'intensification du travail. De ce fait, les pratiques quotidiennes en usines masquent les relations de production plus larges et le processus de capture de la valeur.

Burawoy décrit cette fabrique du consentement sur le lieu de travail à travers trois mécanismes. Le principal mécanisme est celui du « *making-out* » du nom du jeu que les ouvriers donnent au système de rendement à la pièce en vigueur dans l'entreprise. Ce jeu repose sur des objectifs de production spécifiques liés à des primes qui diffèrent selon les postes de travail et les horaires. Le système est donc individualisé. Tout le jeu consiste alors à atteindre les objectifs en combinant des postes où les objectifs sont faciles à atteindre et en évitant ceux où ils sont difficiles. Ne pas trop dépasser les objectifs permet de maintenir le système sans inciter le management à augmenter les objectifs futurs. Transformer les pratiques de travail en jeu auquel les ouvriers adhèrent permet de soulager les conditions de travail et, Burawoy insiste sur ce point, de briser une monotonie du travail qu'il raconte à travers sa propre expérience. Pour Burawoy, l'acceptation des règles du jeu, masque le système d'exploitation sous-jacent aux règles de ce jeu. Cette acceptation des règles et de l'intensification du travail à laquelle elles mènent induit une acceptation du système capitaliste dans son ensemble (Burawoy, 1979). C'est donc à la fois un mécanisme qui rend le travail supportable et un outil d'exploitation.

Le second mécanisme est celui d'un marché interne du travail. Burawoy mène son ethnographie au sein d'une grande entreprise qui sert d'exemple du capitalisme monopolistique. C'est-à-dire un capitalisme où la concurrence est réduite et où les firmes sont de taille conséquente. Ce capitalisme monopolistique, déjà mis en avant par Braverman (1974) est celui

de l'après-Seconde Guerre mondiale. Dans ce cadre, les opportunités de mobilité professionnelle sont surtout localisées dans la firme. Ces opportunités de mobilités (verticales et horizontales) et les négociations individuelles qui les accompagnent forment un autre jeu. Dans ce jeu, une illusion de choix et d'opportunités est offerte aux ouvriers en échange de leur consentement et de leur pacification. C'est une illusion, car le choix est en réalité contraint. Les ouvriers n'ont pas d'autres choix que de continuer à poursuivre le jeu tel qu'il est, et n'ont jamais la possibilité d'en changer les règles. C'est également un outil qui sert à transférer les conflits entre salariés eux-mêmes en les mettant en concurrence pour les promotions professionnelles.

Le troisième mécanisme est celui de la négociation collective. Dans le cadre du capitalisme monopolistique, la négociation se passe au sein de la firme, notamment entre syndicats et représentants du patronat. Cela forme un troisième jeu. Ce jeu propose aux ouvriers de participer à la négociation autour des règles du jeu (quelles modalités de redistribution des richesses ?). Mais à nouveau, cette situation est limitée, car en réalité le management ne remet pas en cause la captation d'un profit. Offrir une marge de manœuvre et de négociation est avant tout un outil de pacification des relations dans la firme plus qu'un outil de meilleure redistribution de la richesse selon Burawoy.

À travers ce livre, Burawoy propose une critique de la vision marxiste pour proposer une vision gramscienne du contrôle. Le contrôle ne serait pas une forme de domination conflictuelle et violente dans laquelle le capitalisme impose son contrôle d'une main de fer. Au contraire, à partir de l'idée d'hégémonie, Burawoy perçoit les antagonismes et les conflits comme masqués et les relations de travail comme pacifiées. Il faut donc expliquer « pourquoi les ouvriers travaillent autant ? » C'est-à-dire pourquoi est-ce qu'ils acceptent un système qui leur est à ce point défavorable ? Le consentement prend donc le relai de la coercition.

Les recherches sur le consentement reconnaissent donc l'influence du contrôle coercitif comme outil managérial de contrôle des salariés. Toutefois, la coercition ne serait pas un facteur explicatif important dans le contrôle global des travailleurs. L'essentiel du contrôle passe par une fabrique du consentement, y compris à travers la culture organisationnelle (Kunda, 1995), afin de faire apparaître le management comme légitime (Burawoy & Wright, 1990). En s'appuyant sur un cadre gramscien, Burawoy explique que l'hégémonie consensuelle remplace la discipline coercitive dans les nouveaux régimes de travail industriel de la fin du siècle. C'est cela qui explique la diminution des conflits sur le lieu de travail (Burawoy, 1983).

Cette thèse fut par la suite critiquée pour avoir négligé la possibilité de la résistance sur le lieu de travail (Thompson, 1989). La littérature sur la résistance est aujourd'hui grandissante et

permet une compréhension plus fine de la dynamique entre consentement et résistance (e.g. Courpasson, 2016; Fleming, 2016; Fleming & Spicer, 2003). L'ambiguïté entre les idées de consentement et d'acceptation (*compliance*) fut également pointée du doigt. Des recherches postérieures montrent que les travailleurs peuvent en conscience participer à l'intensification du travail par résignation plus que par aveuglement (Thompson, 1989). De même, l'intensification active peut servir à éviter les sentiments d'impuissance face au système (Sturdy, 1992). Dans des travaux postérieurs, Burawoy a proposé de lever certaines ambiguïtés autour du consentement (Burawoy & Wright, 1990) sans obtenir le même écho qu'avec son ouvrage sur la manufacture du consentement.

Les travaux sur le consentement se trouvent aujourd'hui particulièrement développés autour de l'idée de gamification, notamment comme outil de contrôle sur les plateformes (Gandini, 2019; Woodcock & Johnson, 2018). La gamification est la tendance à insérer des jeux dans des pratiques organisationnelles afin de couvrir des pratiques de contrôle, de consommation ou de production de données personnelles sous une couche d'amusement.

#### 3.2.4 L'autonomie relative des travailleurs

À partir des années 1990, des débats émergent en gestion autour de l'apparition de nouvelles formes d'organisation du travail qui repose sur l'autonomisation ou la libération des travailleurs des contraintes managériales. Très rapidement, des travaux autour du labour process vont s'emparer de ces objets pour en déconstruire le travail et montrer la persistance de formes moins visibles de contrôles. Il s'agit également pour les tenants de la LPT de se positionner par rapport aux nombreux écrits en management mainstream sur le contrôle normatif. Un auteur comme Mintzberg développe ainsi largement, dans son approche structuraliste, le cas des organisations missionnaires dont la technostructure est faible, car ce sont les normes et non les procédures qui guident et dictent l'activité des membres (Mintzberg, 1999).

Les contributions de Barker (1993) et Sewell (1998) sur les nouvelles formes de contrôle dans les organisations structurées en équipes autonomes ont profondément marqué la LPT. Le contrôle ne vient plus uniquement d'une classe managériale en conflit avec les ouvriers. La surveillance émerge à la fois des managers par surveillance à distance — électronique et par les pairs à travers du contrôle *concertif*.

À travers une enquête ethnographique, Barker cherche à comprendre la transformation d'un travail hiérarchisé standard à une nouvelle pratique de travail en équipe autonome. Contre une littérature managériale s'enthousiasmant du potentiel libérateur de ces pratiques (e.g. Getz,

2009), le constat de Barker est clair : « les membres de l'équipe sont devenus leurs propres maîtres, mais aussi leurs propres esclaves » (1993: 433). Les équipes autonomes ne permettent pas du tout de sortir de la bureaucratie. Au contraire, elles resserrent les barreaux de la « cage d'acier » dont parlait Weber. Les membres sont encore plus contraints qu'avant dans leurs actions. L'autonomisation entraîne un contrôle concertif, défini comme le « reflet de l'adoption d'une nouvelle rationalité substantive, un nouvel ensemble de valeurs consensuelles, par l'organisation et par ses membres » (Barker, 1993: 411)<sup>21</sup>. Ce contrôle est fort et permet de resserrer les barreaux de la cage, car les travailleurs sont eux-mêmes à la source du système de contrôle qu'ils appliquent. Ils établissent eux-mêmes un ensemble de valeurs partagées sur lesquelles ils s'accordent. De plus, un tel contrôle social de l'action est beaucoup moins manifeste et visible. Un tel contrôle concertif s'établit en trois phases. Dans un premier temps, des accords informels sont établis entre les travailleurs sur les valeurs et les normes qui guident leurs actions. Cependant, rapidement, pour intégrer de nouvelles personnes, les anciens extériorisent un ensemble de règles précises à suivre. Des règles normatives émergent donc. Enfin, ces règles sont formalisées d'où une rebureaucratiation sauf que l'autorité vient cette fois des membres de l'équipe eux-mêmes. On passe donc de valeurs à des normes à des règles formelles.

Cette recherche sera complétée par l'analyse du contrôle chimérique (Sewell, 1998). À travers le cas d'une équipe autonome, Sewell veut montrer, contre les résultats précédents de la LPT que le capitaliste contemporain peut s'accompagner à la fois d'une autonomie accrue des individus et des équipes qu'ils constituent et d'une hausse du contrôle et de la surveillance qui s'impose à eux. Le contrôle managérial ne passe donc pas uniquement par une réduction de l'autonomie des travailleurs (situation classique du taylorisme étudié par Braverman). Il développe pour cela le concept de contrôle « chimérique » : les formes modernes de contrôle sont ainsi des créations monstrueuses incluant des éléments jusqu'à présent opposés ou en tout cas qui n'étaient pas associés. L'auteur s'appuie sur les travaux de Foucault pour mieux comprendre le labour process, et comment de nouvelles modes managériales ne permettent pas de véritablement sortir des injonctions tayloristes de productivité et de soumission totale aux injonctions du capital. Les membres des équipes autonomes vont normaliser leurs attentes sur les résultats obtenus par les meilleurs membres de l'équipe.

---

<sup>21</sup> « Concertive control reflects the adoption of a new substantive rationality, a new set of consensual values, by the organization and its members »

Le contrôle chimérique qu'il met en évidence est axé autour de deux dimensions. La surveillance par les pairs sur un modèle proche de l'idée de contrôle concertif forme la dimension horizontale. À cela s'ajoute une surveillance panoptique classique formant la dimension verticale du contrôle. L'auteur s'appuie ici sur la vision foucauldienne dans la mesure où le contrôle n'est pas directement coercitif, mais plutôt instauré de manière subtile dans l'environnement matériel de travail à travers des objectifs, des cadences, une surveillance électronique, etc.

Les deux dimensions, habituellement considérées comme incompatibles, sont présentes simultanément selon un arrangement spécifique dans le cas de Kay. Le management va ainsi définir un standard de résultats par individu et par équipe pour établir le minima à atteindre. Une fois cet indicateur établi, les équipes sont en autonomie si elles souhaitent mettre en œuvre de nouvelles formes d'organisation qui permettrait de dépasser le standard défini par le management. On laisse donc une marge de manœuvre et une autonomie aux équipes tant que cela est fait dans un cadre accepté et validé par le management. Il est très intéressant de voir que dans ce cadre, le management a complètement normalisé le fait de demander aux équipes une amélioration continue de leur performance.

Ces travaux ont permis de réintégrer la question de l'autonomie dans un contexte de contrôle managérial grandissant dans les organisations. Ce faisant, c'est l'un des points morts de la LPT qui se trouve éclairé. Cependant, d'autres points morts de l'analyse demeurent et des tendances récentes dans les pratiques de travail restent difficilement explicables par la LPT. Nous allons donc montrer que cela s'explique en grande partie par une définition restrictive de la valeur liée à une conception très essentialiste de ce qu'est le capitalisme.

### 3.3 Redéfinir le travail et sa valeur.

#### 3.3.1 Le problème de la valeur en LPT.

La difficulté de la théorie LPT classique à appréhender les mutations en cours de notre monde économique est liée à la théorie de la valeur sur laquelle la LPT repose (Jaros, 2005). Ce qui fut la force de cette théorie pour déconstruire des relations d'exploitations masquées fait désormais sa faiblesse en l'empêchant de percevoir les changements en cours dans le monde du travail.

Au cœur de la théorie LPT, nous retrouvons l'idée que la production de valeur capitaliste passe par la relation de travail salariale (Thompson, 1989). Ainsi, cette théorie néomarxiste de la valeur présuppose que toute valeur est créée par le travail, que le profit ne peut donc venir que de l'exploitation du travail et que seul le contrôle du labour process permet de comprendre et orienter la création de valeur (Jaros, 2005). Ce qui veut dire aussi que les activités réalisées en dehors d'un cadre de salariat sont exclues de ce cadre d'analyse, même si elles produisent de la valeur économique (Böhm & Land, 2012). Pour prendre un exemple concret : dans la *core-theory*, la valeur créée par Facebook ne peut venir que du travail des salariés de l'entreprise qui conçoivent les algorithmes et analysent les données récoltées. Dans des perspectives concurrentes de la LPT, la valeur est créée par les utilisateurs de la plateforme qui, bien que non-salariés, sont ceux qui produisent les données et donc créent de la valeur pour Facebook.

Cette conception de la valeur dans la *core-theory* est très intéressante, car elle permet de dévoiler le processus d'exploitation du travail en mettant en lumière la capture d'un surplus par le capitaliste. Mais cette conception pose aussi plusieurs problèmes. D'une part, cette conception reste ancrée dans le biais économiciste que le travail est forcément un emploi salarié. C'est donc une vision réductrice du vécu du travail d'une large partie de la population (Taylor, 2004a). Un autre problème majeur nous concerne, et sur lequel nous devons nous attarder : à l'aune des développements contemporains de notre économie. Que devient le travail gratuit ? Est-ce possible d'avoir un travail gratuit productif ?

Cette théorie de la valeur, restrictive, explique en partie le déclin de l'approche LPT depuis la fin des années 1990 alors qu'émergent de nouveaux phénomènes de travail qui posent la question des limites du salariat, de la fin du travail et du développement de formes plus liquides de travail.

Pour résoudre ces difficultés, certains auteurs ont alors exploré la possibilité de développer d'autres théories de la valeur pour renouveler l'approche LPT. Deux voies furent particulièrement explorées. D'une part, des auteurs orthodoxes en LPT ont tenté de développer une perspective plus globale de la création de valeur dans nos économies (Jaros, 2005; Thompson, 2010). D'autre part, un courant alternatif en LPT a cherché à développer une nouvelle théorie de la valeur compatible avec la LPT à partir du marxisme autonomiste (Böhm & Land, 2012; Beverungen et al., 2015). Enfin, il convient de noter qu'une troisième voie fut pour d'autres chercheurs, de prendre leurs distances vis-à-vis du cadre LPT plus largement (notamment Hugh Willmott, Peter Fleming ou Damian O'Doherty).

Une première critique de la valeur fut élaborée par des auteurs considérés comme orthodoxes au sein des LPT. Ainsi, Thompson, qui a défini la « *core-theory* » de la LPT en

1989, explique que les développements en LPT se sont trop concentrés sur les phénomènes internes à l'usine comme lieu de production attribuant un grand pouvoir aux managers sans réellement relier ces analyses à des phénomènes plus larges, aux caractéristiques d'une économie politique qui influence l'organisation étudiée (Thompson, 2010). Pour lui, la théorie marxiste de la valeur-travail n'est tout simplement pas assez mobilisée, car pour cela il faudrait connecter les relations de productions sur le lieu de production avec les circuits d'échanges mondiaux et la circulation du capital. On ne pourrait pas réellement mobiliser une théorie de la valeur-travail sans regarder l'économie au sens large. Thompson nous invite donc à rediscuter la théorie de la valeur qu'il a lui-même contribué à répandre au sein de l'approche LPT. Une seconde critique influente est celle qui vise à remettre en question la centralité du travail dans la création de valeur (Jaros, 2005). Le travail est un facteur, *parmi d'autres*, qui permet de créer de la valeur. Les autres facteurs créateurs de valeur sont situés dans ou en dehors de l'usine et de la relation salariale ce qui expliquerait les transformations récentes du capitalisme. Toutefois, selon Jaros, le travail reste un facteur crucial de création de valeur ce qui explique qu'il est toujours nécessaire de regarder le labour process comme lieu déterminant de la création de valeur et de conflit autour de l'appropriation de cette valeur.

Les développements les plus originaux sur le problème de la valeur en LPT furent élaborés par des auteurs inspirés par le Marxisme autonomiste (Böhm & Land, 2012; Beverungen et al., 2015). Ce courant qui regroupe des auteurs comme Antonio Negri cherche à créer les conditions d'un changement social à travers les activités concrètes des groupes dominés plutôt qu'en passant par un État centralisé. De là vient l'adjectif « autonomiste » : les travailleurs sont autonomes pour s'émanciper sans passer par la bureaucratie d'un parti centralisé. Surtout, de plus grande importance pour nous, ce courant repense le travail en incluant dans sa pensée les étudiants, les sans-emploi, les travailleurs à domicile pour penser une classe prolétaire plus large, la *multitude* dans le jargon poétique de Hardt et Negri (2004). Il s'agit donc d'élargir le champ d'analyse pour comprendre comment la valeur est créée à travers de multiples canaux dans l'économie capitaliste.

Ainsi, dans la perspective autonomiste, le travail et la valeur sont deux concepts intrinsèquement liés. Le travail est conçu comme une activité qui produit de la valeur. Cela permet donc d'observer le travail en dehors de la relation salariale et d'explorer les multiples stratégies utilisées par les organisations pour générer du profit (Böhm & Land, 2012). S'appuyant sur les travaux d'Arvidsson sur la consommation, Böhm & Land expliquent, par exemple, que l'attention que les consommateurs portent à une marque à travers diverses activités (donner à voir le logo, parler de cette marque...) est une forme de travail qui participe

de la valorisation de cette marque. Ainsi même la consommation entre dans la sphère de travail par la valeur qu'elle permet d'accorder à une marque. Ceci explique par exemple qu'une même chaussure n'aura pas la même valeur selon la forme du logo qui est cousu dessus. Ce travail du consommateur est pourtant gratuit et réalisé en dehors d'une relation de salariat, mais c'est bien du travail productif créant de la valeur. Au passage, il faut noter que ce travail du consommateur est différent de celui dont parle Dujarier pour qui le travail du consommateur est l'ensemble des activités où un consommateur non payé fabrique un bien ou un service comme monter un meuble Ikea.

Un élément central de ce travail du consommateur chez Arvidsson est qu'il est qualifié d'autonome : le consommateur fait ce qu'il veut, il n'est pas contrôlé par le capitaliste pour valoriser sa marque. Le travail autonome n'est pas nécessairement soumis au contrôle et à la résistance. Dans ce cadre, le travail gratuit peut tout à fait être productif et, argumentent Böhm & Land, dans le cadre d'organisations capitalistes, ce travail gratuit peut être exploité pour la génération de profit. Ainsi, tout le travail des consommateurs de produits Apple qui participe à la valorisation de la marque est capturé par la firme pour générer des profits supplémentaires sur les futurs produits vendus. Cette approche de la valeur héritée du marxisme autonomiste, qui permet d'intégrer le travail gratuit et le travail non salarié, nécessite toutefois d'être rapprochée du cadre LPT, car nous en savons encore peu sur les méthodes concrètes de contrôle et d'exploitation de ce travail par les firmes. Ainsi, une analyse des médias sociaux montre que le travail gratuit sur des plateformes comme Facebook n'est pas totalement autonome, mais en partie contrôlé par des algorithmes spécifiquement conçus pour orienter nos actions. Ces algorithmes nous incitent, par exemple, à commenter des publications ou bien à aller voir le profil d'une personne en particulier (Beverungen et al., 2015). La question du contrôle du travail continue donc de se poser dans ce cadre renouvelé de la LPT.

Cette réflexion sur la nécessaire discussion entre l'approche LPT et une conception de la valeur héritée du marxisme autonomiste a une implication forte. L'idée d'indétermination du travail s'en trouve modifiée. Jusqu'à présent, nous avons conçu l'indétermination au niveau de la relation salariale comme le conflit autour de l'extraction maximale d'un surplus à partir d'un salaire donné. Désormais, le capitalisme s'étant étendu à la vie entière, il n'y a pas de lieu de production de valeur identifiable comme l'usine. Notre époque est celle d'une « Usine sociale » pour reprendre la terminologie de Hardt & Negri ; c'est-à-dire que le travail envahit tous les secteurs de la vie sociale, nous sommes en permanence « à l'usine » en train de produire quelque chose pour soutenir le système capitaliste et créer de la richesse. Un nouveau programme de recherche doit alors être bâti pour comprendre comment des activités sociales de

consommation, d'interactions sociales sont capturées au service de la génération de profit (Böhm & Land, 2012; Beverungen et al., 2015). L'approche LPT est d'autant plus pertinente pour poursuivre ce programme de recherche que des travaux récents montrent bien que le travail immatériel est toujours soumis à un contrôle managérial (Beverungen et al., 2015; Thompson, 2005). Toute activité sociale est alors potentiellement indéterminée, car elle peut être gouvernée et contrôlée par des organisations pour créer de la valeur, et ainsi être requalifiée en travail productif dans une perspective marxiste.

Plus simplement, cette théorie étendue de la valeur permet de comprendre que la création de valeur et l'appropriation d'un surplus doivent aujourd'hui s'analyser en dehors de l'organisation qui récupère le surplus et intégrer l'analyse d'activités multiples et d'une économie politique globale plus large. En écho à ces réflexions, une piste prometteuse commune est évoquée par des chercheurs réfléchissant au problème de la valeur en LPT : l'exploration de chaînes globales de valeurs<sup>22</sup> (GVC). Ainsi, Thompson et Vincent déclarent : « bien que le schéma conceptuel [des chaînes de valeur globales] s'intéresse à des objets d'analyse plus large que les points d'intérêts centraux de la LPT, il devrait, intuitivement, nous attirer étant donné l'accent qu'il met sur l'étude des mécanismes de création et de capture de la valeur le long de la chaîne »<sup>23</sup> (Thompson & Vincent, 2010: 57). Ce constat est partagé par Böhm et Land lorsqu'ils écrivent que : « En nous concentrant sur le travail immatériel et la nouvelle économie, nous avons négligé l'importance persistante et mondialisée de l'agriculture ou bien des industries extractrices. Il y a encore beaucoup de travail empirique et conceptuel à faire pour connecter ces industries traditionnelles avec les nouvelles formes de travail que nous mettons en évidence dans notre article. En cela, nous tombons d'accord avec Thompson (2010) qu'une analyse des chaînes de valeur globales serait extrêmement intéressante »<sup>24</sup> (Böhm & Land, 2012: 236).

---

<sup>22</sup> Des enjeux conceptuels existent autour des concepts de « global value chains », « global production networks » ou encore « global commodity chains ». Pour rester synthétiques nous ne rentrerons pas dans les distinctions entre ces différents concepts qui renvoient surtout à des écoles de pensées différentes, mais qui visent bien à regarder les mêmes objets empiriques.

<sup>23</sup> « Though this conceptual schema takes in objects of analysis wider than the core concerns of LPT, it should, intuitively, appeal given the emphasis on studying the mechanisms of value creation and capture across the chain. »

<sup>24</sup> « By focusing our analysis on immaterial labour and the 'new economy' we have also neglected the continued global importance of agriculture and the extractive industries (...) there is still a lot of conceptual and empirical work to be done tying these together with the forms of 'labour' outlined in this paper. In this we agree with Thompson (2010) that a value chain analysis could prove extremely productive »

Mais cette perspective élargie reste essentialiste en ne considérant l'économie que sous le prisme des relations marchandes et d'une relation capitaliste entre les individus et les organisations. Le système dans lequel nous vivons serait avant tout un *Empire*. Un système hégémonique où les relations économiques constituent l'antagonisme principal des relations sociales.

### 3.3.2 L'influence des chaînes de valeur sur l'organisation du travail.

Des recherches récentes ont fait un premier travail empirique pour connecter les approches en matière de labour process et de chaînes de valeur globales (Robinson & Rainbird, 2013; Taylor et al., 2013; Thompson, Parker & Cox, 2015). Dans ces approches, la valeur est créée par, et distribuée entre, de multiples organisations formant une chaîne de production. Dans ces chaînes, des rapports de force se jouent entre organisations. Des acteurs de pouvoir peuvent alors contrôler le labour process au sein d'autres organisations en mettant en place des contraintes. Ces contraintes peuvent être des standards de qualité, des normes, des labels, des contraintes de livraison ou bien des prix (Robinson & Rainbird, 2013).

Ces approches ont surtout permis de mettre en avant des pistes pour résoudre des difficultés théoriques à la fois dans les approches sur les GVC et sur les LPT. La limite principale des GVC, identifiée par des auteurs en LPT, fut l'oubli des relations de travail au sein des firmes. Les analyses en matière de GVC se concentrent par exemple sur les relations entre les firmes, mais, ce faisant, négligent les transformations dans les conditions de travail (Palpacuer, 2008; Thompson et al., 2015). Pourtant la recherche sur la financiarisation des chaînes de valeur montre que cela se traduit par une dégradation des conditions de travail au sein des firmes en bas de chaîne (Palpacuer, 2008: 402). Ainsi, les travaux qui cherchent à relier analyses des chaînes de valeur et LPT nous semblent prometteurs. Ils permettent de mettre en évidence que le travail dans les organisations est influencé par les rapports de pouvoir entre de multiples acteurs (Newsome, 2010). Cependant, ces travaux restent incomplets, car les dimensions non économiques (pourtant présentes dans les travaux néogramsciens sur les chaînes de valeurs) sont laissées de côté.

C'est ici que je souhaite revenir aux débats sur les organisations alternatives. En effet, ces organisations jouent un rôle important dans la transformation d'une économie politique plus large. En mettant en avant l'idée d'une économie diverse, Gibson-Graham nous incite à refuser une vision trop uniforme et essentialisée du capitalisme (Gibson-Graham, 2008). Au contraire, nous devons voir qu'une multitude d'organisations alternatives sont déjà enchevêtrées dans

notre économie politique globale. Les forces du marché ne sont pas sans influence sur les organisations alternatives (Cheney, 1999). De même, de multiples formes de travail, commodifié et non commodifié, coexistent au sein des organisations (Williams, 2014). La question est alors de savoir comment l'encastrement dans une économie politique plus large, générant un ensemble de contraintes extérieures, influence l'organisation et le contrôle du travail dans les organisations alternatives. Cette approche permet de comprendre comment du travail gratuit, y compris au sein d'organisation ne poursuivant pas un objectif de profit, peut être soumis à des rapports de pouvoir et une logique de contrôle. En clair, l'approche des GVC est intéressante pour reconnecter l'analyse des organisations à un système plus large. Dans notre cas, c'est toutefois incomplet, car cette analyse reste centrée sur le travail comme activité productrice de valeur économique dans le cadre de relations salariales.

Ces approches sont notamment incapables d'analyser le travail volontaire et bénévole. C'est ainsi un champ à part de la sociologie qui s'est intéressé à ce sujet.

### 3.3.3 Sociologie du travail volontaire

Aujourd'hui, le volontariat est un sujet important en sociologie, et fait écho à la plus grande visibilité du bénévolat dans nos sociétés (Anheier & Salamon, 1999). Cette littérature s'est beaucoup intéressée à la coexistence de travail bénévole et de travail salarié, en montrant le type de conflits qui peut émerger entre deux populations : professionnels et volontaires. Un résultat important de ces recherches fut de mettre en lumière que cette coexistence est l'une des raisons majeures du désengagement progressif des bénévoles (Kreutzer & Jäger, 2011).

Dans cette perspective, l'analyse du travail bénévole se fait à travers des concepts de culture ou d'identité organisationnelle (Golden-Biddle & Locke, 1993; Kreutzer & Jäger, 2011). En s'intéressant aux motivations des bénévoles (Marino & Schenkel, 2019), ces recherches s'éloignent d'une sociologie du travail plus critique qui regarde le vécu du travail concret. Des travaux critiques sur les ONG mettent en lumière la constitution de régimes de contrôle plus larges qui expliquent la managérialisation croissante de ces organisations (Cazenave, 2017). Mais les cas empiriques étudiés sont des ONG dont la grande majorité des membres sont salariés.

Des auteurs comme Rebecca Taylor proposent de repenser les frontières théoriques autour du travail volontaire. L'objectif est de mettre en évidence les interconnexions avec d'autres formes de travail (Taylor, 2004a). Taylor s'oppose ainsi à la dichotomie traditionnelle opérée par la sociologie du travail entre le travail salarié dans le secteur privé et le travail non payé

dans la sphère domestique. Historiquement, les analyses sociologiques regardent le premier sous l'angle économique et le second principalement sous l'angle des relations de genre.

Taylor explique cette dichotomie comme le résultat d'une structuration académique, les chercheurs étant avant tout intéressés par la consolidation de l'industrie capitaliste. Ainsi, les sociologues du travail ont longtemps assimilé le concept de « travail » à celui « d'emploi rémunéré », une assimilation largement contestable (Glucksmann, 1995).

Ce n'est pas l'activité en elle-même qui est importante, mais plutôt les conditions sociales de sa réalisation. Ainsi une même activité (faire du repassage par exemple) peut très bien se retrouver dans toutes les cases du cadre (Taylor, 2004a: 39) que propose Rebecca Taylor au sein duquel elle distingue entre formel/informel ; payé/non-payé et privé/public. Nous verrons que cette précision est très importante pour notre étude de la Louve. Nous verrons qu'une telle organisation alternative permet de transformer les conditions sociales de réalisation d'activités, qui se retrouve alors requalifiées. Ainsi, le fait de tenir une caisse, activité dévalorisée socialement et source de tensions et de pression (Benquet, 2013), devient une activité plaisante, agréable, lieu de rencontres et de discussions, valorisée socialement dans le contexte social et l'organisation particulière d'une coopérative participative.

Pour le moment, ces travaux sur le volontariat ne nous permettent donc pas d'analyser les rapports de pouvoir et de domination sur le lieu de travail des bénévoles.

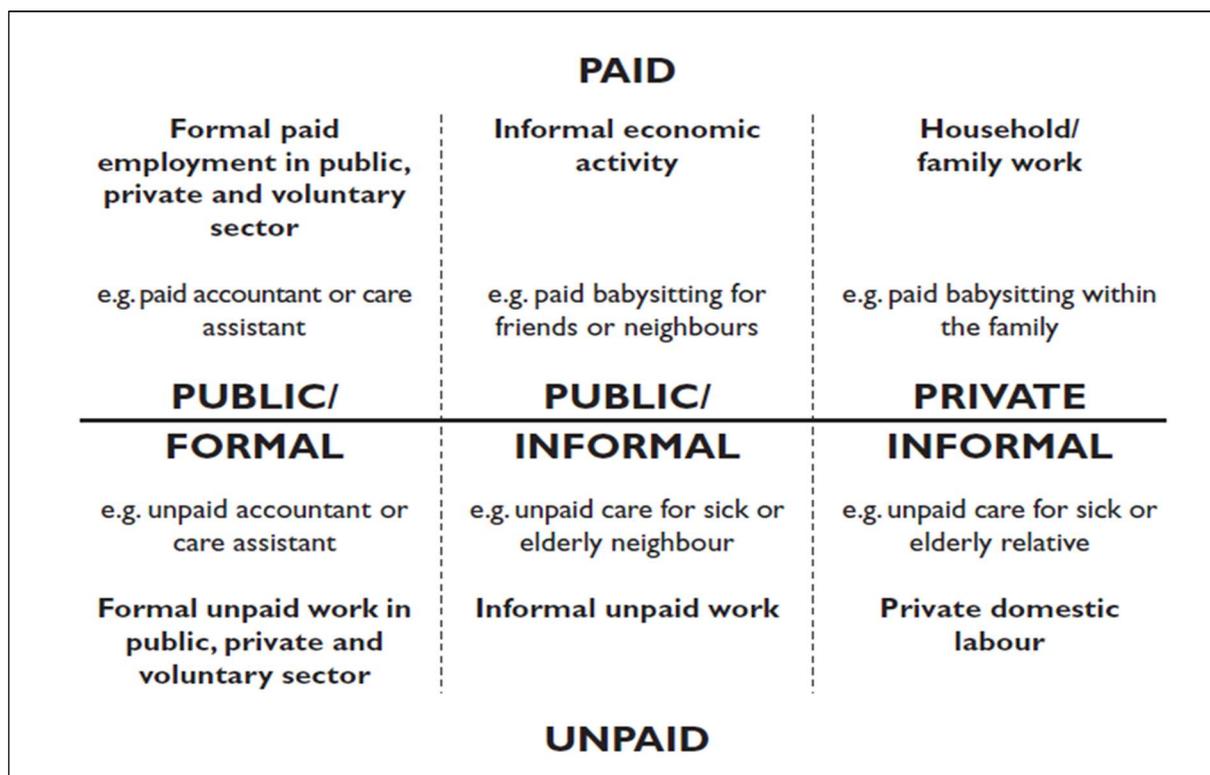


Illustration 5: Le travail volontaire comme activité interconnectée à différentes formes de travail (Rebecca Taylor, 2004).

### 3.3.4 Vers une compréhension élargie des pratiques de travail

Pour relier l'analyse du travail volontaire au contrôle du travail salarié, nous nous appuyons sur la perspective *Total Social Organization of Labour* de Glucksmann (1995, 2005).

Nous discuterons alors des premiers travaux en LPT qui mobilisent le cadre TSOL (Newsome, 2010; Newsome et al., 2015). Nous verrons cependant que ces travaux restent centrés sur la création de valeur marchande et sur les emplois salariés. D'autres travaux vont mobiliser l'approche de Glucksmann pour explorer du travail volontaire, à travers le bénévolat dans les ONG afin de dénoncer l'assimilation du concept de *travail* à celui d'*emploi rémunéré* (Taylor, 2004a). Mais ces perspectives se font en dehors des débats sur la LPT et ne posent pas aussi directement la question de l'aliénation et de l'émancipation au travail, d'où l'importance, pour nous, d'adapter l'approche LPT afin de réaliser un examen critique du travail dans les organisations alternatives.

Un premier exemple de la façon dont la LPT s'inspire du cadre TSOL de Glucksmann se trouve donc dans les travaux de Newsome (2010). Selon elle, pour comprendre les mutations du travail chez les prestataires logistiques, il faut replacer l'analyse dans le cadre plus large

d'une reconfiguration des relations de pouvoirs entre distributeurs, fournisseurs, clients-rois et entreprises logistiques. Ce faisant, elle analyse une chaîne de valeur spécifique dont les propriétés sont les suivantes : (1) les distributeurs ont un accès monopolistique aux consommateurs finaux et à la connaissance des besoins de ces consommateurs ; (2) un « effet Wal-Mart » tend à faire que la compétition entre fournisseurs est uniquement dirigée sur la question du prix ; (3) les distributeurs sont suffisamment puissants pour imposer leurs conditions commerciales aux fournisseurs. Comprendre les mutations du travail au sein d'un des acteurs de la chaîne implique alors de comprendre les interconnexions entre firmes.

Pour explorer ces interconnexions, Newsome propose de renouveler les études en LPT en sortant des frontières de l'organisation pour comprendre le travail comme un ensemble d'activités profondément interconnectées. En s'appuyant sur le cadre de Glucksmann, Newsome met en avant que production, distribution, échange et consommation sont des processus certes distincts, mais mutuellement dépendants (Newsome, 2010: 193). Pour expliquer cette approche sociétale du travail, elle reprend l'exemple du secteur des plats préparés étudié par Glucksmann (2008). L'essor des ventes de plats préparés induit une transformation du travail de telle sorte qu'une partie du travail domestique, genrée, se retrouve transféré à des acteurs économiques. Cet exemple montre que les frontières entre travail domestique et travail marchand sont mouvantes.

À travers le cadre de la TSOL, nous voyons que l'évolution du travail, chez des fabricants alimentaires amenés à évoluer vers la fabrication de plats préparés, ne peut se comprendre indépendamment de l'évolution du travail domestique et des consommateurs qui font moins la cuisine. L'activité des industriels est intrinsèquement liée à d'autres activités, y compris non économiques. En d'autres termes, les transformations du travail à l'intérieur d'une organisation sont liées à des reconfigurations entre activités marchandes et domestiques tout autant qu'à de nouveaux rapports de pouvoir entre firmes. Le but du cadre TSOL est donc de comprendre comment une même activité (préparer de la nourriture ou gérer un supermarché) peut appartenir à plusieurs sphères d'activités (activité de production chez un fabricant de sandwiches ou activité de consommation quand un plat est préparé chez soi). Or ces différentes sphères ne sont pas autonomes et la transformation de nos pratiques culinaires domestiques aura des effets sur les ventes et la production de plats préparés. L'étude du travail ne peut donc se limiter au travail rémunéré dans une seule organisation, mais doit se comprendre comme un phénomène sociétal interconnecté.

Avec le texte de Newsome, un premier pas fut pris par les écrits sur la LPT pour sortir des limites de leurs analyses précédentes. Un changement qui fut déjà en partie théorisé par

l'intuition autonomiste de Steffen Böhm visant à reconceptualiser l'idée de « production » en dehors des murs de l'usine pour y intégrer les pratiques des consommateurs (Böhm & Land, 2012) et des utilisateurs de réseaux sociaux (Beverungen et al., 2015). Mais l'analyse de Newsome, par rapport à notre problématique, est incomplète. Elle reste confinée dans l'analyse de phénomènes purement marchands et strictement dirigés par l'impératif de profit. Les pratiques des consommateurs ne l'intéressent que dans la mesure où il explique l'accumulation du profit des firmes qui révolutionnent le travail logistique ou l'industrie des plats préparés.

Nous sommes donc toujours dans une vision essentialiste : l'économie, comme système de relations avant tout marchandes et capitalistes, reste la seule clé d'entrée des analyses de la LPT.

Ce que je souhaite faire ici est donc de faire une adaptation de la LPT afin d'étendre son analyse aux organisations alternatives y compris en dehors de liens directement capitalistiques. Ainsi, dans le cas de la Louve, comme nous le montrerons au chapitre 6, les liens sont encore marchands et insérés dans une structure économique plus large qui impose un ensemble de contraintes à l'organisation. Mais ces liens antagonistes sur des questions économiques ne sont pas les seuls. Nous avons vu dans la perspective post-marxiste de Laclau & Mouffe, un ensemble d'autres luttes doivent être considérées et surtout, il n'y a pas de raison a priori de les considérer comme plus importantes que l'antagonisme de classe.

### 3.4 Vers un examen alternatif du labour process

L'analyse de la LPT est essentielle pour deux raisons. D'une part parce que cette approche pose directement la question de l'aliénation et de l'émancipation dans la sociologie du travail (Thompson & Smith, 2009). D'autre part, parce qu'elle remet en perspective le vécu du travail avec les antagonismes plus larges qui structurent notre société. Ainsi, dans la LPT, les causes, les modalités, et les conséquences du contrôle du travail s'expliquent par l'antagonisme entre classes sociales opposées. Or, les organisations alternatives sont elles aussi traversées par ces antagonismes. Pour examiner le projet émancipateur de ces organisations il faut donc les examiner comme des lieux de conflits, où l'organisation du travail peut être source d'oppression.

L'analyse de la LPT pose toutefois une difficulté importante pour notre cas. En effet, celle-ci éclaire les situations de travail en usine par une économie politique plus large, essentialisée comme capitaliste. Ce faisant, les rapports de production, dans une approche marxiste classique, sont perçus comme irrémédiable antagoniste. Le travail salarié est la source de création de

valeur que le capital doit capturer par des dispositifs de contrôle et une commodification des biens et services produits.

Pour nous, il s'agit donc bien de reconnecter l'analyse du travail dans les organisations alternatives à un système économique plus large. Mais, en considérant le système économique comme capitalocentré et non capitaliste, nous nous écartons d'une vision stricte de la Labour Process Theory. Nous conceptualisons plutôt ce système comme étant composé d'une diversité d'acteurs économiques et non économiques qui interagissent entre eux et établissent un régime de production qu'il reste à définir. Dans ce cadre, le travail dans les organisations alternatives est profondément contraint par la participation à cette économie diverse. Les contraintes ne sont pas forcément celles d'une accumulation, d'une commodification, etc., mais celles-ci restent toutefois à définir. C'est donc à partir d'une analyse rigoureuse de l'économie diverse que nous pourrions établir un examen critique du travail au sein des organisations alternatives. Cet examen nécessitant de mobiliser tant l'approche de Gibson-Graham que celle de Glucksmann afin de ne pas tomber dans le piège d'essentialiser la Louve comme étant « alternative » ou « radicale » parce que non-orientée par la recherche de profit.

Si nous pouvons en partie reprendre l'analyse LPT pour comprendre l'enchevêtrement de ces organisations dans des luttes économiques plus larges il nous faut également adapter l'analyse de la LPT pour examiner les conséquences sur le travail d'un ensemble d'autres luttes ou « fronts secondaires » (Keucheyan, 2010) auxquels ces organisations participent.

En effet, la relation de classe, même si elle n'est pas *a priori* prioritaire, possède des caractéristiques particulières qui expliquent les spécificités de l'approche LPT. En particulier, dans les traditions tant marxistes que néomarxistes, le capitalisme a ceci de particulier qu'il est régi par une logique de profit, un impératif d'accumulation sans fin et une baisse tendancielle du taux de profit. C'est la combinaison de ces éléments qui force les organisations à intensifier le travail, à mettre au travail de plus en plus de dimensions de notre vie, y compris en dehors de l'usine afin de poursuivre cette recherche sans fin de profit (Thompson, 1989, 2010).

Ces dynamiques ne sont pas nécessairement les mêmes dans d'autres situations de conflits et les mécanismes précis identifiés par la LPT ne s'appliquent donc pas forcément à l'étude des organisations alternatives. Toutefois, la démarche LPT, tant dans son point de départ — les luttes qui structurent les organisations — que dans son approche — regarder les causes, les modalités et les conséquences du contrôle du travail — nous semble adaptée à l'examen critique du projet émancipateur des organisations alternatives.

C'est donc bien un examen alternatif du labour process que nous proposons ici, plutôt que de suivre totalement la core-theory de la LPT. Nous retenons donc que les organisations sont

déterminées par des luttes, mais ces luttes sont ouvertes, il n'y a pas d'essentialisation sur ce point. D'autre part, la question de la valeur marchande du travail n'est pas la clé de voûte de l'analyse puisque la multitude de formes concrètes du travail est reconnue.

C'est d'autant plus essentiel que dans le cas de la Louve, se côtoient travail salarié, travail volontaire formel (créneau de travail) et travail volontaire informel (travail bénévole supplémentaire). D'autres études pourraient sans doute même trouver des pistes de rémunérations informelles dans ces organisations. En bref, dans ces organisations, de multiples formes de travail s'articulent à de multiples sujets de luttes, objets de contestations et sources d'émancipation. Ce sont ces deux éléments (antagonismes multiples et formes de travail multiples) qu'un examen critique du labour process dans les organisations alternatives doit prendre en compte.

Ainsi, si les développements récents de la LPT ont fait l'effort d'explorer les conséquences des antagonismes économiques en dehors de la seule relation salariale, il reste encore à envisager les conséquences sur le travail des luttes et relations de pouvoir sur des enjeux non économiques. De cette façon, nous pourrions ouvrir le chantier d'une théorisation nouvelle des organisations alternatives. Que retenir alors précisément de ce cadre d'analyse ?

Tout d'abord, un examen alternatif du labour process doit considérer l'ensemble des luttes dans lesquelles l'organisation s'insère. Dans une économie diverse, une alternative n'est jamais pure. Une organisation est toujours insérée dans des schémas de pouvoir tant internes qu'externes, tant économiques que non économiques. Dans ce cadre, une cartographie de ces réseaux de pouvoir permet de mieux comprendre quelles sont les raisons qui poussent une organisation à contrôler le travail de ses membres, mais surtout quelles sont les modalités de contrôle que cela implique. D'autre part, cela nous incite à explorer le degré d'enchevêtrement de cette organisation dans des réseaux économiques capitalistes. Ainsi, une analyse classique de la LPT pourrait très bien s'appliquer à une organisation alternative fortement encadrée dans une chaîne globale de valeur où des acteurs capitalistes sont en mesure de lui transférer leurs contraintes.

Ensuite, un examen alternatif du contrôle du labour process doit explorer les modalités de contrôle du travail. Dans une perspective néogramscienne, cela signifie explorer tant les dispositifs coercitifs que les dispositifs fondés sur le consentement. L'analyse des outils coercitifs s'attache aux sanctions et menaces que l'organisation fait peser sur ses membres (Burawoy & Wright, 1990). L'analyse du consentement renvoie au processus de légitimation du labour process (Sturdy, 1992). Plus spécifiquement, cela s'articule avec la présence d'imaginaires alternatifs sur lesquels l'organisation peut s'appuyer.

En adaptant l'analyse du labour process à une compréhension de l'économie comme diverse (Gibson-Graham, 2008), nous pouvons donc proposer un nouveau programme de recherche sur le travail dans les organisations alternatives. Dans la tradition de la LPT, un tel programme nous permet d'analyser le potentiel émancipateur (ou aliénant) de ces organisations et de participer ainsi à un nouveau tournant du projet sociologique critique.

Parce qu'elle s'intéresse aux dynamiques d'exploitation et de domination, la LPT nous permet de réaliser un examen critique du projet émancipateur des organisations. Par exemple, au début des années 1990, ce champ a permis d'examiner le potentiel des nouvelles modes de travail en équipe et d'y montrer la persistance de relation de domination (Barker, 1993; Sewell, 1998). Ce faisant, la LPT apparaît comme un choix théorique pertinent et adapté à une recherche sur les organisations alternatives comme troisième temps de la critique. C'est cet enjeu normatif, toujours en toile de fond des recherches en LPT qui me semble particulièrement intéressant pour notre programme de recherche, même si cela veut sans doute dire adapter certains éléments de cette perspective à notre objet empirique concret.

Pour conclure ce chapitre, nous posons donc que la Labour Process Theory doit rendre compte des évolutions contemporaines du travail afin de maintenir sa capacité d'analyse critique du contrôle du labour process, de l'exploitation et de l'intensification du travail. Toutefois, face aux profondes mutations contemporaines du travail, nous proposons de nous éloigner d'une compréhension essentialiste de la relation capital-travail selon laquelle il est dans l'essence du capitalisme de rechercher un contrôle toujours plus grand du labour process afin d'extraire toujours plus de valeur. À la place, nous proposons d'insister sur la pluralité des formes de travail dans une société diverse où se rencontrent de multiples logiques économiques (au sens anthropologique du terme, donc y compris des logiques non marchandes). Cette approche anti-essentialiste insiste sur les multiples formes d'oppression (pas seulement capitalistes) qui peuvent émerger sur le lieu de travail. Si la domination économique du capital dans notre économie globalisée ne peut être niée, elle ne constitue pas le facteur unique d'oppression dans des rapports de force qui se structurent autour d'autres enjeux (par exemple écologiques, féministes, alimentaires, démocratiques, nationaux, etc.). Les luttes féministes nous ont offert une première réflexion sur le sujet afin de montrer comment la répartition genrée entre travail domestique et travail salarié formait une telle interconnexion entre différentes formes de domination. La transformation du travail, y compris en dehors du salariat, et

l'émergence de nouvelles organisations alternatives impliquent donc de mettre en évidence de telles interconnexions et les formes de domination ou d'émancipation qui peuvent en résulter.

### Synthèse du chapitre 3

Dans ce chapitre, nous avons présenté le débat gestionnaire à propos de la mise au travail des membres d'une organisation. Bien que ce soit l'approche managériale de F. W. Taylor qui a fait de cette question un problème gestionnaire central, nous proposons de théoriser la question du travail dans les organisations alternatives en nous inspirant de la perspective critique de la *Labour Process Theory*.

Ce courant, d'inspiration marxiste, né avec Braverman (1974) vise à expliquer le processus de transformation du pouvoir de travail en travail concret dans le cadre d'une relation salariale. Les auteurs en LPT cherchent à mettre en relation les relations de travail sur le lieu de production avec les structures plus larges de la société. Une telle approche a permis d'expliquer la tendance à l'intensification du travail et le contrôle managérial de plus en plus fort, particulièrement dans le contexte de l'usine.

Le contrôle du travail est alors analysé comme la combinaison de dispositifs de coercition et de consentement. Ainsi, la LPT a montré que de nouveaux outils et indicateurs introduisent des menaces et sanctions supplémentaires créant un environnement de plus en plus coercitif pour les employés. D'autre part, le rôle prédominant de la fabrique du consentement des salariés à leur mise au travail fut mis en avant. Ainsi, le contrôle normatif joue un rôle central dans le travail contemporain. Ceci explique particulièrement la prétention à l'autonomie grandissante des employés est remplacée par un contrôle concertif important. L'exploitation des salariés est donc toujours présente, y compris dans les formes contemporaines du travail décentralisé où les algorithmes remplacent la figure du manager. L'exploitation, effet du contrôle du travail, est donc étudiée au même titre que les formes que prend ce contrôle.

Ce cadre conceptuel fut toutefois critiqué pour la vision restrictive de la valeur qu'elle mobilise. Cette vision implique notamment que les auteurs orthodoxes en LPT ne regardent le travail que dans le cadre de relations salariales. Ceci rend ce courant théorique en partie aveugle aux mutations contemporaines du travail. Les développements récents cherchant à dépasser cette limite intègrent de nouvelles formes de travail, notamment des consommateurs, et explorent le rôle des organisations partenaires dans la répartition du travail dans les chaînes de valeur. Cependant, ces développements ne considèrent l'économie que dans sa dimension marchande et capitaliste.

Ce faisant, nous proposons d'adapter l'analyse de la LPT, en y intégrant la prise de la *diverse economy* afin de réaliser un examen critique du travail dans des organisations qui ne sont pas orientées uniquement par le profit, mais s'inscrivent plus largement dans une économie diverse.

## Problématisation : d'un labour process capitaliste à un labour process alternatif.

« C'est dans la conceptualisation de formes alternatives d'organisation que la théorie des organisations a été la plus faible, et c'est sur ce point que l'expérience des organisations collectives peut élargir notre compréhension du monde »<sup>25</sup> (Rothschild-Whitt, 1979: 525).

Le cas de la Louve nous met face à une situation organisationnelle qui nous interpelle. D'une part, on y retrouve du travail gratuit qui, contrairement au travail domestique ou reproductif, est bien localisé sur un lieu de production unique, à savoir un supermarché. On y retrouve une activité marchande, déclarée et productive, qui ne correspond ni au travail domestique ni au travail humanitaire des ONG. D'autre part, la gouvernance coopérative de la Louve empêche une appropriation qui serait *indue* du surplus par les actionnaires puisque ceux-ci se confondent avec les membres-consommateurs du supermarché. Enfin, la critique marxiste des coopératives comme lieux d'auto-exploitation ne semble pas non plus s'appliquer ici dans la mesure où le travail n'est pas l'activité principale des membres qui en dépendraient pour leur subsistance. Les coopérateurs n'auraient pas un intérêt à travailler toujours plus pour augmenter leur rémunération<sup>26</sup>.

Ce qui étonne dans le cas de la Louve, c'est que ce travail gratuit n'est pas autonome, c'est-à-dire qu'il n'est pas libre de tout contrôle. Quand je jardine, travaillant pour moi, je suis libre de m'organiser comme je le souhaite. De même, mon investissement bénévole dans une association peut être variable selon mon souhait. Dans le cas de la Louve, le contrôle managérial qui s'exerce sur les membres est fort, puisqu'il s'agit malgré tout de coordonner l'activité de plus de 6000 personnes. Nous montrons ce contrôle managérial à travers le vaste ensemble de règles, formelles et informelles que nous avons identifié dans notre ethnographie. La nature d'un travail organisé et contrôlé dans les organisations alternatives reste donc à explorer. Un rapide regard sur le travail dans la coopérative nous montre un système de pointage, une

---

<sup>25</sup> « It is in the conceptualization of alternative forms of organization that organizational theory has been weakest, and it is here that the experimentation of collectives will broaden our understanding »

<sup>26</sup> Nous verrons qu'il n'est même pas certain que les coopérateurs bénéficient d'une rémunération, y compris sous forme de prix plus faibles. Les calculs d'écart de prix ne permettent pas de certifier un gain au même titre qu'un salaire certifie un revenu.

prescription des tâches et une division du travail. Derrière une organisation alternative qui cherche à se défaire de la séparation capital-travail, il semble donc que les recommandations de Frederick Taylor n'aient pas totalement disparu. Plus largement, ce cas pose donc la question de savoir dans quelle mesure il est possible d'organiser collectivement le travail sans reproduire des logiques de domination, y compris à des échelles plus locales.

La question du travail gratuit et des nouvelles formes d'exploitation qu'il engendre se développe aujourd'hui rapidement en sciences de gestion. Le travail connaît aujourd'hui de profondes mutations à la fois dans et en dehors du capitalisme. Ces mutations sont notamment liées à des transformations organisationnelles profondes (Acquier, 2017) : émergence des plateformes numériques, de nouvelles formes de désintermédiations, d'autoentrepreneuriat ou de refonte juridique des entreprises (Cukier, 2018). Ces mutations sont la source d'une foisonnante littérature sociologique posant la question des transformations du travail. Si l'on pense aux recherches sur les travailleurs du clic d'Antonio Casilli (2019) qui vivent de microrémunérations, on trouve également toutes les réflexions sur la production de données par les consommateurs comme le montre Marianne Dujarier (2014). Cet intérêt actuel fait écho à une actualité qui foisonne d'exemples marquants comme la grève des blogueurs du Huffington Post à la suite du rachat de celui-ci par AOL en 2011 (Simonet, 2018). Les blogueurs, qui écrivaient gratuitement, se sont insurgés lorsqu'ils découvrent que leurs articles étaient valorisés 315 millions de dollars par AOL. Tout cela ouvre de nouvelles interrogations sur la mise au travail gratuite des individus dans le but de réaliser des profits plus importants.

On retrouve en réalité des mécanismes de mise au travail identifiés dès les années 1970 par des auteurs féministes marxistes (particulièrement Silvia Federici). Certaines s'insurgent d'ailleurs, à juste titre sans doute, que le travail gratuit commence à devenir un problème social à partir du moment où il concerne des hommes blancs. Ainsi, le travail aliénant ne se situe pas forcément, comme le clame une orthodoxie marxiste, sur un lieu de production unique (une usine par exemple) à travers une relation salariale. Le travail domestique et le travail reproductif, chaînons essentiels d'un système capitaliste, sont eux aussi des sources d'aliénation pour les personnes qui s'en chargent (majoritairement des femmes). C'est la fameuse ouverture de fronts secondaires par les analyses post-marxistes, particulièrement féministes et anti-colonialistes : les luttes sociales doivent désormais viser des enjeux qui dépassent la question unique de l'émancipation économique de la classe ouvrière. Surtout, cela montre qu'un travail important d'invisibilisation du travail a eu lieu en assimilant comme travail uniquement les

activités relevant d'un emploi salarié (Taylor, 2004a; Simonet, 2018). De nombreux travaux autour du volontariat (Simonet, 2018), de l'usage des médias sociaux (Beverungen et al., 2015) ou des pratiques de valorisation des marques par les consommateurs ont déjà pointé l'importance de l'exploitation dans le cadre du travail gratuit (Böhm & Land, 2012). Toutefois, l'ensemble de ces travaux connectent cette exploitation à la seule question de l'oppression économique. Ce faisant, dans ces perspectives, ces différents fronts secondaires restent assujettis à un enjeu premier : l'oppression économique.

Pourtant, la contestation contemporaine du capitalisme passe aussi par la création de nouvelles organisations alternatives en dehors d'une logique d'accumulation et de relations salariales. Ces organisations visent donc à annuler les conditions structurelles de l'oppression économique. La Louve s'apparente bien à ces organisations dont l'éthos global s'éloigne du seul impératif de profit, et dont les coopératives sont l'une des figures de proue (Bryer, 2018).

Nous avons montré que ces organisations alternatives représentent un 3<sup>e</sup> temps de la recherche critique en gestion. Après l'échec du projet révolutionnaire marxiste et structuraliste, des approches plus centrées sur les discours ont ouvert des pistes de microémancipation. Aujourd'hui, le développement de la recherche sur les organisations alternatives montre un souci d'agir à une autre échelle en ouvrant des espaces utopiques émancipateurs plus localisés. Mais, à côté d'un projet émancipateur, une approche critique s'intéresse à la dénonciation de formes d'oppression et de domination qu'il faut combattre. Ce 3<sup>e</sup> moment de la recherche critique doit donc s'outiller conceptuellement pour pouvoir réaliser un examen critique des organisations alternatives et éviter un regard parfois trop naïf et positif de ces organisations. Les CMS sont ainsi souvent tombées dans le piège de représentations manichéennes du monde (Courpasson, 2016). Ainsi, plutôt que de penser trop simplement les managers et les capitalistes contre les salariés, il faut considérer que les managers sont aussi des managés, que des salariés peuvent avoir des pratiques oppressives et que la résistance peut émerger d'endroits dans lesquels on ne l'attend pas. Des auteurs critiques proposent ainsi de réintroduire une vision « humaniste » ; une telle vision considère les managers comme des acteurs capables d'empathie, de justice et de responsabilité civique, de telle sorte qu'ils ont un regard ambivalent sur les dilemmes moraux auxquels ils sont confrontés au quotidien (Adler et al., 2007; Wickert & Schaefer, 2015).

Un examen critique des organisations alternatives doit donc poser la question des formes d'oppression qu'on peut y trouver. Cela permettrait de prendre au sérieux le potentiel

émancipateur des organisations alternatives et de mieux comprendre ces ambivalences dans les organisations.

D'une part, la question de l'oppression économique ne disparaît pas forcément pour ces organisations. Une économie globale diverse met ces organisations alternatives dans une forte tension en créant un paradoxe entre les aspirations sociales (au sens large) de ces organisations et la nécessité de survivre au sein d'un marché global compétitif. Il y a alors le risque que des enjeux économiques « restreints » (car évacuant toute autre considération) dominant et éloignent les enjeux d'inclusion (Vieta & Atzeni, 2014; Paraque & Willmott, 2014). D'autre part, avec l'ouverture de « fronts secondaires » dans la recherche critique en sciences sociales (Keucheyan, 2010), nous savons que l'oppression et la domination ne peuvent se réduire à la question économique (le « front principal »). Un tel projet nécessite le développement de nouveaux appareils théoriques afin de mieux conceptualiser les organisations alternatives et les jeux de pouvoir qui s'y déploient.

Pour parvenir à conceptualiser ces organisations alternatives, nous proposons dans cette thèse de nous appuyer sur les développements contemporains autour de la pensée de Gramsci. Cela nous permet d'une part d'offrir une conceptualisation de l'imaginaire comme une force sociale de production du réel qui repose sur l'articulation de catégories mentales, de symboles, mais aussi de dispositifs économiques et matériels. Ensemble, ils créent une certaine compréhension du monde qui oriente nos actions quotidiennes. D'autre part, cela nous permet, à partir des apports de Laclau et Mouffe (1985), de penser les organisations alternatives comme les parties d'une *diverse economy* où se côtoie de multiples formes économiques. Il s'agit donc d'un refus d'essentialiser notre économie comme capitaliste.

Nous n'avons pour le moment pas de cadre pour vraiment comprendre la mise au travail des membres de telles organisations. Pourtant, cette mise au travail, en dehors du salariat, est tout sauf évidente pour des organisations qui cherchent les bons dispositifs pour impliquer ou engager leurs membres en dehors du salariat.

Dans cette thèse, nous travaillerons donc à partir de la problématique suivante : comprendre comment peut s'organiser le travail dans des organisations alternatives en dehors d'une logique capitaliste. Mais surtout, nous chercherons à comprendre si une telle organisation peut permettre de s'émanciper des formes d'oppression au travail.

*Illustration 6 : Encadré d'explicitation de la problématique de thèse*

La question de l'oppression au travail fut particulièrement étudiée par l'approche de la Labour Process Theory qui conceptualise notamment le contrôle du travail comme une combinaison de coercition et de consentement.

Ce cadre influent de la sociologie du travail, d'inspiration marxiste, vise à comprendre le contrôle managérial comme une nécessité du système capitaliste et de son impératif de profit. Ce système produisant une exploitation des travailleurs, c'est-à-dire une oppression économique du fait de l'appropriation d'une partie du fruit de leur travail par des capitalistes.

A priori, ce cadre de la LPT ne s'applique pas à une coopérative dont les membres, clients, travailleurs et propriétaires sont identiques. Dans une tradition marxiste, l'exploitation économique ne peut être conçue en dehors de rapports de classe (Thompson, 2010). Mais, nous l'avons dit, l'oppression ne doit pas être considérée uniquement dans sa dimension économique (il y a des fronts secondaires). De plus, les rapports de classes économiques ne se déploient pas uniquement à l'intérieur des organisations, mais aussi le long de chaînes globales de valeur (Newsome, 2010; Palpacuer, 2010; Thompson et al., 2015).

Si nous revenons au cas de la Louve, nous voyons que l'organisation, en choisissant de fonctionner sous un format de supermarché, s'inscrit dans un système plus large et doit jouer avec les contraintes de ce système. De ce fait, une certaine oppression économique continue de peser sur la coopérative. D'autre part, en mettant au cœur de son projet des enjeux environnementaux, alimentaires ou encore de mixité sociale, nous voyons que ce sont d'autres antagonismes et d'autres fronts que la Louve choisit d'investir. À travers la construction d'un imaginaire commun, l'organisation peut obtenir le consentement de ses membres à un certain projet et à certaines valeurs. Par cet imaginaire, le but est de faire accepter un ensemble de contraintes, reliées à ces valeurs, aux membres de la coopérative dont le travail est alors sensiblement cadré. Une telle hégémonie de l'imaginaire représente alors une forme d'oppression où les positions de chacun par rapport à ces fronts secondaires ne sont plus discutables.

En adoptant et adaptant le cadre de la LPT, nous proposons donc de réaliser un examen critique des organisations alternatives sans tomber dans une vision idéaliste de celles-ci comme

exemptes de toute forme d'oppression. Il s'agit donc de participer au second mouvement de la recherche sur les organisations alternatives et de ne plus seulement en présenter les aspects positifs qui les légitiment, mais de s'intéresser également à des aspects plus critiques afin d'évaluer leurs modes de fonctionnement et leurs limites.

Nous proposons donc de modifier le cadre de la LPT en ouvrant simultanément deux pistes. D'une part, nous ouvrons la définition de la LPT. Si l'organisation du travail doit être mise en relation avec l'économie politique plus large, celle-ci doit être reconsidérée en dehors d'une orthodoxie marxiste<sup>27</sup>. L'économie est diverse, composée d'une multitude de formes économiques qui s'articulent dans un équilibre toujours mouvant. Ceci veut dire que dans cette économie politique diverse, des organisations alternatives, structurées en dehors d'une division capital-travail jouent un rôle important. Cela veut également dire que des lignes de tensions et des antagonismes sur d'autres fronts exercent des contraintes significatives sur le travail.

D'autre part, il s'agit également de déplacer la littérature sur la *diverse economy* afin de ne pas rester uniquement sur une vision trop optimiste de la présence et de l'influence des organisations alternatives. Il s'agit de reconnaître que l'antagonisme économique est toujours une force structurante de nos sociétés et produit des effets sur des organisations alternatives toujours *impures*, c'est-à-dire toujours articulées d'une manière ou d'une autre avec des institutions capitalistes. En mobilisant les concepts de la LPT, nous pourrions montrer le niveau de perméabilité du capitalisme dans les organisations alternatives et porter un certain regard critique sur leur projet émancipateur.

Regarder le labour process dans les organisations alternatives implique donc de comprendre ce qui y structure les interactions, ce qui fonde les intérêts de chacun et les enjeux de pouvoir et justifie le recours à un dispositif ethnographique dans un supermarché coopératif et participatif. Le chapitre 4 présentera donc la méthodologie déployée pour réaliser ce travail de thèse et comment celle-ci nous permet de reconnecter une analyse du travail dans l'organisation avec des structures plus larges. Le chapitre 5 présentera le contexte historique des supermarchés coopératifs, car ces organisations ont connu de fortes mutations depuis deux siècles. Cela nous permettra de mettre en perspective nos résultats. *In fine*, cette recherche vise

---

<sup>27</sup> Gibson-Graham ne rejettent pas pour autant l'ancrage marxiste et continuent de mobiliser le concept de « classe » même si la définition de celui-ci est largement modifiée (2003). Cependant, leur théorie s'approche plus d'une vision post-marxiste, anti-essentialiste à la Laclau & Mouffe, qu'un marxisme plus orthodoxe qu'on retrouve en LPT chez Thompson notamment.

un travail de caractérisation du labour process alternatif que nous ferons à travers nos chapitres de résultats empiriques.

Ce travail nous amènera à montrer qu'au sein de la Louve, la contestation d'un système agroalimentaire dominant sert de support au consentement à une organisation du travail où le contrôle et les rapports de pouvoir demeurent.



**Deuxième partie : Éléments de méthode et contexte  
historique**



## Chapitre 4 Méthodologie

« [W]e are not entirely convinced that the preoccupation with methodology is healthy for it rests on the positivist objective of finding the true method which will enable the social scientist to produce an account which corresponds accurately with the reality under observation. By contrast, in subscribing to a consensus theory of truth, we would prefer to put our faith in the plausibility to the reader of the analysis. No amount of justification of method can substitute for this. »<sup>28</sup>

(Knights & Collinson, 1987: 458)

« The truth is that often we do what we do because we feel in some inchoate fashion that the approach is helpful, and only subsequently attempt to determine the theoretical rationale for our tacit assumptions and practices. At times it is useful to stand back and attempt to assess, perhaps with a certain self-consciousness, the logic and legitimacy of one's practices »<sup>29</sup> (Fine, 2003: 42)

Dans ce chapitre nous allons présenter la méthode d'enquête ethnographique suivie pour établir nos résultats. Nous reviendrons d'abord sur la démarche interprétative et critique de l'ethnographie pour montrer sa pertinence par rapport à notre sujet de thèse. Nous expliciterons ensuite les dispositifs concrets par lesquels nous avons construit nos données empiriques. Puis nous terminerons en explicitant le procédé d'analyse de ces données. Nous reviendrons particulièrement sur le concept de perduction que nous proposons pour comprendre la complexité de l'analyse de données ethnographiques.

### 4.1 Recherche qualitative et épistémologie de l'ethnographie

Mon approche de la recherche s'intéresse à un objet empirique nouveau qu'il s'agit de comprendre et de décrire en produisant un travail ethnographique. Ce travail ethnographique

---

<sup>28</sup> « Nous ne sommes pas entièrement convaincus que se préoccuper de méthodologie soit sain, car cela repose sur l'objectif positiviste de trouver la *bonne* méthode qui permettrait au chercheur en sciences humaines de produire un récit qui correspond précisément à la réalité observée. Au contraire, en souscrivant à une théorie du consensus de la vérité, nous préférierions mettre notre croyance en la plausibilité dans les mains du lecteur de cette étude. Aucune justification de la méthode, si longue soit-elle, ne peut se substituer à cela ».

<sup>29</sup> « La vérité est que bien souvent, nous faisons ce que nous faisons parce que nous sentons de manière diffuse que l'approche nous est utile. Ce n'est qu'après que nous tentons de déterminer les raisons théoriques pour nos hypothèses et pratiques inconscientes. Il est alors parfois nécessaire de prendre du recul pour essayer de déterminer, avec peut-être un certain embarras, la logique et la légitimité de notre pratique. »

visé à théoriser en même temps qu'il cherche à décrire, car les deux exercices sont intimement liés (Dumez, 2010). Dès lors, la distinction entre présentation de la méthode, de la construction des données et de leur analyse est forcément artificielle. Chaque partie de ce chapitre évoquera nécessairement ces trois enjeux de l'ethnographie qui sont entremêlés.

Dans le cadre d'une recherche qualitative, il faut dissocier le travail de recherche du compte-rendu qui en est fait. La présentation globale du manuscrit évoque ainsi une démarche hypothético-déductive avec une réflexion théorique structurée qui précède une enquête empirique permettant de répondre à une question précise. Pourtant la réalité concrète de la recherche est différente. Le travail quotidien se fait plutôt par des allers-retours permanents entre des réflexions théoriques et des rencontres empiriques qui se renseignent mutuellement. Des choix théoriques furent ainsi proposés, écartés avant de trouver une problématisation permettant d'éclaircir suffisamment l'objet empirique auquel je me suis intéressé. L'ethnographie n'est donc pas successive à une réflexion théorique, mais en est inséparable.

#### 4.2 L'ethnographie interprétative pour explorer le travail et l'imaginaire

Le cas que je présente s'appuie sur un travail ethnographique (Brewer, 2000; Fetterman, 1989). Celui-ci a démarré en février 2015 et se poursuit encore dans le but d'être « au contact proche avec la vie quotidienne du groupe ou de la société étudiée sur une période de temps relativement long » (Alvesson & Sköldbberg, 2000: 45). Il s'agit de rendre compte « d'une période de temps étendue au cours de laquelle la chercheuse s'immerge dans la communauté qu'elle étudie : interagissant avec les membres de la communauté, observant, établissant des relations et participant à la vie de la communauté » (Cunliffe, 2010: 227). Ces participations m'ont permis d'obtenir une connaissance fine de l'organisation, de ses codes et modes de fonctionnement quotidiens en étudiant les événements, discours, rites, mythes, artefacts et institutions. (Cunliffe, 2010: 227). Ce travail m'a permis d'être au contact proche de la vie organisationnelle (Alvesson & Sköldbberg, 2000). J'en présente ici les grandes lignes directrices. Je présente tout d'abord le type d'ethnographie dans lequel je m'inscris et en quoi ce choix est pertinent pour explorer ma question de recherche autour de l'idée d'imaginaire et de travail.

## 4.2.1 Principes de l'enquête ethnographique

### 4.2.1.1 *La tradition ethnographique en sciences humaines*

Aujourd'hui, l'ethnographie est incroyablement diverse et il est difficile d'établir un consensus sur ses standards et ses frontières. Le statut de l'ethnographie fut et continue d'être féroce­ment débattu voire combattu dans le milieu académique (Cunliffe, 2018; Van Maanen, [1988]2011; Alvesson & Sköldberg, 2000). De multiples approches, parfois très différentes, coexistent (Fine, 2003), d'où l'importance de préciser quelle vision de l'ethnographie je souhaite suivre. Pour cela, les écrits proposant de définir l'ethnographie sont nombreux (Brewer, 2000; Campbell & Lassiter, 2015; Emerson, Fretz & Shaw, 2011; Fetterman, 1989; Van Maanen, [1988]2011).

De manière générique, l'ethnographie fut définie comme « l'étude d'individus dans leur environnement ou "terrain" naturel à travers des méthodes de collecte de données qui capturent les significations sociales et les activités ordinaires. Cela implique la participation directe du chercheur à l'environnement si ce n'est aux activités elles-mêmes, de telle sorte que la collecte de données soit faite de façon systématique<sup>30</sup> » (Brewer, 2000: 6 notre traduction; Silverman, 2006). Mais de telles définitions ne peuvent masquer la grande diversité historique des pratiques ethnographiques.

L'ethnographie trouve son origine dans l'anthropologie structuraliste (e.g. Benedict, [1946]1989; Lévi-Strauss, 2009; Malinowski, 1922). Son but est de révéler les structures des sociétés humaines. La culture y est alors perçue comme un tout cohérent, possédant des caractéristiques fondamentales qu'il faut révéler par comparaison à notre culture d'origine. Ainsi, dans *Le Sabre et le Chrysanthème*, la culture japonaise est présentée en fonction de ce qui la différencie des cultures américaines et européennes (Benedict, [1946]1989). L'enquête ethnographique, à ses débuts, s'inspire donc du positivisme<sup>31</sup> et les sciences de la nature, se

---

<sup>30</sup> « the study of people in naturally occurring setting or 'field' by methods of data collection which capture their social meanings and ordinary activities, involving the researcher participating directly in the setting, if not also the activities, in order to collect data in a systematic manner »

<sup>31</sup> Par positivisme, j'entends le recours aux sciences de la Nature comme modèle pour les sciences sociales ; la recherche de lois universelles, l'appui sur des phénomènes directement observables et mesurables. Dans cette posture, le recours à des variables de contrôle permet de créer des théories scientifiques falsifiables et tester des hypothèses (voir notamment Hammersley & Atkinson, 1995).

réclame du naturalisme : l'être humain serait naturellement culturel et l'ethnographie doit dévoiler les différences entre les cultures au sein ou entre les sociétés humaines (Hammersley & Atkinson, 1995). Dans cette perspective, tout individu possède la capacité de comprendre une culture étrangère pour peu qu'elle soit présentée objectivement. L'ethnographie est alors vue comme un outil d'expérimentation et de test avec des groupes d'étude et des groupes de contrôle. Le travail empirique extensif de Malinowski sur *Les Argonautes du Pacifique Occidental* (1922), celui de Margaret Mead sur la sexualité dans *Adolescence à Samoa* (Mead, 1928) sont les tentatives les plus célèbres pour rendre compte fidèlement du sens que des cultures étrangères donnent à leurs pratiques quotidiennes. C'est également cette perspective naturaliste qui influença les premiers travaux ethnographiques en sociologie ; particulièrement au sein de l'école de Chicago avec des ouvrages célèbres comme *Street Corner Society* (Whyte, 1943).

Cette posture classique a été remise en cause à partir des années 1970, notamment sous l'influence de Clifford Geertz (1973; voir aussi Clifford & Marcus, 1986; Van Maanen, 1988). Pour Geertz, une culture ne peut jamais être décrite objectivement. Aucune immersion prolongée ne changera cet état de fait. Les récits ethnographiques sont des interprétations de cultures et non des descriptions fidèles de ces cultures (Geertz, 1973). Dans ce cadre, tout ce que nous pouvons faire est enrichir les interprétations en développant des descriptions épaisses. Ce tournant est celui du textualisme. Selon Geertz, l'ethnographie est tout autant dans le temps passé sur le terrain que dans le temps passé devant un bureau à écrire l'interprétation de ce terrain (et donc à produire un *texte* ethnographique). C'est dans ce sens qu'il faut comprendre que le travail d'ethnographie peut être « fictionnel ». Pour Clifford Geertz, le mot de fiction n'est pas à prendre au sens d'invention, mais au sens de texte fabriqué. Or pour lui, c'est bien de cela qu'il s'agit : nos interprétations sont des fabrications de texte depuis l'extérieur sur la culture de personnes natives. Des auteurs, tenants d'un post-modernisme radical iront jusqu'à prétendre que l'ethnographie peut passer par de la fiction comme récit inventé (Tyler, 1986), mais ce n'est pas une posture dans laquelle je me situe, et celle-ci est aujourd'hui marginalisée (de Sardan, 2000; Piasere, 2010). Cette vision de Tyler est très largement abandonnée, car elle oublie un élément constitutif de l'ethnographie : il s'agit de raconter et d'interpréter des expériences vécues, et donc bien réelles (pour une discussion plus avancée sur le sujet, voir Piasere, 2010). Le tournant actuel est donc de revenir à des ethnographies « post postmodernistes » qui s'ancrent donc un minimum dans un réel vécu par l'ethnographe et auquel le lecteur doit pouvoir s'identifier pour percevoir le sens de la connaissance que le chercheur souhaite transmettre.

Une ethnographie est donc avant tout « la représentation écrite d'une culture (ou de dimensions sélectionnées de cette culture) » (Van Maanen, 1988: 1). Ici, le mot d'organisation peut se substituer à celui de culture pour comprendre ce qu'est une ethnographie en sciences de gestion. À travers ce bref panorama, nous voyons comment l'idée de représentation a évolué du naturalisme à l'interprétativisme. Nous pouvons désormais explorer la question du travail ethnographique, c'est-à-dire la question de savoir comment faire ce travail de représentation.

### *(i) Le travail ethnographique*

L'idée de l'ethnographie est de s'appuyer sur des observations participantes de la part du chercheur pour comprendre de mieux en mieux un objet au départ étranger. Ainsi, si la découverte du terrain se fait en tant que personne extérieure et ignorante, au moment de raconter le terrain, le récit se fait du point de vue d'une personne ayant acquis le statut de « natif » (p.2). C'est donc un travail de persuasion : « au bout du compte, la capacité de convaincre les lecteurs que ce qu'ils lisent est une histoire authentique écrite par une personne informée de comment les choses fonctionnent en un certain endroit, à un certain moment, entre certaines personnes est le fondement sur lequel repose tout le reste de l'ethnographie — la critique, la théorisation, la construction, l'amusement, l'ennui, le confort »<sup>32</sup> (Van Maanen, 1988: 151).

Le travail ethnographique s'appuie sur deux moments distincts : la participation et l'écriture de cette participation. Emerson et al. précisent ainsi que « ces deux activités interconnectées forment le cœur de la recherche ethnographique : une participation de première main dans un environnement social initialement inconnu et la production de comptes-rendus écrits du monde vécu à travers cette participation<sup>33</sup> » (Emerson et al., 2011: 1). D'une part, il y a donc le travail de terrain (fieldwork) qui constitue un premier travail d'écriture (« writing down ») où les observations et participations sont consignées dans un carnet de bord ethnographique. D'autre part, il y a le travail d'écriture, qui vise à transformer la connaissance acquise de l'organisation, l'interprétation que nous en avons, en un récit écrit à destination d'un

---

<sup>32</sup> « At the end of the day, the ability to convince readers that what they are reading is an authentic tale written by someone personally knowledgeable about how things are done at some place, at some time, among some people is the foundation on which rests anything else ethnography tries to do — to critique, to theorize, to edify, to surprise, to amuse, to annoy, or to comfort. »

<sup>33</sup> « These two interconnected activities comprise the core of ethnographic research: firsthand participation in some initially unfamiliar social world and the production of written accounts of that world that draw upon such participation »

lecteur. Cette seconde étape, le « writing up » vise à transformer les notes en un récit structuré autour de thèmes saillants et d'une interprétation globale qu'il s'agit de transmettre à des personnes extérieures. L'ethnographie est aussi un long travail d'écriture dans un bureau tout au long du processus de recherche. Ce sont ces deux moments distincts que je détaille dans les pages qui suivent, après avoir précisé les spécificités de la tradition interprétative en ethnographie dans laquelle je m'inscris.

De quoi parlent ces comptes-rendus ethnographiques ? Tout d'abord, il est important de garder en tête que ces récits ethnographiques en disent autant sur l'auteur, d'où il parle que sur ce qu'il peut voir, sa fenêtre (Van Maanen, 1988). Ainsi, les comptes-rendus imposent une réflexivité face à ces limites, ces frontières, ce cadre de l'ethnographie. De là, les récits ethnographiques donnent à voir la compréhension qu'a le chercheur de « l'expérience humaine » (Cunliffe, 2010: 227). Cette expérience humaine, ce sont les pratiques quotidiennes, les micro-interactions et le sens que les individus trouvent dans leurs actions. Bien que le récit soit toujours situé, toujours exprimé du point de vue d'une autre culture, il faut s'efforcer d'éviter un regard normatif ou autoritaire sur ces normes qui structurent l'action quotidienne pour plutôt comprendre l'interprétation que font les acteurs de ces normes. Dès lors, les ethnographes discutent de trois éléments (Cunliffe, 2010).

- Les ethnographes parlent de contexte et de temporalité. Pour comprendre la complexité, la richesse des interactions spontanées, il faut observer et participer en situation pour prendre conscience et ressentir le contexte et la temporalité dans lesquels les participants naviguent.

- Les ethnographes parlent de social et de sens. Le chercheur ethnographe s'intéresse à la façon dont les individus vivent ensemble et fabriquent ensemble du sens à propos de leur quotidien. Il s'intéresse au quotidien des individus.

- Les ethnographes évoquent les « thick descriptions » et l'imagination. « Les ethnographes font ce qu'il faut pour comprendre la construction de sens. Ils passent des mois sur le site à parler à des employés, des managers, des représentants syndicaux, ils traînent à la cafeteria, ils participent à des réunions, etc — tout cela pour apercevoir un sens de cette vie quotidienne. C'est ce type de travail de terrain qui génère des descriptions épaisses »<sup>34</sup> (Cunliffe, 2010: 231). Ces descriptions épaisses sont nécessaires, car ce sont elles qui

---

<sup>34</sup> « ethnographers do what it takes to understand meaning-making: spending months onsite talking to employees, managers, and union representatives, hanging out at the cafeteria, attending meetings and so on – to get a sense of their everyday lives. It is this type of fieldwork that generates thick description »

permettent de révéler la richesse des interactions quotidiennes. C'est ce type de récits que vise une ethnographie globale.

#### 4.2.1.2 *La question de l'auto-ethnographie.*

Récemment, les études ethnographiques se sont intéressées à deux nouvelles formes de travaux : l'ethnographie à domicile (*at-home*) et l'auto-ethnographie. Il convient de présenter rapidement ces deux tendances qui gagnent en influence. Cela permettra de lever des malentendus à leur sujet et d'explicitier pourquoi je ne me réclame pas de ces courants. L'ethnographie à domicile implique l'étude de sa propre organisation, mais sans forcément regarder les situations qui nous concernent directement. Par exemple, on peut regarder des tensions dans les liens hiérarchiques de personnes de notre organisation sans avoir personnellement de problème avec les personnes de notre ligne hiérarchique. Surtout, l'activité de recherche n'est pas la préoccupation principale du chercheur lors de ses interactions quotidiennes (Alvesson & Einola, 2018). Dans une ethnographie à domicile, la participation est d'abord guidée par les intérêts directs du chercheur dans la vie de l'organisation. Au contraire, dans le cadre d'une ethnographie plus traditionnelle, la participation du chercheur est instrumentale en vue de créer du savoir. Ainsi « l'ethnographe qui travaille comme bûcheron le fait pour produire du savoir sur les bûcherons, et non à cause d'un besoin profond de couper des arbres »<sup>35</sup> (Alvesson & Einola, 2018: 213). Ces travaux « à domicile » concernent donc prioritairement l'étude de la vie académique et des institutions d'enseignement supérieur.

L'auto-ethnographie est un dispositif distinct de travail ethnographique. Il s'agit avant tout de rendre compte du vécu personnel, des émotions et de l'intimité du chercheur. La préoccupation du chercheur dans ce cadre n'est donc pas tant de comprendre une organisation dans laquelle il vit, mais plutôt les effets que produit l'organisation sur lui. Dans ce cadre, l'auto-ethnographie peut regrouper trois situations distinctes : (1) l'étude de l'établissement d'enseignement supérieur du chercheur ; (2) l'étude d'une organisation dont faisait partie le chercheur avant d'entrer dans le monde académique ou (3) l'ethnographie en tant que *membre à part entière* d'une autre organisation (Sambrook & Herrmann, 2018).

---

<sup>35</sup> « The ethnographer working as a lumberjack does so in order to be able to produce research about lumberjacks, not because of an inner urge to cut down trees »

Mon approche ne se situe donc dans aucune de ces deux postures ethnographiques. Si je me considère bien comme un *membre à part entière* de la Louve, ma recherche ne se concentre pas sur mon vécu personnel. Bien entendu, comme dans tout travail ethnographique, mes notes et réflexions personnelles sont des éléments importants sur lesquels je m'appuie. Mais ce ne sont pas les seuls. Mon objectif est de comprendre l'organisation dans sa totalité plus qu'à travers ses seuls effets sur moi. Je ne considère donc pas mon travail comme de l'auto-ethnographie. De plus, ma participation au sein de la Louve est liée à ma recherche. Même si, aujourd'hui, je tire une satisfaction personnelle de cette participation, et continue d'apprécier mes interactions au sein de la Louve, je n'aurais probablement pas rejoint la coopérative en dehors de mon projet académique. La coopérative est géographiquement éloignée, je suis déjà investi dans d'autres projets autour de l'alimentation qui sont redondants. Mon travail ne s'inscrit donc pas non plus dans une ethnographie à domicile.

#### *4.2.1.3 Ce que peut et ce que ne peut pas une ethnographie interprétative.*

Dans les débats animés qui entourent l'ethnographie, Van Maanen (1988) s'inquiète de certains critères de validité demandés aux ethnographes. Ces critères marquent l'influence encore très grande du positivisme en sciences de gestion. Ils véhiculent surtout le risque de demander aux ethnographes de produire des textes que la méthode ethnographique ne permet pas de réaliser. Ainsi, la méthode ethnographique est attaquée, car elle n'est ni fiable, ni valide, ni généralisable (Smith, 2001). En d'autres termes, l'ethnographie ne correspond pas aux canons scientifiques du positivisme et du naturalisme (Hammersley & Atkinson, 1995).

Comme l'indique la citation en début de chapitre, la tradition constructiviste dans laquelle se situe notre ethnographie vise la création de récits plausibles. Dans la tradition ethnographique, on retrouve la croyance forte selon laquelle l'expérience directe des interactions avec les membres d'un groupe social (ou les membres d'une organisation) est le meilleur moyen de devenir à même de produire un récit plausible et solide de la complexité de la vie d'une organisation (Van Maanen, 1988: 3). Cela implique d'avoir en tête certaines limites du travail ethnographique : particulièrement que le travail est forcément unique et non reproductible. L'expérience du chercheur, permettant de produire un récit ethnographique, ne sera jamais vécue à l'identique par une autre personne. Deuxième limite, l'ethnographie est limitée par les conventions qui s'imposent au chercheur : convention de langage, de discipline scientifique ou contingence historique du moment vécu. Michael Burawoy explique ainsi que son ethnographie

au sein d'Allied, 20 ans après celle de Donald Roy, au même endroit, est riche, car bénéficiant d'un contexte historique différent (Burawoy, 1979).

Réfutant la posture positiviste et son influence dans les premiers travaux ethnographiques, je ne prétends donc pas à produire un récit qui serait la représentation objective d'une réalité extérieure que je serais parti observer. Les tenants d'un post-modernisme « radical » (Tyler, 1986) pourraient défendre qu'un texte ethnographique ne possède aucune validité, car aucune représentation objective n'est possible. Pour ma part, je revendique que mon travail ethnographique possède une certaine validité. La validité du récit ethnographique tient notamment aux descriptions épaisses que le travail méthodologique a permis de produire. Ce sont ces descriptions qui permettent de dire si le texte est *crédible*, *authentique*. C'est à travers ces descriptions que le lecteur peut sentir que le chercheur a perçu les nuances des interactions sociales quotidiennes sur son terrain d'enquête, ce qui est donc un argument de plausibilité et de cohérence (Cunliffe, 2010). Ce qui renvoie bien sûr au texte d'en-tête de Knights & Collinson : selon ces auteurs, tout comme on ne demande pas aux chercheurs positivistes de justifier pourquoi ils cherchent à produire une image objective du monde, il ne faudrait pas exiger de chercheurs interprétatifs qu'ils justifient pourquoi ils cherchent à produire des textes plausibles et crédibles sur le monde qu'ils observent. Enfin, la crédibilité est également un élément essentiel, mais nous y reviendrons, parce que c'est elle qui permet de donner accès à l'imaginaire social dans lequel évoluent les participants. Le texte ethnographique crédible est celui qui permet de rendre compte de la relation qu'ont les individus avec le monde dans lequel ils évoluent (Cunliffe, 2010: 231).

Enfin, l'ethnographie ne vise pas à produire des lois générales sur le modèle des sciences de la nature. Là encore, il s'agit d'un rejet d'une tradition positiviste, mais l'ethnographie permet une certaine forme de généralisation en permettant d'extrapoler à partir du cas analysé, sans toutefois en établir une loi générale. Quand l'ethnographie se veut théorique et vise le développement conceptuel, elle ouvre la possibilité de généraliser (Fine, 2003). Non pas par représentativité statistique ou confirmation multicas, mais par le développement de nouveaux concepts montant en abstraction à partir de descriptions de terrain. C'est cette montée en abstraction qui permet par la suite des élaborations théoriques plus générales.

#### *4.2.1.4 Ethnographie interprétative et théorie critique*

Cette présentation des principes de l'ethnographie interprétative peut sembler incompatible avec le développement théorique présenté plus haut, soucieux des effets de structure qui

influencent les organisations. Pourtant, une posture interprétative critique est possible (Morales, 2009). Cette posture « revient alors à comprendre le sens subjectif que les individus donnent à leur action, mais aussi à replacer l'interaction en cours dans son contexte (...) de manière à réintroduire les phénomènes non perceptibles du point de vue de l'individu » (Morales, 2009: 27). Cette posture se rapproche de celle de Burawoy qui cherche à combiner son vécu dans l'usine d'éléments historiques, économiques et sociaux pour contextualiser les interactions qu'il observe (Burawoy, 1979). Cette posture critique est à double sens. D'une part, elle vise à éclairer les propos des acteurs ; à prendre de la distance pour mieux comprendre la situation et les jeux de pouvoir qui influencent ces propos. D'autre part, il s'agit d'éclairer des théories abstraites par des situations concrètes et « humaines ». C'est donc aussi situer et localiser des propos théoriques. Le travail interprétatif de l'ethnographie permet donc, à travers une réflexivité du chercheur, de faire des connexions et de dresser des ponts entre des phénomènes distants, entre des actions locales et des phénomènes plus globaux (Burawoy, 2000). C'est ce travail critique qu'ont poursuivi Burawoy et ses collègues en reconnectant leurs divers travaux ethnographiques avec les forces en cours de la mondialisation de la fin des années 1990. Ce faisant, les pratiques locales des acteurs peuvent être remises en perspective. Cela permet de ne pas simplement rendre compte de l'interprétation que font les acteurs de leurs interactions, mais également d'analyser ces interprétations par rapport à des tendances plus larges. Ce faisant, l'ethnographie révèle toute son utilité pour donner à voir de manière concrète ces tendances larges, ces structures globales. Ainsi « l'intérêt de l'ethnographie pour les expériences vécues, concrètes permet d'affûter des théories abstraites sur les phénomènes mondiaux en des outils conceptuels plus précis et porteurs de plus de sens »<sup>36</sup> (Burawoy, 2000: xiv).

---

<sup>36</sup> « ethnography's concern with concrete, lived experience can sharpen the abstractions of globalization theories into more precise and meaningful conceptual tools. »

## 4.2.2 Pertinence du travail ethnographique pour mon sujet

Après avoir précisé ce qu'est une ethnographie, en particulier dans un cadre interprétativiste et en quoi cela permet d'évoquer la question du travail, il faut s'intéresser à la pertinence de cette méthode vis-à-vis de la question de recherche de ce travail.

### 4.2.2.1 La question du « fit » méthodologique

Les données produites dans ma thèse sont de nature qualitative, par nécessité. Partant d'une posture interprétative, considérant la réalité comme socialement construite en permanence par les différents acteurs sociaux, je considère les données produites lors de recherches quantitatives comme incompatibles avec ma posture épistémologique. Comme le disent avec brio Morgan & Smirich : « Si nous reconnaissons le monde social comme une sorte de processus ouvert, alors toute méthode qui enferme l'objet d'une recherche dans un laboratoire ou qui ne se contente que de la production de clichés instantanés de phénomènes isolés à un instant t ne rend pas justice à la nature de l'objet de recherche. La nature même de l'objet recherché remet en question l'utilité de telles fermetures méthodologiques »<sup>37</sup> (Morgan & Smirich, 1980: 498). Ainsi, ma conception même du monde social, des interactions humaines et de leur complexité m'oriente immédiatement vers les approches qualitatives.

D'autre part, le « fit » méthodologique provient de la nature du terrain. Malgré une histoire de près de 50 ans, les supermarchés coopératifs et participatifs que je propose de regarder forment un objet nouveau. Peu de théories et de recherches existent sur ce sujet et particulièrement en gestion (pour des exceptions notables, voir Jochnowitz, 2001; Huber & Brown, 2017; et en France El Karmouni & Prévot-Carpentier, 2016). En outre, peu de travaux s'intéresse à ma proposition de recherche d'investiguer la question du consentement au travail dans les organisations alternatives. Nous pouvons alors poser que ce projet de thèse vise à construire une théorie naissante (« *nascent theory* »). Ces théories « proposent des tentatives de réponses à des questions nouvelles sur le pourquoi et le comment, souvent ne faisant que

---

<sup>37</sup> « For if one recognizes that the social world constitutes some form of open-ended process, any method that closes the subject of study within the confines of a laboratory, or merely contents itself with the production of narrow empirical snapshots of isolated phenomena at fixed points in time, does not do complete justice to the nature of the subject. The very nature of the phenomena under investigation challenges the utility of such methodological closure. »

suggérer de nouvelles connexions entre des phénomènes »<sup>38</sup> (Edmondson & Mcmanus, 2007: 1158). Il s'agit de théories qui concernent des sujets nouveaux, émergents à propos desquels nous n'avons que peu, voire pas de cadre théorique à disposition. La collecte ouverte de données qualitatives permet de limiter le risque de fermeture théorique et au contraire de s'orienter vers des réflexions nouvelles plus aptes à rendre compte de phénomènes nouveaux. Les propriétés de la théorisation naissante et le fit méthodologique avec les démarches qualitatives interprétatives sont résumées dans le tableau ci-dessous. Le but est d'établir de nouveaux liens, d'établir des récits par thématiques analytiques afin de suggérer de nouvelles pistes de théorisation et d'ouvrir la voie à des recherches futures.

---

<sup>38</sup> « Nascent theory, in contrast, proposes tentative answers to novel questions of how and why, often merely suggesting new connections among phenomena »

**TABLE 2**  
**Three Archetypes of Methodological Fit in Field Research**

State of Prior Theory and Research	Nascent	Intermediate	Mature
Research questions	Open-ended inquiry about a phenomenon of interest	Proposed relationships between new and established constructs	Focused questions and/or hypotheses relating existing constructs
Type of data collected	Qualitative, initially open-ended data that need to be interpreted for meaning	Hybrid (both qualitative and quantitative)	Quantitative data; focused measures where extent or amount is meaningful
Illustrative methods for collecting data	Interviews; observations; obtaining documents or other material from field sites relevant to the phenomena of interest	Interviews; observations; surveys; obtaining material from field sites relevant to the phenomena of interest	Surveys; interviews or observations designed to be systematically coded and quantified; obtaining data from field sites that measure the extent or amount of salient constructs
Constructs and measures	Typically new constructs, few formal measures	Typically one or more new constructs and/or new measures	Typically relying heavily on existing constructs and measures
Goal of data analyses	Pattern identification	Preliminary or exploratory testing of new propositions and/or new constructs	Formal hypothesis testing
Data analysis methods	Thematic content analysis coding for evidence of constructs	Content analysis, exploratory statistics, and preliminary tests	Statistical inference, standard statistical analyses
Theoretical contribution	A suggestive theory, often an invitation for further work on the issue or set of issues opened up by the study	A provisional theory, often one that integrates previously separate bodies of work	A supported theory that may add specificity, new mechanisms, or new boundaries to existing theories

*Illustration 7 : Les théories naissantes (Edmonson & MacManus, 2007).*

Toutefois l'ethnographie implique une double contrainte : l'accès au terrain et le temps (Smith, 2001). Obtenir un accès au terrain est souvent extrêmement compliqué et requiert un lourd investissement en ressources et en temps. Concernant le temps, Vicky Smith note que pour les 53 études considérées dans sa revue de littérature, il s'écoule en moyenne 8,14 ans entre le début du terrain et la publication du terrain correspondant dans un journal. Quant à la question du travail, l'ethnographie est un outil fondamental pour développer de nouvelles connaissances originales. Le chapitre de Vicki Smith (Smith, 2001) nous présente, par exemple, une synthèse intéressante sur l'intérêt de l'ethnographie pour explorer la question du travail dans les organisations. Son propos est de montrer que l'ethnographie est une méthode appropriée pour regarder le travail et pour en tirer des observations nuancées voire contre-intuitives. L'ethnographie du travail est unique, car elle permet de voir concrètement les compétences tacites et individuelles ainsi que ce qui fonde concrètement la base du contrôle

des travailleurs. L'ethnographie est également précieuse dans la recherche sur le travail, car l'ethnographie est un engagement continu et permanent. Or le travail est imprévisible, varié et la routine des tâches est incertaine. Seule une présence continue permet de bien observer les nuances du travail. « La participation et l'observation continues ont été particulièrement productives, car les caractéristiques déterminantes du travail – imprévisibilité, variété, et l'absence formelle d'une routinisation des activités et du travail – nécessitent que le chercheur soit prêt à observer l'inattendu (Bosk, 1979 :14), afin de se concentrer de façon opportuniste sur les événements et les interactions quand elles se produisent »<sup>39</sup> (Smith, 2001: 223). Enfin, l'ethnographie du travail est un très bon outil pour regarder le contrôle et les conflits au travail. Cette méthode permet au chercheur d'expérimenter le même quotidien (physique et émotionnel) que les travailleurs. L'engagement sur longue période permet de mieux percevoir la finesse de certains modes de contrôle.

### 4.3 Construction des données ethnographiques

#### 4.3.1 Éléments de réflexivité

À la suite de Jill McKinnon (1988), Jérémy Morales (2009) explicite quatre types de menaces qui pèsent sur l'étude ethnographique et qu'un exercice réflexif doit aborder. Il faut premièrement expliciter les effets liés à la présence de l'observateur, Morales pointant dans son cas le risque d'être perçu comme un espion. Deuxièmement, il faut revenir sur les biais de l'observateur lui-même puisque notre perception et nos descriptions sont toujours des interprétations orientées. Troisièmement, il faut montrer les limites de l'accès au terrain, particulièrement si certains interlocuteurs ont pu orienter (volontairement ou involontairement) les données ethnographiques. Enfin, ce sont les limites « de l'esprit humain » (p. 41) qu'il faut discuter. Les membres de l'organisation n'ont pas nécessairement une parole fiable. Ce constat n'est pas un jugement moral, simplement, les individus n'ont pas une mémoire infaillible, cherchent parfois à convaincre le chercheur ou même à se convaincre eux-mêmes.

---

<sup>39</sup> « Sustained involvement and observation have been especially productive because the defining features of professional work – unpredictability, variety, the formal absence of routinization of tasks and activities – necessitate that researchers be available to observe the unexpected (Bosk, 1979:14), to opportunistically focus on events and interactions as they arise »

#### 4.3.1.1 L'accès au terrain

J'ai entendu parler de la Louve alors que je terminais mon master recherche. À l'époque mon projet (mal) défini était de s'intéresser à la réussite ou l'échec de projets alternatifs, notamment autour des enjeux alimentaires. La Louve n'avait pas encore ouvert les portes de son supermarché, ni même de sa petite épicerie provisoire, mais le projet attirait déjà la curiosité de beaucoup de personnes, dans mon entourage ou dans la presse. Pour en savoir un peu plus, je suis allé à une réunion d'information le samedi 31 Janvier 2015. Le lundi 02 Février, je recevais l'e-mail suivant :

*« Bonsoir à tous,*

*Voir ci-dessous le parcours d'Alban rencontré à la réunion d'info de samedi dernier (Ecole de commerce + expérience distribution bio-DD alimentaire/non-alimentaire + doctorat en court), qui souhaite nous rejoindre et je pense y arrivera très vite. Vos propositions pour lui mettre le pied à l'étrier ?*

*Bien à tous »*

Très rapidement, l'option de l'ethnographie participante m'est apparue essentielle pour explorer cette organisation. Les premiers coopérateurs et coordinateurs de ce qui était encore un projet, étaient débordés par l'ampleur de ce travail bénévole et déjà beaucoup sollicités par de nombreuses personnes extérieures. En devenant moi-même coopérateur, je souhaitais ainsi pouvoir donner de mon temps et mon aide, en espérant que ce soit plus agréable et acceptable pour eux de m'aider dans mes recherches en retour. D'autre part, je me suis dit que l'ethnographie, s'appuyant sur l'observation participante plus que des entretiens à part, me permettait d'assembler des données sans devoir exiger du temps spécifique de la part de personnes déjà très occupées par une activité bénévole. C'était donc pour moi un dispositif de recherche optimal pour me sentir à l'aise dans mon travail de terrain et posture de chercheur vis-à-vis des personnes du terrain.

De plus, j'ai intuitivement senti, dès le départ, que les membres de la Louve n'auraient probablement pas envie de dissimuler des informations comme les ethnographes le remarquent souvent. À cette époque, la Louve cherchait encore fortement à recruter des membres pour atteindre une taille critique lui permettant d'assurer un fonctionnement de ses activités. À ce titre, faire parler de la Louve, y compris dans des recherches, étaient forcément une bonne chose. Les membres étaient convaincus de la justesse du modèle coopératif et participatif et j'étais moi-même loin d'être hostile à ce projet. Je voyais dans ce projet une possibilité de

dépasser des effets néfastes de la grande distribution que j'avais largement observé mais également vécu personnellement. Enfin, un dernier élément a joué en ma faveur : mon expérience professionnelle. J'ai travaillé 3 ans dans le secteur de la grande distribution dont deux sur un nouveau projet de supermarché biologique au service achat. J'avais donc une certaine expertise qui intéressait les membres du terrain du fait d'un lien direct avec les activités de La Louve.

Ainsi, à la fin de la première réunion à laquelle j'ai participé, deux personnes sont venues me voir pour me dire qu'elles étaient très intéressées pour que je les aide sur la sélection des produits. Quelques jours plus tard, je recevais un e-mail m'informant que l'équipe chargée du progiciel de gestion étaient également intéressée par mon expertise. Si j'ai bien aidé à plusieurs reprises ces personnes, je ne me suis jamais impliqué à long terme dans ces comités bénévoles qui requéraient un investissement en temps important, notamment les soirs et week-ends. Mais deux semaines après cette première réunion, j'étais devenu un coopérateur de la Louve.

#### *4.3.1.2 Mon rôle d'ethnographe dans l'organisation*

Je n'ai jamais caché mon statut de chercheur aux membres de l'organisation. Comme je l'explique plus haut, j'ai rapidement compris que celui-ci ne dérange pas les personnes avec qui je discute. Cependant, j'ai remarqué deux types de réactions distinctes. D'un côté, certains coopérateurs sont assez indifférents à la question. J'ai sans doute bénéficié sur ce point du fait que la gestion, en tant que discipline scientifique, n'évoque rien à la plupart de mes interlocuteurs (voire à certains collègues chercheurs d'autres disciplines). D'un autre côté, beaucoup de personnes au sein de la Louve sont intéressées à titre personnel ou professionnel par la recherche en sciences sociales. Avec ces personnes, je me retrouvais donc souvent pris dans de grandes discussions sur « mon sujet de thèse ». Ces discussions étaient souvent très inconfortables puisque pendant très longtemps, je n'avais aucune idée de quel était ce fameux sujet de thèse. Avec ces coopérateurs, les interactions étaient donc biaisées par la connaissance qu'ils avaient de mon rôle de chercheur. Mais j'ai vite compris que cette situation était aussi une opportunité de faire parler les gens, qui profite de l'occasion pour livrer des éléments réflexifs sur leur vécu et leur perception de l'organisation. J'ai ainsi pu informellement « sonder » des membres de la Louve tout au long de ma présence sur le terrain par cette posture ouverte de chercheur dans une organisation qui n'a pas de tabou sur le sujet.

Le second élément essentiel de mon rôle est celui de coordinateur. Je me suis proposé comme coordinateur d'équipe plutôt que de rester « simple » coopérateur, après un peu plus d'un an de participation à la Louve et à diverses réunions d'organisation. Une campagne de recrutement interne avait alors été lancée pour trouver les futurs coordinateurs d'équipe. Lors de discussions informelles, des membres clés de la Louve m'ont demandé si je voulais bien me proposer pour avoir un maximum de coordinateurs ayant déjà une bonne connaissance des procédures et modes de fonctionnement de l'organisation<sup>40</sup>. J'ai accepté.

#### 4.3.1.3 *L'orientation du chercheur*

Mon enquête ethnographique et le travail du terrain sont nécessairement influencés par mes opinions et idées préconçues. Au moment de devenir coopérateur de la Louve, je n'avais qu'une connaissance très approximative du mouvement coopératif et encore moins du lien de ce mouvement avec le secteur de la distribution alimentaire (que je détaillerais dans le chapitre suivant). De plus, même si je mobilise aujourd'hui un cadre qui s'inspire à la fois de la LPT et de Gramsci je ne suis pas certain d'être marxiste<sup>41</sup>, je l'étais certainement moins en 2015.

Toutefois, mon rapport initial à la Louve est positif, dans la mesure où je voyais cette organisation comme un « allié ». Je voyais dans ce projet une possibilité de dépasser des effets néfastes de la grande distribution que j'avais largement observé mais également vécu personnellement. Les enjeux alimentaires en lien avec l'environnement étaient notamment cruciaux pour moi, car ils résonnent avec ma sensibilité écologiste. Les raisons de ma sympathie sont forcément multiples, diffuses et difficiles à expliciter *a priori*. Cependant, il me semble que les organisations alternatives me semblaient importantes pour parvenir à prendre mes distances d'un système capitaliste que j'ai vite perçu comme violent dans ses rapports humains et managériaux, viciés par une recherche de profit permanente.

---

<sup>40</sup> J'ai ainsi reçu un e-mail en mars 2016 disant : « Soit vous avez signalé votre intérêt d'être un "Squad Leader/référent d'équipe", soit j'ai eu une forte intuition qu'une telle vocation fait partie de votre destin ». Intuition qui s'est donc révélée performative...

<sup>41</sup> Je pense que mon approche actuelle s'approche de la définition prudente d'Erik Olin Wright selon laquelle « si vous pensez que le capitalisme est une formation historique qui se caractérise par la domination et l'exploitation, que les classes sociales sont un élément central aussi bien du problème que de la solution, que des alternatives politiques existent, et que l'objectif du travail intellectuel est d'aider ces alternatives à éclore, alors selon moi vous êtes un marxiste. C'est la seule tradition qui pose les problèmes en ces termes. Si en revanche être marxiste, c'est croire en la théorie de la valeur travail, alors je ne suis pas marxiste » (Wright & Keucheyan, 2018: 206).

J'ai donc toujours eu un regard plutôt bienveillant vis-à-vis de la tentative des bénévoles d'établir une organisation alternative. Ce regard positif global m'a suivi tout au long de mon travail de thèse. Ce sont notamment mes collègues et mon directeur de thèse qui m'ont servi de contrepoints en pointant régulièrement des logiques de domination qu'ils voyaient dans les récits que je faisais de la Louve et sur lesquelles je n'insistais probablement pas assez. C'est sans doute pour cela qu'à la lecture de cette thèse, le lecteur peut avoir l'impression étrange que je ne prends jamais totalement position contre les dérives autoritaires et le contrôle normatif qui émerge au sein de la Louve. Ma crainte a toujours été de me retrouver à tirer sur l'ambulance. Avec mon regard, sans doute naïf, de jeune doctorant, j'avais peur qu'un discours critique sur la Louve ne nous fasse tomber collectivement dans une position cynique de rejet des organisations alternatives malgré leur potentiel et malgré les dérives pourtant nombreuses des organisations plus traditionnelles. En tirant sur l'ambulance je craignais de devenir un frein au développement des organisations alternatives plutôt que de participer à leur essor. J'avoue que cette crainte n'est toujours pas totalement levée et j'y reviendrai dans la discussion finale.

Il me semble que cette posture positive, et surtout son maintien tout au long de mon travail de thèse révèle aussi l'efficacité de la fabrique du consentement mis en place par la Louve y compris auprès d'un public de chercheurs. Dans ce cadre, les avis de collègues, quotidien et lors de présentations académiques de mes recherches se sont révélés cruciaux pour pondérer mon rapport au terrain et m'aider à prendre de la distance et développer une forme de réflexivité par rapport à une organisation devenue partie intégrante de ma vie.

Mon travail de thèse est aussi forcément influencé par l'environnement académique dans lequel il a eu lieu. Mon ethnographie s'est ainsi déroulée deux ans après celle d'Hajar El Karmouni dans la même organisation. Ses travaux, ancrés en marketing, ont questionné le travail du consommateur (El Karmouni, 2017). Nos deux recherches, à quelques mois d'écart, se trouvent être très complémentaires. D'une part, bien sûr, car nous ne mobilisons pas le même cadre théorique ; d'autre part, car l'organisation a vécu un moment charnière entre nos deux ethnographies : l'ouverture du supermarché. Le travail ethnographique d'Hajar El-Karmouni a surtout observé l'organisation avant l'ouverture, mettant en lumière le travail des bénévoles et la structuration progressive de l'organisation. Pour ma part, j'ai pu voir la montée du travail salarié et d'un travail bénévole cadré par les créneaux de travail. Ce sont donc deux contextes différents qui éclairent nos thèses. Cela permettra de nourrir mutuellement nos deux analyses.

Enfin, il faut sans aucun doute resituer mon analyse à travers mon parcours étudiant. Formé dans une école de management puis dans de grandes enseignes nationales de distribution, j'ai sans doute hérité d'un biais fonctionnaliste et Taylorien me poussant à chercher les

meilleures procédures et routines afin d'optimiser le travail demandé. J'étais donc probablement, dès l'origine, réceptif et inconsciemment favorable aux arguments managérialistes derrière la structuration et bureaucratisation du labour process au sein de la Louve.

Mon analyse finale de la Louve est bien sûr influencée par toutes mes lectures et mes échanges académiques tout au long de mon doctorat. Il me semble toutefois que la lecture de Michael Burawoy (Burawoy, 2015), dans son édition française parue en 2015 fut pour moi un moment charnière. La richesse de son travail ethnographique et du compte-rendu qu'il en fait après un an dans les usines d'Allied m'a tout e suite aspiré dans son œuvre et son argumentation. J'ai alors retrouvé dans les nombreuses descriptions des phénomènes de contrôle des phénomènes qui ne sont pas étrangers à la Louve. C'est sans doute à partir de ce moment (ce ne fut pas non plus une illumination ou un moment Eurêka) que j'ai compris l'importance des mécanismes de production du consentement au sein de la Louve bien que les rapports de classes n'y soient pas déterminants.

#### *4.3.1.4 Ma relation au terrain*

Un dernier élément de réflexivité vise à comprendre la façon dont j'ai tissé un réseau de relation au sein de l'organisation afin de comprendre comment mon ethnographie est structurée par des relations, forcément particulières, avec les membres de la Louve.

#### Les coopérateurs

Je ne me suis jamais senti complètement étranger parmi les coopérateurs que je rejoignais. D'une sensibilité plutôt de gauche, sensible aux enjeux environnementaux et aux questions alimentaires je m'inscrivais dans une classe moyenne, et proche d'une culture « bobo » de Paris. Je connaissais moins le quartier, que je n'ai jamais habité, et était légèrement plus jeune que la plupart d'entre eux. Il me semble malgré tout que je correspondais au profil sociologique des membres<sup>42</sup>. Au-delà de ces ressemblances sociales, j'ai souvent eu une admiration pour les bénévoles qui, sans vision utilitariste d'une recherche académique, donnait

---

<sup>42</sup> Je n'ai jamais entrepris d'établir quel était ce fameux « profil sociologique » des coopérateurs. Lors du démarrage de mon ethnographie, en 2015, il y avait six fois moins de membres qu'aujourd'hui et le profil des membres m'est apparu tellement changeant qu'un tel exercice eut sûrement été futile. Sans doute qu'aujourd'hui, une telle enquête nous éclairerait beaucoup plus.

de leur temps et de leur effort pour une cause beaucoup plus que pour des prix attractifs. Voir certains de ces membres donner autant de leur temps dans l'organisation m'a sans aucun doute inspiré à m'investir dans d'autres causes militantes depuis le début de cette enquête.

J'ai également toujours voulu être pleinement intégré aux groupes dont je faisais partie. J'ai donc toujours eu la parole facile pour au moins initier des conversations même si par la suite je laissais les gens parler pour comprendre les membres de la Louve, leurs pratiques, leurs discours et leurs motivations déclarées.

Au fil des ans, alors que la Louve prenait de l'ampleur, j'ai découvert de plus en plus d'amis ou bien des amis d'amis qui étaient eux aussi membres. Si j'ai donc tissé des relations avec mon terrain, des relations se sont également incorporées à mon terrain au fil des ans. Ainsi, pendant plus d'un an, deux amis venaient faire leurs créneaux juste avant le mien, ce qui était l'occasion pour nous de prendre cinq minutes pour nous saluer et prendre de nos nouvelles. J'ai appris leur adhésion un jeudi matin, en venant faire mon créneau et en les croisant alors qu'ils signaient leur feuille de présence. C'est une situation que j'ai observé de nombreuses fois où des coopérateurs s'arrête avec surprise en reconnaissant un ami, un collègue ou une simple connaissance dans les allées du supermarché.

### Le créneau, une équipe, des amis

Bien que coordinateur, avec deux autres personnes, de mon créneau, j'ai, dès le départ, cherché à fuir tout rôle managérial que je n'ai pas forcément bien vécu lors de mes expériences professionnelles précédentes. Légalement, le travail étant strictement bénévole, je n'avais pas de position managériale. C'est un point important qui fut souvent répété, par des salariés, des membres de l'équipe juridique ou de simples coopérateurs à plusieurs moments, car le risque était que le travail soit requalifié en travail (salaire) déguisé. Toutefois, nous verrons que dans les faits, il y a toujours eu une ambiguïté autour de ce rôle. Le terme américain de *squad leader* révèle d'ailleurs bien cette ambiguïté. Un humour spécifique à la coopérative s'est d'ailleurs développé à ce sujet. Les coopérateurs utilisent ainsi souvent des quolibets comme « chefs » ou « boss » pour appuyer cette situation compliquée. Sans toujours m'en rendre compte sur le moment, je suis souvent rentré volontairement dans ce jeu en soulignant mon ignorance sur de nombreux sujets et en révélant que j'étais plus au service des coopérateurs que l'inverse. Ainsi, je note un jeudi matin :

*« Je prépare cinq cafés pour les coopérateurs en haut [à l'époque, les machines à cafés, sont au sous-sol, au fond de la salle de réunion]. J'en sers deux aux deux coopératrices en*

*caisse qui me sourient alors qu'elles étaient en plein discussion, faute de clients. Marguerite se tourne vers sa collègue [qui est "volante" et n'est pas habituée au fonctionnement de notre créneau] et lui dit*

- *Tu vois ici c'est quand même royal, c'est les chefs qui bossent pour toi et qui te servent le café ! »*

Après quatre ans dans l'organisation et près de trois ans à y réaliser des créneaux, plusieurs autres membres sont devenus des amis que j'ai plaisir à voir les jeudi matin, voire même en dehors de la Louve. En bref, j'ai découvert que la Louve est un véritable lieu de socialisation où se tissent des affinités entre des personnes dont les valeurs sont *a priori* alignées. C'est ce qui fait que le supermarché est une véritable communauté et qui nous aide sans doute mieux à comprendre le contrôle normatif qui s'y déploie.

### Les salariés

Enfin, j'ai tissé de très bonnes relations avec les salariés de la Louve, et tout particulièrement ceux qui travaillaient les jeudi matin. Ce sont des salariés du secteur de la grande distribution et je projetais sans doute sur eux une part de ma propre expérience. Au départ, je notais d'ailleurs soigneusement les moments où les salariés me reconnaissaient, me saluaient voire m'appelaient par nom. C'étaient pour moi autant de signes que mon intégration dans l'organisation se passait bien.

J'ai sans doute noué des relations plus fortes avec les salariés que d'autres coopérateurs et coordinateurs de la Louve. Lors des deux premières années de mon enquête terrain, j'étais plus actifs que la majorité des coopérateurs. Je faisais des créneaux supplémentaires et participait à des travaux d'aménagement régulier. Ceci a sans doute contribué à me rendre visible auprès des salariés. Certaines interventions dans la presse grand public ont certainement accentué cet effet.

*« Ce matin en arrivant, je croise Myriam qui descend les marches de la mezzanine au moment où moi je les monte. Elle s'arrête et me dit – Alors Alban, ça y est tu es une star ?*

*Je ne comprends pas à quoi elle fait référence et lui répond :*

- *Oui sans doute, mais pourquoi ?*
- *Bah pour ton article dans alternatives économiques, tu ne savais pas ?*
- *Ha bah non, je n'étais pas au courant que l'article était sorti [je ne suis pas auteur de cet article, mais simplement interrogé par la journaliste sur mes travaux de recherche].*

- *Je l'ai laissé sur la table du vestiaire pour que les gens puissent le lire tu verras, termine-t-elle en partant sur le quai de livraison où un livreur attend qu'on lui ouvre la porte. »*

Il a sans doute été plus facile pour les salariés de me situer et de voir qui je suis parmi la masse des 6000 personnes qui viennent au supermarché tous les mois. Cela m'a rapidement permis d'expérimenter une grande variété de tâches qui m'étaient proposées, puis de pouvoir tenter d'expliquer à d'autres comment faire. Par exemple de présenter à de nouveaux membres les principes et règles à suivre pour remplir des silos vrac en respectant les normes alimentaires. Ce fut aussi pour moi le moyen de discuter régulièrement avec les salariés et de profiter de leur présence quotidienne en magasin pour sonder un peu l'évolution de la vie de la coopérative de leur point de vue. Malgré cette bonne relation avec les salariés et d'autres coopérateurs très impliqués, je n'ai jamais fait partie d'un cercle restreint des coopérateurs de la première heure qui vont prennent des verres ensemble ou bien se retrouvent les week-ends. Si donc j'ai fait partie de l'organisation comme tous les coopérateurs, je n'ai jamais rejoint les groupes les plus influents. Ceux-ci par un ensemble de mécanismes que j'essaierai de montrer dans ce travail, arrivent à orienter les décisions et actions de la coopérative. Je pense cependant connaître suffisamment ces personnes pour mieux comprendre comment, et peut-être même pourquoi, ils arrivent à avoir un tel rôle dans la structure.

Enfin, il faut noter que j'ai eu des relations plus distantes avec certains des membres de la coopérative. J'ai souvent écrit des descriptions assez dures de personnes que je jugeais arrogantes. J'étais particulièrement peu compréhensif des personnes cherchant à faire appliquer les règles à la lettre ou bien posant un regard réprobateur sur les pauses café. J'ai compris plus tard que cette posture était pourtant celle de beaucoup de coopérateur, l'exprimant en magasin, mais aussi en ligne. Ceux-ci craignaient que des comportements de free-riders ne mettent à mal l'esprit communautaire au sein de la coopérative. Pour ma part, je reste toujours sceptique face à ce type d'arguments.

À travers ces différents éléments de réflexivité, je souhaite indiquer que je n'ai pas cherché consciemment à masquer certaines informations. Bien entendu, tout compte-rendu ethnographique passe par des choix, conscients ou pas, des détails que l'on veut montrer, et d'autres qu'on souhaite laisser, dissimulés. L'histoire que je raconte est donc forcément partielle, mais à travers les lignes précédentes, j'espère que le lecteur pourra se faire une idée de mon point de vue et de ma posture intellectuelle afin de saisir quels sont les éléments qui resteront forcément en dehors de mon analyse.

### 4.3.1 Implication au sein de la Louve

Au-delà de grandes différences épistémologiques sur le statut de l'ethnographie (Brewer, 2000; Van Maanen, [1988]2011; Piasere, 2010), des différences de mise en œuvre subsistent. Évoquant les postures contemporaines de l'ethnographie, Olivier de Sardan (2000) montre que deux questions sont aujourd'hui clés pour comprendre la posture ethnographique d'un chercheur : Comment le chercheur s'insère-t-il sur son terrain ? Comment rend-il compte de sa propre participation ? La première question renvoie à la notion d'*implication*. L'implication sur le terrain peut, en effet, être plus ou moins forte lors de recherches participantes. Cela va du participant extérieur au « converti participant activement ». Cette implication forte fut ma posture dès le départ puisque j'ai rejoint la Louve dès février 2015, six mois avant le début de ma thèse. Toutefois, l'implication forte n'est pas synonyme d'une meilleure qualité de l'ethnographie, cela peut très bien n'avoir aucun intérêt méthodologique et simplement correspondre à une affinité personnelle du chercheur (de Sardan, 2000: 432). En clair, concernant l'implication, les critères et les styles d'implication sont variables et personnels. Il n'y a pas d'injonctions méthodologiques à leurs propos (de Sardan, 2000). Toutefois, ces styles d'implication ne sont pas sans provoquer des conséquences méthodologiques, et une implication trop forte présente des risques (naïveté, affabulation ou clientélisme), d'où la nécessité d'explicitation.

Dans mon cas, je qualifierais mon implication de forte (même si des éléments viendront nuancer ce propos par la suite). Je suis coopérateur de la Louve depuis février 2015 et me suis impliqué avec une certaine rigueur dans mon rôle de coopérateur, y compris en faisant parfois plus de créneaux que demandé ou bien en faisant des travaux bénévoles supplémentaires de manutention par exemple. Ce sont des raisons similaires qui m'ont amené à devenir coordinateur plutôt que de rester coopérateur. J'ai détaillé plus haut les raisons qui m'ont amené à prendre ce statut dans la coopérative. Ces éléments forment la partie forte de mon implication, mais doivent être en partie nuancés par d'autres aspects. La vie au sein de la Louve posait deux contraintes qui ont limité ma participation. D'une part, le magasin se situe à 45 minutes de trajet de mon domicile. Ce ne fut donc jamais le lieu principal pour faire mes courses et les participations devaient être pensées en avance. À ce titre, la Louve n'est jamais devenue mon « épicerie du coin de la rue ». D'autre part, les réunions et comités de coordination ainsi que beaucoup d'activités « hors créneau » ont lieu le soir ou les week-ends : cela n'était pas toujours

compatible avec des contraintes personnelles et j'ai fait le choix de ne pas systématiquement privilégier mon terrain de recherche à ma vie sociale.

Aujourd'hui, la seconde question clé en ethnographie concerne l'explicitation de la participation du chercheur – certains chercheurs craignant que la discipline ne tombe dans le travers de récits autobiographiques égocentriques (de Sardan, 2000). Le but est ainsi de ne pas masquer le terrain par trop d'informations personnelles. Pour cela, les principaux éléments explicitant les modalités de mon implication sont présents dans ce chapitre méthodologique. Dans la partie « Résultats », j'apporte plus de précisions sur ma participation, notamment lorsque celle-ci a contribué à produire des actions significatives pour la Louve. Enfin, il faut garder à l'esprit qu'il n'est pas possible d'explicitier la totalité des biais et préconceptions. Une partie du travail et de mon implication relève d'éléments implicites qui ne peuvent être mis en mots.

#### 4.3.2 Collecte et construction des données

Comme souligné par Alvesson & Sköldbberg (2000), le terme de « collecte » de données pose problème, car il suppose que les données sont déjà présentes quelque part dans le monde réel et n'attendent que d'être cueillies par un chercheur observateur qui peut les récupérer telles quelles. Or, les données, particulièrement dans une posture interprétativiste, ne sont ni extérieures au chercheur (celui-ci participe au contraire activement à leur construction) ni préexistantes (une donnée n'acquiert ce statut que par le travail du chercheur). Pour cela, je préfère parler de construction voire de co-construction des données ethnographiques, plutôt que de collecte des données – ce qui renverrait à nouveau à un imaginaire positiviste de la recherche en sciences sociales.

Le terme de « données » n'est également pas évident. Qu'est-ce qui peut nous être « donné » en tant que chercheur ? Les données sont des représentations de certains aspects de la réalité organisationnelle (même si toute représentation n'est pas une donnée). Les chercheurs inventent plus qu'ils ne découvrent le monde empirique, car ce que leurs données représentent, c'est une conception humaine, un travail de construction de sens du scientifique pour rendre compte du monde social qu'il observe. Les données sont donc des représentations de la réalité organisationnelle selon l'idée partagée que les chercheurs se font de cette réalité.

### 4.3.3 Prise de notes

La prise de notes constitue l'un des deux moments clés de l'ethnographie. Ainsi la prise de note, i.e. le « *writing down* », constitue le pendant de l'écriture de la monographie, i.e. le « *writing up* » (Atkinson, 1994). Le travail de prise de note consiste donc à produire des descriptions, forcément subjectives, montrant une réalité sociale telle que je la vois et la comprends, semaine après semaine en devenant, petit à petit, un coopérateur à part entière au sein de la Louve. Il ne s'agit pas de mettre sur papier des faits, mais bien de sélectionner certains éléments de l'action que l'on souhaite mettre en avant et ceux que l'on souhaite ignorer.

Emerson et al. (2011), précisent que connecter la méthode, les données et l'analyse est un exercice particulièrement délicat en ethnographie. Les données (le « what ») sont directement construites par le chercheur selon sa méthode (le « how »). Les résultats sont donc éminemment contingents en fonction des conditions de « découverte » mises en place par le chercheur. Dès lors, il est nécessaire de bien préciser quel protocole de participation j'ai mis en place. Deux postures sont généralement admises en ethnographie (Emerson et al., 2011: 22) : soit aller sur le terrain de façon opportuniste, en sélectionnant les moments de participation, pour avoir des choses précises à écrire ; soit aller spontanément sur le terrain pour simplement « vivre avec ». C'est principalement cette dernière posture que j'ai suivie en me rendant au magasin selon un calendrier fixe. Les jeudis matin de 8 h à 11 h pour mon créneau mensuel et les autres semaines pour voir d'autres modes de fonctionnement. Je n'avais pas donc pas d'événement précis en tête à chaque visite.

Mon ethnographie est ainsi en partie tributaire des particularités de mon groupe de travail avec lequel j'ai noué des relations proches, mais aussi un style de communication et d'interaction qui ne peut être représentatif de l'ensemble de la coopérative. Ces interactions reflètent plutôt la volonté d'un petit nombre de personnes de vivre ensemble. J'ai noté ainsi : « On plaisante beaucoup et, comme souvent dans notre groupe, cela se fait par des blagues passives agressives, de l'humour noir et des piques régulières les uns envers les autres » (Carnet 2, p. 35). J'ai toutefois effectué de nombreux autres créneaux à des horaires divers pour avoir une interprétation des interactions plus large même si, par nature, toujours incomplète.

Bien que j'aie essayé de faire autant de créneaux que possible, je n'ai pas eu de stratégie de présence continue dans le supermarché. C'est tout d'abord un risque légal puisque cela pourrait être caractérisé comme du travail dissimulé (ce qui fut longtemps un sujet de tension au sein de

la coopérative). Certaines visites ont donc été plus de nature observationnelle avec des discussions naturelles avec d'autres membres de la coopérative. Il est très commun de s'arrêter et de discuter les uns avec les autres dans le magasin sans nécessairement se connaître. Je me suis efforcé de tenir ce planning, mais quand les contraintes académiques étaient plus fortes j'ai dû limiter mes visites au sein de la Louve. Au contraire, à d'autres moments, ma présence était plus régulière quand des événements particuliers se jouaient sur mon terrain. Ce fut le cas les jours autour de l'ouverture du magasin, quand de l'aide était nécessaire pour réaliser des travaux ou bien quand les premiers produits « vrac » ont été introduits dans le magasin.

La prise de notes s'est faite en grande majorité au stylo dans des carnets papier. Cette méthode présente des avantages comme des inconvénients. Dans mon cas, j'estime ce choix plus pertinent. Le temps d'écriture manuscrite est plus long, la sauvegarde des données est plus complexe (même si l'ensemble de mes notes sont scannées) et il est plus difficile de revenir sur mes notes pour les modifier et/ou les compléter *a posteriori*. Toutefois, je trouve que l'écriture manuscrite, plus lente, est plus engageante et plus personnelle — qualités que je recherchais pour mes données. Le travail déconnecté est moins favorable à la distraction et plus propice à une concentration de longue durée, nécessaire pour écrire plusieurs dizaines de pages de compte-rendu. Ce travail de prise de notes était souvent source d'angoisse, car je n'y étais pas formé et j'en ressentais fortement la dimension chronophage par rapport à d'autres tâches plus urgentes ou « productives ». Le recours aux notes manuscrites était, à nouveau, un moyen de combattre ces limites. Bien entendu, l'outil informatique n'était pas totalement absent. Je m'en servais plus particulièrement lors de mes premiers comptes-rendus, avant de figer ma méthode, ou bien plus tard pour écrire mes bullet-points (*jottings*) quand je ne pouvais écrire mon compte-rendu directement après mes participations.

Finalement, mes notes sont rassemblées dans deux carnets papier A5 de 250 pages chacun ainsi que, pour les premières notes avant septembre 2017, dans divers fichiers Word, représentant 52 pages de texte.

Les notes sont écrites au fil de mes observations participantes. Cela permet de fixer ma mémoire. En aucun cas cela ne m'empêche de les éditer par la suite. Au contraire, plusieurs raisons peuvent expliquer que j'édite mes notes de terrain après coup (Emerson et al., 2011). L'enjeu est surtout de savoir si on considère que nos notes de terrain représentent une forme plus « pure » de données quand elles sont laissées intactes. Ce n'est pas ma vision des choses. Dans tous les cas, ce sont des construits issus de ma réflexion et de mes sélections. Éditer mes

notes de terrain vise surtout à les rendre plus compréhensibles et donc à mieux rendre compte de mon expérience du terrain.

#### 4.3.4 Entretiens

Bien que les données principales se trouvent dans mes notes ethnographiques et ma participation directe au projet, j'ai également réalisé des entretiens semi-directifs pour venir compléter mes connaissances. 15 entretiens ont été réalisés avec des membres de la Louve. Dans le cadre d'un projet de recherche avec une équipe de chercheurs de Grenoble EM, 5 entretiens furent également réalisés avec des membres fondateurs d'autres supermarchés coopératifs en France. Ces entretiens ont permis de mieux voir la circulation de l'imaginaire autour de la Louve et de la Park Slope Food Coop (ou Park Slope, PSFC, qui sert de modèle à la Louve) ainsi que de mettre en perspective l'organisation du travail à la Louve avec d'autres organisations souhaitant s'en inspirer.

Ces entretiens ont une valeur illustrative. Je souscris aux mises en garde sur la validité empirique des entretiens comme matériau de recherche (Alvesson & Spicer, 2012; Silverman, 2006). L'interprétation des individus peut être mauvaise, déformée, la personne interrogée peut chercher à se mettre en avant ou à profiter de la présence d'un chercheur pour servir un agenda spécifique. Tout simplement, deux personnes différentes peuvent avoir deux interprétations d'un même événement. Nos entretiens nous permettent donc de voir le type d'interprétation que les individus peuvent fournir au sujet de la Louve, mais nous ne nous en servons pas pour réaliser un portrait objectif des membres et de leur perception du projet.

Dans la façon dont nous avons mené nos entretiens, nous avons cherché à réduire la distance avec nos interviewés pour avoir leurs opinions « brutes », telles qu'elles leur viennent à l'esprit. Pour ce faire, nous avons cherché à recréer une discussion vivante et naturelle. Ceci inclut donc des remarques personnelles de ma part, mon ressenti sur certains sujets ou bien l'utilisation de l'humour pour créer une complicité avec les personnes. Cette posture lors des entretiens correspond à ma propre personnalité. Cela me permet de me livrer « tel que je suis » à mes répondants afin d'essayer d'obtenir la même chose de leur part.

Tous les entretiens n'ont pas pu être retranscrits pour des questions de temps disponible. Ne s'agissant pas de mon matériau principal, et n'étant pas codée systématiquement, la retranscription n'était pas indispensable. Ces entretiens restent un complément aux notes ethnographiques.

#### 4.3.5 Les données secondaires

Enfin le travail ethnographique pour étudier la Louve s'appuie sur une grande quantité de données secondaires. Les deux principales sources de données sont le forum privé de la Louve issu de son intranet, ainsi que le groupe privé sur Facebook. Je suis notamment adhérent du groupe Facebook via mon compte personnel, j'avais donc accès aux discussions du groupe de façon quotidienne. Cette présence quotidienne, bien que virtuelle, avec l'univers de La Louve, participe grandement à l'expérience de la vie de la communauté, au même titre que la présence en magasin, même si la question du travail est bien plus prégnante dans la seconde situation.

Mon suivi des discussions quotidiennes sur Facebook et, dans une moindre mesure, sur le forum de la Louve est un élément particulièrement important du travail ethnographique. La coopérative la Louve est une communauté d'individus qui se rejoignent sur des intérêts plus larges que l'alimentaire. C'est un groupe social hétérogène, mais dont les membres, malgré leurs différences, partagent une certaine vision du monde. C'est un groupe social qui vit au quotidien. Mais ce quotidien n'a pas lieu qu'au supermarché. Les coopérateurs travaillent environ trois heures par mois dans le supermarché et vont y faire des courses quelques heures de plus. Le quotidien de l'organisation se passe ailleurs et ce groupe Facebook y joue un rôle non négligeable. Faire partie de ce groupe ne signifie pas y discuter activement. Toutefois, l'activité y est régulière, avec plusieurs messages et fils de discussion par jour. Ces messages concernent des petites annonces, des partages d'articles, des demandes d'information sur la disponibilité de produits en magasin, des informations sur le développement de la coopérative ou encore des réclamations. Toutes ces interactions font que lorsque les membres comme moi consultent, quotidiennement, leur profil Facebook, ces discussions nous rappellent notre adhésion à la coopérative et notre appartenance à une communauté.

Dans le cadre d'une ethnographie participante, puisque je souhaitais devenir pleinement membre d'un groupe social, cet aspect était donc important. Je regarde avant tout la question du travail et donc ce qui se joue lors des créneaux de travail. Toutefois, le suivi passif des échanges en ligne entre les membres était essentiel pour avoir une compréhension fine des interactions entre les membres et de l'évolution quotidienne de la coopérative.

Ce n'est pas le seul endroit de rencontre. Les coopérateurs se croisent également en dehors lorsqu'ils prennent des cafés ensemble comme cela a pu m'arriver avec certains membres de mon équipe. Ou bien lors de dîners d'équipes organisés par certains groupes. Enfin, de nombreux événements de « convivialité » sont également organisés par des bénévoles et participent de la constitution d'un collectif qui dépasse largement les murs du supermarché.

D'autre part, tous les membres de la Louve ne sont pas inscrits sur ce groupe. Cela reste toutefois un lieu important de socialisation.

Cela pose également la question de l'anonymisation des données. Il n'était matériellement pas possible d'obtenir l'accord de toutes les personnes concernant la récolte des données. Des membres arrivent et partent de la coopérative (et encore plus du groupe privé Facebook) tous les jours. Je ne pouvais donc obtenir l'accord de tous ou bien surveiller les nouveaux venus. Pour résoudre ce problème, j'ai donc anonymisé l'ensemble des sources en modifiant systématiquement les noms et, aléatoirement, le genre des personnes dont je retranscris les paroles. Je transforme également la forme des messages (mais bien entendu pas le fond du propos) afin d'éviter que l'on puisse retrouver précisément qui est l'auteur du propos que je rapporte. L'objectif premier, par éthique, est de ne pas pouvoir nuire aux membres de l'organisation en divulguant certains propos.

#### 4.4 Analyse des données

« In 1991, Patti Lather (1991) called data analysis “the ‘black hole’ of qualitative research” (p. 149), and, as co-editors of this special issue on qualitative data analysis after coding, we suspect it still is. In fact, we think analysis—“thinking with theory” (Jackson & Mazzei, 2012)—is so difficult to describe and explain to the non-positivist—and to teach to our students—that we have resorted to equating qualitative data analysis with coding data. In other words, we teach analysis as coding because it is teachable. »

Qualitative Data Analysis After Coding E. A. Stearns and A. Y. Jackson  
Qualitative Inquiry 2014, Vol. 20(6) 715–719  
(Citation trouvée et diffusée Par Dvora Yanow)

Le travail d'ensemble de cette thèse, contrairement à ce que laisse penser la présentation qui en est faite, découle d'une démarche inductive. J'expliquerai par la suite comment la *perduction* a marqué mon analyse des données ; toutefois cela ne s'oppose pas au travail inductif. Ainsi, j'ai choisi, par souci de clarté, de présenter mes idées selon un modèle classique selon lequel la théorie précède l'empirie, mais cela reflète la façon dont je *présente* ma thèse et non la façon dont je l'ai *construite*. Ce travail de thèse a été fait d'allers-retours constants entre théorie et empirie et, à bien des égards, le terrain a souvent précédé la théorisation que j'ai pu en faire. Dans les pages qui suivent, je vais m'efforcer de préciser la façon concrète dont j'ai analysé mes données pour en tirer les résultats que je présente.

#### 4.4.1 Produire un récit par perduction

Le concept de perduction a été proposé par Leonardo Piasere (2010) pour expliquer le processus par lequel l'ethnographie parvient à produire de la connaissance. C'est un concept qu'il rapproche (p.68) de celui d'*imprégnation* chez Olivier de Sardan (Olivier de Sardan, 1995). La perduction est l'idée selon laquelle, par un temps prolongé passé à vivre des expériences diverses au sein d'une communauté, nous finissons, par résonance et par imprégnation, par acquérir des connaissances sur cette culture avec laquelle nous sommes en interaction (Piasere, 2010: 190). Il s'agit d'un procédé en partie inconscient, qui ne peut se réduire à une réflexion rationnelle, et qui procède donc d'une « compréhension à travers une fréquentation [du terrain] » (p.68). La perduction — contrairement à ce qu'indique son nom — n'est pas une quatrième voie après la triade « déduction - induction – abduction » identifiée par Charles Peirce. La perduction est un type d'inférence différent qui complète plus qu'il ne s'oppose aux autres modes d'inférence. **La perduction signifie que la présence continue auprès d'une communauté amènera un individu à mobiliser (consciemment ou inconsciemment) des raisonnements inductifs, abductifs et déductifs qui, mis bout à bout, permettent à cet individu de développer une connaissance fine de cette communauté.**

La perduction décrit très bien mon parcours ethnographique, sur un temps très long (plus de quatre ans), durant lequel je me suis totalement investi dans l'organisation, y trouvant des amitiés, une source de réflexions intellectuelles, des débats épineux, mais aussi plus simplement, un endroit où faire des courses. Cet engagement de ma personne entière sur le terrain correspond bien à la perduction puisqu'« [i]l s'agit d'une connaissance acquise à travers une fréquentation empathique, assonances, imprégnation (Olivier de Sardan, 1995), lenteur, macération dans le terrain où tout le *Moi-corps* est impliqué. De cette façon, même les expériences rétrospectives deviennent de l'ethnographie, comme par exemple les expérimentations de pensée appliquée à sa propre mémoire des événements vécus, où les comptes-rendus ethnographiques ont lieu sans une véritable recherche ethnographique, dans le sens que l'expérience de vie est “devenue” ethnographique seulement après que l'auteur ait eu une formation comme anthropologue » (Breda, 2013: 409). C'est donc mon expérience de vie de ces quatre dernières années qui devient la source des données dans une telle approche de l'ethnographie.

C'est là l'intérêt de l'ethnographie qui autorise ce temps long et donc la multiplication de modes de raisonnement afin d'avoir une connaissance fine de la culture étudiée. Mais c'est aussi par ce raisonnement, que dans nos vies personnelles nous développons une bonne

connaissance des communautés dans lesquelles nous vivons, sans forcément avoir une réflexion consciente à ce propos. Ainsi que le précise Piasere (2010: 192), la perduction se construit donc à travers des interactions quotidiennes et répétées au cours desquelles inductions et abductions aident à faire sens du moment vécu.

La perduction s'appuie ainsi sur une méthode « naturelle » d'apprentissage. Il s'agit d'apprendre et d'acquérir des connaissances par répétition et mimétisme, méthodes que nous utilisons toute notre vie. C'est ce que permet le temps long de l'ethnographie. D'autre part, la perduction repose sur la synthèse et la connexion, par résonance, entre des expériences vécues différentes. Enfin, un élément fondamental de la perduction est que ce processus de création de connaissance est en partie inconscient (Piasere, 2010). Le fait de vivre au sein d'une communauté fait que, par imprégnation, nous acquérons des connaissances au sujet de cette communauté. Toutefois, le travail ethnographique exige également de recourir à des notes de terrain, à des documents externes, à des discussions et restitutions académiques et donc intègre une part d'apprentissage conscient et volontaire de la part du chercheur. Pour ce dernier, il s'agit malgré tout d'apprendre différemment des participants eux-mêmes, afin de pouvoir produire une interprétation singulière sur le mode d'organisation de ces participants.

Il est important de noter, aux vues des débats actuels, que ce travail de perduction ne passe pas par un codage des données, au sens communément admis de codage. Bien qu'ayant tenté brièvement de passer par un codage de mes données, j'ai rapidement abandonné cette entreprise contre-productive. Même s'il présente des avantages *pratiques*, le codage, assisté ou non par ordinateur, pose des problèmes de cohérence *méthodologique*. J'ai été, à ce propos, particulièrement inspiré par une discussion par e-mail en juin 2015 entre chercheurs ethnographes. Des chercheurs critiques internationaux y débattaient du recours au codage pour analyser de données issues d'ethnographies critiques. Certains spécialistes, dont Dvora Yanow, y soutenaient fortement que le codage va à l'encontre de certains grands principes ethnographiques. Le recours à un schéma de codage ne me semble ainsi pas compatible avec une démarche ethnographique, quand bien même un nombre croissant de chercheurs recourent à ce mode de traitement des données. Comme l'ont remarqué certains chercheurs, cette démarche de codage est surtout une marque de l'influence de la tradition positiviste en sciences de gestion qui s'impose encore sur la recherche qualitative (Cornelissen, 2017).

Ainsi, le codage systématique de données qualitatives ne correspond pas à ma vision interprétative de l'ethnographie. Par exemple, on peut coder à souhait les procédures écrites du magasin, cela ne révèle pas grand-chose à propos de qui lit effectivement ces procédures ni de la mesure dans laquelle celles-ci sont appliquées. Et si des réponses à ces questions peuvent

émerger de mes notes ethnographiques, rien ne dit que *sur le moment* j'avais clairement ces questions en tête et que j'allais donc noter les éléments correspondants. Peut-être ceux-ci ne referont surface finalement que plus tard.

Les techniques de codage ne sont que de manières détournées de prétendre à l'objectivité en montrant que des « patterns » identifiés sur le terrain ont une existence objective. Or, le travail de l'ethnographe est de se plonger dans l'intersubjectivité, de rentrer dans le quotidien des individus pour comprendre comment ces personnes perçoivent et comprennent le monde. Il est alors essentiel de comprendre que cette posture ne vise aucunement une quelconque « objectivité ».

Le travail de l'ethnographe est bien de trouver des « patterns » dans un phénomène social et dans les manières qu'ont les individus de vivre ce phénomène social. Toutefois, ce travail ne vise qu'à identifier des patterns plausibles sans préjuger de l'importance de ces patterns. Ce sont des patterns que j'ai personnellement trouvés révélateurs, saillants, à travers mon étude. Je ne peux préjuger de la dimension généralisable de cette saillance. Pour certains, cela peut s'apparenter à du codage (« sociological coding » par exemple chez Strauss & Corbin). Toutefois, le terme de « codage » est aujourd'hui largement associé à un imaginaire positiviste/post-positiviste de recherche de lois générales. En particulier, les techniques de codage ont une tendance forte à quantifier les données qualitatives (en comptant et comparant des occurrences, en construisant des arborescences de thématiques classées par volume et en favorisant certaines données plus visibles par rapport à d'autres). Pour éviter tout malentendu, je préfère éviter purement et simplement le recours à l'idée de codage pour expliquer le processus d'analyse de mes données ethnographiques.

Ainsi, l'analyse par perduction de mes données ethnographiques permet de produire un récit spontané. Le texte produit à l'issue de cette analyse est donc un récit thématique organisé en fonction de catégories analytiques (Emerson et al., 2011; Jaumier, 2015). L'objectif est alors de produire un récit capable de convaincre le lecteur en étant authentique, plausible et critique (Golden-Biddle & Locke, 1993; Jaumier, 2015).

#### 4.4.2 Le rôle de la description

Le travail ethnographique permet la création d'un grand nombre de données. Le premier travail d'analyse de ces données se fait par la création de descriptions, voire de « thick » descriptions (selon l'expression de Clifford Geertz, 1973, dans son livre *The Interpretation of*

*Cultures*). Je m'appuie ici tout particulièrement sur la vision de la description mise en avant par Dumez (2010).

Il convient tout d'abord de préciser que la description n'est pas ici entendue dans sa seule dimension textuelle. Tout au long de mon travail ethnographique, j'ai construit un certain nombre de données non textuelles : des photos, des images, des cartes, des tableaux, des chronologies ou bien encore des vidéos. Certaines de ces données seront reproduites dans la partie empirique de ma thèse et participent bien entendu de la description que je fais de la Louve.

La description n'est pas vue comme un travail neutre de présentation objective des données, mais bien comme un travail d'analyse. Suivant toujours la tradition interprétativiste, une description ne peut jamais être objective ; elle reflète au contraire l'interprétation de l'auteur de la description : qu'est-ce qui, dans la scène observée, lui a semblé pertinent ? Qu'a-t-il au contraire jugé inutile d'être raconté ? Ainsi, comme le souligne Dumez, une description « une et objective » est nécessairement impossible (Dumez, 2010). Ainsi, une description reflète une manière subjective de voir le monde. On pourrait alors penser que la description n'a pas sa place en sciences sociales. C'est d'ailleurs souvent le cas puisque l'idée de faire une présentation « descriptive » du terrain est souvent considérée négativement (Abbott, 2003). Pourtant, le travail de description a bien une finalité scientifique : il permet de bousculer les théories établies en proposant une nouvelle façon de voir un phénomène à travers des éléments concrets. Une description qui ne ferait que confirmer une théorie déjà établie tomberait dans le biais de circularité. Les descriptions (notamment les descriptions longues) sont également nécessaires pour garantir la plausibilité du texte : elles donnent à voir des éléments factuels indiquant que le chercheur est « passé par là ». C'est par exemple le rôle de la description ouvrant la troisième partie de cette thèse. La description transmet également des éléments plus implicites qui fondent la nature interprétative de l'ethnographie. C'est à partir de ces riches descriptions que se forme le contrat narratif : l'auteur s'engage à donner à voir régulièrement sa présence sur le terrain en fournissant des représentations vivantes pour engager le lecteur dans le contexte social que l'ethnographie vise à montrer. Cela sert donc à aligner la vision du lecteur à l'interprétation du chercheur (Atkinson, 1994).

Il reste alors la question du « comment » de la description. Une description objective étant impossible, toute description est-elle acceptable ? La réponse est négative, car plusieurs précautions doivent être prises lors de la rédaction d'une description. Une description est donc « élastique » (Dumez, 2010), c'est-à-dire qu'une même scène peut être décrite de façon très courte ou très longue selon le niveau de détails que l'on souhaite donner. S'il n'y a pas de taille

optimale pour une description, il faut garder en tête qu'une description doit être suffisamment longue pour que le contexte soit bien visible et par là-même faciliter l'interprétation de la scène que l'auteur souhaite provoquer chez le lecteur. D'autre part, la description doit introduire des jugements de valeur. Puisque toute description est subjective, toute description est aussi normative. Plutôt que de masquer les jugements normatifs de l'auteur par des « trous » dans la description, il vaut mieux mettre en avant ces jugements de valeur, par des adjectifs ou des adverbes par exemple. Les jugements de valeur doivent donc être plus explicites qu'implicites. Ces jugements de valeur sont donc volontairement présents dans les descriptions que je fais ici de mon terrain, et participent d'un travail de réflexivité vis-à-vis de ma posture engagée.

Enfin, par souci d'honnêteté, le but de ces descriptions est également de m'efforcer à décrire également des situations qui pourraient remettre en cause mon propos. Autrement dit, plutôt qu'à les masquer, je vais chercher à rendre visibles les faits et situations observés que ma théorie n'explique pas tout à fait. Voici les grands principes qui guident mon travail de rédaction ethnographique.

#### 4.4.3 Théorisation à partir de données ethnographiques

La question reste de savoir si, en regardant et racontant des pratiques quotidiennes d'individus situés dans une seule organisation, nous pouvons ajouter une pierre à l'édifice de la théorie des organisations et aux sciences de gestion.

Cette question de la théorisation en recherche qualitative reste sensible. Certes, le nombre d'articles qualitatifs publiés dans les grandes revues est en augmentation. Toutefois, en ce qui concerne la manière de théoriser, le modèle dominant reste le quantitatif. Cela signifie que les études qualitatives sont de plus en plus imprégnées du mode explicatif des études quantitatives (Cornelissen, 2016). La recherche de « thick descriptions » comme façon de pourvoir un enseignement riche et complet sur un phénomène reste marginale. Les chercheurs se concentrent sur l'identification de liens causaux et sur les modélisations, plutôt que de faire des comptes-rendus riches qui sont autosuffisants pour témoigner du phénomène. Pourtant, s'appuyant sur une métaphore de la linguistique, Cornelissen insiste sur la pluralité de cadres explicatifs qui peuvent être construits : « cette analogie avec la linguistique suggère que les programmes explicatifs varient selon que leur forme et leur fonction sont avant tout de fournir un contexte riche (sémantique), une structure logique cohérente (syntaxe) ou des principes

pragmatiques et contingents pour guider l'action (pragmatique) »<sup>43</sup> (Cornelissen, 2016: 6). En d'autres termes, il y a plusieurs façons de théoriser et ces différentes manières permettent d'obtenir différents types de théories.

Une première piste de théorisation se trouve dans le fait que l'ethnographie interprétative n'est pas incompatible avec une posture critique (Morales, 2009). L'ethnographie ne nous empêche donc pas de faire référence aux « grands récits » (Alvesson & Deetz, 1996) à partir desquels nous pouvons théoriser. Comprendre la possibilité de théoriser à partir de données ethnographiques implique un détour par des questions d'ordre épistémologique sur ce qu'est l'interprétativisme. L'interprétativisme regroupe en réalité 5 courants proches sous un même label : ethnométhodologie, herméneutique, phénoménologie, interactionnisme symbolique et théorie critique de l'école de Francfort (Hatch & Yanow, 2005).

Au fondement de l'interprétativisme, il y a l'idée que le monde social n'est pas neutre comme l'est le monde de la nature. Les humains donnent du sens à leur environnement et le chercheur en sciences humaines doit donc comprendre (plus qu'expliquer) le sens que les membres d'un groupe social attribuent à leur monde. Pour ce faire, les chercheurs doivent s'appuyer sur des connaissances *a priori* de ce qui peut faire sens. La recherche interprétative (et toute recherche en sciences humaines selon elles) repose donc forcément sur un substrat de connaissances préétablies et ne pourra donc jamais être objective, c'est-à-dire s'appuyer uniquement sur des déductions à partir d'observations. Il y a interprétation autant qu'observation. Nos observations sont toujours situées par rapport à nos expériences, notre passé, nos connaissances *a priori*. Le monde social est donc un monde constitué de multiples interprétations possibles : tirer des lois universelles à partir de là n'est pas possible. Les réalités sociales sont, au contraire, construites par les acteurs *en situation*. Dès lors, le savoir créé est toujours spécifique au contexte : il est créé en situation et à propos d'une situation. Dans ce cadre, la pertinence, la véracité et la crédibilité du savoir, dépendent de la communauté qui a établi les règles pour en générer les interprétations. En clair, tout savoir sur le monde social est interprétatif et seule l'interprétation permet d'accéder au monde social et à la création permanente de sens qui s'y fait. C'est d'autant plus vrai qu'une partie du sens que les acteurs fabriquent est tacite. L'interprétativisme est alors une science dans la mesure où il repose sur un mode systématique d'observation et d'analyse. Mais en aucun cas il ne s'agit de chercher à atteindre les critères positivistes de validité et de fiabilité (Hatch & Yanow, 2005).

---

<sup>43</sup> This analogy with linguistics in other words suggest that explanatory programs vary in whether their main form and function is to provide deep contextual understanding (semantics), a broadly applicable logical structure or system (syntax), or a set of contingent and pragmatic principles governing actions and their effects (pragmatics).

La théorie critique ajoute à l'interprétativisme un élément supplémentaire : la théorie dominante positiviste est normative et en faveur du statu quo, ce qu'il faut dénoncer. Alors que l'interprétativisme reste relativement muet sur ce point (avec des auteurs comme Weick), les tenants de la théorie critique cherchent à déconstruire ces discours dominants.

Le post-modernisme, enfin, attaque ces deux visions (interprétativisme et théorie critique), car elles supposent toutes les deux qu'un accord sur ce qu'est la réalité organisationnelle peut être trouvé. Pour les postmodernistes, un tel consensus n'est que le masquage violent d'un pluralisme inévitable entre acteurs (Scherer, 2005).

Ce travail n'empêche pas certaines généralisations (Smith, 2001). Ainsi l'ethnographie du travail a permis de montrer comment des travaux routiniers sont en réalité complexes mais aussi, inversement, comment des travaux jugés plus complexes possèdent en réalité une part d'ordinaire. C'est aussi le cas, par exemple, de la recherche ethnographique dans le monde médical, dans laquelle il s'agit de voir comment des individus transforment un événement que les patients vivent comme incroyable en un événement routinier, en pratique courante. De telles observations ne sont possibles que par la proximité et l'intimité qu'offre l'ethnographie.

Enfin, le travail de théorisation se fait par un mouvement récursif entre zoom et dé-zoom<sup>44</sup> lors de l'étude ethnographique (Nicolini, 2009). Ce principe veut que pour mener une analyse, il faille d'abord zoomer sur les détails d'une pratique de travail locale. Ensuite, l'analyse se poursuit par un dé-zoom pour relier la pratique à ses effets et apercevoir comment le local parvient à générer des effets plus larges. Zoomer sur une pratique de travail signifie s'intéresser à ce qui fonde la pratique plutôt que les individus. C'est donc observer ce qui est fait (« sayings and doings »), la temporalité de ces actions, les chaînes d'interactions autour de ces actions et le rôle des artefacts dans la mise en œuvre de ces actions. Ces premiers éléments permettent d'élaborer de premières descriptions denses qui participent alors à un premier travail de théorisation (Dumez, 2010). Toutefois, ces pratiques ne se font jamais seules, de façon déconnectée, elles sont toujours prises dans des réseaux de pratiques et d'interconnexion plus larges. C'est ce à quoi il faut s'intéresser en « dé-zoomant ». Cela implique de regarder les intermédiaires de la pratique (acteurs, objets, discours) qui, indirectement, rendent la pratique possible ; cela implique aussi de s'intéresser aux relations entre plusieurs pratiques connectées, ou encore à une pratique exécutée sur des sites différents. C'est-à-dire qu'il faut s'intéresser aux conditions sociales de réalisations de pratiques de travail. Il y a alors un ping-pong récursif

---

<sup>44</sup> 'Zooming in and zooming out'

entre zoom et dé-zoom ; ce ping-pong s'arrête quand on a obtenu un récit cohérent et convaincant à propos de la façon dont la pratique se relie à des effets plus larges (Nicolini, 2009).

Enfin, la théorisation se fait à partir d'une approche interdisciplinaire. Pour comprendre mon terrain empirique, je mobilise des outils conceptuels issus de la théorie des organisations, mais également de la sociologie et de l'anthropologie. J'éclaire aussi mon ethnographie par une approche historique du mouvement coopératif afin de dessiner un tableau contextuel. Enfin, plus largement, je m'inspire des *food studies*, avec des travaux comme ceux de Friedmann (Friedmann, 1993, 2006) qui croisent économie, sociologie et agronomie pour éclairer les enjeux actuels autour de la production et de la consommation alimentaire.

#### 4.4.4 La construction de récits ethnographiques

Une fois le principe de production éclairé ainsi que la possibilité de théoriser à partir d'un travail ethnographique, en particulier descriptif, reste la question de savoir comment, concrètement, est-ce que je transforme des notes et comptes-rendus de terrain en récits ethnographiques ? Pour cela, je pars de relectures successives de mes différents comptes-rendus ; j'ai alors en tête, les principaux thèmes de mon analyse qui ont émergé : le consentement et sa fabrication au travail par un imaginaire contestataire<sup>45</sup>. À partir de là, j'identifie des passages saillants de mon carnet ethnographique, c'est-à-dire des moments qui condensent les idées que je veux transmettre, que j'identifie comme représentatifs de mon interprétation du consentement au travail au sein de la Louve. Cela ne veut pas dire que mes données sont une illustration du développement théorique que je propose. Les données ethnographiques, suivant les principes de production et d'induction, sont bien ce qui a *fondé et permis* les développements théoriques autour du consentement dans les organisations alternatives que je propose (Fine, 2003). La présence de récits ethnographiques apparaît comme illustrative, car il s'agit ici de restituer mon analyse ethnographique. Je ne cherche pas à transposer tel quel mes comptes-rendus comme on peut le faire, par exemple, pour des verbatims d'entretiens. Mes comptes-rendus ne sont pas des représentations parfaites de la réalité, mais des descriptions toujours à compléter (Dumez, 2010, 2013). Ces derniers peuvent

---

<sup>45</sup> Pour certains, ce travail à partir de thèmes émergent pourrait s'apparenter à du codage, mais, pour des raisons vues plus haut, je préfère éviter tout simplement l'idée de codage trop liée à mon goût à une vision positiviste de la recherche.

donc toujours être complétés ou modifiés tout en gardant leur sens d'origine et en relatant les mêmes événements. Il y a même un intérêt direct à modifier mes comptes-rendus. S'ils servent surtout à fixer ma mémoire et ma perception de certains événements à un moment donné, le récit ethnographique, lui, vise à transmettre à un lecteur extérieur les éléments qui conduisent à mon interprétation du travail au sein de la Louve. Compléter et modifier mes comptes-rendus ne visent donc pas à y insérer des éléments fictifs, mais bien des éléments narratifs permettant de mieux convaincre le lecteur (Golden-Biddle & Locke, 1993). Je vais ainsi chercher à préciser le contexte et l'environnement de la situation décrite, souvent inutiles au moment du compte-rendu, mais essentiels dans un récit ethnographique. Je vais également exposer des éléments narratifs pour rendre le texte plus engageant vis-à-vis du lecteur et faciliter le travail d'interprétation.

#### 4.4.5 Une goutte d'encre dans un verre d'eau.

Un dernier point me semble important pour comprendre l'analyse des données ethnographiques. Il s'agit de prendre en compte ce qui est intrigant tout comme ce qui est commun et routinier sur notre terrain d'enquête. Surtout, à mesure que le travail progresse, de plus en plus d'éléments deviennent familiers et il faut donc chercher les points d'intrigue, y compris dans ce qui nous apparaissait initialement sans intérêt.

Par exemple, dans mon cas, j'ai débuté en cherchant à identifier les caractéristiques alternatives de la Louve. C'était initialement un travail important de mon enquête ethnographique. C'est aussi un travail essentiel de l'analyse (notamment ethnographique) des organisations alternatives. Toutefois, cela n'en représente qu'une première phase. Pour expliquer cela, je souhaite m'appuyer sur la métaphore d'une goutte d'encre que l'on fait tomber dans un verre d'eau.

Je me suis retrouvé face à la Louve comme face à ce verre. J'étais immédiatement attiré et intrigué par cette goutte d'encre qui se diffuse dans le verre d'eau. L'objectif de l'ethnographie était de réussir à me défaire de mes idées reçues. Pour moi, cela s'est traduit par la volonté de me défaire de mes idées reçues sur ce qu'est un supermarché. Par contraste, il s'agissait donc de parvenir à comprendre ce qui rendait la Louve originale. Le temps passé sur le terrain m'a permis de comprendre et connaître tous les contours de cette goutte et les multiples nuances de couleurs. C'est ce que j'ai exposé de façon synthétique dans la partie précédente en présentant les caractéristiques alternatives fondamentales de la Louve. Comprendre ce qui rend la Louve

alternative permet de mieux déconstruire nos idées préconçues en montrant les espaces de contingences dans ce qui fait un supermarché.

Toutefois, après un certain temps à me familiariser avec l'organisation, j'ai fini par comprendre que tout ne pouvait se réduire à cette goutte d'encre. Pour comprendre ce qui se joue dans le verre d'eau, il faut prendre en compte le fait qu'il est rempli à 99 % d'eau plate. Si la goutte d'encre prend cette forme si spécifique, c'est aussi et avant tout parce qu'elle est au contact d'une eau parfaitement normale. En menant une enquête, nous pouvons avoir une tendance à ne chercher que l'originalité et les spécificités du modèle organisationnel. C'est notamment le risque d'une vision « affirmative » (Spicer et al., 2009) de la recherche critique sur les organisations alternatives.

Cette réflexion est bien sûr liée à l'apprentissage de l'ethnographie. Ce travail est mon premier travail ethnographique et la méthode ethnographique s'apprend en se confrontant directement au terrain. L'apprentissage de la méthode ethnographique ne peut se réduire à la lecture de manuels, bien que de telles lectures soient utiles (Brewer, 2000). Cette réflexion est également liée à mon parcours personnel. J'ai travaillé plusieurs années en grande distribution. Il émerge, *a posteriori*, que l'enjeu de réussir à déconstruire nos idées reçues sur la grande distribution était important pour moi pour recréer du sens vis-à-vis de mes expériences passées.

Mais cette réflexion montre également la spécificité de mener des ethnographies du travail dans des organisations alternatives. En effet, une des caractéristiques de la méthode ethnographique est de remettre en cause nos hypothèses de base pour porter un regard neuf sur un phénomène social. Ainsi, Harold Garfinkel, ethnographe célèbre pour avoir formalisé l'ethnométhodologie était également connu pour ses exercices pratiques pour enseigner l'ethnographie à ses étudiants. Il leur demandait notamment de rentrer chez eux le soir et de faire comme s'ils étaient des invités ou des inconnus. En tant qu'inconnu, il fallait demander s'il fallait enlever ses chaussures, où les mettre, s'il est possible d'avoir un verre d'eau, où dormir et comment sont réparties les chambres et ainsi de suite. Cet exercice concret permet de forcer des étudiants à devenir extérieurs à quelque chose de pourtant très personnel : leur propre maison.

Dans le cadre des organisations alternatives, c'est un exercice presque opposé qui se produit. Il s'agit de comprendre comment un objet qui nous est pourtant très étranger et peu familier peut se révéler en réalité très familier. C'est ainsi que j'ai progressivement transformé mon regard sur la Louve. J'ai compris que l'organisation, pour continuer de jouer le jeu du système alimentaire, devait obéir à certaines contraintes. Être un supermarché coopératif et participatif, c'est avant tout être un supermarché.

Prenons des exemples concrets pour illustrer ce changement de perspective de la goutte d'encre vers l'eau plate qui l'entoure. Lors de mes premiers passages en caisse, je m'intéressais au fait que celles-ci étaient manipulées par deux personnes. Alors que la tendance générale de la grande distribution est à la réduction des frais de personnel, notamment via l'installation de caisse automatique, ici c'est l'inverse qui se produit. Le fait d'avoir deux personnes permet de réduire le risque d'erreur. Je remarquais également que cela favorisait le fait de pouvoir discuter avec l'une des deux personnes en caisse, ou les deux, et de créer une atmosphère détendue. C'est aussi un moyen de faire passer le temps pour ces personnes quand il n'y a aucun coopérateur-acheteur. Cela influence bien le travail, son intensité, sa monotonie. Cependant, il faut reconnaître que c'est une caisse électronique conventionnelle qui est utilisée (même si le logiciel s'appuie sur une base de logiciel libre). Il faut scanner des codes-barres standardisés, payer par carte bancaire et donc s'appuyer sur un système de paiement plus large. Autrement dit, la coopérative n'a pas d'autre choix que d'avoir des caisses enregistreuses et donc exige que certains de ses membres travaillent en caisse. La coopérative opère dans un milieu profondément contraint.

De même, j'étais rapidement étonné et même amusé des moments de livraisons où des livreurs se retrouvaient, au milieu de leur tournée matinale, en face d'un groupe de hipsters nombreux prêts à décharger des livraisons qui contenaient parfois très peu de produits. J'écrivais à ce propos :

#### *Les hipsters face au livreur*

*Un matin froid d'hiver. Une dizaine de coopérateurs et coopératrices attendent sur le quai de livraison du magasin. Certains se réchauffent les mains en soufflant dessus. Les tenues sont disparates. Jeans et pulls en grosse laine pour certains, pantalon en velours et pull à col v près du corps pour d'autres. Bonnet en maille ou crâne rasé. Un coopérateur nettoie ses lunettes sur un pan de chemise qui dépasse. Pendant ce temps, un semi-remorque manœuvre à l'extérieur pour se garer sans bloquer la rue. Le camion s'arrête, le livreur sort, va à l'arrière et appuie sur la commande pour abaisser le plateau arrière et monter dans le conteneur chercher les palettes à livrer. Il porte un pantalon usé, une veste en duvet vert sombre et de grosses chaussures de sécurité dont le noir disparaît par endroit sous de la boue séchée. D'une télécommande, il abaisse la plateforme sur laquelle il se trouve et entre machinalement sur le quai avec son tire-palette. Il s'arrête. Il est bouche bée, sa tête fait un léger mouvement de recul et ses sourcils se lèvent en voyant les personnes attroupées devant lui à l'attendre. À son regard, on devine qu'il ne voit pas très bien où il est. Ce supermarché n'est pas comme les autres sur*

*sa tournée de livraison. Un salarié arrive avec le tampon à encre pour valider le bon de livraison puis donne de brèves instructions aux coopérateurs. Le livreur repart vers son camion. Il se retourne une dernière fois observer la scène quelques secondes, un léger sourire se dessine sur ses lèvres. Puis il s'en va.*

*Narration écrite en août 2018.*

Progressivement, je me suis rendu compte qu'il était tout aussi intéressant de voir que la coopérative, à cause de sa vision de ce qui constitue la *bonne* alimentation, ne pouvait se passer de ces livraisons et surtout de la façon dont les fournisseurs les gèrent et les organisent. La grande majorité des livraisons ont lieu le matin, voire très tôt le matin. Ainsi, si la coopérative s'organise en établissant des créneaux de travail dès 6 heures du matin c'est principalement pour se conformer aux pratiques établies dans le secteur alimentaire.

#### 4.5 Épilogue méthodologique

En guise d'épilogue ethnographique, je souhaiterais expliciter ici les changements que j'apporterais à mon enquête de terrain si je devais la recommencer demain. Mon enquête présente bien entendu certaines limites. Si certaines de ces limites ne sont pas évitables, car liées à des contraintes immuables, d'autres limites sont plutôt liées à mon inexpérience de jeune chercheur et au fait que je ne connaissais pratiquement rien de l'ethnographie au moment où j'ai débuté mon travail de terrain. En guise de travail réflexif, je souhaiterais donc évoquer quelques changements clés pour de futurs travaux du même type.

– Renforcer la mise en œuvre du travail d'écriture du terrain et sécuriser un temps plus long d'écriture de mon carnet de bord. Cela passe par un apprentissage plus structuré, à la fois, de la prise de note et du travail d'enquête ethnographique. Deux dimensions que j'ai largement apprises sur le tas : la prise de note et le travail d'enquête ethnographique. Il m'aurait cependant été utile d'en faire un apprentissage préalable. Je pense ainsi que, si chaque ethnographie est différente et personnelle, des exercices comme ceux proposés dans le livre de Campbell et Lassiter (2015), *Doing Ethnography Today*, permettent de se familiariser avec le type de travaux, d'efforts et d'agenda que requiert une investigation ethnographique. J'ajoute à cela que j'aurais dû me forcer à prendre un temps long de prise de notes suite à mes demi-journées en magasin. Ce temps est largement dévalué, y compris par moi ; toutefois il me semble aujourd'hui fondamental pour figer mon impression de ce que j'ai vécu, mais aussi pour créer des moments de réflexion sur ce qui se jouait sur mon terrain d'enquête. Il aurait fallu que je

fasse un travail plus large de prise de notes au départ du projet de thèse pour mieux fixer ma mémoire. Mes premiers comptes-rendus sont très brefs, lacunaires, parfois à peine une demi-page de notes jetées dans un document Word, car mes préoccupations et mes inquiétudes se situaient plutôt sur les enjeux théoriques à ce moment de mon cursus. Je me suis aussi largement concentré, en particulier au début de mon travail ethnographique sur la description de mes participations et ai donc délaissé des notes consignant mes réflexions personnelles. Des discussions, des sujets du Forum ou du groupe Facebook punctuaient mes journées : consigner en quelques lignes ce que j'en pensais aurait sans doute permis de mieux tracer *l'évolution* de ma pensée propre à propos de mon terrain.

– L'écriture d'un récit aussi complet que possible de ma connaissance du terrain et de ses membres *avant* d'y entrer. Aujourd'hui, je ne suis pas capable de définir clairement mon point de départ. Ou tout du moins, je ne peux que reconstruire *a posteriori* ce que je pense avoir été mon point de départ et donc le chemin que j'ai parcouru à travers ma présence au sein de la Louve.

– Je ferais toutes ces choses de façon différente *a posteriori* parce qu'aujourd'hui je connais plus précisément mon objet de recherche et ce qu'il requiert et nécessite en termes de méthodologie et de données. J'ai également une connaissance plus précise des enjeux méthodologiques propres à l'ethnographie. Enfin, cet épilogue étant un pur exercice spéculatif, il fait abstraction de toutes les contraintes matérielles, temporelles ou cognitives qui sont inévitables dans toute enquête de terrain. En bref, il reste bien un écart entre ce que je voudrais faire différemment et ce que j'arriverai effectivement à faire lors de recherches futures.

#### Synthèse du chapitre 4

Dans ce chapitre, nous avons présenté le dispositif méthodologique que nous avons poursuivi tout au long de mon travail de thèse. Celui-ci s'appuie sur une ethnographie de quatre ans.

Mon travail s'inscrit dans une démarche orientée-objet visant à mieux caractériser un phénomène empirique nouveau. Les choix théoriques sont la conséquence de cette volonté de caractérisation de mon objet. L'approche qualitative est alors parfaitement adaptée pour déconstruire un objet émergent et faire émerger des théories naissantes. Dans ce cadre, j'ai réalisé une ethnographie interprétative et critique. Celle-ci vise, d'une part, à comprendre les interprétations que font les acteurs du monde dans lequel ils évoluent. D'autre part, il s'agit de replacer les interactions et le vécu quotidien des membres de la coopérative étudiée dans des phénomènes plus larges que les individus ne perçoivent pas forcément.

Mon travail ethnographique s'est fait à travers une *implication forte* de ma part sur le terrain. Je suis devenu un membre à part entière de la coopérative la Louve en 2015. J'ai participé directement à de nombreux événements, réunions et créneaux de travail jusqu'à occuper une position de coordinateur d'une équipe de travail. Les données construites passent essentiellement par la rédaction de carnets de notes de terrain, elles ont été complétées par des entretiens et des données secondaires et consolidées par des restitutions intermédiaires. Ma participation au sein de la coopérative a été constante afin de vivre une expérience semblable aux autres coopérateurs.

Pour expliciter mon processus d'analyse des données, j'ai mis en avant l'idée de *perduction*. La perduction est la production d'une analyse d'un phénomène par imprégnation et résonance grâce à la fréquentation longue du terrain d'enquête. Cette analyse s'appuie sur un processus naturel d'apprentissage et surtout sur un important travail de description du terrain d'enquête plutôt qu'un codage formel des données. La description est alors comprise non pas comme une présentation objective, mais comme le compte-rendu d'un travail interprétatif. Ce travail a une vocation théorique en cherchant à une créer une interprétation crédible, véridique et pertinente du monde social étudié notamment par une alternance entre des zooms et des dé-zooms. L'analyse des données passe donc par des allers-retours entre différents niveaux d'observation jusqu'à produire une analyse cohérente des pratiques et des structures qui rendent ces pratiques possibles.



## Chapitre 5 Éléments de contexte : les supermarchés coopératifs depuis deux siècles.

L'ethnographie sur laquelle repose cette recherche s'est déroulée dans une organisation locale et relativement jeune. Cependant, il ne faudrait pas tomber dans le piège relativiste de considérer que cette organisation est totalement indépendante de l'Histoire. Les coopératives participatives datent des années 1970 et les coopératives plus largement ont deux siècles d'histoire. Afin de recontextualiser notre terrain d'enquête, nous allons donc, dans ce chapitre, présenter une perspective historique du mouvement coopératif et plus particulièrement sur les coopératives alimentaires. En effet, les coopératives alimentaires sont l'un des fers de lance du mouvement coopératif. L'objectif est de recontextualiser la Louve afin de ne pas surestimer certains aspects culturels et organisationnels, mais de montrer au contraire son inscription dans un mouvement beaucoup plus ancien. Il s'agit donc d'établir une distance critique vis-à-vis des transformations actuelles du mouvement coopératif. C'est là tout l'intérêt d'une approche transdisciplinaire qui vise à éclairer un phénomène à partir de multiples perspectives.

Dans ce chapitre, nous verrons notamment la transformation progressive du mouvement coopératif en montrant que celui-ci est passé d'une lutte essentiellement économique au 19<sup>e</sup> siècle à l'intégration d'enjeux plus divers après la Seconde Guerre mondiale. L'approche historique nous permettra donc de voir que les coopératives ont joué un rôle depuis les années 1970 dans l'ouverture de fronts secondaires de luttes sociales.

### 5.1 Le coopérativisme, un mouvement aux origines floues

Les coopératives sont des organisations où le partage du capital est fort et où la gouvernance ne se fait pas en fonction du nombre d'actions détenues : c'est le fameux principe « une personne = une voix ». Dis autrement, ce n'est pas le pouvoir économique qui distribue le pouvoir de décision dans l'organisation, comme c'est le cas dans les modes de gouvernance où une action égale une voix notamment. Le coopérativisme ouvre la voie à de multiples modes de répartition du pouvoir. Nous trouvons ainsi des cas de partage du pouvoir entre les salariés dans les SCOP, entre habitants dans une coopérative d'habitat, entre sociétaires dans une mutuelle ou entre consommateurs dans une coopérative de consommation (Draperi, 2012). C'est ce dernier cas qui s'applique dans le cas de la Louve.

La structure coopérative de la Louve signifie donc que tous les membres coopérateurs possèdent une voix et une seule lors des votes des assemblées générales bimensuelles. Devenir membre de l'organisation implique d'en acheter des parts sociales, d'en devenir actionnaire et donc d'obtenir le droit de vote en assemblée générale selon le principe « une personne = une voix ». Au-delà de ce point de gouvernance, cette structure coopérative est également alternative, car elle repositionne l'objectif de profit. Les coopérateurs actionnaires étant également les consommateurs-travailleurs de l'organisation, ceux-ci choisissent de ne pas rémunérer le capital afin de favoriser d'autres objectifs, particulièrement les prix bas et le réinvestissement de tout excédent dans la structure. Ainsi, les statuts de la coopérative précisent que la détention d'action n'ouvre pas droit à une rémunération, sous forme de dividendes par exemple. De même, une personne quittant la coopérative se voit racheter ses parts par l'organisation, donc (ou plutôt), revendre ses parts est le seul moyen de ne plus être coopérateur. Là encore, les statuts précisent que les actions ne sont pas revalorisées et ne peuvent donc pas permettre de réaliser une plus-value. La détention de capital n'a donc pas vocation à rémunérer les actionnaires de l'organisation, les coopérateurs. Cette idée d'un partage plus équitable du capital et du pouvoir de décision n'est cependant pas nouvelle du tout.

Les différents travaux cherchant à retracer l'histoire du coopérativisme (Draperi, 2012; Borrits, 2015) explorent des pistes assez différentes, en s'appuyant sur des exemples empiriques distincts, notamment en ce qui concerne « l'origine » du coopérativisme. Derrière le recours à des exemples différents, on retrouve des justifications différentes. Ainsi certains vont défendre l'antériorité chronologique de la « première » coopérative (Draperi, 2012) d'autres rechercher la première organisation à s'appuyer sur une pensée claire du coopérativisme, d'autres vont garder le modèle avec la plus forte pérennité ou le plus large écho sur les organisations postérieures. C'est, par exemple, la position de l'ICA (International Cooperative Alliance) qui met en avant les équitables pionniers de Rochdale comme étant la première coopérative par exemple. Si le modèle de Rochdale mérite d'être retenu, c'est qu'il est à l'origine des grands principes fondateurs du mouvement coopératif. Dans le même temps, l'ICA reconnaît que des organisations plus anciennes ont mis en œuvre des principes coopératifs, en particulier la Fenwick Weavers' Society (Société des tisserands de Fenwick) en 1761. L'origine du mouvement coopératif reste ainsi floue et contestée.

D'autres sources vont montrer que ce récit très anglo-saxon peut être contesté. Ainsi on trouve des traces de coopératives fruitières (qui, contrairement à ce que leur nom sous-entend s'occupent de mettre en commun le lait de plusieurs producteurs pour le transformer en fromage) dès 1273 dans le Jura. À Lyon, sur les pentes de la Croix-Rousse, une épicerie ouvrière

autogérée voit le jour dès 1835 sous l'impulsion de Michel Derrion, près de dix ans avant les équitables pionniers de Rochdale. La différence principale entre les premiers modèles coopératifs français d'un côté et anglais d'un autre, semble surtout venir de leur longévité : alors que les équitables perdurent sur des décennies, les crises économiques, la pression policière et l'hostilité forte des milieux bourgeois ont rapidement mis fin aux premières expériences françaises. Le Commerce Véridique et Social (nom de l'enseigne de Michel Derrion) ne durera que trois ans, mettant la clé sous la porte en 1838, à la suite d'une crise économique alors même que les premières années permirent rapidement d'atteindre l'équilibre économique.

Il est important, encore aujourd'hui, pour comprendre les hauts et les bas du mouvement coopératif de comprendre les conflits que cela engendre : les expériences argentines des entreprises récupérées montrent que le droit est parfois ouvertement hostile à la reprise par les salariés de leur outil de production. En France, des expériences comme celle de Tati montrent que les projets de reprises par les salariés de leur entreprise sont mal perçus souvent avec l'idée implicite d'une incompétence gestionnaire des ouvriers. Certains auteurs soupçonnent ainsi que de grands propriétaires sabotent volontairement les reprises d'entreprises sous forme coopérative pour montrer l'inanité de ce système (Borrits, 2015).

Un bon moyen de comprendre pourquoi ces variations entre les différents modèles de coopératives ne sont pas que des questions théoriques est de regarder les chiffres mis en avant par les multiples organismes chargés de la promotion du modèle coopératif. À travers ces chiffres, ce que l'on voit c'est qu'en prenant en considération le coopérativisme de consommateur, le mouvement coopératif semble occuper une place extrêmement importante dans nos économies contemporaines.

Ainsi, il y aurait plus d'un milliard de membres coopérateurs dans le monde, soit une personne sur six. Mais ce chiffre (comme l'expliquent les auteurs de l'étude eux-mêmes) est à prendre avec précaution, car il s'agit d'adhésions et non pas d'individus uniques. Ainsi, je suis personnellement membre d'une coopérative bancaire, d'une coopérative d'énergie, sociétaire d'un groupe d'assurance, membre d'un supermarché coopératif, soit au moins quatre adhésions pour un seul individu. Mais surtout, je ne suis pas un salarié coopérateur. Et en tant que sociétaire, je ne suis pas contraint de participer à la vie de ces coopératives. Une donnée plus intéressante pourrait donc être de se restreindre aux coopératives de producteurs (SCOP en France).

De manière générale, ce n'est pas un hasard si le champ coopératif génère autant d'intérêt en recherche (Cheney et al., 2014). La recherche est particulièrement dynamique en France

(Durance, 2011; Jaumier et al., 2017; Joannidès & Jaumier, 2014), ce qui fait écho au rang de la France, comme premier pays au monde en termes d'adhésions coopératives par individus. En effet, en France, toute personne est membre d'en moyenne 2,26 coopératives (147 millions d'adhésions pour 65 millions d'habitants). De même, l'emploi total des coopératives peut apparaître élevé (12 millions d'individus sont salariés de coopératives dans le monde). Toutefois, être salarié d'une coopérative bancaire multinationale n'a pas grand-chose à voir avec le fait d'être coopérateurs dans une petite structure industrielle sous forme de SCOP. Or le tableau ci-dessous nous laisse bien voir à quel point le secteur bancaire, pourtant largement décrit comme dégénéré, c'est-à-dire ayant perdu l'essence de son esprit coopératif, est quantitativement le premier représentant du modèle coopératif aujourd'hui dans le monde. Le phénomène coopératif est donc loin d'être marginal dans notre société contemporaine, ce qui renforce l'intérêt de sortir d'une vision capitalocentrée des organisations.

## 5.2 Les racines théoriques du coopérativisme

Le coopérativisme dès le début du 19<sup>e</sup> siècle est appuyé par des écrits théoriques issus de penseurs utopistes. Ces penseurs portent un regard critique sur les débuts de la révolution industrielle et veulent proposer des contre-modèles plus propres à l'émancipation humaine. Parmi ces penseurs socialistes utopiques les plus connus sont Charles Fourier en France et Robert Owen au Royaume-Uni. La différence sans doute la plus fondamentale entre les deux est que Fourier est un penseur quand Owen a mis lui-même en pratique ses propres principes. Il est intéressant de voir que cette origine théorique du coopérativisme repose sur des bases philosophiques diamétralement opposées de celles de Taylor ou Fayol. La question du contrôle en particulier n'est pas un élément sensible dans la pensée coopérative utopiste, puisque les individus sont avant tout animés par la passion. C'est une vision fondamentalement différente de la nature humaine qui sépare les socialistes utopiques et les premiers penseurs de la gestion et du management comme discipline scientifique. Pour comprendre les fondements philosophiques du coopérativisme, je présenterai Fourier, Owen et Saint-Simon, trois auteurs présentés par Marx et Engels comme les symboles de la pensée utopique de l'époque<sup>46</sup>. Je

---

<sup>46</sup> Par souci de place, nous n'évoquerons donc pas ici des penseurs comme Pierre-Joseph Proudhon dont les écrits concernent principalement la question anarchiste. L'influence de tels auteurs n'est pas insignifiante, mais elle est moins directe.

reviendrai également sur Charles Gides (oncle de l'écrivain) qui eut un rôle tant intellectuel que politique important au sein du coopérativisme français, notamment en fondant l'école de Nîmes.

### 5.2.1 Charles Fourier

Charles Fourier, né en 1772 est l'un des précurseurs du socialisme utopique (courant visant à établir des communautés idéales) dont il développe les idées dès les premières années du 19<sup>e</sup> siècle (Tacussel, 2007). Né à Besançon, Fourier passera plusieurs années de sa vie à Lyon. Cette ville est à l'époque marquée par la misère sociale et économique dont la révolte des Canuts est un symbole (Perdu, 2009). Ainsi « en tenant compte des crises de chômage fréquentes, de l'arrêt momentané des métiers lors des changements de fabrication, ou pour des causes accidentelles, on comprendra que les salaires étaient insuffisants pour faire vivre le misérable prolétariat de la Fabrique quand on saura que la somme nécessaire à un ouvrier célibataire est fixée, d'après les calculs très modérés de Baron, à 550 francs environ par an. En fixant le salaire moyen à 1 fr. 50 et comptant 300 jours de travail par an (chiffre rarement atteint), on se rendra compte que la plupart du temps l'ouvrier ne gagnait même pas de quoi subsister » (Perdu, 2009: 17). C'est également sur les pentes de la Croix-Rousse au nord de Lyon que naîtront les premières épiceries coopératives, dont celle de Michel-Marie Derrion que nous présenterons plus bas. C'est donc bien la misère économique qui est le facteur principal des réflexions des penseurs utopiques. Les organisations qu'ils proposent visent avant tout à assurer une sécurité économique à tous. À travers cette citation, nous voyons que c'est la subsistance même des individus qui est en jeu à cette époque : améliorer les conditions économiques des individus et leur garantir l'accès à une nourriture de subsistance moins chère est donc le front principal<sup>47</sup> de lutte de l'époque.

L'interrogation principale de Charles Fourier est de savoir comment créer le bonheur au travail pour tous. Il opère notamment une distinction entre ce qu'il nomme le *travail répugnant* et le *travail attractif*. Tout comme Marx après lui, il considère que le travail n'est pas néfaste en soi, mais dépend des conditions dans lesquelles il est réalisé. Ainsi pour Fourier il est possible d'augmenter la richesse de tous si chacun travaille à faire ce qui lui est le plus attractif.

Pour réaliser ce bonheur général, il préconise de passer par la vie en communauté dans ce qu'il nomme le Phalanstère, c'est-à-dire une sorte de mini-cité idéale où tous peuvent

---

<sup>47</sup> Ici le terme de « front » est à prendre au sens propre puisque des dizaines de canuts meurent sur les barricades en 1831.

s'épanouir dans le travail. Le nom de Phalanstère est une référence aux Phalanges grecques, terme militaire désignant une unité d'infanterie, composée d'hoplites, un fantassin de base. Cette unité était réputée invincible et participa aux conquêtes d'Alexandre le Grand et dont la force résidait dans la solidarité des membres : le flanc droit de chaque hoplite était protégé par le bouclier de son voisin de rang, et la tenue des rangs permettait, grâce à des lances de six mètres aux combattants des quatre premiers rangs d'attaquer. Le Phalanstère de Fourier est un projet architectural visant à réunir dans un ensemble de bâtiments plusieurs centaines de familles vivant en communautés et en relative autonomie pour la satisfaction de leurs besoins quotidiens et pouvant se consacrer à la poursuite de leurs passions. L'idée de passion étant la clé de voûte de la pensée de Charles Fourier (Tacussel, 2007). La passion est ce qui différencie fondamentalement le travail répugnant du travail attractif. C'est donc à une redistribution globale du travail qu'appelle déjà Charles Fourier. Cette cité idéale combine donc en théorie ce qui deviendra par la suite divers modes de coopératives en particulier coopératives d'habitats, de consommation et production (Draperi, 2012). Si Fourier n'a jamais mis en application ses propres principes, certains de ces disciples s'inspireront très largement de lui pour mettre en place des organisations alternatives et coopératives après la mort de Fourier en 1832.

Le Familistère de Guise, fondé par Godin est sans doute l'exemple le plus célèbre d'une telle communauté utopique et se visite encore aujourd'hui. Godin était un industriel qui réussit à faire fortune grâce à une innovation technique : utiliser la fonte plutôt que la tôle pour fabriquer des poêles qui chauffent efficacement. Sensible à la condition ouvrière, lui-même ancien ouvrier, il transforme, avec le familistère, son entreprise en coopérative ouvrière en s'inspirant directement du projet de Phalanstère de Charles Fourier qu'il a lu. En France, ce sont en effet Fourier et Saint-Simon qui influenceront le plus les penseurs de la condition ouvrière. Outre-Manche, ce sera surtout Robert Owen qui diffusera la pensée utopiste à l'origine du coopérativisme.

### 5.2.2 Robert Owen

Robert Owen est un penseur anglais du début du 19<sup>e</sup> siècle, contemporain de Charles Fourier et considéré également comme un socialiste utopique. Un des éléments marquants de Robert Owen est qu'il a influencé son époque autant par ses écrits et sa conception philosophique de la société que par la mise en œuvre concrète des principes qu'il a énoncés en créant ex nihilo des organisations coopératives, voire utopiques. Il est ainsi à l'origine d'une

communauté coopérative aux États-Unis (alors terre propice à ce type d'expérience) : New Harmony, créée en 1824 et qui fut dissoute dès 1829.

Nous pouvons retenir trois éléments distincts de l'approche de Robert Owen et de son héritage sur le monde coopératif.

D'une part, il s'agit d'un penseur qui a développé des thèses sur la coopération et le socialisme utopique. Cette pensée, qui se retrouve dans les nombreux ouvrages qu'il a écrits, a évolué au cours du temps. D'une logique réformatrice du temps où il était directeur de la fabrique de New Lanark, elle deviendra par la suite plus radicale, c'est-à-dire ne tolérant plus de compromis avec le capitalisme jugé fondamentalement mauvais. Cette pensée est particulièrement originale, car elle propose une conception unique de l'Homme et de la société où la question de la morale et de l'éthique est centrale (Dupuis, 1991: 139). Pour Owen, les maux de la société sont liés à une conception individualiste du monde qui s'est répandue dans la société : c'est-à-dire l'exploitation économique des individus en vue de la réalisation d'un profit. Cette société individualiste ne peut engendrer que des individus et des comportements mauvais. Pour Owen, les personnes ne sont pas responsables de leurs actes mauvais, c'est simplement le fruit d'une société qui les a élevés ainsi. Dès lors, une société bonne, juste et respectueuse de tous doit se fonder, à l'inverse sur un principe universel de coopération. La coopération chez Owen est donc la réponse directe à l'individualisme du capitalisme. Nous voyons, là encore, que l'antagonisme économique est la source principale de la pensée utopiste.

Le changement de la société, dans ce cadre, ne peut passer que par le rôle clé de l'éducation. L'éducation est ce qui permettra de former les individus à l'idéal de la coopération et faire en sorte qu'ils plantent les graines d'une société nouvelle. L'enjeu des luttes culturelles autour des idées utopistes est donc rapidement identifié comme primordial. Tout au long du siècle, des journaux vont se multiplier pour chercher à diffuser les idées utopistes jusque sur les lieux de production pour profiter des temps de pause et d'arrêt des machines pour nourrir des réflexions politiques parmi les ouvriers (Perdu, 2009). Des philosophes contemporains ne manqueront d'ailleurs pas de remarquer que ces luttes culturelles permirent à des philosophes ouvriers de construire une pensée originale sur leur condition (Gauny, 2017). Ce point nous intéresse tout particulièrement, car deux siècles plus tard, malgré des évolutions importantes du coopérativisme, ce rôle fondamental de l'éducation et de la lutte culturelle est toujours là. Que ce soit avec l'université Mondragon (Cheney, 1999) ou bien avec la Louve, pour qui l'éducation populaire est une des missions clés de la coopérative parisienne.

Enfin, Robert Owen fut un praticien qui participa à la mise en œuvre, aux États-Unis notamment des sociétés utopiques qu'il a décrit dans ses ouvrages théoriques. C'est

l'expérience inédite de New Harmony, l'un des premiers exemples de société communautaire et utopique du monde industriel.

### 5.2.3 Saint-Simon

Saint-Simon fut un personnage complexe qui écrivit beaucoup et dont les textes ne forment pas un ensemble cohérent (Pétre-Grenouilleau, 2001). C'est d'ailleurs sans doute ce qui explique son influence multiple. Par exemple, Saint-Simon prend pour secrétaire Auguste Comte alors que celui-ci n'a que 20 ans, ce qui explique son influence sur le développement du positivisme et la foi dans une science objective, rationnelle, logique fondée sur les hypothèses. Sa fameuse parabole des abeilles et des frelons, selon laquelle la société est divisée entre une population productive et une autre improductive dont il faudrait se débarrasser, l'a rendu populaire dans les milieux libéraux alors qu'il est aussi une référence dans les milieux anarchistes et coopératifs.

Saint-Simon est avant tout un penseur du Progrès. Son but est de participer à la création d'une société nouvelle où la Science et la Raison seraient les principales forces motrices. C'est pour cela que les savants, les ingénieurs et les industriels sont appelés à former une nouvelle société plus juste et une « morale terrestre » à côté des anciennes religions (Pétre-Grenouilleau, 2001: 378). Aristocrate, emprisonné pendant la Révolution française, Saint-Simon a maintenu un discours élitiste selon lequel la société sera transformé « par le haut » via l'intervention des franges les plus éduquées de la population. Les liens avec le coopérativisme se trouvent donc plus dans le Saint-Simonisme, développé et adapté par ses disciples, que par la pensée de Saint-Simon lui-même. Ceux-ci vont notamment insister sur le fait que, pour Saint-Simon, la société nouvelle doit reposer sur le principe d'association entre les Hommes, ceux-ci devant sortir de l'individualisme et d'une focalisation sur les intérêts particuliers.

Ses amis utiliseront eux aussi les journaux pour diffuser les idées de Saint-Simon. Tout comme pour Robert Owen et Charles Fourier, les idées de réformes sociales de Saint-Simon seront diffusées par des organes de presse dédiés. Il faut notamment citer *Le Producteur* un journal fondé en 1825 par des amis quelques semaines après sa mort (Pétre-Grenouilleau, 2001: 393). Petit à petit plusieurs manières d'interpréter le Saint-simonisme ont émergé et former ainsi diverses « écoles » saint-simoniennes<sup>48</sup>. Ses écoles se sont notamment inspirées des écrits

---

<sup>48</sup> Il faut remarquer que Pétre-Grenouilleau dans son ouvrage de synthèse n'affiche aucune sympathie pour ses écoles qu'il qualifie de « socialisantes » et qui, selon lui, déforment la pensée de Saint-Simon. Il se rapproche donc

tardifs de Saint-Simon sur la conception d'un nouveau christianisme où la raison guiderait l'humanité vers une logique d'association et de coopération. Cela mènera jusqu'à la création d'une communauté à Ménilmontant (Pétre-Grenouilleau, 2001: 401) dédiée à l'application des principes saint-simoniens. Cette première expérience, par Barthélemy Enfantin, pris des accents mystiques à travers l'attente d'une femme-messie, qui discrédita le mouvement.

Bien que s'intéressant de près à la question industrielle, le Saint-Simonisme ne débouchera sur aucune organisation productive. La commune d'Enfantin étant plus proche d'une Église que d'une coopérative. Son approche resta donc utopique dans la mesure où Saint-Simon attendait que ses idées soit reprises par la société quand celle-ci en comprendrait la rationalité. Ce sont donc des grands principes, résolument utopistes, que Saint-Simon mis en avant, mais il ne conçut pas un type précis d'organisation, notamment d'organisation du travail permettant de réaliser cette utopie. Il a plutôt cherché à concevoir une nouvelle philosophie de la vie en société pour que d'autres la transforme. Ainsi, bien qu'associé à Fourier et Owen, par Marx et Engels notamment, la pensée de Saint-Simon s'en distingue fortement par sa dimension résolument élitiste et son absence de lien avec une organisation d'envergure comme le Familistère de Guise ou la communauté de New Harmony.

Il est ainsi intéressant de voir que ces premiers penseurs socialistes utopiques sont associés à des réalisations concrètes en termes d'expériences sociales. Il peut paraître paradoxal de qualifier d'utopique un mouvement coopératif qui existe encore toujours 200 ans plus tard avec des millions de coopérateurs à travers le monde. Cependant nous voyons que la philosophie première des penseurs du coopérativisme est une pensée utopique dans le sens où elle vise la réalisation de sociétés parfaites où le bonheur humain est absolu. Nous voyons surtout que cette pensée se construit principalement en réaction à une exploitation économique particulièrement forte en ce début de Révolution Industrielle. L'antagonisme économique est donc le souci principal de ces auteurs. D'ailleurs, il est très important de remarquer que ces auteurs ont des positions très conservatrices sur des questions de fronts secondaires, notamment autour de l'écologie, mais surtout autour du féminisme et du colonialisme. Saint-Simon est par exemple l'auteur de plusieurs textes sur la nature des femmes dans lesquels il explique très ouvertement sa croyance archaïque dans l'infériorité intrinsèque des femmes.

---

d'une vision plus conservatrice de la pensée de Saint-Simon en insistant particulièrement sur l'héritage aristocrate de ce dernier et le rôle des élites dans ses écrits.

#### 5.2.4 Charles Gide

Le coopérativisme, français notamment, est enfin influencé par un auteur et activiste plus tardif : Charles Gide. Spécialiste d'économie politique, il s'opposera simultanément aux libéraux influents de son époque (tels que Léon Walras) et aux collectivistes communistes. Inspiré de la pensée de Fourier, il cherche une voie intermédiaire entre les deux courants à même de protéger les individus des excès du capitalisme tout en protégeant la liberté individuelle. Selon lui, c'est le principe de solidarité qui doit permettre de résoudre cette tension. La coopérative est alors le dispositif organisationnel capable de mettre en œuvre ce principe de solidarité. Notamment, dans la coopérative ouvrière, c'est le consommateur qui, par solidarité, va payer un supplément sur les produits afin de garantir un meilleur niveau de vie aux salariés plutôt qu'aux capitalistes.

La théorie de Charles Gide sera fameusement nommée École de Nîmes, courant de pensée du sud de la France qui sera également une source de soutien aux nombreuses coopératives qui furent créées dans la région à la fin du 19<sup>e</sup> siècle. Pour Charles Gide, le coopérativisme, comme troisième voie entre libéralisme et communisme est également un moyen d'égalité économique.

C'est donc, à nouveau, uniquement sous le prisme de l'antagonisme de classe que la coopérative est pensée au sein de l'école de Nîmes.

Il faut noter enfin, que ce courant se dotera lui aussi de son organe de presse dédié, *L'Émancipation*, afin de diffuser ses idées. Cette guerre d'influence passe, pour Charles Gide, également par son implication directe dans un certain nombre de coopératives, notamment de consommation, de la région. Il continuera ce travail de diffusion des idées coopératives tout au long de sa vie, notamment en donnant des cours au Collège de France sur le sujet. Contrairement aux penseurs utopistes comme Fourier et Owen, Gide ne propose pas un modèle unique de coopérative. Il discute et promeut autant les coopératives ouvrières que les mutuelles et les coopératives bancaires. Il soutient également le développement des coopératives de consommateurs alimentaires dont nous allons brièvement présenter l'histoire.

### 5.3 Une brève histoire des coopératives alimentaires

#### 5.3.1 L'émergence du coopérativisme au 19<sup>e</sup> siècle

Le coopérativisme regroupe des formes multiples et variables et montre qu'il s'agit moins de mettre en pratique une idéologie que de répondre de manière pratique à des problèmes concrets qui se posent pour une classe ouvrière en grande difficulté.

Malgré l'existence de principes généraux fixes et clairement établis au niveau international (via la fédération internationale des coopératives) les différents pays sont très loin d'avoir adopté les mêmes principes. Ainsi, en Espagne, les membres d'une coopérative ouvrière ne sont pas salariés de cette coopérative, mais des travailleurs indépendants rémunérés par celle-ci. Ils sont donc en dehors du régime de couverture sociale comme en France. Certains pays n'ont aucune législation propre aux coopératives. Celles-ci sont alors construites par adaptation des formes légales classiques des sociétés. C'est le cas notamment au Royaume-Uni où les coopératives passent par le déploiement de certains principes coopératifs dans des structures conventionnelles.

Au Royaume-Uni émerge tôt un coopérativisme largement inspiré de la pensée de Robert Owen. Il s'agit plutôt de développer des coopératives de consommateurs et les coopératives ouvrières se développent peu alors qu'en Allemagne il s'agira presque exclusivement de coopérative bancaire (Draperi, 2012).

En France, les coopératives sont d'abord appelées « associations ouvrières de production » et inspirées de Philippe Buchez qui créa la première association de menuisiers en 1831. Elles émergent dans un cadre très hostile. Les coopératives subissent tout d'abord un cadre législatif et politique extrêmement défavorable. Tout d'abord, en France, il y a la loi Le Chapelier de 1791 qui interdit les organisations ouvrières, les corporations de métiers et le compagnonnage. Les coopératives tombent donc dans ce cadre. Les premières associations ne sont donc pas légales, mais simplement tolérées par les autorités de l'époque avant d'être dissoutes selon les changements de gouvernements et de régime. La loi Le Chapelier ne sera abolie qu'en 1864. D'un point de vue légal, le statut de coopérative n'existe pas, en France, avant 1947. Avant cela, elles se feront sous le cadre de la société à capital variable. Un certain succès du coopératisme ouvrier en France s'explique en partie par le fait que celui-ci nécessite peu de compétences en gestion. Les ouvriers de l'époque n'ont pas ces compétences et le développement de banques coopératives serait alors compliqué. Au contraire, les coopératives bancaires allemandes sont lancées et gérées par des personnes aisées dans une démarche philanthropique. En France le coopératisme émerge comme un moyen de survie.

Après le coup d'État du 2 décembre, 1851 la plupart des associations de travailleurs sont dissoutes (accusées d'être des foyers pro-républicains). À Paris 15 coopératives sur 250 survivent seulement (Toucas-Truyen & Dreyfus, 2005: 38). Les exilés iront au Royaume-Uni où se développera largement la pensée coopérative européenne.

Par la suite, le renouveau se fait beaucoup par les coopératives de consommation. Contre l'utopie, ces coopératives sont vues comme des outils pour éviter la révolution. En France, suivant le succès anglais des équitables de Rochdale, les premières coopératives de consommateurs émergeront après la commune. (L'Avenir de Plaisance en 1873 ; la Moissonneuse, 1874 ; la Bellevilloise, 1878). La période de 1848 à 1970 fut particulièrement compliquée pour les premières coopératives ouvrières qui disparurent presque toutes notamment à cause d'un État qui leur était ouvertement hostile. À partir des années 1870, peuvent émerger à nouveau des coopératives qui suivent cette fois le modèle de la coopérative de consommation et qui se rapprochent du modèle de l'épicerie coopérative. Un autre courant (La République coopérative, théorisée par Gide) va émerger dans le sud avec des coopératives comme l'Abeille, montrant le début d'une tradition de noms animaliers pour ces coopératives. Leur idée est de multiplier le plus possible ces coopératives de consommateurs pour modifier en profondeur les relations sociales et d'orienter la production en fonction des besoins des consommateurs. Toutefois, dans le secteur de la distribution, les coopératives françaises n'ont

jamais réussi à lever les capitaux pour contrer l'explosion de la grande distribution, fleuron industriel national très puissant et concentré.

Deux grandes raisons sont généralement invoquées pour expliquer la faible influence du coopérativisme de consommateurs à cette époque et encore aujourd'hui (e.g. Draperi & Fédération nationale des coopératives de consommateurs, 2017), au moins dans nos imaginaires. Premièrement, les exemples empiriques de réussite sont très rares, et surtout, beaucoup n'ont pas tenu l'épreuve du temps après les années 1970 (nous verrons que les supermarchés coopératifs comme la Louve propose à ce sujet une voie de sortie intéressante). Deuxièmement, le coopérativisme, en particulier les coopératives de consommateurs sont très mal vues par le courant marxiste et socialiste dominant à gauche jusqu'aux années 1970 et pour qui le coopérativisme ne fait que retarder l'effondrement du système capitaliste.

Les coopératives sont donc historiquement coupées du Marxisme (qui les considère comme relevant du socialisme utopique). Très tôt, le marxisme prendra ses distances vis-à-vis des écrits et expériences coopératives et utopistes. Dans le *Manifeste du Parti Communiste*, en 1848, Marx et Engels rédigent par exemple un chapitre entier intitulé *Le socialisme et le communisme utopiques et critiques* où ils écrivent que selon eux les penseurs utopistes « rejettent toute action politique, et surtout toute action révolutionnaire. Ils veulent atteindre leur but par des moyens pacifiques, et ils essaient de frayer un chemin au nouvel évangile par la force de l'exemple, par des expériences limitées, qui, naturellement, se terminent par un échec ! » (Marx & Engels, 2012: 36). Karl Marx explicitera également cette position plus tard dans sa *critique du programme de Gotha* de 1875 où il fait référence explicitement au journal l'Atelier de Philippe Buchez. La rupture entre marxisme et coopérativisme est officiellement actée au congrès du Parti Communiste de 1879.

Cela donnera lieu à de nombreux débats entre les deux mouvements marxistes et coopératifs. Dès 1866, les limites du coopérativisme sont pointées du doigt par les marxistes de la première Internationale : « *Nous reconnaissons le mouvement coopératif comme une des forces transformatrices de la société présente, fondée sur l'antagonisme des classes. Mais le système coopératif restreint aux formes minuscules issues des efforts individuels des esclaves salariés, est impuissant à transformer par lui-même la société capitaliste* » (Marx & Engels, 2013: 129). À nouveau, la question coopérative reste cadrée par le seul antagonisme de classe et les autres sujets de luttes émancipatrices ne sont pas abordés. Plus tard, ce sera Rosa Luxemburg qui notera le risque d'auto exploitation que posent les coopératives (Rosa Luxemburg, citée dans Borrits, 2015). En effet, du fait de la concurrence capitaliste très forte, les ouvriers en coopératives se retrouvent dans des situations précaires et instables les obligeant

à investir massivement et refuser de se redistribuer leurs excédents. Au contraire, ils doivent replacer ces excédents dans la structure pour maintenir le rythme de la compétition effrénée avec les concurrents capitalistes. Les ouvriers doivent se gouverner eux-mêmes comme des entrepreneurs capitalistes. En d'autres termes, pour les marxistes orthodoxes, si les coopératives poussent à l'auto exploitation c'est avant tout parce qu'elles restent prises dans un système capitaliste plus large. Ce ne sont donc pas des dispositifs organisationnels internes aux coopératives qu'il faut remettre en cause, mais la concurrence qu'elles subissent de la part d'autres entreprises guidées par la recherche permanente de profits.

Une littérature beaucoup plus récente sur les coopératives et leur gouvernance en montre également les limites, en dehors d'un prisme d'analyse marxiste. Les coopératives sont soumises à de multiples logiques, sociales, mais aussi économiques, ce qui est source de tensions (Ashcraft, 2001; Audebrand, 2017). Pour certains cette hybridité est source d'une dégénérescence inévitable. Une loi d'Airain s'applique à toute organisation qui, face à un environnement concurrentiel, tend à devenir oligarchique (Michels, 1949). Pour certains auteurs, cette tension n'est toutefois pas une loi de la nature, mais un risque à prendre en compte pour maintenir la dimension démocratique de l'organisation (Bretos & Errasti, 2016; Cornforth, 1995). Ce risque est cependant fort et peut aller jusqu'à pousser des collectifs à voter démocratiquement la fin d'un mode de gouvernance démocratique (King & Land, 2018). Enfin, les organisations démocratiques sont également soumises aux pressions inégalitaires des systèmes sociaux plus larges dans lesquelles elles sont insérées. Lagalisse nous montre, par exemple, un habitat coopératif où finalement les hommes prennent les travaux à responsabilités et les femmes le travail de care (Lagalisse, 2010).

#### 5.4 Un exemple : Le Commerce Véridique et Social de Michel-Marie Derrion (1835 - 1838)

Michel-Marie Derrion, né le 29 Mars 1803 (Gaumont, 1935) sur les pentes de la Croix-Rousse à Lyon. Son enfance est marquée par les tumultes révolutionnaires, les révoltes ouvrières et les répressions policières sanglantes. Il vient d'un milieu bourgeois libéral : son père est fabricant de soie, industrie alors prospère à Lyon. Michel Derrion se passionne pour le saint-simonisme puis pour le fouriérisme. Il est particulièrement marqué par la révolte des Canuts Lyonnais (qui traitaient directement avec lui et dont la société mutuelle secrète lui était connu) qui se termina en bain de sang.

Il publie ses premières idées dans un court livre et surtout dans 6 numéros consécutif du journal Lyonnais L'indicateur. Témoignage de l'hostilité des pouvoirs de l'époque à ces nouvelles formes de commerce, le rédacteur en chef de L'Indicateur sera condamné à une amende et à de la prison pour avoir publié des contenus politiques dans ses colonnes (Gaumont, 1935). Craignant de voir se fonder un foyer politique et révolutionnaire, à une époque où les associations sont officiellement interdites, les pouvoirs publics placent l'établissement sous surveillance après avoir abandonné l'idée de poursuites judiciaires (Gaumont, 1935).

Pour Jean Gaumont, l'épicerie de Derrion est le premier véritable exemple de coopérative. Il écrit ainsi que « Michel Derrion [est] le fondateur, en 1835, de ce Commerce véridique et Social de Lyon, à la raison sociale duquel il avait donné son nom et que nous considérons comme le premier exemplaire vraiment digne du titre de coopérative de consommation dans notre pays. Sans doute, la Société "Michel Derrion et Compagnie" n'est-elle pas la première à avoir vu le jour. la Caisse du Pain des ouvriers de l'usine Schlumberger, à Guebwillier, par exemple, l'avait précédée de trois ans, mais ses caractéristiques la font ressembler davantage à ce que les coopérateurs de nos jours nomment un "groupement d'achats en commun". C'est une coopérative d'usine, préoccupée avant toute chose d'économie ménagère, instrument servant à valoriser le salaire au bénéfice d'une catégorie limitée de travailleurs beaucoup plus qu'institution générale de défense des consommateurs et de construction d'une société nouvelle sans exploitation abusive et sans profit capitaliste. Si bien que, jusqu'à ce jour, nous pouvons considérer Derrion comme le premier coopérateur en date de notre pays » (Gaumont, 1935: 3).

#### 5.4.1 Les principes du Commerce Véridique et Social

L'objectif de son commerce est « la conquête pacifique de l'industrie » (cité par Gaumont p.37) en commençant non pas par le côté de la production (trop difficile à conquérir), mais par le côté de la consommation où les ouvriers sous estiment leur influence. C'est cette idée qui forme la véritable originalité de Derrion : le pouvoir d'achat des prolétaires constitue le levier de transformation sur lequel ils peuvent s'appuyer (idée aujourd'hui largement répandue). L'idée est de rendre le commerce « véridique » en cessant de masquer combien d'argent est gagné, par qui et comment celui-ci est réparti. Au contraire, ses préceptes sont de répartir ouvertement les bénéfices en quatre :

- un quart pour les capitalistes apporteurs de fonds social
- un quart pour le fond social lui-même (réinvestissement/renforcement de la structure)
- un quart pour le gérant et les salariés

– un quart pour les consommateurs sous forme de ristourne annuelle.

En créant ainsi un alignement des intérêts, Derrion souhaite mettre fin à la méfiance qui, selon lui, caractérise largement le commerce de son époque. Il précise ainsi son idée de « véridique » dans les colonnes de l'Indicateur : « Les marchandises sont donc vendues pour ce qu'elles sont, sans charlatanisme, au prix fixé et au comptant ». D'autre part, il prévoit l'existence d'une Commission de Surveillance chargée de vérifier le travail véridique des salariés du Commerce.

Si des ressemblances existent donc avec le modèle Rochdalien, notamment autour du principe de ristourne, on voit également que Derrion s'en distingue par le profit sur capital, interdit dans le modèle Rochdalien.

#### 5.4.2 Les résultats et la fin du Commerce Véridique

Les souscriptions se font extrêmement lentement. Deux explications sont avancées : D'une part les ouvriers (principaux intéressés) sont particulièrement démunis à l'époque. D'autre part, d'autres associations (mutuelles, coopératives d'usine, etc) cherchent également des fonds et font donc « compétition » pour l'obtention de fonds. Face à cela, Derrion finit par engager la totalité de sa fortune familiale dans le projet ainsi que celle de certains amis (Joseph Reynier notamment).

Les traces sont difficiles à trouver, car il est peu probable que le Commerce Véridique et Social ait eut une existence officielle. Les contraintes légales de l'époque ont sans doute imposé une association de fait plus que de droit. Nous savons par contre que Le Commerce est rentable dès la première année et les ouvriers semblent avoir joué le jeu de devenir client de l'enseigne pour prouver la pertinence du modèle économique « véridique ». L'épicerie coopérative a ainsi réalisé « un chiffre de ventes de 96 000 francs, laissant un bénéfice net de 1207 francs » (Gaumont, 1935: 59).

La surveillance policière est immédiate avec des rapports de Police régulier sur les activités de l'enseigne. D'après des correspondances retrouvées par Gaumont, l'enseigne est toujours bénéficiaire en 1837, mais la crise économique est particulièrement sévère à Lyon avec un effondrement du pouvoir d'achat des ouvriers. C'est probablement ce qui a causé la cessation de l'activité du Commerce Véridique et Social en 1838, alors même que sept magasins différents furent gérés au plus haut de l'activité. Derrion, désormais fidèle Fouriériste ne retiendra pas l'expérience, préférant partir pour le Brésil pour y bâtir un phalanstère.

## 5.5 Le renouveau du coopérativisme au 20<sup>e</sup> siècle

Une seconde vague de coopérative émerge dans les années 1930. Le développement de ces coopératives s'inscrit dans la vague du New Deal de Roosevelt et bénéficie des aides financières directes qui sont versées dans le cadre de ce New Deal. Beaucoup de ces coopératives ont disparu suite à la fin de ces aides (Zwerdling, 1979), d'autres ont survécu de nombreuses années comme la Hyde Park Co-op qui ne disparut qu'en 2008<sup>49</sup>. Toutes les coopératives de cette époque, suivant le modèle de Rochdale dont elles s'inspirent directement utilise le modèle de la ristourne annuelle. Il est important sur ce sujet de distinguer les *buying clubs* (groupements d'achat) des « *storefront* » *cooperatives* (magasin en dur). Ces dernières représentent un pas supplémentaire en termes d'investissements, et de puissance symbolique puisqu'il s'agit d'occuper l'espace et de rendre visible cette auto défense contre un système économique que la contre-culture américaine rejette.

Dans les années 1960 émerge une nouvelle vague de coopératives, qualifiées de « New Wave Food Coops ». Celles-ci s'appuient sur d'autres valeurs ; écologiques et environnementales notamment, et ne cherchent plus à résoudre uniquement des inégalités économiques mais ouvrent la porte à d'autres luttes sociales (Belasco, 1999). Ces New Wave Food Coop sont les premières à s'appuyer sur le travail volontaire de leurs membres. Aux États-Unis, une première vague, aurait pris de l'importance dans les années 1930 et 1940 à travers des organisations qui s'inspirent directement du modèle de Rochdale et du principe de la ristourne (Sommer, Becker, Hohn & Warholic, 1983). Un nouveau modèle dit *participatif* émerge dans les années 1960 et 1970, mais au-delà de la perspective historique, nous n'avons que peu d'éléments sur les différences organisationnelles entre ces deux modèles.

La grande différence concerne le projet politique de ces nouvelles coopératives. Au tournant des années 1960, la contre-culture hippie gagne en influence et intègre des préoccupations alimentaires. Cette « contre-cuisine » représentait alors « une tentative sérieuse et sans précédent pour réorienter le projet de modernisation de nos régimes alimentaires et, de ce fait, aligner la consommation personnelle avec des enjeux mondiaux »<sup>50</sup> (Belasco, 1999: 273). Le renouveau des coopératives alimentaires dans les années 1960 et 1970 passe donc par

---

<sup>49</sup> <https://www.grocer.coop/articles/hyde-park-co-op-closes-after-75-years>

<sup>50</sup> « represented a serious and largely unprecedented attempt to reverse the direction of dietary modernization and thereby align personal consumption with perceived global needs. »

l'intégration de nouveaux enjeux politiques. Il ne s'agit dès lors plus uniquement d'accéder à des produits moins chers, mais aussi d'agir face à des enjeux sociétaux qui gagnent en importance. Ainsi, alors que la période est marquée par la montée des luttes féministes, anticolonialistes et environnementalistes (Keucheyan, 2010), la contre-cuisine émerge comme un lieu de lutte pertinent pour ces fronts secondaires. À cette époque, le projet politique associée aux coopératives alimentaires se transforme et est désormais « motivé moins par des préoccupations de vitalité ou longévité personnelle (le focus traditionnel sur la santé) que par un projet politique radical et par l'environnementalisme. La révolution alimentaire hippie était l'expression de préoccupations qui allaient bien au-delà de la cuisine et de la table à manger. Aliénés par la culture moderne et anxieux de la survie planétaire, ceux qui pratiquaient la contre-cuisine cherchaient dans le passé des moyens de renverser les tendances destructrices de notre système alimentaire global »<sup>51</sup> (Belasco, 1999: 275).

Des documents comme le Food Coop Handbook, manuel de l'époque pour celles et ceux qui veulent établir une épicerie coopérative nous renseigne également sur les aspects plus pragmatiques du modèle (Co-op Handbook Collective, 1975). Le premier avantage qu'évoque le livre est celui du prix. Le travail des membres et l'absence de profit font la « compétitivité » du modèle. Ils révèlent également que la période des années 1960 et 1970 correspond à un important mouvement de concentration des entreprises de l'agro-industrie. Le manuel explique que cette concentration tend à obscurcir les chaînes de production et constitue une perte de contrôle démocratique sur une industrie alimentaire devenue opaque.

La question du prix n'est pas absente des préoccupations de ces coopératives. Des recherches se sont penchées sur cette question (Sommer & Hohn, 1983). Cet article montre que les petites coopératives pouvant s'appuyer sur le travail volontaire de leurs membres (contrairement aux grandes coopératives trop complexes et recourant au travail salarié) réussissent à obtenir des prix de vente plus bas et plus intéressants pour les consommateurs. Plus les produits sont intensifs en main-d'œuvre (produits en vrac, fruits et légumes, fromages à la découpe...) plus les petites coopératives utilisant le travail volontaire proposeront des prix abordables. Les résultats montrent que c'est plutôt le cas, mais uniquement si les individus suivent une stratégie de sélection des produits qu'ils achètent et évitent les grandes marques de produits industriels. Dans ce cas, les économies peuvent être significatives. Les auteurs

---

<sup>51</sup> « was motivated less by concerns about personal vitality or longevity (the traditional health food focus) than by radical politics and environmentalism. [...] the hip food rebellion was an expression of concerns that extended far beyond the kitchen and dinner table. Alienated by modern culture and anxious about future planetary survival, practitioners of the countercuisine looked to the past for ways to reverse the unsustainable tendencies of the global food supply system ».

s'essaient même à proposer le chiffre de 800 à 1100 foyers de membres actifs comme taille optimale de la structure (Sommer & Hohn, 1983). Ces données sont en partie confortées par (Schiferl & Boynton, 1983) qui montrent des économies d'environ 15 % dans les coopératives. Ils estiment que cela revient à un gain de 6 \$ par heure travaillée dans la coopérative. Ceci signifierait que par comparaison au salaire minimum en vigueur, le travail dans les supermarchés coopératifs n'est pas nécessairement économiquement avantageux. Mais, comme l'expliquent Sommer et Hohn, cette comparaison est hasardeuse, car le travail effectué par les membres n'est pas fait sur des heures que les individus auraient travaillées et donc ce n'est pas un manque à gagner pour les individus. D'autant plus que les heures de travail sont aussi l'occasion d'entretenir des relations sociales et de maintenir des interactions avec des individus partageant les mêmes valeurs.

## 5.6 Les supermarchés coopératifs et participatifs aujourd'hui

De multiples sources journalistiques montrent qu'en France comme aux USA il y a un rebond des coopératives depuis 2008 (Novel, 2016; Kauffman, 2017; Potet, 2018), comme si le coopérativisme se situait dans le sillon des crises du capitalisme. À ce titre, la Louve est l'une des organisations phare de ce renouveau, notamment en important sur le continent Européen le modèle participatif né aux États-Unis. Un décompte par des bénévoles montre qu'une soixantaine de projets de supermarchés coopératifs couvrent aujourd'hui tout le territoire français. Les luttes coopératives autour des enjeux économiques de répartition du capital se poursuivent également. Les luttes particulièrement médiatisées autour des entreprises récupérées, que ce soit en Argentine depuis 2001, en France autour du cas des Fralib ou bien en Grèce autour du cas Vio.me montre que ces enjeux restent présents aujourd'hui. Cependant, le regain d'intérêt pour le modèle des supermarchés coopératifs, notamment autour des valeurs

de la contre-culture des années 1960 montre que le coopérativisme se transforme aujourd'hui autour de nouveaux fronts de luttes sociales que nous allons explorer plus en détails désormais.



Illustration 8 : Carte des supermarchés participatifs en France.

Retrouvée en Mai 2019 depuis

[https://framacarte.org/fr/map/supermarches-cooperatifs-participatifs\\_6392#6/47.450/2.527](https://framacarte.org/fr/map/supermarches-cooperatifs-participatifs_6392#6/47.450/2.527)

Enfin, quand nous évoquons ce contexte, il est important de préciser que l'enjeu du droit est fondamental pour comprendre le développement hésitant du coopérativisme, encore aujourd'hui. Nous l'avons dit, les premières coopératives étaient à la frontière de la légalité à une époque où le droit d'association des salariés n'était pas acquis. Le placement de l'épicerie de Derrion sous surveillance policière exprime bien cette situation ambiguë. Le cas de *empresas recuperadas* en Argentine illustre bien comment cet enjeu du droit reste un problème

aujourd'hui. Les entreprises abandonnées par leur patron sont en effet légalement la propriété de ceux-ci et ne peuvent donc être « récupérées » par les ouvriers même si le patron a fui le pays. Ceci explique les longues batailles judiciaires qu'ont dû mener de nombreux coopérateurs aux débuts des années 2000 pour relancer la production de leur usine (Ruggeri et al., 2005; Borrits, 2015). Ces différents exemples illustrent des cas d'organisations pirates (Durand & Vergne, 2012) qui naviguent avec des contraintes légales pour, éventuellement, faire changer le droit. Mais ces organisations, s'affranchissant des contraintes légales, sont dans un premier temps des acteurs illégitimes du système économique. Dans le cas des supermarchés coopératifs et participatifs, le respect strict du droit fut un élément important pour fonder la légitimité de l'organisation.

Or, ce cadre légal n'est pas sans conséquence et sans poser des difficultés pour les coopératives. Un des traits les plus saillants de cet enjeu est l'absence de hiérarchie formelle entre les membres dans le cadre du travail bénévole. Si les coordinateurs, les salariés, ou toute autre personne, n'ont pas de lien hiérarchique vis-à-vis des membres réguliers de la coopérative, c'est avant tout une question juridique. Dans le droit français, la relation hiérarchique est un signe permettant de requalifier une activité comme une relation salariale déguisée. C'est notamment tout l'enjeu aujourd'hui autour des travailleurs indépendants sur les plateformes comme Uber ou Deliveroo. En France, le lien de subordination n'est pas nécessairement conditionné par un contrat de travail. Ce sont les conditions effectives de travail qui déterminent l'existence ou non d'un lien de subordination réel. Dans ce cadre, « l'existence d'une relation de travail ne dépend ni de la volonté exprimée par les parties ni de la dénomination qu'elles ont donné à leur convention, mais des conditions de fait dans lesquelles est exercée l'activité des travailleurs. » (Pourvoi n° 98-40.572, du 19 décembre 2000.) Nous voyons ici tout l'enjeu autour de la question du contrôle dans ces supermarchés coopératifs. Alors que l'activité du supermarché est contrainte par un ensemble de facteurs que nous détaillons ici, les membres ne peuvent être fortement contraints dans leur travail, car une coercition directe impliquerait un délit de travail dissimulé avec une amende pouvant aller jusqu'à 225 000 € pour l'organisation.

De même, le temps de travail bénévole est surveillé. Les procédures officielles de la Louve précisent ainsi que les coopérateurs ne peuvent faire autant de créneaux qu'ils le souhaitent. Il n'est ainsi pas possible de faire plus de deux créneaux par jour. C'est une règle importante notamment pour les « volants » qui n'ont pas de créneau fixe, mais ajustent leur participation en fonction de leur emploi du temps. Ils sont nombreux à concentrer leurs vacances sur les périodes où leur activité professionnelle est plus calme.

Enfin, plus récemment, le cadre légal nous permet de comprendre aussi ce qu'il n'est pas possible de faire au sein de la coopérative. Dès mon arrivée au sein de la coopérative, un projet d'espace garderie était en discussion. Cette idée venait de la Park Slope qui dispose d'un tel espace comme j'ai pu le constater. Le fonctionnement américain est le suivant : des coopérateurs sont spécifiquement formés pour surveiller les enfants dans la garderie. Ces coopérateurs sont spécifiquement affectés à la garderie et ne travaillent donc jamais à d'autres postes. Ce projet ne fut jamais réellement prioritaire, car il ne concernait pas le cœur de mission du supermarché de distribuer des produits alimentaires. Toutefois, au sein de la Louve, l'idée d'une garderie fut toujours discutée et notamment utilisée dans les arguments pour rejoindre la coopérative. Dans les plans du supermarché, une pièce est d'ailleurs prévue pour accueillir la future garderie même si, actuellement, cette pièce sert de vestiaire. Pourtant, après beaucoup de réflexion et de travail de bénévoles sur le sujet, la décision est prise de reporter de plusieurs années le lancement de la garderie. Cette décision est sans doute le fruit de multiples éléments. Mais la principale raison avancée est que le droit français est plus strict que le droit américain sur le sujet et que tout coopérateur travaillant dans la garderie devrait posséder un certificat reconnu par l'État et qu'une formation dispensée par la Louve ne suffirait pas. Le cadre légal peut donc être contraignant au point d'empêcher certaines tâches et d'interdire certaines activités dans la coopérative.

Nous voyons alors que le développement des coopératives participatives est le fruit d'une histoire complexe, mais également d'un ordre négocié, notamment sur le plan juridique où des dispositifs organisationnels peuvent être légitimes et légaux dans certains endroits, mais devront être adaptés dans d'autres lieux. À cela s'ajoute que ces organisations permettent de traiter des aspirations changeantes des coopérateurs et sont passées d'une préoccupation strictement économique à la prise en compte d'enjeux sociaux plus nombreux et diversifiés.



*Illustration 9 : Coopérateurs et coopératrices de la Park Slope Food Coop.*

*Ils et elles travaillent sous un tableau indiquant les règles d'hygiène impérative à suivre (photo de l'auteur). Le cadre légal est ici matérialisé par un panneau qui surplombe les coopérateurs au travail. Ce qu'il est légal de faire dans le cadre d'un travail bénévole varie selon les pays.*

## *Synthèse du chapitre 5*

À travers ce chapitre nous avons pu mettre en perspective les supermarchés coopératifs et participatifs à travers deux siècles d'histoire du mouvement coopératif.

Nous montrons à travers cette approche historique que le mouvement coopératif a fortement évolué et est aujourd'hui représenté par une multitude d'avatars : des coopératives bancaires aux coopératives de consommation en passant par les coopératives de production. Les différences sont nombreuses entre les différents modèles et bien que les organisations coopératives rassemblent aujourd'hui des millions de personnes, le niveau d'engagement requis est très variable d'une coopérative à l'autre.

Pour comprendre le phénomène coopératif, nous en explorons la diversité de racines théoriques et philosophique. Cette exploration des racines théoriques permet de comprendre pourquoi le coopérativisme, longtemps associé aux mouvements dits utopistes, est historiquement séparé des réflexions marxistes et de la sociologie critique. Pour mieux saisir ce phénomène complexe, nous nous appuyons sur l'exemple historique empirique du « Commerce véridique et social » de Michel Derrion. Cet exemple nous permet de comprendre le contexte social et les conflits particulièrement violents dans lesquels se situaient les premières coopératives. Nous voyons ainsi que les premières coopératives furent pensées pour répondre avant tout à un enjeu économique de meilleure redistribution des richesses. Si d'autres questions, notamment de morale sont présentes, celles-ci restent secondaires.

Enfin nous montrons également en quoi les new wave food coop, dont la Louve est l'un des représentants sont une modalité organisationnelle très spécifique de la coopérative alimentaire. Ces coopératives émergent aux États-Unis et se distinguent de leurs homologues européennes par une philosophie proche de la contre-culture américaine. Les penseurs européens du coopérativisme mettaient en avant la dimension économique ainsi que la dimension communautaire de leur projet, cherchant ainsi à créer de meilleures sociétés humaines. Les new wave food coop, ajoutent à cela une contestation forte de l'agrobusiness dominant, lié à la Révolution Verte et mettent en avant de nouvelles pratiques de consommation comme le végétarisme ou de production comme l'agriculture biologique. C'est dans cette tendance que vient s'inscrire la Louve. Ce faisant, à partir des années 1970, les coopératives alimentaires participent pleinement aux nouveaux fronts de luttes sociales qui s'ouvrent dans la société.

**Troisième partie : Éléments empiriques de réponse à la  
question de recherche à travers une ethnographie au sein  
de la Louve**



## Chapitre 6 Une alternative à mi-chemin : déterminer une vision unique de la bonne alimentation.

Depuis le début de ce manuscrit, nous parlons de la Louve comme d'une organisation alternative. Dans ce chapitre, nous allons tenter de montrer cette affirmation tout en la nuanciant. Suivant l'approche anti-essentialiste que nous avons développée au chapitre 2, nous allons voir en quoi une organisation comme la Louve ne peut se réduire à l'enjeu d'accepter ou de rejeter une logique capitaliste. Au contraire, nous soulignerons que de multiples autres lignes d'antagonismes, autour des questions alimentaires notamment, marquent les conflits dans lesquels s'inscrit la Louve. Dans le chapitre précédent, nous avons déjà montré par une approche historique comment les coopératives se sont progressivement emparées de nouveaux objets de luttes sociales, les fameux fronts secondaires ouverts par les approches critiques en sciences sociales. Sur chacun de ces fronts, nous verrons comment le supermarché coopératif et participatif se positionne en tant que modèle à *mi-chemin* entre radicalité et modèle dominant. Ainsi, de multiples dispositifs viennent contester la logique capitaliste traditionnelle de la grande distribution ; toutefois, le modèle général du supermarché, tel qu'il s'est répandu en France depuis les années 1960, reste le point de référence de la Louve.

Pour présenter ce modèle à mi-chemin, nous brosserons tout d'abord un tableau général de la coopérative, son histoire, sa structure, sa gouvernance et les grandes données sociologiques et financières qui la caractérisent. Cela nous permettra de présenter le cas sur lequel repose ce travail de thèse. Dans un second temps, nous montrerons comment l'organisation parvient à stabiliser à la fois une vision de la *bonne* alimentation et un design organisationnel original. Nous montrerons dans quelle mesure les caractéristiques de ce modèle s'approchent ou diffèrent des modèles plus traditionnels ou plus radicaux de distribution alimentaire. Cette présentation visera à mettre en avant les lignes de tensions, les antagonismes et les jeux de pouvoir qui structurent l'organisation, notamment autour de la politique d'achat des produits. Enfin, nous verrons que ces lignes de tension autour de la bonne alimentation ne concernent pas uniquement les pratiques de consommation des membres, mais affectent également la façon dont les coopérateurs doivent travailler pour rendre ces produits accessibles. Dans ce cadre, nous suivrons une approche anti-essentialiste à travers laquelle nous montrerons que l'organisation ne peut se réduire à des conflits économiques (*front principal*) ou à des conflits non économiques (*fronts secondaires*) : au contraire, c'est la combinaison de ces différents enjeux qui rend le contrôle du travail nécessaire.

## 6.1 Présentation du cas : une histoire de la Louve

### 6.1.1 Le supermarché, topographie d'une alternative.

Contrairement à beaucoup d'organisations de l'économie collaborative, marquées par la numérisation (Acquier, Carbone & Massé, 2017a; Acquier, Daudigeos & Pinkse, 2017b), la Louve est avant tout un lieu concret, un supermarché de pierre, de parpaing, d'enduit et de tôle. Les professionnels du secteur diraient « *bricks and mortar* ». Le magasin se situe sur deux niveaux, un rez-de-chaussée et un sous-sol, dans le quartier Simplon. Situé au nord-ouest de Paris, il s'agit d'un des quartiers les plus peuplés et les plus populaires de la capitale. Plus précisément, le quartier Simplon se trouve au nord du Boulevard Barbès, dans la zone la plus populaire du 18<sup>e</sup> arrondissement, près des quartiers de La Chapelle et de la Goutte d'Or marqués par les vagues successives d'immigration. Pour se rendre au supermarché, on longe les étals de vendeurs à la sauvette, qui disposent leurs produits sur des tapis de fortune, alors qu'en levant la tête on aperçoit un peu plus loin les bâtiments de la butte Montmartre.

On entre dans ce supermarché de 1450 m<sup>2</sup> par deux portes coulissantes automatiques qui mènent sur un couloir vitré servant de sas avant de badger. L'intérieur du magasin est très lumineux. Les deux murs nord et ouest sont entièrement vitrés et laissent passer un flot de lumière naturelle. En entrant, on débouche tout de suite sur la zone des caisses. Des « bips » réguliers résonnent à mesure que les produits sont scannés par des coopérateurs pendant que d'autres coopérateurs discutent entre eux dans la file d'attente. Par contraste, aucune musique ni aucun haut-parleur ne se fait entendre au contraire des supermarchés que je fréquente habituellement. À droite de l'entrée se trouvent deux pièces. L'une, de trois mètres de large par six mètres de long, est prévue pour accueillir une crèche et fait provisoirement office de vestiaire. Le mur du fond, vitré mais opaque, donne à voir la rue des Poissonniers. Le long des murs, des rangées de casiers d'écoliers métalliques d'occasion. Certains sont entrouverts et laissent voir les sacs déposés par les coopérateurs. Ils ne sont pas fermés à clé. Un peu plus loin, de grands portemanteaux remplis de cintres se tiennent bout à bout. La seconde pièce, un open space fait de tables et d'ordinateurs, sert de « bureau des membres » où retentissent régulièrement des sonneries de téléphones : c'est ce bureau des membres qui gère les appels de coopérateurs ayant une question particulière à poser ou souhaitant prévenir de leur absence ou d'un changement de situation personnelle.

En s'enfonçant dans le magasin, on aperçoit un îlot de meubles réfrigérés rempli de cageots de légumes. Au centre de cet îlot se trouve une table simple sur laquelle un coopérateur pèse et étiquette des sacs de légumes que lui tendent d'autres coopérateurs faisant leurs courses. Derrière, des rayons de produits s'enchaînent : des coopérateurs s'y affairant, soit pour les remplir soit pour y faire leurs courses. Les murs sont couverts d'affiches, d'instructions, de réclames pour des cours de yoga, de musique, de chant ou d'annonce de spectacles à venir dans le quartier.

Sur une mezzanine, d'autres rayons sont disposés en carrés imbriqués. Dans le carré central, on trouve des bières de grande consommation et des liqueurs. Sur le carré périphérique, on trouve des vins et des bières de spécialité. Au fond à gauche de la mezzanine, une petite porte donne sur une pièce étroite servant de bureau aux salariés qui se relaient la journée. S'y trouvent éparpillés des feuilles de notes, des stylos, des clés, des post-its ou encore des produits abîmés et invendables. Du rez-de-chaussée, on peut parfois apercevoir, à travers la fenêtre du bureau, un salarié penché sur son ordinateur.

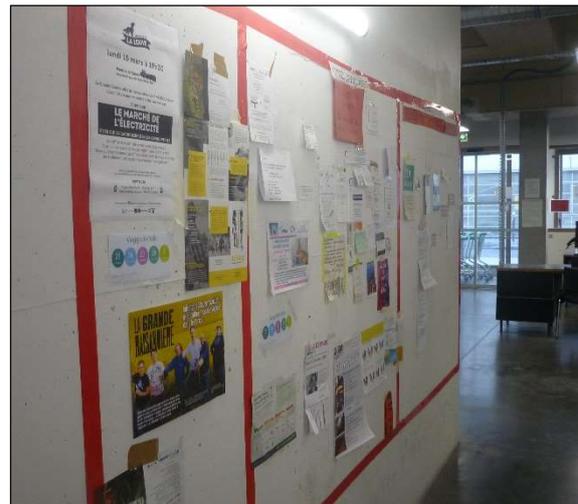
Le magasin se poursuit au sous-sol. Pour s'y rendre, on emprunte le grand escalier droit, fait de tôle qui résonne sous nos pas, ou bien on peut utiliser le grand monte-charge qu'empruntent les coopérateurs avec poussette, caddies ou chariots de produits. En bas, d'autres rayons couvrent les murs, remplis de jus de fruit, de pots de confitures, de nourriture pour bébé, des aliments pour chats et chiens, ou encore d'ustensiles de cuisine. Derrière de grandes portes coupe-feu se trouvent les zones de stockage et les chambres froides. L'éclairage est renforcé par une peinture blanche sur les murs. Je remarque souvent cette peinture, car j'ai fait partie des volontaires qui se sont relayés lors de week-ends de l'été 2016 pour peindre ces murs. Dans les trois pièces de stockage, les murs sont également couverts d'étagères disparates, blanches, bleues, métalliques ou en bois. Scotchées sur ces étagères, des feuilles A4 précisent la division de l'espace en différentes zones : 4 b, 8d, etc. Enfin, au fond du couloir, de grosses portes, blanches, épaisses comme les portes des coffres-forts dans les vieux films de gangsters américains, isolent les chambres froides du reste du magasin. Au-dessus de chacune d'elles, un écran en indique la température. Au mur, sur des portemanteaux se trouvent toute sorte de vêtements d'hiver, polaires, doudounes, manteaux, pulls, pour les coopérateurs devant travailler au froid. Sur certains vêtements, au marqueur noir, est écrit le nom de la coopérative : la Louve.



*Illustration 10 : Entrée extérieure de la Louve. Crédit photo Benoît Mars*



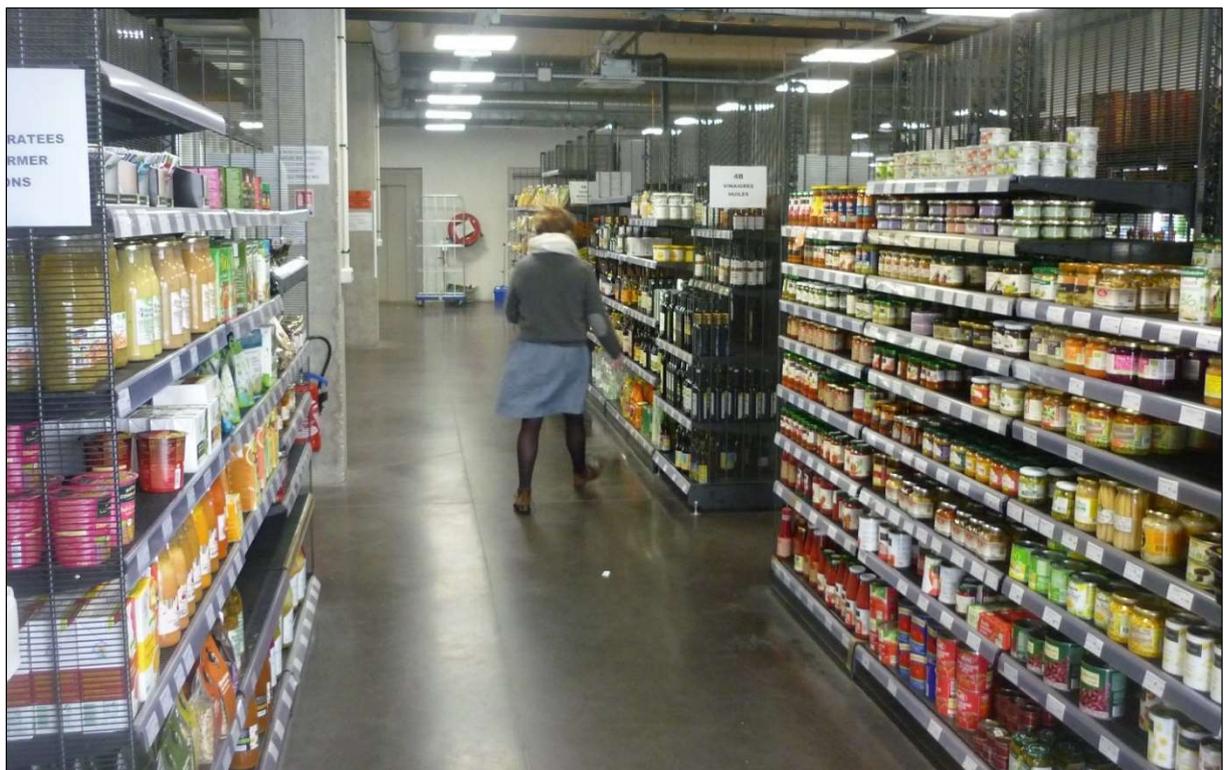
*Illustration 11 : Manteau, siglé du nom de la coopérative et mis à disposition des coopérateurs travaillant dans le froid (photo de l'auteur)*



*Illustration 12 : Tableau des petites annonces dans un couloir du supermarché (photo de l'auteur)*



*Illustration 13 : Coopératrice remplissant le rayon fruits et légumes (photo de l'auteur).*



*Illustration 14 : Une allée de produits alimentaires. Rez-de-chaussée du magasin (photo de l'auteur).*

Dans le magasin, des gens sourient, certains se reconnaissent et s'arrêtent discuter quelques minutes tandis que d'autres traversent les rayons avec de la musique sur les oreilles, sans parler à personne. Les coopérateurs qui travaillent le font le plus souvent en binôme : ils discutent entre eux tout en remettant des légumes frais dans des cageots, en aplatissant des cartons ou en se parlant d'un étage à l'autre, par talkies-walkies. Il n'y a pas de tenue spécifique pour les personnes qui travaillent, mais avec l'habitude, on apprend à les distinguer du premier coup d'œil. Dans certaines équipes, des coopérateurs se sont fabriqués des badges indiquant le prénom de chacun.

Il est 13 h 30. Petit à petit, une vingtaine de personnes viennent se rassembler au pied de la mezzanine pour commencer leur créneau de travail de trois heures. Dans le quart d'heure qui suit, les personnes du service précédent viennent signer un registre attestant de leur présence puis partent faire leurs propres courses.

C'est entre ces murs de béton que se déroule l'action que nous décrivons dans cette thèse. Pour les acteurs, ce magasin est devenu leur lieu de courses principal ou secondaire, un endroit de rencontres, de découvertes alimentaires, mais aussi de travail et d'organisation collective. Les coopérateurs y cherchent une meilleure alimentation, sans être toujours d'accord sur ce que cela veut dire. Ce lieu est sans doute à part. Cependant, sa configuration ne nous est pas totalement étrangère et continue d'évoquer les supermarchés qui façonnent nos pratiques alimentaires depuis près d'un siècle (Humphery, 1998).

### 6.1.2 Les débuts de la coopérative

la Louve est née après une longue gestation. Les porteurs du projet sont deux Américains expatriés à Paris. Ils connaissent le modèle de la Park Slope Food Coop (PSFC), mais n'en trouvent pas d'équivalent à Paris. Pourtant cette ville est dans leur imaginaire la capitale de la gastronomie et une alimentation de qualité devrait passer par de meilleurs lieux de distribution. Ils décident donc en 2010 de lancer un projet de supermarché coopératif à Paris. En 2011, l'association « Les amis de la Louve » est établie.

À ce stade, les personnes réunies autour du projet gèrent deux activités parallèles. D'une part, un groupement d'achat est créé. Des produits sont commandés en grande quantité, puis réceptionnés chez l'un des membres de l'association, et enfin répartis entre toutes les personnes ayant participé à la commande. Ce groupement d'achat concerne un faible nombre de références et d'acheteurs. C'est lors de mes premières réunions, au Printemps 2015, que j'entends parler de ce groupement d'achats. Les autres membres m'expliquent que ce système est surtout là

pour tester des produits et pour créer une activité concrète en vue de consolider les relations entre les personnes qui rejoignent le projet. Le groupement d'achat n'est pas pensé comme un projet pérenne.

Dès le départ, le projet est bien d'ouvrir un supermarché, donc un magasin relativement grand (c'est-à-dire entre 400 m<sup>2</sup> et 2500 m<sup>2</sup> selon l'Insee). C'est la seconde activité de l'association : préparer l'ouverture d'un supermarché. Des groupes de travail se montent et se structurent pour trouver des solutions aux diverses problématiques opérationnelles que pose la création d'un supermarché. Sur des sujets informatiques, architecturaux, organisationnels, humains, juridiques ou de produits, des comités se réunissent pour penser ce que sera le futur magasin.

Nous sommes en 2015, l'association — en croissance — compte désormais près de 1000 membres. Le lancement d'un premier financement participatif est un succès en permettant l'obtention d'un local dans la rue de la Goutte d'Or au cœur du 18<sup>e</sup> arrondissement. Enfin, un projet d'épicerie éphémère est prévu.

Ce projet voit le jour au printemps 2016. Cette première épicerie, dans le local de 60 m<sup>2</sup> où se tiennent la plupart des réunions de travail, est aussi l'endroit où j'apprendrai pour la première fois à utiliser (tant bien que mal) une caisse enregistreuse. Cette initiative est éphémère dans la mesure où elle n'ouvre que trois jours par semaine, mais également parce qu'elle a vocation à disparaître pour laisser place au supermarché définitif dans un local environ 20 fois plus grand, quelques rues plus loin. Cette épicerie doit en outre permettre d'alléger la pression sur la trésorerie de l'association. La vente de produits génère des revenus alors que les retards d'ouverture du magasin viennent perturber les plans de financement prévisionnels.

*« Le commencement des travaux a été retardé de quelques mois et par conséquent la date d'ouverture du supermarché a été repoussée d'autant. Impatients, on a envie de basculer en mode "magasin" aussi vite que possible pour apprendre, pour mieux manger et pour se connaître. Les recettes de cette épicerie éphémère nous aideront aussi un tout petit peu à compenser l'affaiblissement de notre trésorerie engendré par ce retard de travaux. L'ensemble des coopérateurs pourront participer aux tâches et acheter des produits au sein de cette épicerie éphémère. » (E-mail du 2 mars 2016)*

Pendant l'été 2016, les travaux continuent dans le local du supermarché. Pour réaliser des économies et avancer sur certaines tâches, les coopérateurs sont invités à participer. J'ai ainsi contribué à faire de petits travaux pendant le mois d'août 2016 : peindre les murs, nettoyer,

gratter et dérouiller des étagères récupérées ou encore installer des rayons. En novembre 2016, les discussions entre coopérateurs évoquent de plus en plus l'ouverture prochaine du magasin. Le documentaire sur la Park Slope Food Coop est sorti en avant-première au mois de septembre et les demandes d'adhésion affluent. Finalement, le 16 novembre, un mercredi soir, à 23 h 44, je reçois le message suivant dans ma boîte e-mail :

*« Bonsoir !*

*Après des jours de stress et de drame, on a reçu LA COMMISSION cet après-midi et... C'est bon, on y va. la Louve ouvre en phase de test demain. Venez pour vos services, venez acheter. [...]*

*Tom » (e-mail à tous les coopérateurs).*

Je décide donc d'y aller dès le lendemain matin. J'arrive peu avant 9 heures. Je suis accueilli par un salarié. Il me dit que je peux aller voir la coordinatrice du créneau pour qu'elle me dise sur quelles tâches je peux les aider. Je traverse le magasin pour trouver cette personne. Je ne suis pas seul dans les murs.

*« En écoutant les autres coopérateurs discuter, j'apprends que sur les 18 personnes inscrites au créneau de 6 h du matin, 10 sont venues malgré un e-mail arrivé à minuit. Mon premier réflexe est d'être franchement impressionné. Mais après réflexion, je me dis que j'aurais fait l'effort de me lever si j'avais fait partie de cette équipe sans vraiment hésiter tellement cela fait longtemps que nous entendons parler de ce projet » (Carnet du 17/11/2016).*

Je passe une première heure, au sous-sol, à installer des boîtes de thés et tisanes en rayon avec un coopérateur. Je le reconnais, car c'est lui qui m'a pris en photo pour mon badge lors d'une AG précédente. Des coopérateurs et coopératrices visitent le magasin ouvert, mais m'apprennent qu'ils ne peuvent pas faire leurs courses. Une erreur informatique persiste et les caisses ne fonctionnent toujours pas. Je retourne au rez-de-chaussée pour voir les caisses.

*« En remontant, je croise un salarié, qui me fait un grand sourire en sortant de son bureau. Il a de tout petits yeux qui témoignent de la nuit blanche qu'il vient de passer à préparer l'ouverture du magasin ».*

Assis derrière l'une des caisses, une personne du groupe informatique tapote sur un clavier. Il a lui aussi passé une nuit blanche pour faire en sorte que les caisses soient opérationnelles. Un premier test à quatre heures du matin a fonctionné, mais un nouveau problème est apparu entre temps. Un lit d'appoint, calé dans un coin de la salle de pause du sous-sol, témoigne des nombreuses heures passées au magasin par certains coopérateurs et salariés les jours précédents. Dix minutes plus tard, les caisses refonctionnent et les coopérateurs peuvent commencer à faire leurs courses. Toutefois, les rayons restent plutôt vides, sans aucun produit frais. La date d'ouverture du magasin demeurant incertain, aucun produit frais n'a été commandé. La métaphore qui revient souvent dans la bouche des coopérateurs que je croise quand ils décrivent le magasin est celle d'une épicerie soviétique. Il faudra attendre plusieurs mois pour que la palette de produits disponibles corresponde à celle d'un supermarché classique. C'est un an plus tard que je réalise que la totalité des produits de ma liste de course est désormais disponible à la coopérative.

### 6.1.3 La Louve aujourd'hui : état des lieux général

En septembre 2018, la coopérative compte 6600 coopérateurs, 900 de plus qu'en janvier 2018, soit une hausse de 16 %. Les coopérateurs doivent posséder au moins 10 parts à 10 € (donc un capital de 100 €). Les titulaires de minimas sociaux peuvent devenir membres en n'achetant qu'une seule part sociale soit 10 €<sup>52</sup>.

Parmi ceux-ci, environ 4250 sont identifiés comme actifs, c'est-à-dire qu'ils font des courses et des créneaux de travail au sein de la coopérative. Les quelque 2000 coopérateurs inactifs sont majoritairement des personnes ayant souscrit longtemps avant l'ouverture, ou ayant déménagé sans demander à récupérer leurs parts. On compte aussi les nouveaux membres qui ne se sont pas encore inscrits sur un créneau de travail et qui ne peuvent donc pas encore faire leurs courses. Enfin, ce sont des coopérateurs qui ont raté plusieurs fois de suite leur créneau et n'ont donc plus le droit de faire leurs courses.

Quelques personnes demandent également à se désinscrire de la coopérative, soit par manque de temps, soit pour cause de déménagement soit par désaccord avec le projet. Selon les membres qui s'occupent des désinscriptions, ce dernier cas est anecdotique.

---

<sup>52</sup> Rappelons que la Louve est une organisation à but non lucratif. Ces bénéfices éventuels sont réinjectés dans la coopérative et ses statuts stipulent que la valeur des actions ne fluctue pas afin d'éviter des phénomènes spéculatifs.

La coopérative compte 63 % de femmes et 7 % de titulaires de minimas sociaux. Ces deux derniers chiffres sont relativement stables depuis la naissance du projet.

Le graphique suivant donne une idée de la répartition générationnelle des membres de la Louve et montre une population plutôt jeune. 42 % des membres ont moins de 35 ans et 66 % ont moins de 45 ans. Enfin, il faut noter que 5 % des membres ont plus de 66 ans.

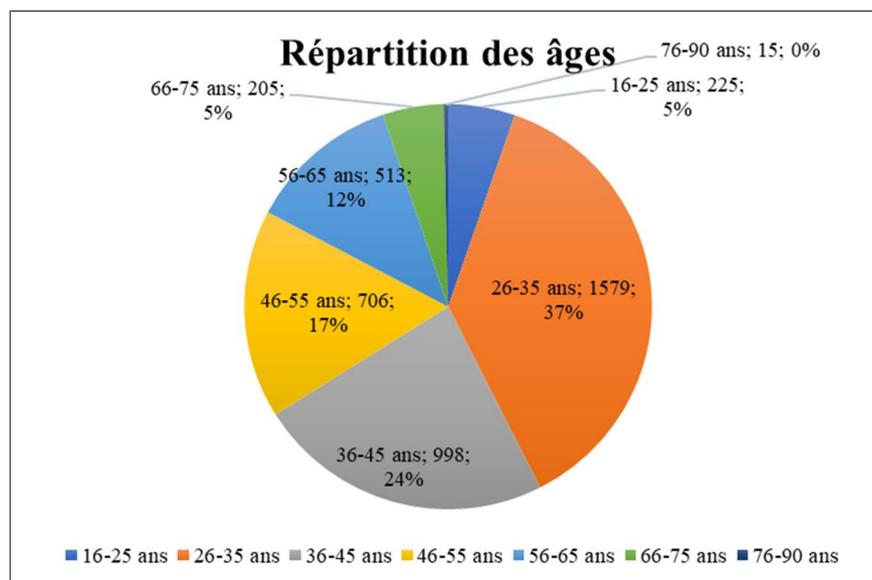


Illustration 15 : Répartition des coopérateurs par tranche d'âge. (Source la Louve juillet 2018)

La coopérative emploie également 8 personnes à temps plein et, en janvier 2019, un 9<sup>e</sup> recrutement est en cours. Cela représente un salarié pour 750 membres ou un salarié pour 500 membres actifs environ. À la Park Slope Food Coop, ce chiffre est d'environ un salarié pour 250 membres. Tous les salariés sont rémunérés au même salaire correspondant à 1,5 SMIC. Les six premiers salariés sont des membres de la première heure. On trouve ainsi parmi eux les deux fondateurs de la Louve, mais également les premiers responsables des comités importants comme ceux chargés du recrutement des membres ou de l'aménagement du magasin. Les deux derniers recrutements ont été également réalisés en interne, mais auprès de membres plus récents, arrivés dans la coopérative après moi, au moment où le magasin définitif ouvrait ses portes. Ces personnes sont salariées de la coopérative et donc, légalement, de ses 6000 membres-actionnaires. Dans les faits, ces salariés sont en autogestion, sans relation hiérarchique entre eux et disposent d'une grande autonomie. Contrairement aux autres coopérateurs, ils ne sont pas présents en magasin 3 heures toutes les 4 semaines, mais 35 heures toutes les semaines (hors heures supplémentaires). Ils ont donc mécaniquement une connaissance beaucoup plus fine du magasin : où se trouvent les produits et les machines ? Quelles sont les procédures standards pour réaliser les différentes tâches ? Comment régler une erreur informatique sur une

caisse ? Que faire si un coordinateur est absent ? Et ainsi de suite. De fait, cela leur confère une grande latitude pour gérer les tâches selon leur volonté. Arpentant le magasin, on peut les voir décharger des cartons de produits comme tout coopérateur ou bien tamponner et valider des bons de livraison qu'ils sont seuls autorisés à signer. Leur rôle est bien évidemment central dans l'organisation, nous y reviendrons souvent. Ils jouent bien sûr un rôle opérationnel important. Ils ont également une fonction symbolique (ils ont créé l'organisation) et culturelle (ils « connaissent » les principes, sont en contact avec des membres de la PSFC de Brooklyn, que certains d'entre eux ont d'ailleurs visité).

Enfin, environ 400 coopérateurs occupent une fonction supplémentaire : celle de coordinateurs ou coordinatrices d'équipe. C'est mon cas depuis l'ouverture du magasin. Tous les coordinateurs (« coordo » dans le jargon interne) sont volontaires. Le terme utilisé par la Park Slope Food Coop est celui de « Squad Leaders ». Toutefois, avant même que je rejoigne la Louve, les premiers coopérateurs avaient déjà décidé de traduire cela par « coordinateur », car les premiers membres souhaitaient éviter de faire référence à un vocabulaire du leadership d'une part et militaire d'autre part. Utiliser le mot de « coordinateur » est également un moyen d'insister sur l'absence de relation hiérarchique entre les coopérateurs et les coordinateurs. C'était un enjeu important d'un point de vue juridique, la relation hiérarchique étant fondamentale dans le droit français pour définir le travail salarié. Les coordinateurs ont pour rôle de faire l'interface entre les équipes de travail entre elles d'une part et entre les équipes de travail et les salariés d'autre part. Accepter ce rôle ne donne pas accès à une contrepartie. Les coordinateurs font les mêmes créneaux, les mêmes tâches et achètent les mêmes produits que les autres coopérateurs. La coordination d'équipe implique donc une certaine responsabilité en plus (récupérer et transmettre l'information) sans réelle contrepartie, ce qui complique le recrutement de ces personnes. Certaines équipes se retrouvent ainsi parfois sans coordinateur ou coordinatrice. Dans ce cas, soit des membres volants s'inscrivent sur ce créneau et prennent cette charge, soit ce sont les salariés qui doivent jouer ce rôle.

À partir de janvier 2017, une nouvelle catégorie de membres a été introduite : les *appuicoops*. Ce sont des bénévoles largement plus investis que les autres. Cette catégorie n'était pas prévue au départ. Cependant, l'ouverture du magasin et tous les problèmes opérationnels que cela engendre ont créé des tensions. L'augmentation du travail a induit une pression psychologique accrue sur une partie des membres, notamment sur les salariés, comme le remarquait déjà Hajar El Karmouni dans sa thèse (2017). Les appuicoops acceptaient de passer du temps en magasin, au-delà des trois heures obligatoires pour orienter les coopérateurs, répondre aux questions et alléger le travail des salariés. Toutefois, un an plus tard (en 2018), un

rythme de croisière s'est installé, les coopérateurs devenant également plus familiers des procédures et modes de fonctionnement de la Louve. Les appuicoops se sont donc autodissous et n'existent plus aujourd'hui.

À travers son système opérationnel mêlant coopérateurs, coordinateurs et salariés, la Louve prévoit de réaliser un chiffre d'affaires de cinq millions d'euros pour l'année 2018 (Chiffres fournis lors de l'AG du 9 juillet 2018) soit une hausse de 20 % par rapport à l'année précédente. Le magasin est ouvert six jours sur sept, du mardi au dimanche. Le lundi est consacré à l'inventaire des stocks : un créneau de travail est donc ouvert dans ce but les lundis de 9 h à midi.

Aujourd'hui, tous les produits de grande consommation sont présents : des produits frais, des fruits et légumes, des produits d'entretien, des produits en vrac, des alcools, des compléments alimentaires et des aliments pour animaux. Des produits conventionnels sont proposés à la vente à côté de produits labellisés « Agriculture Biologique ».

Après des débuts incomplets, je remarque progressivement que je peux faire la totalité de mes courses dans le magasin. Sur ce point également nous voyons que la coopérative s'inscrit dans le schéma traditionnel de la grande distribution, dont la grande innovation à partir des années 1960 fut de proposer l'ensemble de l'offre alimentaire sur un lieu unique de consommation plutôt que de multiplier les lieux d'achats en fonction des spécialisations de chaque enseigne.

#### 6.1.4 Un supermarché pas comme les autres ?

Mais pourquoi tout cela ? Pourquoi tous ces efforts de la part de volontaires ? Pourquoi ces nuits blanches et ces week-ends à peindre un magasin alimentaire ? Pourquoi petit à petit, en l'espace de 8 ans, des milliers de personnes se sont-elles réunies pour monter ensemble un supermarché coopératif et faire leurs courses dans un nouvel endroit quand tant de supermarchés couvrent déjà le territoire parisien ?

La réponse mise en avant par l'organisation elle-même tient dans cette phrase qui orne son site internet : « *Nous n'étions pas satisfaits de l'offre alimentaire qui nous était proposée, alors nous avons décidé de créer notre propre supermarché* ». Ce projet est donc présenté comme contestataire, il est né d'un rejet et propose sa propre vision de la *bonne* alimentation. Nous allons donc désormais montrer quelle est cette vision proposée par la Louve. Ce faisant nous montrerons également que cette vision est l'arbre qui cache la forêt, c'est-à-dire qu'une telle

vision éclipse forcément les visions concurrentes que certains coopérateurs peuvent avoir de la *bonne* alimentation.

« *Parce que ça fait partie d'une ambiance globale qui correspond au 18<sup>e</sup> aussi* » (Entretien avec Adèle).

La Louve est une organisation alternative qui se propose de remettre en cause un certain état de fait dans le secteur de la distribution alimentaire. Le magasin se veut un espace géré par ses membres où tout le monde peut faire ses courses et s'exprimer selon le principe « une personne égale une voix ». Ceci permet de réintroduire un sens de la communauté, des relations interpersonnelles, des échanges entre ses membres. L'objectif est également de proposer de meilleurs produits répondant aux enjeux sociétaux actuels<sup>53</sup>.

Dans le même temps, tout n'est pas remis en cause. Avec les caisses, les rayons pleins et les produits de consommation courante qui viennent remplir des caddies, on se sent dans un supermarché quand on franchit les portes de la Louve. Bien entendu, puisqu'une personne nous demande immédiatement notre badge à l'entrée du magasin, on sent aussi que ce n'est pas un supermarché comme les autres. C'est cette tension entre des moments de rupture saillants et une certaine forme de continuité que je propose de regarder plus en détail ici. Dans ce chapitre, je souhaite montrer en quoi la Louve constitue une forme alternative d'organisation et à la fois en quoi cette alternative n'est pas absolue, ni radicale, en quoi présente-t-elle malgré tout une certaine continuité par rapport aux échanges marchands dans le secteur alimentaire. Pour réussir à tenir la promesse d'offrir des produits courants moins chers à ses membres, l'organisation doit un minimum continuer à *jouer le jeu* du système alimentaire mondial. En particulier, le supermarché coopératif et participatif continue de s'insérer dans une chaîne de valeur globale, complexe, où une multitude d'acteurs sont en conflit sur l'appropriation et la répartition de la valeur. Au-delà de la question économique, nous verrons alors que ce sont d'autres lignes de conflits, autour des enjeux alimentaires, environnementaux et de mixité sociale, qui structurent la coopérative.

Dans cette perspective, il s'agira donc de montrer que la Louve n'est pas une organisation alternative par essence. Au contraire, nous essaierons de la situer par rapport à des projets plus ou moins radicaux, plus ou moins en rupture avec un ordre marchand. Nous verrons alors quelle forme d'hybridité émerge dans ce projet alternatif. Celui-ci s'appuie sur des valeurs et des

---

<sup>53</sup> <https://cooplalouve.fr/presentation>

principes qui ouvrent de nouveaux fronts de luttes sociales. Mais, en même temps, ce s'arrime toujours au modèle traditionnel du supermarché. Ainsi, nous verrons que la Louve ne doit pas s'envisager par rapport au seul antagonisme économique, bien que ce dernier ne disparaisse pas complètement.

Le reste du chapitre mettra en lumière cette tension qui existe entre rupture, radicalité d'une part et continuité d'autre part. Une organisation alternative ne s'émancipe jamais vraiment d'un modèle dominant, d'autant plus qu'un tel système est forcément structuré autour de multiples lignes de domination. Il s'agira donc d'essayer de comprendre jusqu'à quel point la Louve propose une alternative en rupture et jusqu'à quel point elle reste déterminée par des formes traditionnelles d'oppression. Nous verrons ainsi que le supermarché coopératif forme une sorte « d'alternative à mi-chemin » par rapport à des modèles plus radicaux.

## 6.2 Fixer une vision commune de la bonne alimentation

### 6.2.1 Un nombre limité de critères.

La politique d'achats des produits à la Louve est un enjeu clé de la coopérative. Rappelons que le supermarché justifie son existence par le fait que les membres « *n'étaient pas satisfaits de l'offre qui leur était proposée* ». Il semble donc nécessaire de se pencher sur l'offre de substitution que propose la coopérative et qui serait à même de satisfaire les membres. C'est par cette politique d'achat que l'on peut mieux comprendre l'alimentation de qualité que la Louve met en avant. Le supermarché coopératif a établi sa propre définition de ce qui fonde la « bonne » alimentation. Cette définition ad hoc, bien que très large, conditionne et cadre les produits que la coopérative souhaite mettre à disposition de ses membres. Cette bonne alimentation est présentée comme suit :

*« Le choix des produits à la Louve est orienté par la prise en compte de **6 critères, parfois contradictoires** :*

- *Impact environnemental*
- *Proximité*
- *Équitable*
- *Le goût*

- *Le prix*
- *Responsabilité de répondre aux besoins culinaires du quartier.*

***Chaque critère est pris en compte avec le même sérieux... »<sup>54</sup>***

Nous voyons donc que la Louve se propose de répondre à une multitude d'enjeux. Nous retrouvons donc des enjeux environnementaux (impact environnemental, proximité des producteurs), des enjeux de justice économique (équitable, prix), des enjeux de mixité sociale (besoins culinaires du quartier), des enjeux de performance économique (le prix à nouveau) et des enjeux culturels (goût).

Il faut retenir trois éléments clés autour de ces critères de sélection des produits. Premièrement, une présentation large de la bonne alimentation est proposée pour inclure des sujets comme la mixité sociale ou l'impact environnemental et donc dépasser des enjeux strictement gustatifs. La question de l'alimentation s'ouvre donc à des considérations culturelles et à des imaginaires multiples à propos de ce qui fonde une bonne alimentation. Deuxièmement, les critères proposés sont larges et ne s'appuient sur aucun dispositif concret ni objectif de sélection des produits. Troisièmement, l'organisation cherche une vision inclusive de la nourriture, c'est-à-dire à n'exclure *a priori* aucune pratique alimentaire.

Nous voyons donc qu'à la Louve, la question de la bonne alimentation est figée pour n'inclure que ces six éléments. Bien entendu, une telle question n'est pas neutre. Les membres de la Louve n'ont pas tous la même définition de la bonne alimentation. De plus, il leur est souvent difficile d'exprimer clairement leurs préférences, et ces préférences peuvent évoluer au cours du temps. Une coopératrice me cite ainsi une variété de principes généraux pêle-mêle quand je lui demande ce qui l'intéresse dans le projet de la Louve :

*« Alors déjà, je crois, j'essayais déjà de faire des courses plus localement, pour des produits plus locaux. Et j'essayais aussi de trouver des endroits où je pouvais faire des courses en vrac, donc c'était pour éviter le gaspillage, pour consommer plus local tout ça. Donc c'était trouver tout un tas d'idées qui pouvaient aller dans ce sens-là. Et c'était effectivement aussi et le principe coopératif aussi m'avait vraiment intéressée. Et lutter aussi contre, enfin tout ce qu'on sait sur la grande distribution, enfin les conditions de travail, etc. » (Entretien avec Julia.)*

---

<sup>54</sup> <https://cooplalouve.fr/notre-supermarche> Ces mêmes éléments sont repris sous une autre forme en préambule des statuts de la coopérative.

Face à cette diversité de visions de la bonne alimentation, le choix de la Louve est à la fois de fixer et figer les critères définitifs de ce qui fonde la bonne alimentation, mais en même temps de choisir des critères suffisamment larges pour introduire une certaine souplesse. Ce faisant, la politique d'achat représente un compromis entre des solutions telles que celles des AMAP — qui s'appuient sur des chartes et des labels très précis pour déterminer les produits accessibles — et les supermarchés traditionnels — dont le coût d'achat reste l'indicateur principal (Newsome, 2010). La position de la Louve n'est pas contradictoire, c'est simplement un choix, celui de fixer une vision large de ce qui fonde la *bonne* alimentation, quand d'autres organisations préfèrent fixer une vision restrictive ou bien laisser totalement ouverte cette question.

### 6.2.2 Verrouiller le positionnement de l'organisation sur la question alimentaire

Cette question conflictuelle de la bonne alimentation est figée : un bon exemple concerne l'exclusion de certains produits. Ainsi, pour diverses raisons, des coopérateurs peuvent souhaiter que des produits ne correspondant pas à leurs valeurs soient exclus des rayons du magasin. Or il est aujourd'hui très compliqué d'interdire des produits. La logique première derrière ce dispositif est de s'assurer que de potentiels futurs coopérateurs ou bien une minorité de coopérateurs déjà membres trouveront toujours les produits qu'ils souhaitent, même si une majorité des coopérateurs désapprouvent ces produits. Le site internet de la Louve précise ainsi à ce propos que :

*« Tout membre a la possibilité de proposer des produits. Tout membre peut informer et débattre avec d'autres sur les enjeux qui leur semblent importants, mais aucun coopérateur, ni un petit groupe de coopérateurs, ne peut interdire la mise en vente d'un produit » (site internet de la Louve).*

Compte tenu des faibles taux de participation aux assemblées générales, il semble hautement improbable de réunir suffisamment de monde pour atteindre le quorum nécessaire pour voter un projet de suppression d'un produit, ce qui rend cette option virtuellement impossible. Le fait qu'une telle règle cherchant à empêcher les interdictions existe et soit visible de tous est d'ailleurs très intéressant. Cela montre bien qu'à l'intérieur de l'organisation, les gens savent qu'ils ont des positions antagonistes sur ce qu'est la bonne alimentation. Cet enjeu

est d'ailleurs revenu plusieurs fois lors de mes discussions avec des membres. On trouve de nombreuses discussions à ce sujet sur le groupe Facebook des membres sur lequel des photos de tomates hors-saison sont régulièrement postées et dénoncées. De même lors de mes créneaux, ces discussions reviennent régulièrement ainsi que je le note dans mon carnet :

*« J'ai pu échanger de nouveau avec Pascal ce matin autour d'un café en salle de pause. Il m'a reparlé aussi du fait qu'il ne sait pas trop où va la Louve et qu'il a peur d'avoir "du jambon dégueulasse" à côté des produits bio. C'est une vraie source d'inquiétude, car il craint que la Louve ne perde son âme et l'originalité de son projet. Il ajoute que, pour peu qu'il y ait du Nutella, et c'en serait terminé de son adhésion au projet. En réfléchissant, il me semble qu'une réponse possible à son inquiétude est d'insister sur le fait que cette sélection des produits (y compris non bio) soit soucieuse de qualité, en particulier de qualité gustative et pas uniquement de bio ou de non-bio. »*

Pour Pascal, la question de l'assortiment des produits disponibles à la Louve n'est donc pas qu'un problème individuel. Pour justifier son adhésion à la Louve, il faut qu'il puisse trouver des produits qu'il consomme, mais aussi qu'il n'y trouve pas certains produits marqueurs d'un système agro-industriel qu'il rejette. Concernant les critères d'achat de la coopérative, des marges de manœuvre doivent donc être établies entre ce qui peut être vendu et ce qui n'est pas tolérable.

### 6.2.3 Une vision ouverte de ce qui fonde la bonne alimentation

À l'inverse de cette volonté d'interdiction, la Louve promeut une vision inclusive des produits. Elle cherche donc à établir une offre de produits la plus large possible. Les statuts expliquent ainsi :

*« Conscients de la diversité culturelle et socio-économique des habitants de nos quartiers, nous nous engageons à rendre la coopérative accessible à tous, l'une de nos missions premières étant de répondre aux besoins et choix alimentaires des gens, sans préjugés ou dogmes, mais en essayant de trouver les produits les meilleurs, ou à défaut les moins pires » (préambule aux statuts de la coopérative).*

Ce faisant, la Louve se situe bien dans la continuité des supermarchés traditionnels dont le modèle d'affaires est historiquement de devenir des lieux d'offre abondante en proposant un maximum de produits différents au même endroit. À l'inverse, des alternatives plus radicales cherchent aujourd'hui à limiter le choix offert aux consommateurs. Que ce soit par les systèmes d'abonnements à des box, à des paniers, à des AMAP ou l'ultraspécialisation de certaines enseignes, ces alternatives demandent aux consommateurs d'adhérer à des valeurs précises plutôt que de choisir des produits dans un catalogue abondant. Ces alternatives sont souvent présentées comme plus contraignantes pour des consommateurs qui perdent en pouvoir de choix et doivent s'adapter à des produits qu'ils choisissent de moins en moins (pour une discussion sur ces différentes contraintes, voir Ouahab & Maclouf, à paraître). Dans une logique d'efficacité économique visant à satisfaire le plus grand nombre pour atteindre une taille critique, la Louve fait le choix de proposer une vision large des produits compatibles avec sa définition de la bonne alimentation. Cette définition est donc fixée, mais autour de critères suffisamment larges pour qu'en théorie, tout le monde y trouve des produits qui lui correspondent.

Cependant, j'ai remarqué dès le départ que des produits emblématiques des dérives de l'agroalimentaire n'ont jamais été référencés. C'est notamment le cas du Nutella et du Coca-Cola. Théoriquement, rien n'empêche de les référencer, par exemple en justifiant du bon goût de ces produits. Mais dans les faits, le caractère politiquement sensible de ces deux produits fait que je ne les ai jamais vus dans les rayons du magasin. De manière plus large, cette vision inclusive de l'alimentation pose question à certains coopérateurs dont les pratiques alimentaires sont des actes militants et politiques et qui ne se réduisent donc pas à des considérations individualistes.

#### 6.2.4 Une vision floue, source de protestations

Dans l'ensemble, cette vision inclusive et ouverte de l'alimentation, reposant sur des critères relativement larges, est une source de conflits au sein de la coopérative. D'une part parce que de nombreux coopérateurs ont du mal à s'approprier une vision de la bonne alimentation qui reste, selon eux, très floue. C'est ce que m'explique une coopératrice dans l'extrait suivant :

*« Mais effectivement, cette question-là, pour moi c'est la question. Qu'est-ce qui fait qu'on va accepter tel ou tel produit ? Pour moi, c'est un truc un peu flou à la Louve. Et moi je parle*

*beaucoup de la Louve à mon entourage et souvent la première question c'est "d'où viennent les produits ?" Moi je dis "Bon bah voilà c'est des produits choisis" (rires).*

*– Ce qui est vrai (rires)*

*– Ce qui est vrai, et donc à chaque fois on me pose la question "mais c'est du bio ou pas du bio ? Circuit-court ou pas ?" Et je ne sais jamais trop quoi répondre, donc je dis "oui oui oui" et quand on me demande comment ça se passe, je dis "bah en fait, il y a un groupe qui est chargé de trouver les produits, etc. Et donc moi je leur fais confiance et voilà." Et c'est toujours la première question qu'on me pose c'est très souvent ça : d'où viennent les produits et tout ? Et mes parents, ils sont allés voir le film, là, Food Coop, et mon père disait "mais si, il y a forcément une charte" et je lui disais "nan, il n'y a pas de charte" et donc en fait effectivement, il n'y a pas de charte et le coopérateur qui animait le film lui a dit "bah heu l'essentiel c'est que le produit soit bon, qu'il ait bon goût, le critère premier c'est le goût". Et donc mon père disait "bah non le critère premier ce n'est pas le goût parce qu'un produit peut être super bon, mais dégueulasse enfin plein d'huile de palme et de chose comme ça". Et donc là-dessus je trouve que, effectivement, ce n'est pas très clair, ouai. [...] Qu'est-ce qui fait qu'on va choisir tel produit et pas celui-là ? Je ne sais pas. Là, j'ai vu qu'il y avait du poivron. C'est bizarre d'avoir du poivron au mois de mars. Mais bon pourquoi pas, hein. Mais c'est vrai que ça m'étonne un peu » (Entretien avec Adèle).*

Sans critères clairement définis, les membres ont du mal à situer le positionnement de l'organisation sur les enjeux alimentaires. À la Louve, nous voyons donc que se juxtaposent, plus que se synthétisent, des positions aussi différentes que l'antispécisme, l'anticapitalisme, l'environnementalisme, l'hédonisme gustatif, l'amélioration de soi par l'alimentation et la recherche de santé personnelle par exemple. Cette liste non exhaustive montre volontairement que parmi les enjeux autour de l'alimentation, on retrouve autant des questions liées aux nouvelles luttes sociales et aux nouveaux mouvements sociaux que des positions individualistes, voire libertariennes, proches d'une idéologie néo-libérale.

Or cette juxtaposition de positions antagonistes sur l'alimentation crée des conflits. Par exemple, un coopérateur s'adresse à d'autres en comparant l'éthique de leurs achats de vêtements à celle de leurs achats alimentaires : « *Est-ce que vous regardez si tout ce que vous portez est fait de produits naturels (coton, cuir, lin, laine... vs synthétiques) ? Si la matière première est locale ? Si les conditions de travail pour la fabrication étaient acceptables ? Et si ça n'est pas le cas, pourquoi une attitude si différente entre votre opinion sur l'offre alimentaire*

*de la Louve, et votre comportement quand il s'agit d'acheter des fringues ? Alors pourquoi tant d'indignation sur le fait d'avoir des fruits et légumes qui ne sont pas locaux ? »*

Sur le forum, d'autres membres expriment leur déception face à l'offre réelle par rapport à ce qu'ils avaient compris de la charte :

*« Je quitte la Louve avec regret, car je suis déçu par les produits : je pensais que c'était un supermarché écoresponsable, donc pas de produits hors saison, pas d'huile de palme, pas de produits provenant de producteurs ou de pays peu recommandables. Mais la Louve a hélas, choisi la surabondance d'offre et ressemble trop, en cela, aux supermarchés traditionnels ».*

Je montre qu'une réponse apportée par l'organisation (nous verrons plus en détail par la suite qui parle exactement dans l'organisation) est de dire que la Louve doit être inclusive et faire de la place à tout le monde. Un coopérateur répond ainsi au message précédent que :

*« Si tu pensais rejoindre avec la Louve un “supermarché écoresponsable”, tu t'es trompée. JAMAIS la coopérative n'a été présentée de cette manière. C'est un supermarché coopératif, ni plus ni moins. Moi aussi, je trouve tout un tas de produits inintéressants. Et bien je ne les achète pas. En revanche il y a aussi une myriade de produits (fromages, bières, viande, etc...) artisanaux et de super qualité, qui plus est à un prix imbattable et, personnellement, c'est pour ça que je suis coopérateur. Et je ne vois pas en quoi la Louve ressemble à un supermarché traditionnel. Bon retour chez Franprix alors ;) ».*

Cet argumentaire suppose qu'il existe une position neutre qui consisterait à laisser chacun acheter les produits qu'il veut et que cela permettrait d'empêcher les conflits. Or, une telle tentative de juxtaposer différents critères pour promouvoir une vision inclusive n'est pas neutre. C'est sans doute ici que nous voyons tout l'intérêt d'adopter un regard sur le travail et les conflits hérité de la Labour Process Theory. Une telle position totalement inclusive n'est concrètement réalisable : tout modèle repose sur des choix, notamment le choix de travailler à faire certaines choses et donc à ne pas en faire d'autres, à mettre en vente certains produits plutôt que d'autres. Ces choix impliquent nécessairement des exclusions. Des choix sont faits en permanence, et donc des conflits existent entre différentes visions de la bonne alimentation pour obtenir une place dans le modèle de la Louve. Il faut ici rappeler que la fiction d'avoir toute l'offre existante disponible en un même endroit est historiquement le choix fait par les hypermarchés, ce qui les a conduits à bâtir des centres commerciaux dix fois plus grands que la

Louve, sans parvenir à être exhaustifs. La position de la Louve repose donc forcément sur des choix qui excluent invariablement certaines des préférences de ses membres.

En bref, cela veut dire que différentes positions sur l'alimentation coexistent et luttent pour gagner en influence dans un assortiment de produits forcément limité. Cette lutte se traduit par des effets concrets sur le travail des membres dont les efforts servent à rendre certains produits, plus que d'autres, accessibles. Ce sont donc certaines visions de la bonne alimentation, plus que d'autres, qui sont actualisées par la coopérative. Toutefois, pour le moment, cette lutte est malheureusement invisibilisée. C'est-à-dire qu'il n'est pas possible pour les coopérateurs de comprendre sur quelles bases certains produits sont sélectionnés (et donc certains autres écartés). La tentative de synthèse et d'inclusion que propose la Louve n'est pas neutre, mais relève de choix et de priorisations de certains enjeux sur d'autres. Le travail des coopérateurs est donc inmanquablement mis au service de certains principes plus que d'autres.

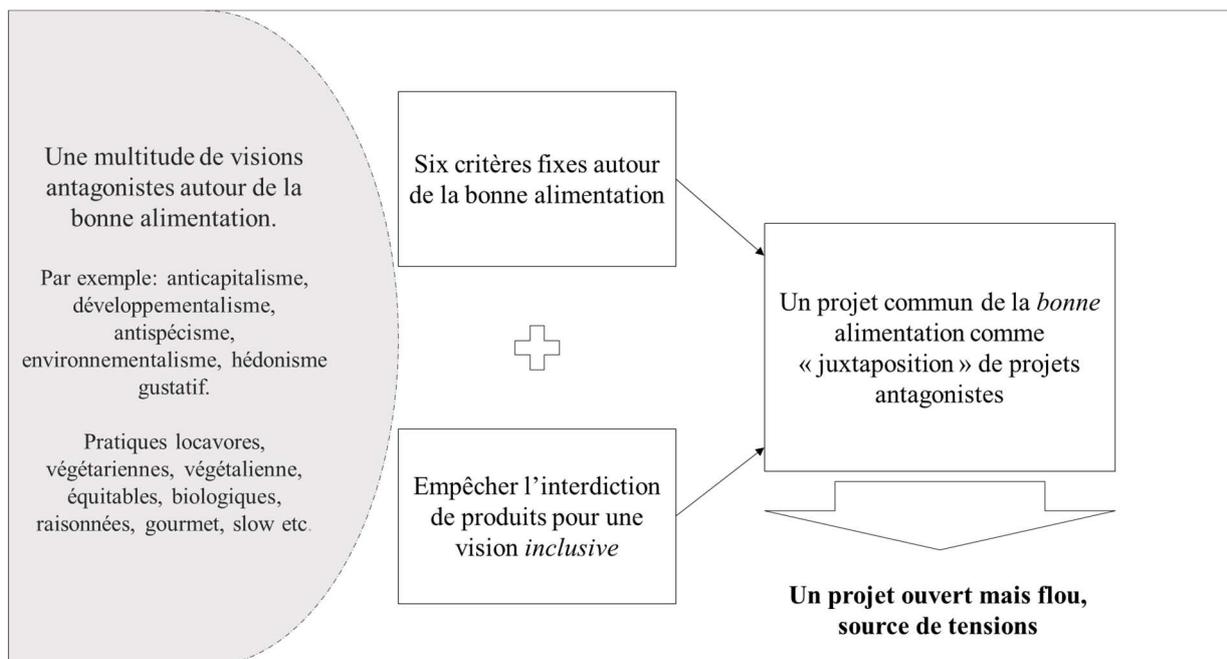


Illustration 16 : Un modèle des conflits autour de l'alimentation dans la coopérative

Maintenant que nous avons montré les positions antagonistes qui pouvaient exister au sein de la Louve, notamment sur les enjeux alimentaires (ces enjeux regroupent des questions tant environnementales qu'économiques, gustatives ou sociales), il sera intéressant de regarder le design organisationnel mis en place par la coopérative pour gérer cette tension entre des positions antagonistes. Nous observerons notamment la gouvernance de la coopérative, le

système exclusif d'adhésion des membres, son système de marges fixes et le créneau de trois heures fixes de travail.

### 6.3 Fixer un design organisationnel original

Si nous avons montré que la définition de l'alimentation reste floue, large et source de tensions, le design organisationnel de la Louve repose, quant à lui, sur des dispositifs bien précis. Nous allons voir que ces différents dispositifs positionnent la Louve comme une alternative à *mi-chemin*. Si la gouvernance, la participation des membres, ou même le mode de fixation des prix ne sont pas aussi radicaux que dans d'autres alternatives alimentaires, ils offrent toutefois un arrangement intéressant pour sortir du système d'exploitation et d'hyperconsommation traditionnel de la grande distribution alimentaire.

#### 6.3.1 Gouvernance de la coopérative : favoriser le déploiement opérationnel du supermarché

La Louve constitue un modèle hybride entre la coopérative de consommation et la coopérative de travailleurs. Cette difficulté de positionnement traverse l'organisation depuis le départ. Ceci explique notamment l'important travail de clarification du modèle que mènent constamment les membres et que nous détaillerons par la suite pour comprendre la fabrique du consentement des membres. Nous allons présenter ici les implications concrètes de ce choix d'hybridité sur la gouvernance de l'organisation.

Au niveau de son organisation formelle, la Louve est tout d'abord constituée de deux structures distinctes : une association et une coopérative. Cette complexité est rappelée et expliquée à chaque assemblée générale.

*« Un membre du conseil d'administration de l'association fait un rappel sur les deux structures juridiques qui composent la Louve : l'association "les Amis de la Louve" et la coopérative la Louve.*

*L'association a été créée au lancement du projet en 2011, pour le porter et mobiliser autour de lui. À sa création, les statuts de l'association étaient relativement standards.*

*La coopérative a été créée en 2016 pour porter le supermarché. L'association était inadaptée pour plusieurs raisons. Un supermarché constitue tout d'abord une activité*

commerciale. Sa mise en œuvre demande des investissements lourds, ce qui implique un besoin de financement. Il faut donc pouvoir apporter des garanties aux financeurs. Le statut de société coopérative (société par actions simplifiées) a permis de constituer un capital social, constitué par les parts achetées par les coopérateurs, pour obtenir des financements. Il permet par ailleurs une grande souplesse d'organisation.

L'association a en parallèle été conservée. Le projet de la Louve va au-delà du supermarché : l'association continue à porter d'autres objectifs, comme l'éducation populaire. Côté pratique, elle permet également d'assurer les coopérateurs pendant leur créneau, et de recevoir des dons et subventions. Tous les souscripteurs de la coopérative sont automatiquement membres de l'association » (CR de l'AG du 18 septembre 2018).

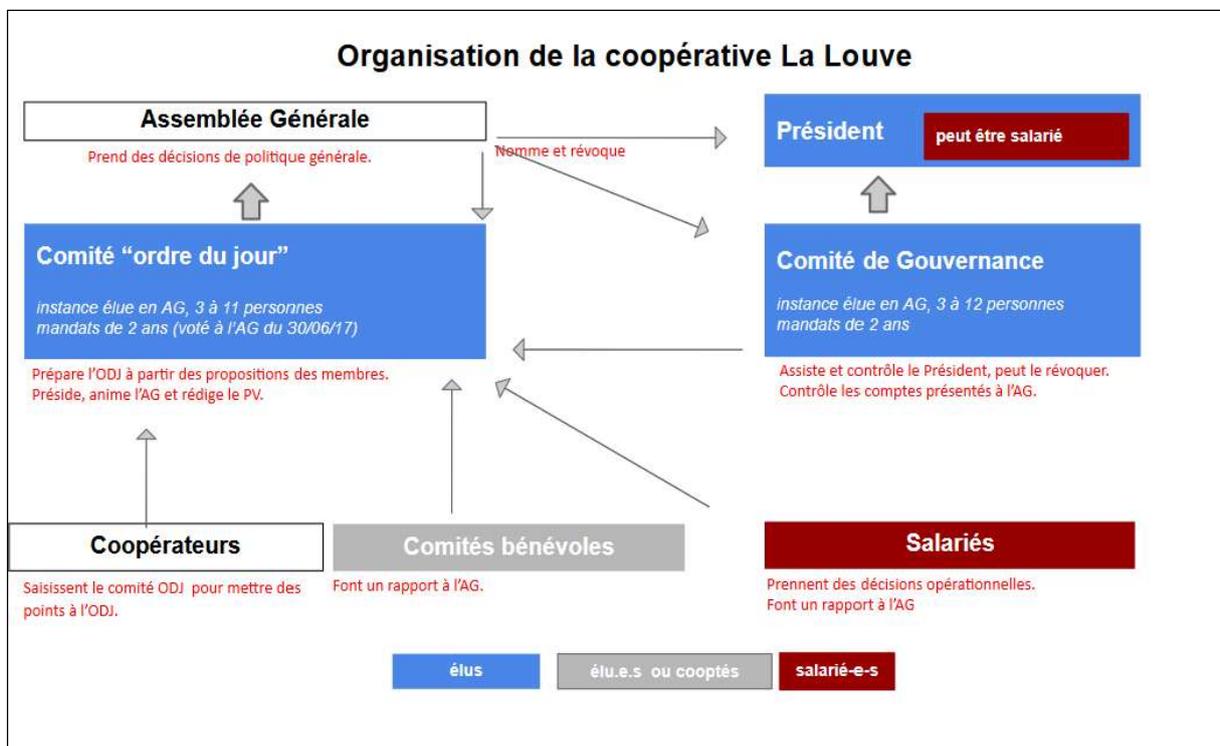


Illustration 17 : Organigramme de la Louve (source : documentation interne)

La Louve est une société par actions simplifiée (SAS) sous statut de coopérative de consommation. En droit français, la coopérative n'est pas une forme juridique à part, mais est simplement apposée à une forme plus traditionnelle de structure juridique, ici la SAS. Je n'ai jamais réussi à savoir dans quelle mesure les financeurs publics ont pu influencer ce choix de structure légal. J'ai découvert que plusieurs projets de supermarchés coopératifs ailleurs en France ont fait le choix de rester sous le statut associatif qui leur paraissait plus adéquat en

termes de valeurs. Le statut associatif est celui choisi par d'autres systèmes de distribution alternatifs (Le Rudulier, 2010). Si la différence symbolique entre les deux est concevable, les conséquences concrètes de ces différences de statut juridique restent à explorer.

L'organigramme ci-dessus nous montre la gouvernance de l'organisation à travers le fonctionnement des assemblées générales. L'assemblée générale se réunit, selon les statuts, au moins six fois par an. Tous les coopérateurs sont invités à y participer. Dans les faits, entre deux cents et six cents personnes sont présentes à chaque assemblée générale. Il est intéressant de préciser deux éléments au sujet de cet organigramme. Premièrement, contrairement à beaucoup de dispositifs de la Louve, cet organigramme n'est pas une copie conforme de la Park Slope Food Coop. Le droit français étant différent du droit américain, certains ajustements ont dû être faits et ont cadré les orientations prises par l'organisation. Lors d'une discussion avec un membre du comité juridique, celui-ci m'expliquait, par exemple, qu'il n'est pas possible de supprimer la fonction de président. Deuxièmement, la mise en place de ce système de gouvernance s'est faite progressivement. À rebours de la décentralisation présentée dans ce schéma, les débuts de la Louve se sont faits via des comités de pilotage qui prenaient l'ensemble des décisions et des assemblées générales qui ne votaient pas. Nous reviendrons plus en détail sur les enjeux de gouvernance dans la discussion du chapitre 9, car cette question est encore l'objet de débats houleux au sein de la coopérative et les conséquences potentielles sont importantes.

Si les comités de pilotage n'existent plus (remplacés par la structure décrite ci-dessus), les comités bénévoles sont toujours en fonction. Ces différents comités bénévoles représentent un travail volontaire des membres en plus des créneaux de travail estimé à plus de 10 000 heures de travail. Toutefois, je ne me suis pas beaucoup intéressé à ces comités dans mon travail de thèse, afin de me concentrer sur le travail des membres en magasin.

Quelques précisions sur la gouvernance de l'organisation nous seront utiles. Nous voyons sur ce schéma qu'il y a deux lieux formels de prises de décision : l'assemblée générale pour les « décisions de politique générale » et les salariés pour « les décisions opérationnelles ».

Le déroulement des assemblées générales et le processus de prise de décisions relèvent donc d'un comité ordre du jour. Au-delà de l'animation des assemblées générales, ce comité discute avec les coopérateurs qui souhaiteraient proposer un vote, les aide à structurer leurs propositions et organise l'agenda des sujets à aborder lors de chaque assemblée. Les activités de ce comité sont contraintes par un certain nombre de règles (définies dans le document *Guide des assemblées générales de la coopérative la Louve* de 22 pages et *Rôle et fonctionnement du*

*Comité Ordre du Jour* de 2 pages). Parmi ces règles, il y a notamment le fait que toute proposition doit être débattue lors d'au moins deux assemblées générales et que toute proposition doit être inscrite à l'agenda des débats. Ce fonctionnement des assemblées générales est en place depuis plus de six mois désormais et a mené aux votes et à l'adoption de plusieurs propositions. Par exemple, l'extension du droit de n'acquiescer qu'une seule part sociale pour devenir coopérateur aux étudiants boursiers d'État, ou l'implantation d'un frigo solidaire à l'entrée du magasin. Pour un ensemble de raisons et de mécanismes que nous aborderons plus loin, le résultat de ces assemblées est plutôt limité pour le moment et aucun sujet réellement clivant n'a été abordé, ou en tout cas soumis à un vote, depuis que je suis coopérateur.

Le second point important de la gouvernance est le fait que les salariés sont en charge des décisions opérationnelles. Cela leur donne une autonomie forte dans leur travail quotidien. Ils doivent quand même agir dans le cadre global défini par l'assemblée générale et ils rendent des comptes à celle-ci. Concrètement, cela signifie qu'au début des assemblées générales, environ 30 minutes sont consacrées à des comptes-rendus de l'activité de la coopérative. Les salariés se tiennent alors devant l'estrade, face à l'assemblée de coopérateurs et commentent au micro les slides PowerPoint qui s'affichent et qui présentent l'activité de la coopérative : données financières, référencement de nouveaux produits, difficultés logistiques, etc. Cependant, deux éléments doivent venir nuancer ce système. D'une part, ce sont les salariés qui décident des informations qu'ils présentent et ce sont eux qui ont les compétences pour comprendre le mieux les conséquences des données qu'ils présentent. Nous sommes donc en présence d'un problème d'agence bien connu en gestion (Jensen & Meckling, 1976). D'autre part, le contrôle concret qui s'exerce sur les salariés est un autocontrôle, et reste donc très largement hors de portée des coopérateurs. C'est d'autant plus le cas que la frontière concrète des responsabilités est floue, ainsi que me l'exprimait clairement une coopératrice.

*« Alors ça, tu sais, c'est un vrai problème. Ça, c'est une des questions que je me suis toujours posées et auxquelles je n'ai toujours pas la réponse. C'est "c'est quoi cette distinction entre gestion courante et politique générale ?" et ben... Je ne sais pas. En fait si tu poses la question des termes, des définitions et bien je ne suis pas certaine que ce soit clair. C'est quoi la gestion courante ? Est-ce que mettre en place un processus de gestion ce n'est pas quelque chose qui a à voir avec la politique générale ? Qu'est-ce que ça laisse comme marge à l'AG, si la politique générale c'est juste de dire qu'on est une coopérative et c'est terminé ? Si la politique générale c'est les grands schémas, alors on [Les personnes votant en AG] n'a pas*

*voix au chapitre, car ceux-ci sont définis dans les statuts et quasiment figés. Et est-ce que le cœur du fonctionnement ce n'est pas la gestion ? » (Entretien avec Marie.)*

Il n'y a ainsi pas de séparation nette entre les décisions qui relèvent réellement de l'assemblée générale et celles qui sont du ressort des salariés. Nous voyons donc que la gouvernance de la Louve ne s'appuie pas sur un modèle de démocratie directe, mais fait intervenir, au contraire, un ensemble de corps intermédiaires entre les coopérateurs et les décisions prises. Les coopérateurs votent bien directement, mais ils votent à partir d'informations, de résumés et de comptes-rendus fournis par des comités et des salariés qui intermédièrent le processus de décision. Finalement, cette gouvernance semble donc favoriser la dimension opérationnelle de l'organisation. Le processus de décision de l'assemblée générale est complexe, chronophage, implique une multitude d'acteurs dans un périmètre qui n'est pas clairement défini. Dans ce contexte, les décisions opérationnelles des salariés, prises sans concertation *a priori* de l'assemblée générale, sont donc largement favorisées. C'est sans doute ce qui explique que seulement des sujets mineurs aient pour le moment été discutés lors des AG.

La Louve se distingue donc d'autres alternatives alimentaires plus radicales en introduisant le recours au salariat ce qui n'est, historiquement, pas le choix de toutes les coopératives participatives (Co-op Handbook Collective, 1975). La Louve s'éloigne donc d'un modèle plus radical d'autogestion. Elle reste cependant ancrée à un modèle coopératif de partage de la prise de décision, bien que celui-ci soit forcément imparfait. Nous voyons donc que les membres de la coopérative sont rendus responsables des décisions prises par l'organisation, à travers la gouvernance coopérative qui donne le pouvoir formel à l'assemblée générale des coopérateurs. En même temps, nous voyons que certaines prérogatives opérationnelles restent en dehors des débats afin de garantir le modèle économique de l'organisation.

Comme nous l'avons dit, la Louve est un modèle hybride entre coopérative de consommateurs et coopérative de producteurs. En effet, cette gouvernance formelle par les consommateurs est complétée par le fait que ceux-ci doivent tous travailler pour la coopérative. Les deux catégories, travailleurs et consommateurs, sont donc fusionnées. Pour réaliser cette hybridité entre deux modèles opposés, la Louve s'appuie sur un système exclusif. Ce système fait que seuls les travailleurs peuvent être consommateurs de la coopérative et ainsi, capital, travail et consommation se retrouvent unis dans la structure. C'est ce principe d'exclusivité que nous allons maintenant présenter.

### 6.3.2 L'exclusivité de la coopérative : devenir membre par le travail

Outre un statut coopératif, la seconde caractéristique alternative de la coopérative est sa dimension exclusive. L'organisation opère selon une logique de club. Seuls les membres reconnus peuvent participer à la vie de l'organisation. Cette logique est d'ailleurs dans la continuité des *buyings clubs* (groupements d'achats) américains des années 1960 et 1970 (Co-op Handbook Collective, 1975). Toutefois, toutes les coopératives de l'époque n'adoptaient pas ce principe. Certaines coopératives s'appuyaient plutôt sur le travail gratuit de personnes volontaires, mais restaient ouvertes à tous. C'est le cas, par exemple, de la Park Slope Food Coop à ses débuts. Le recensement des différents modèles montre que certaines coopératives adoptaient un système proche de celui de la ristourne. Les prix étaient moins élevés pour ceux qui travaillent que pour les autres (Co-op Handbook Collective, 1975). Alors que la ristourne est une remise annuelle pour les consommateurs coopérateurs, dans le modèle adopté par la Louve, la remise est immédiate pour les membres qui travaillent et n'est pas accessible aux autres clients. Le principe d'exclusivité implique donc une situation de tout ou rien. Soit les personnes n'appartiennent pas à la coopérative et ne peuvent avoir accès à aucun de ses produits, soit elles en sont membres et ont accès à tous les bénéfices et privilèges associés au travail dans la coopérative.

Le choix d'instaurer un dispositif exclusif ou non renvoie à un choix normatif que les coopérateurs discutent sur le terrain de la morale :

*« Alors que je viens tout juste de rejoindre la coopérative, j'assiste à une réunion de suivi d'avancement du projet de supermarché. Une coopératrice se demande si ce ne serait pas judicieux de proposer un prix plus élevé pour des personnes qui ne travailleraient pas pour le supermarché. Elle développe son idée en disant que tout le monde n'a pas le temps ou l'organisation possible pour travailler trois heures par mois dans un supermarché. Pourtant ces personnes pourraient être intéressées par la sélection de produits de la Louve. Une personne prend la parole. Je ne la connais pas, mais comprends un peu plus tard que c'est une personne coordonnant l'un des comités de suivi. Elle dit :*

*- On a déjà évoqué ce problème de nombreuses fois et nous avons tranché. Ouvrir le supermarché à tous avec des prix différents, c'est reproduire à nouveau un système où les gens, parce qu'ils sont riches, peuvent ne pas travailler et avoir accès à de bons produits quand les pauvres doivent travailler pour avoir à manger. C'est justement tout ce qu'on veut éviter ».*

Ce qui m'intéresse ici est moins les choix qui ont mené à l'adoption d'un tel système que les effets que produit ce système sur l'organisation. Par exemple, un tel système véhicule une conception originale du travail. L'exclusivité de la Louve signifie que **seul le travail donne accès à l'organisation**. Nous l'avons vu précédemment, une coopérative de travailleurs, ou SCOP, est une coopérative au sein de laquelle seul le travail donne accès au capital (Cheney et al., 2014). Les supermarchés coopératifs et participatifs, au contraire, ouvrent leur capital à toute personne souhaitant consommer. Toutefois, la possibilité de bloquer l'accès à la consommation permet d'exclure des membres ne travaillant pas, même si ceux-ci peuvent théoriquement conserver des parts de capital. C'est donc bien un système différent de la SCOP, mais qui s'en rapproche par la centralité du travail dans l'accès à l'organisation et les services et produits qu'elle propose.

Cette exclusivité a également des conséquences sur la valorisation du travail au sein de la coopérative. Au sein des coopératives non exclusives, la contrepartie du travail est directement visible comme un différentiel de taux de marge s'appliquant sur les produits du magasin à différents consommateurs. Par exemple, si les produits sont proposés aux non-coopérateurs à un surcoût de 10 %, alors ce pourcentage est la contribution estimée du travail des coopérateurs volontaires. Une telle représentation de la contribution du travail n'est pas directement visible dans les coopératives exclusives. Il est possible de tenter de chiffrer cette contribution. Par exemple, les économies réalisées par un mois de courses dans la coopérative peuvent être rapportées aux heures travaillées pour établir un salaire horaire virtuel (Sommer & Hohn, 1983). Mais de telles comparaisons sont des constructions subjectives. Dans le cadre d'un supermarché exclusif, les économies réalisées ne peuvent être calculées qu'à partir de comparaisons de prix discutables : les écarts de prix sont variables selon l'enseigne de référence choisie. D'autre part, tous les consommateurs n'achètent pas les mêmes produits ni les mêmes quantités : pour une même quantité de travail (un même nombre de créneaux par an), un coopérateur peut très bien acheter une quantité bien plus importante de produits qu'un autre. Un salaire horaire virtuel ne correspond pas à une rémunération concrète pour les membres, mais bien à une économie potentielle sur des achats faits dans le supermarché.

En bref, la valeur monétaire du travail fourni est particulièrement difficile à estimer au sein des supermarchés participatifs. Lors de leurs rapports devant l'assemblée générale, les salariés de la Louve tentent pourtant de le faire. Une salariée explique ainsi que le travail bénévole est très important pour la Louve puisqu'en 2017, cela a représenté « 41 équivalents temps plein » (juillet 2018). À travers cette comparaison, les salariés montrent que, pour l'organisation, le travail n'est pas rapporté à une valorisation économique pour l'organisation, en termes de

surplus généré par exemple, ni en termes d'économie pour les membres, mais simplement en volume horaire. Au sein de ce système exclusif, le travail est donc d'abord un marqueur de l'appartenance à l'organisation.

Comme nous l'avons montré plus haut, l'exclusivité de la coopérative est présentée comme un outil égalitariste mettant fin à une discrimination entre « riches » et « pauvres ». L'égalité passe alors, dans ce système exclusif, par la mise au travail identique de tous les membres de l'organisation.

Ce système exclusif prévoit tout de même des régimes d'exception.

*« Moi, je travaille, mais c'est ma femme qui fait les courses, me raconte un coopérateur avec qui je travaille un jeudi matin. C'est elle qui a entendu parler de la Louve et voulait rejoindre la coopérative. Mais son emploi du temps est beaucoup plus compliqué que moi donc on a trouvé cet arrangement. Moi, je peux venir y travailler un matin de la semaine et, elle, elle vient le samedi faire nos courses » (Carnet II, p.146).*

L'exception principale à cette exclusivité de la coopérative se trouve dans le régime des rattachés. Dans l'extrait ci-dessus, le coopérateur explique ainsi que sa femme est rattachée à son statut de coopérateur et c'est donc son travail à lui qui permet à sa femme de faire des courses sans pour autant que cette dernière travaille dans la coopérative. Les rattachés sont les personnes dont la participation à la coopérative est rattachée au travail d'un autre coopérateur. Les statuts de l'organisation définissent les rattachés comme suit :

*« Le fonctionnement de la coopérative repose sur la participation de ses membres pour assurer une partie du travail que génère leurs achats ; lorsqu'un ménage est composé de plusieurs adultes, il est fortement recommandé que tous les adultes deviennent coopérateurs, car chaque adulte en plus génère du travail qui ne sera pas compensé par un service. Toutefois, comprenant qu'un tel engagement soit difficile à tenir pour certains, la Louve accepte qu'un coopérateur désigne un "rattaché" — un 2<sup>e</sup> adulte vivant à la même adresse que lui — qui sera autorisé à effectuer ses achats au supermarché. La personne "rattachée" n'est pas habilitée à faire un créneau horaire au supermarché ni à accompagner le coopérateur aux assemblées générales » (Manuel des membres, p.17).*

Nous voyons que le statut des rattachés est présenté comme une concession de la coopérative pour des membres qui ne pourraient s'accommoder de ces contraintes. Après avoir rappelé que l'organisation *fonctionne* grâce au travail de tous, une concession (toutefois) est

faite et la Louve *accepte* le système des rattachés et donc que certaines personnes puissent faire des courses sans y travailler.

Des exceptions à l'exclusivité du modèle existent aussi pour les personnes en incapacité de travailler.

*« La Louve accueille tout le monde. Il existe beaucoup de tâches différentes à la coopérative et elle fait le nécessaire pour que ses membres puissent trouver la place qui leur convient. Un membre qui a des demandes particulières peut en parler avec son coordinateur d'équipe.*

*Si un membre est dans l'incapacité de participer aux tâches à réaliser pendant les services, il peut demander une dispense pour incapacité. Il pourra toujours effectuer ses achats pendant la période de dispense » (Manuel des membres. p.16).*

En précisant que la Louve accueille tout le monde, le texte ci-dessus montre toute la tension qui existe autour de l'exclusivité de la coopérative : cette exclusivité renvoie à un entre-soi et une gentrification dont serait responsable la coopérative. Les médias soulèvent ainsi régulièrement la question d'un risque de voir la coopérative se transformer en un lieu de rassemblement pour *bobos*<sup>55</sup>. Cette question, qui invite à une étude du profil sociologique des membres, est pour le moment hors de mon propos. L'exclusivité dont je discute ici vise surtout l'impossible accès aux non-membres.

Enfin, l'exclusivité de la coopérative ne veut pas dire que l'organisation est refermée sur elle-même ni qu'elle fonctionne en autonomie. Le propos de ce chapitre est justement de montrer le contraire en explicitant comment la coopérative reste ancrée dans une chaîne de valeur plus large. Certes, la consommation des produits vendus par la coopérative n'est possible que pour les membres travaillant au sein de la coopérative. En revanche, la coopérative continue d'interagir avec de nombreux fournisseurs, des associations du quartier, des prestataires de service ou encore des services publics au quotidien.

Ce système exclusif est particulièrement intéressant. Premièrement, c'est un système étonnant par rapport à la vision inclusive des pratiques alimentaires souhaitée par l'organisation. Une certaine tension se retrouve donc entre inclusion et exclusivité pour

---

<sup>55</sup> Voir par exemple [https://l'expansion.lexpress.fr/actualite-economique/la-louve-vrai-supermarche-ou-attrape-bobo\\_2022215.html](https://l'expansion.lexpress.fr/actualite-economique/la-louve-vrai-supermarche-ou-attrape-bobo_2022215.html)

l'organisation. Celle-ci doit alors établir des dispositifs pour gérer cette tension. C'est également un dispositif qui nous invite à repenser le travail et sa valorisation dans l'organisation ainsi que les rapports entre membres et non-membres de la coopérative. Surtout, ce dispositif fait de la question du travail l'indicateur premier de l'adhésion des membres à la communauté. C'est par le travail que l'on devient membre à part entière de la Louve.

### 6.3.3 Les trois heures fixes de travail : rendre la bonne alimentation accessible.

Le système de créneaux de travail est l'élément central du dispositif coercitif mis en place par la Louve pour contrôler ses membres. À ce titre, je reviendrai sur la présentation du créneau de travail dans sa dimension coercitive au cours du chapitre 7. Toutefois, le créneau de trois heures fixes par coopérateur est un outil original, aux conséquences particulièrement intéressantes qu'il convient de présenter ici, car il est au cœur du modèle alternatif de la Louve.

Le système de créneau est l'élément clé du modèle participatif, exclusif du supermarché. Les membres de la Louve s'engagent à travailler trois heures toutes les quatre semaines au sein du magasin pour avoir le droit d'y faire leurs courses. Ce faisant, l'organisation s'appuie massivement sur du travail non salarié, non rémunéré. En 2018, le travail des membres représentait une centaine d'équivalents temps plein<sup>56</sup>. À travers ce système, la Louve se distingue donc très clairement de la tradition des coopératives de consommation sur le modèle Rochdalien que nous avons évoqué au chapitre précédent, et se rapproche beaucoup plus des organisations autogérées.

Le supermarché coopératif exige de tous ses membres de travailler trois heures. Mais, contrairement à une entreprise classique, la Louve ne recrute pas de nouveaux coopérateurs en fonction de besoin de travail. Il n'y a même *a priori* aucune limite au nombre de coopérateurs qui peuvent s'inscrire. Lors de ma visite à la Park Slope en avril 2017, je me suis entretenu avec un salarié, membre fondateur de la coopérative. Je le questionne à ce sujet, car ils sont 18 000 membres et le temps d'attente en caisse le samedi peut être de 45 minutes. Il m'explique que c'est une question à laquelle ils réfléchissent, car ils ont une impression de saturation à cause d'un local qu'ils ne peuvent plus agrandir. Il me dit qu'ils ont un système de liste d'attente et qu'ils incitent les gens à bien réfléchir. Puis il ajoute, sur un ton plus bas, « *Mais si les gens*

---

<sup>56</sup> Voir le chapitre 8 pour le détail du calcul des équivalents temps plein.

*veulent vraiment venir, on ne va pas les empêcher, on accepte toujours des membres sans avoir réellement de chiffre limite ».*

Ainsi, l'organisation ne recrute pas en fonction de besoins de travail, mais impose bien à tous de travailler pour la coopérative. Les organisations classiques recrutent, en principe, des travailleurs pour combler un manque, pour réaliser un besoin de travail ; dans le cas de la Louve, la relation est inverse. Les travailleurs ne sont pas recrutés pour occuper un poste, une fonction dans l'organisation, mais des fonctions émergent et sont créées lorsque des membres viennent rejoindre la coopérative pour y travailler. Les besoins sont créés *a posteriori* en fonction du nombre de travailleurs disponibles. Le périmètre d'activité de la structure dépend donc largement du nombre de personnes prêtes à s'engager bénévolement pour la coopérative.

Dans ce cadre, les trois heures de travail sont incompressibles. La réduction des heures est parfois évoquée, mais toujours rapidement écartée, par exemple lors des assemblées générales.

*« Assemblée générale du 15 mars 2018. L'assemblée commence par une série de questions de coopérateurs. Vient une question d'une coopératrice d'âge moyenne. Je la distingue mal depuis ma place. Elle se lève et saisit le micro qu'un animateur de l'AG lui tend. Elle demande s'il n'est pas temps de réfléchir à la question des RTT [réductions du temps de travail] et de faire passer le créneau de travail de 3 heures à 2 h 45, qui est le temps du créneau de la PSFC ; car elle trouve qu'il n'y a pas grand-chose à faire. Le bruit de fond augmente subitement dans la salle. Je ne peux pas dire si les gens approuvent ou pas, mais tout d'un coup tout le monde parle. Le sujet provoque des réactions » (Carnet I, p.195).*

Ce temps de travail est donc la structure de base pour distinguer les multiples coopérateurs (coopérateurs de base, rattachés, salariés, eux investis dans des comités bénévoles). Il n'est pas évident que le terme de hiérarchie soit le bon ici pour décrire ces distinctions entre différents profils de coopérateurs. Au sens légal, aucune hiérarchie n'existe au sein de la coopérative. Toutefois, il apparaît clairement qu'une certaine structure est mise en place où des statuts différencient les membres. Ce choix est un premier marqueur fort de la coopérative qui la distingue d'autres modèles alimentaires alternatifs. À ce sujet, c'est tout d'abord le recours au travail salarié qui est décisif. Certains modèles alternatifs rejettent ouvertement le recours au salariat. C'est par exemple le cas de la coopérative alimentaire Diony Coop à Saint-Denis qui ne fonctionne qu'à travers le travail volontaire<sup>57</sup>. C'est un point de débat ancien au sein des supermarchés coopératifs (Co-op Handbook Collective, 1975). Le recours au salariat a

---

<sup>57</sup> <http://dionycoop.org/fonctionnement/>

longtemps été associé aux coopératives de consommation (c'est-à-dire à des supermarchés dont les actionnaires-consommateurs ne travaillent pas pour le magasin). Or, les tensions dans ces organisations sont identifiées depuis longtemps (Ashforth & Reingen, 2014). La disparition d'un grand nombre de coopératives participatives fonctionnant sans salarié est souvent invoquée comme argument par les défenseurs du modèle de la Louve. Pour ceux-ci, le recours au salariat et aux coordinateurs est un levier d'efficacité. C'est ce que m'explique un salarié :

*« Ce mercredi matin, je faisais une visite du magasin avec certains étudiants de l'ESCP. Alors qu'ils repartent, je reste discuter avec Raoul [un salarié]. Nous évoquons l'explosion du nombre de projets similaires en cours (il me dit que selon son décompte, il y en aurait plus de 60) et les différences entre les modèles. En particulier, nous discutons d'un supermarché en Île-de-France que nous connaissons tous les deux et qui a ouvert rapidement avec peu de produits et des amplitudes horaires réduites. Il se montre très sévère envers de tels projets et à leur prétention par rapport aux six ans d'incubation de la Louve. C'est pour lui un mauvais signal pour les investisseurs publics pour qui il est difficile d'évaluer la viabilité d'un tel projet. Le recours au salariat permet une amplitude horaire plus élevée et l'accès à plus de produits. Ce sont, selon lui, ces deux éléments qui permettent d'intéresser les personnes sur le temps long. Or, ce temps long est nécessaire pour avoir une base solide de gens investis me dit-il. Cela prend du temps de créer un esprit coopératif ».*

Ce choix de structure combinant volontaires et salariés n'est donc pas anodin. C'est une première façon de s'éloigner de modèles plus radicaux par souci d'efficacité et d'atteinte du plus grand nombre *sur le temps long*. Un modèle comme les AMAP ou comme Diony Coop contraint, en effet, à se différencier plus radicalement des pratiques de la grande distribution. Par exemple, sans salarié présent à temps plein, il est plus difficile d'avoir une amplitude horaire importante puisque les individus ont leurs contraintes d'agenda. Ainsi, de tels points de vente sont souvent ouverts uniquement à partir de la fin d'après-midi. Les nombreux fournisseurs ne livrant que le matin leur sont donc inaccessibles, d'où des contraintes dont il faut s'accommoder. Les membres de telles organisations doivent donc également apprendre à consommer différemment, en apprenant à ne faire leurs courses qu'à des horaires réduits et à partir d'une sélection plus restreinte de produits (Ouahab & Maclouf, à paraître). Ce sont ces contraintes que la Louve choisit d'éviter pour intéresser le plus grand nombre en proposant un modèle de supermarché qui ne soit pas trop radical.

La combinaison entre travail bénévole autour d'un créneau fixe de trois heures et travail salarié doit donc à nouveau être une garantie d'efficacité opérationnelle pour la Louve. Le travail gratuit des membres est donc notamment là pour parvenir à tenir la promesse de la *bonne* alimentation. Promesse qui passe en partie par la question du prix. Or, sur ce sujet, la Louve s'est également dotée d'un dispositif qui l'éloigne du fonctionnement traditionnel des supermarchés.

#### 6.3.4 Le taux de marge fixe : une fixation égalitariste du prix de vente

Le dernier principe alternatif déployé par les supermarchés coopératifs et participatifs comme la PSFC ou la Louve est le système de fixation des prix de vente. la Louve est une structure qui ne réalise pas de profit. Tout excédent commercial est entièrement réinvesti dans la structure. Toutefois, les produits ne sont pas vendus à leur prix d'achat. D'importants frais de fonctionnement (près de 700 000 € en 2017) *imposent* de réaliser une marge sur la vente des produits pour couvrir ces frais. Les plans de financement prévisionnels ont établi qu'une marge de 20 %, serait suffisante pour amortir les différents coûts de fonctionnement. Ce taux de 20 % est inspiré de celui appliqué à la Park Slope Food Coop. Il est important de voir que cette marge est imposée, car cela signifie que l'organisation n'est pas autonome, mais encastrée dans un écosystème d'échanges marchands et que sa survie dépend de sa participation active à ces échanges.

Il convient d'analyser ce taux à deux niveaux. Tout d'abord, il est intéressant de regarder le niveau de ce taux par rapport à ce qui est habituellement pratiqué par les enseignes du secteur. Mais il est également très intéressant de remarquer qu'à la Louve ce taux est fixe. Tout produit est vendu avec le même taux de marge de 20 %. Pourtant, la norme du secteur est d'appliquer un taux différent pour chaque produit. L'exemple le plus connu est bien entendu d'arriver à afficher un prix de vente se terminant par 99 centimes en faisant varier le taux de marge appliqué.

Il faut toutefois rappeler, comme nous l'avons vu plus haut, que si le taux appliqué en magasin est de 20 % il peut être inférieur ou supérieur dans les comptes de résultat de la coopérative. Cela s'explique par la variation des stocks sur une année. Le taux de marge est la différence entre le total des ventes et le total des achats de marchandises sur une année. Or les stocks achetés ne sont pas forcément vendus la même année. Si des produits sont achetés à des fournisseurs et vendus l'année suivante, ils n'entrent pas dans le total des ventes, mais bien dans

le total des achats de marchandises. D'où un écart entre la présentation comptable de l'information et le taux effectivement pratiqué au quotidien par le supermarché.

Une représentation graphique permet de mieux comprendre cette question de la marge fixe. Le schéma suivant présente la diversité des taux de marge dans les enseignes de la grande distribution selon les familles de produits. Par opposition, le taux de marge fixe de la Louve est représenté par une barre bleue identique pour toutes les familles de produits. Ainsi, selon ces chiffres de l'Insee le taux de marge varie entre 2 % et 41 % selon le type d'enseigne et le type de produits. La moyenne pour les supermarchés se situe à 19,17 %. Mais attention, cette moyenne n'est pas proportionnelle au chiffre d'affaires.

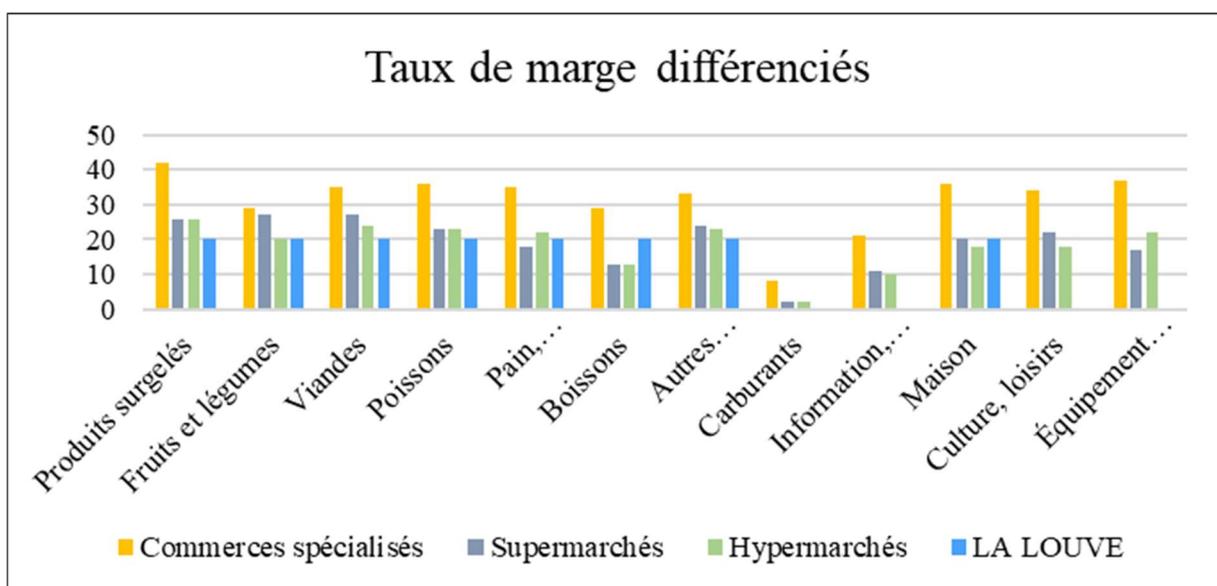


Illustration 18 : Tableau de comparaison des taux de marge moyens par familles de produits et type d'enseigne.

Source Insee depuis <https://www.insee.fr/fr/statistiques/1304045#consulter>

La marge moyenne de 19,17 dans les supermarchés traditionnels n'est pas pondérée par les parts de marchés de chaque famille de produits. Or, d'après l'Insee, les carburants représentent 16 % des ventes des supermarchés pour un taux de marge moyen de 2 %. Hors carburant, le taux de marge des supermarchés passe alors à 22,5 %. De même, le supermarché coopératif ne vend pas de livres ou DVD, ni de téléviseurs et autres équipements de la maison où les marges des distributeurs sont structurellement faibles. Finalement, les deux grandes catégories où les marges des distributeurs sont plus faibles sont les boissons, les pains et confiseries. Les différents taux de marges par type d'enseigne et par catégorie de produits sont présentés dans le tableau suivant.

<b>Données de la figure 1 : Taux de marge commerciale par produit dans les grandes surfaces alimentaires et les commerces spécialisés</b>				
	<b>Commerces spécialisés</b>	<b>Supermarchés</b>	<b>Hypermarchés</b>	<b>La Louve</b>
Produits surgelés	42	26	26	20
Fruits et légumes	29	27	20	20
Viandes	35	27	24	20
Poissons	36	23	23	20
Pain, pâtisserie, confiserie	35	18	22	20
Boissons	29	13	13	20
Autres produits alimentaires	33	24	23	20
Carburants	8	2	2	20
Information, communication	21	11	10	20
Équipement maison	36	20	18	20
Culture, loisirs	34	22	18	20
Équipement personne et divers	37	17	22	20
MARGE MOYENNE		19,17		20
MARGE MOYENNE HORS-CARBURANT		22,40		20
Note : pour les commerces spécialisés, il s'agit du taux de marge commerciale de l'ensemble du secteur, même si ce dernier ne vend pas exclusivement la famille de produits qu'il commercialise principalement.				
Lecture : les supermarchés et les hypermarchés pratiquent un taux de marge commerciale de 26 % sur les produits surgelés alors que le taux de marge du commerce de détail de produits surgelés s'élève à 42 %.				
Champ : France entière, entreprises des secteurs "hypermarchés", "supermarchés" et commerces spécialisés (voir définitions).				
Source : Insee, enquête Marges commerciales et É sane 2012.				

Malgré ces précisions sur les catégories de produits, nous voyons que le taux de marge brut est relativement proche entre un supermarché classique et la coopérative la Louve. Pourtant, les promoteurs du modèle coopératif et participatif annoncent des écarts de prix situés entre 20 % et 40 % en faveur de la Louve. Pour comprendre comment de tels écarts seraient possibles alors même que les taux de marge brute sont si proches, il convient de comprendre les stratégies marketing des grandes enseignes autour des produits d'appels.

Les produits d'appels forment le cœur de la stratégie des taux de marge différenciés. En effet, ils permettent de proposer certains produits à des taux de marge très faibles, afin de réaliser d'importants volumes de ventes sur ces produits. Ce sont généralement des produits-clés pour les consommateurs comme par exemple la bouteille de lait, la baguette de pain ou encore une offre temporaire sur le pot de Nutella. En contrepartie, les distributeurs appliquent des marges beaucoup plus élevées sur des produits moins connus et moins importants dans ce qui va former « l'image-prix » du consommateur. Autrement dit, dans l'imaginaire du

consommateur, le prix d'un petit nombre de produits-clés détermine la perception globale du niveau de prix d'un magasin. Appliquer des marges différenciées, faibles, sur un petit nombre de produits permet d'agir sur cette perception globale. Toutefois, ces produits représentent également un volume de vente important et jouent donc à la baisse du taux de marge global.

Lorsque des coopérateurs présentent le modèle de la Louve, l'exemple du lait est ainsi souvent mobilisé pour expliquer le taux de marge fixe. Les personnes rappellent que les prix sont *en moyenne* moins chers, mais que sur certains produits où les grands distributeurs ne font volontairement pas de marge, il est compliqué d'être compétitif. Il est donc tout à fait possible que la Louve soit plus chère sur certains produits.

Il faut également préciser que ces marges sont des marges dites « avant » par opposition aux marges arrière. Comme le rappelle l'Insee : « Les **marges arrière** sont essentiellement des rémunérations de services (contribution aux promotions, animations commerciales...), dites coopérations commerciales. Les lois Châtel et LME ont encadré ces pratiques. Ceci s'est traduit par une baisse des prix de vente des fournisseurs aux distributeurs »<sup>58</sup>. Le supermarché la Louve ne pratique pas de promotions, de soldes ni aucune autre offre promotionnelle et ne réalise donc pas de marge arrière. Pourtant celle-ci participe positivement à la marge des enseignes de distribution. Ceci participe donc également à expliquer pourquoi les taux de marge sont comptablement proches entre les deux types d'enseignes, malgré des différences notables entre les deux systèmes.

Ce taux de marge fixe apparaît donc comme un dispositif original qui va à l'encontre des pratiques des enseignes classiques. Ce dispositif est important, car à travers des marges différenciées, les supermarchés classiques font en réalité porter leurs frais de fonctionnement sur certaines familles de produits, plus que d'autres. Ils orientent également les achats des consommateurs en rendant certains produits plus accessibles que d'autres via une modulation du taux de marge nominal appliqué à ces produits. Le taux de marge fixe correspond donc à une vision différente de la consommation où les variations de prix sont uniquement imputables aux prix d'achat des fournisseurs. Le supermarché émerge alors comme un élément neutre, jamais responsable de la variation des prix. la Louve appuie donc son modèle sur une pratique égalitariste de fixation des prix.

Ce dispositif est également intéressant, car il complexifie la comparaison de prix produit à produit et invite à une comparaison plus globale et donc plus difficile. L'organisation assume

---

<sup>58</sup> <https://www.insee.fr/fr/statistiques/1304045#documentation>

d'être plus chère que d'autres supermarchés sur certains produits, car elle refuse une logique de manipulation du taux de marge. C'est alors sur la globalité du panier de courses que les prix se révèlent plus intéressants pour les coopérateurs. Pourtant, rien n'empêche ceux-ci d'aller faire leurs courses dans plusieurs endroits, et d'acheter leur lait ailleurs par exemple. Enfin, ce dispositif est également alternatif, car il remet en cause des pratiques commerciales et marketing reposant sur la fabrication des besoins des consommateurs par la publicité et la promotion.

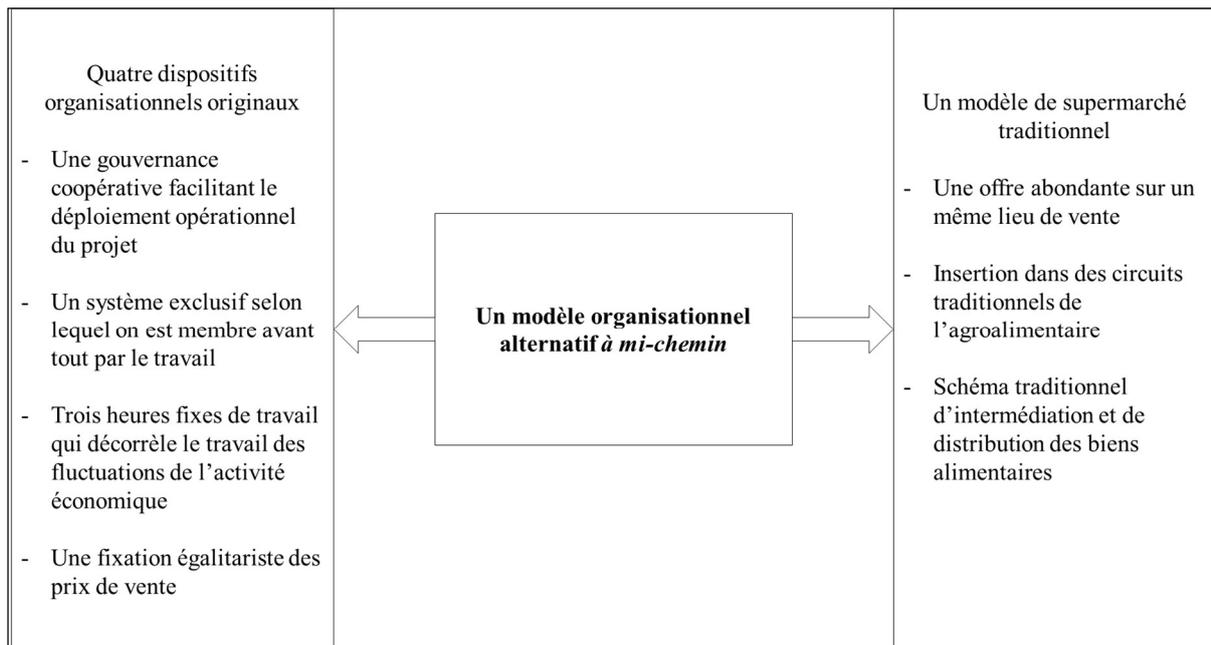


Illustration 19 : Un modèle organisationnel à mi-chemin

Nous avons montré que la question de la bonne alimentation au sein de la Louve était le reflet de conflits entre les membres sur ce que veut dire cette bonne alimentation. Nous avons également montré que le choix de l'organisation est de clore ces débats en proposant une vision neutre et inclusive de l'alimentation afin de limiter les conflits. Nous avons ensuite montré que le design organisationnel de la Louve s'appuie sur des dispositifs concrets pour assurer la mise en œuvre opérationnelle du projet. Nous allons maintenant montrer que cette source d'antagonisme et de lutte de pouvoir, autour des enjeux tant économiques qu'alimentaires, n'est pas sans conséquences sur le travail. Ceci nous permettra de mieux comprendre pourquoi le contrôle du travail est un enjeu important au sein de la Louve.

## 6.4 Des antagonismes multiples qui cadrent le travail

### 6.4.1 L'antagonisme économique n'a pas disparu

À travers ce modèle à mi-chemin où la Louve ne cherche pas une remise en cause radicale du système alimentaire, mais continue de s'inscrire dans des chaînes de production établies, nous voyons que la question économique ne disparaît pas. C'est en lien avec des comptes-rendus précédents de coopératives confrontées à la concurrence mondialisée (Cheney, 1999; Flecha & Ngai, 2014).

A priori, cet antagonisme n'est pas évident, la situation financière de la Louve est même présentée comme « bonne » par ses membres. Une salariée pouvait ainsi déclarer lors d'une assemblée générale :

*« L'afflux de souscripteurs a été supérieur aux attentes, ce qui a permis un lancement de l'activité dans de bonnes conditions. Cela a permis de compenser le fait que le panier moyen est lui inférieur aux prévisions. La marge commerciale est confortable. Le niveau de trésorerie est resté bon : le "trou" de la période estivale a été moins important qu'anticipé. La bonne situation financière de la Louve a permis de se concentrer sur le développement de l'activité » (Assemblée générale de juillet 2018).*

Le tableau suivant présente une comparaison de la structure des comptes de la Louve par rapport aux comptes standards dans les enseignes de grande distribution françaises.

		La Louve 2017	Supermarchés Français 2016	Différence
<b>CHIFFRES D'AFFAIRES NET</b>		<b>100</b>	<b>100</b>	
Coût des marchandises vendues		-83,9	-78,2	-5,7
<b>MARGE COMMERCIALE</b>		<b>17,6</b>	<b>16,8</b>	0,8
Autres achat et charges externes corrigées	335 115,00	-8,7	-7,7	-1
<b>VALEUR AJOUTÉE CORIGÉE</b>		<b>8,66</b>	<b>12,7</b>	-4,04
Impôts et taxes	2 791,00	-0,01	-0,9	0,89
Frais de personnel	229 403,00	-5,9	-8,9	3
<b>ÉXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION</b>		<b>2,64</b>	<b>2,9</b>	-0,26
Dotations Aux Amortissements	187 488,00	-4,8	-0,8	-4
<b>ÉXCEDENT NET D'EXPLOITATION</b>	- <b>85 558,00</b>	<b>-2,2</b>	<b>2,1</b>	-4,3
Résultat financier (remboursement emprunts)	41 293,00	-1		-1
<b>RÉSULTAT NET</b>	- <b>118 423,00</b>	<b>-3</b>	<b>1,6</b>	-4,6

*Illustration 20 : Tableau de comparaison des structures des comptes de résultat de la Louve avec la moyenne des supermarchés français (calculs de l'auteur depuis des données de la Louve et de Xerfi).*

Ce tableau présente les résultats de la Louve de 2017. La comparaison a ses limites. La colonne « Supermarchés français 2016 » est construite à partir d'une moyenne qui ne rend pas compte de la diversité des situations des supermarchés. D'autre part, les services et produits vendus ne correspondent pas totalement à l'offre disponible à la Louve.

Nous voyons que le résultat net de la Louve est négatif du fait d'amortissements très élevés, puisque les investissements de départ sont lourds, avec près de 200 000 € d'amortissement par an. L'exercice comptable montre donc malgré tout un effet positif sur la trésorerie de la coopérative. L'excédent brut positif, couplé à un chiffre d'affaires en hausse de 20 %, rend optimiste sur la capacité de la Louve d'être à l'équilibre financier pour l'année comptable 2018. Nous voyons que les comptes de résultat sont assez semblables, mais des différences notables peuvent être mises en avant. D'une part, les frais de personnel sont nettement plus faibles (3 points de pourcentage de moins) au sein du supermarché coopératif. Cela s'explique facilement par le recours au travail volontaire des membres. D'autre part, si les marges sont semblables, cela s'explique par les marges différenciées que pratiquent les supermarchés traditionnels. Nous reviendrons sur ce point au cours de ce chapitre. L'activité commerciale se fait donc dans de bonnes conditions, même si des investissements importants doivent toujours être remboursés. Enfin, il faut noter que la Louve est locataire de son local commercial ; ce loyer représente un poste important de dépenses incompressibles.

Cette très brève présentation de la bonne santé financière de la coopérative peut laisser penser que celle-ci n'est pas soumise à une forte tension entre logique économique et logique sociale, pourtant classique au sein des coopératives de consommateurs (Ashforth & Reingen, 2014). Toutefois, deux grandes contraintes économiques s'imposent à l'organisation. la Louve doit d'une part être rentable et d'autre part être compétitive par rapport aux autres acteurs du marché. Cette pression économique n'est pas anodine, mais relève au contraire des choix organisationnels faits par la coopérative et que nous avons détaillés plus haut. Ainsi, dans sa définition large de la bonne alimentation, la Louve intègre la dimension du prix et fait donc de la question de la compétitivité prix l'un des enjeux de son modèle alternatif. Ce d'autant plus que le choix est fait, contrairement à d'autres modèles plus en rupture avec les circuits agroalimentaires traditionnels, de proposer des produits disponibles en masse dans d'autres enseignes. Autrement dit, les produits vendus à la Louve sont des produits commensurables, ils peuvent être comparés avec ceux vendus par d'autres supermarchés, d'où une nécessité de compétitivité-prix. D'autre part, en s'inscrivant dans un modèle de supermarché, la coopérative fait le choix de traiter avec tout un ensemble d'acteurs traditionnels de la grande distribution et donc de s'insérer dans un maillage de relations marchandes. Dès lors, bien que non orientée par

la recherche de profit, l'organisation doit être rentable pour payer ses fournisseurs et rembourser ses prêts. Ce sont ces deux dimensions, de rentabilité et de compétitivité que nous allons présenter successivement.

#### *6.4.1.1 Impératif de rentabilité*

L'impératif premier est celui d'être à l'équilibre financier. Cet impératif était très présent aux débuts de la coopérative, notamment parce que cela constituait un signal fort pour convaincre les partenaires financeurs. Les appels à venir faire ses courses étaient alors présents sur de nombreux supports : en assemblée générale, par e-mail, sur les annonces d'ouverture de l'épicerie éphémère ou encore lors de discussions informelles en magasin. Ces appels pouvaient prendre la forme d'injonctions très précises, par exemple à constituer des stocks chez soi pour augmenter rapidement les ventes de la coopérative alors que l'offre de produits y était encore réduite.

*« Nous sommes impatients, mais nous sommes des milliers de membres avec seulement quelques caisses. En même temps, venez nombreux pour acheter et souvent. Nous frôlons un stade critique par rapport à notre situation de trésorerie... et le remède c'est vos achats » (E-mail du 15/11/2016).*

Dans ce cadre, les ventes sont mises en avant comme un moyen de pouvoir atteindre l'équilibre financier. Mais cet impératif d'équilibre financier a aussi des conséquences sur le travail des membres. En août 2016, le supermarché n'est pas encore ouvert et l'épicerie éphémère n'est ouverte que quelques jours par semaine. L'ouverture présente un retard de plusieurs mois par rapport aux business plans initialement présentés aux financeurs institutionnels. Les dépenses en cours à ce moment pour les travaux d'aménagement du magasin ne sont pas équilibrées par des recettes comme prévu dans les plans de financement. Dès lors, l'équilibre financier et la trésorerie sont menacés. L'organisation fait alors appel à ses membres pour prendre en charge une partie des travaux. C'est ainsi que je me suis retrouvé à peindre en blanc les murs des zones de stockage, bénévolement, avec d'autres coopérateurs lors de certains week-ends. Une partie des meubles ainsi que des petits travaux d'électricité ont également été réalisés par des membres experts du domaine. Ce travail bénévole a par la suite été estimé et chiffré afin de pouvoir témoigner auprès des investisseurs de l'effort fourni pour maintenir l'équilibre financier malgré les retards d'ouverture du magasin. Le travail des membres de

l'organisation est donc directement lié à l'impératif d'équilibre financier dans un système marchand.

Dans une perspective LPT, cette contrainte est très importante, car elle est liée à l'impératif de profit d'une partie des partenaires commerciaux de la coopérative. Cet équilibre financier correspond, très concrètement à la capacité, pour le supermarché coopératif, de payer tous ses partenaires commerciaux. Si la trésorerie est dans une situation « difficile », c'est bien parce que la structure paye ses fournisseurs et prestataires de services. Or, payer ses partenaires commerciaux, cela signifie actualiser une certaine répartition de la valeur le long de la chaîne selon des tarifs négociés. Bien entendu, dans certains cas, la marge de négociation de la coopérative est nulle, mais cela reflète encore plus la présence d'un rapport de force. De manière plus explicite, atteindre l'équilibre financier, c'est donc actualiser la réalisation de profits par les partenaires commerciaux. L'injonction à l'équilibre financier est donc bien le résultat de conflits autour de l'appropriation de la valeur entre différentes organisations dont une majorité continue à opérer dans un système néo-libéral des échanges alimentaires (McMichael, 2009). Toutefois, cet impératif n'est pas la seule contrainte économique. L'insertion dans un système concurrentiel contraint également la coopérative à avoir des prix compétitifs.

#### *6.4.1.2 Impératif de compétitivité*

La contrainte économique est aussi liée aux concurrents qui établissent des prix de référence sans lesquels la promesse « d'être moins chers » n'a pas de sens. On ne peut être moins cher qu'en se comparant à d'autres distributeurs. Or ceux-ci sont actuellement des acteurs fortement concentrés. La contrainte est donc de réaliser des ventes importantes afin d'atteindre une taille suffisante. Le graphique ci-dessus montre ainsi la concentration en France du secteur de la distribution alimentaire où cinq groupes se partagent 78,5 % du marché.

### ■ Principaux groupes intervenant dans la distribution alimentaire

Nom du groupe	Contrôle, actionariat ou nationalité connue	Chiffre d'affaires 2016 (M€)	Principales enseignes du secteur	Part de marché en 2016
<b>CARREFOUR</b>	Famille Moulin (10,2%), Famille Diniz (7,9%) Famille Arnault (5,4%)	76 645	Carrefour, Carrefour Market, Carrefour City, etc.	<b>21,0%</b>
<b>E. LECLERC</b>	Groupement d'indépendants	44 900	Centre E. Leclerc, E. Leclerc Express, E. Leclerc Drive	<b>20,7%</b>
<b>ITM ENTREPRISES</b>	Société Civile des Mousquetaires	40 200	Intermarché, Intermarché Hyper, Intermarché Super, etc.	<b>14,4%</b>
<b>GROUPE CASINO</b>	Groupe Rallye (50,4%)	36 030	Franprix, Casino, Géant Casino, Leader Price, Leader Drive, etc.	<b>11,5%</b>
<b>AUCHAN</b>	Famille Mulliez (cont. maj.) Salariés (10,2%)	52 820	Simply Market, Auchan, etc.	<b>10,9%</b>

Source : Xerfi, d'après opérateurs, Panorama TradeDimensions et Kantar Worldpanel (via Linéaires)

Illustration 21 : Tableau présentant la concentration dans la grande distribution alimentaire française

Avec 5 millions d'euros de chiffre d'affaires prévu pour l'année 2018, la Louve est un acteur 10 564 plus petit que Auchan en termes de pouvoir d'achat auprès des fournisseurs. Ceci montre sa situation précaire par rapport aux grands oligopoles qui dominent le marché.

La situation oligopolistique de la grande distribution donne aux grandes centrales d'achats (qui continuent, encore aujourd'hui, de se concentrer avec des centrales communes à plusieurs enseignes) la possibilité de dicter les prix aux fournisseurs en négociant marges avant et marges arrière. Les relations commerciales sont différentes au sein de la Louve du fait d'un pouvoir de marché beaucoup plus restreint. Toutefois, ces relations marchandes ne sont pas sans conflits. Par exemple, certains grossistes exigent des engagements sur les quantités ou des dépôts de garantie conséquents avant de faire des affaires avec de nouveaux entrants sur le marché. C'est notamment ce qui a expliqué l'arrivée tardive des produits conventionnels dans le supermarché. Lors de la phase test, à partir de novembre 2016, le supermarché ne contenait que des produits labellisés bio. Les fournisseurs spécialisés dans ce type de produits, plus petits, ont l'habitude de traiter avec de petits commerces. Au contraire, les distributeurs de produits de marques conventionnelles travaillent avec de plus grandes enseignes et exigent donc des quantités et garanties supplémentaires pour faire commerce. Ces engagements ont des conséquences sur la coopérative qui doit s'assurer ses débouchés et ses ventes. Ainsi, des volumes importants de

vente doivent être réalisés afin de proposer des prix compétitifs par rapport aux autres acteurs du système alimentaire mondial.

La taille de l'organisation reste un enjeu critique. Comme le rappelle un membre de la coopérative lors d'une discussion sur le coût des produits :

*« Et il faut retenir aussi que la Louve ne sera plus jamais aussi chère qu'elle l'est maintenant. Nous aurons rapidement des réductions si nos volumes augmentent comme prévu. » (Forum interne de la Louve)*

Le modèle économique repose donc en partie sur une stratégie de volume et de taille critique. Pour les personnes à l'origine du projet de la Louve, le projet de supermarché implique une volonté d'atteindre une certaine taille. Lors d'une conversation informelle, un membre de la première heure me partageait ses réflexions sur les ouvertures d'autres projets de coopératives participatives en France. Il était particulièrement critique vis-à-vis de certains projets qui ne souhaitent pas dépasser le stade d'épicerie, c'est-à-dire du magasin de moins de 400 m<sup>2</sup> quand la Louve en fait quatre fois plus. Pour lui, ces projets n'auront jamais une taille conséquente pour avoir un effet de volumes à la baisse sur les prix. Dans le développement de la coopérative, l'épicerie éphémère n'était d'ailleurs qu'un stade de développement. C'était un moyen d'obtenir une trésorerie temporaire et de se former sur certains aspects techniques, mais l'objectif était, dès le départ, d'ouvrir un véritable supermarché de grande taille.

*« C'est le moment de faire le point sur les ouvertures à venir de l'épicerie éphémère, dont le chiffre d'affaires fourni un peu d'air pour la trésorerie de la coopérative qui souffre du retard de l'ouverture par rapport au plan initial. Un salarié explique que l'ouverture est une question de semaines désormais. Les efforts des membres doivent donc désormais se concentrer sur le magasin de la rue des Poissonniers. En conséquence, l'ouverture de l'épicerie sera moins fréquente qu'auparavant. L'épicerie est très consommatrice du temps des volontaires. La priorité est le grand supermarché et non pas l'épicerie. » (Compte-rendu p.40)*

Ainsi donc, certains choix faits par l'organisation, en termes de surface de vente, de nombre d'adhérents ou encore de recourir à des grossistes sont la conséquence des pressions exercées par d'autres acteurs du système alimentaire auquel la Louve souhaite appartenir. Dans la grande distribution classique, le recours aux grossistes a largement disparu et, désormais, les oligopoles de distributeurs ont internalisé les flux logistiques (Newsome, 2010) et réduit les intermédiaires

en négociant directement avec les grands fabricants agroalimentaires. Or ce recours aux grossistes est largement utilisé par la coopérative et même mis en avant par les salariés de la Louve comme une situation souhaitable pour limiter le travail de prise de commande et surtout limiter les frais de port liés à la multiplication de petits trajets de livraisons. C'est donc un moyen d'éviter des coûts supplémentaires.

Mais ce levier quantitatif n'est pas le seul sur lequel s'appuie la Louve.

*« Le conditionnement par nos propres membres de différents produits (fromage, thés, épices, fruits secs) va également être mis en place petit à petit. Comme nous avons pu le voir à l'épicerie, les économies sur ces produits sont entre 35 % et 80 % » (Forum interne de la Louve).*

Dans ce cadre contraint d'une chaîne de valeur globale des produits alimentaires, le pouvoir de marché n'est pas l'unique moyen d'obtenir des prix compétitifs. Le développement d'activités intensives en main d'œuvre, particulièrement la vente de produits en vrac et le reconditionnement, est un axe fort de la Louve. Ce sont des activités sur lesquelles les autres enseignes peinent à se développer et ont du mal à être compétitives. Ainsi, une étude de 2018 sur le vrac en France montre que seuls 38 % des supermarchés français disposent d'un rayon vrac<sup>59</sup>. Les résultats qualitatifs de cette étude montrent également que ces rayons ne sont pas toujours propres et bien tenus, que des ruptures de stock fréquentes « ternissent » l'image de ces rayons et qu'on y trouve de nombreux messages « anxigènes » à propos de l'interdiction de manger, de mélanger ces produits et de se montrer respectueux du matériel en rayon. Le faible taux de rayons vrac dans les supermarchés français s'explique aussi par un problème de main d'œuvre. Les supermarchés ont en moyenne 27 salariés<sup>60</sup>. C'est à peu près le nombre de membres volontaires travaillant en même temps que moi lors de mon créneau mensuel. Il est donc tout à fait possible d'avoir 3 personnes s'occupant de ce rayon en permanence à la Louve. Or sur ces produits, les économies sont plus fortes, car les produits sont moins transformés. Le travail au sein de la coopérative apparaît donc comme un enjeu important dans la promesse de prix bas et la bonne tenue du modèle économique global. Ainsi, l'existence de certaines tâches au sein du magasin doit se comprendre comme le résultat d'un compromis entre d'une part les membres — qui ont une certaine vision de la bonne alimentation et du bon prix de vente — et

---

<sup>59</sup> [http://a-p-c-t.fr/dauvers/fichiers/20180626\\_5b31f22e5fedb.pdf](http://a-p-c-t.fr/dauvers/fichiers/20180626_5b31f22e5fedb.pdf)

<sup>60</sup> Source Xerfi 2016 : Les grandes surfaces alimentaires.

d'autre part un système économique plus large — qui crée des contraintes avec lesquelles il faut composer.

#### 6.4.2 Travailler pour rendre la *bonne* alimentation accessible

Ces visions antagonistes sur la *bonne* alimentation ne concernent pas que les pratiques de consommation des membres de la Louve, mais affectent également la façon dont les coopérateurs doivent travailler pour rendre ces produits accessibles. Cela veut dire que malgré leurs différences, les coopérateurs doivent se mobiliser et travailler ensemble afin de mettre en œuvre une vision de la bonne alimentation et donc exclure certains autres produits et options d'alimentation. C'est en ce sens que se pose la question de l'hégémonie et l'oppression au travail au sein d'une coopérative alimentaire. En effet, le travail des membres doit être contrôlé, afin de s'assurer que ceux-ci mettent en œuvre la vision portée par l'organisation de ce qu'est une alimentation de qualité et non pas leur propre vision qui peut tout à fait être concurrente de celle-ci.

##### 6.4.2.1 Travailler avec les contraintes des fournisseurs

Tout d'abord, une telle vision de l'alimentation ouvre la voie à des partenariats avec des acteurs traditionnels du secteur alimentaires. Le supermarché coopératif doit donc composer avec des fournisseurs qui imposent certaines règles du jeu pour obtenir accès à leurs produits.

Ces acteurs ne posent pas que des contraintes économiques. Ils établissent également certains principes normatifs que les partenaires commerciaux doivent respecter. Il y a certaines règles du jeu qui ne peuvent être transgressées. L'organisation doit donc composer avec ces contraintes et trouver un compromis acceptable entre les aspirations de ses membres et les pratiques que ses partenaires commerciaux jugent légitimes. Ainsi, dans le cas de la France, le marché de l'alimentation bio est structuré d'une façon très particulière. Deux circuits de distribution coexistent et sont hermétiques l'un à l'autre. On y trouvera des produits identiques, mais jamais les mêmes marques. Les mêmes fournisseurs fournissent différents magasins sous des marques différentes. Un premier circuit est celui des distributeurs spécialisés dits « historiques » de l'alimentation bio comme Biocoop, Satoriz, les Nouveaux Robinsons ou encore Naturalia. Dans ces enseignes, nous trouverons les marques historiques des fournisseurs bio avec des prix plus élevés. Le second circuit est celui de la grande distribution qui a

développé d'importants rayons bio dans ses enseignes. On y trouve des produits de marques différentes. Souvent les mêmes fournisseurs historiques répondent aux appels d'offres de la grande distribution, qui promettent d'importants volumes en fournissant une marque différente. Cela permet de maintenir l'image de marque et les taux de marge élevés sur les produits des circuits spécialisés. Mon expérience précédente en grande distribution sur des enjeux stratégiques autour du développement des produits bio dans les grandes enseignes de distribution m'a donné une connaissance de ces enjeux. J'y étais donc particulièrement attentif lors de mes participations à la Louve.

Ce conflit latent par rapport à la structuration française du marché du bio a des effets concrets pour la Louve. Il faut jouer le jeu d'un marché où des fournisseurs différencient leurs produits (marque, packaging, voire même recette) selon le distributeur à qui sera vendu le produit.

*« J'ai remarqué un petit message près des produits d'entretien. La marque Étamyne du Lys a décidé d'arrêter de fournir la Louve à cause des produits conventionnels qui y sont vendus. C'est plus précisément Jean qui me l'a fait remarquer. Je ne fais plus attention aux nombreux mots et affiches sur les murs du magasin. Le ton du message est assez cynique, désabusé, voire agressif. Le message précise que ces produits sont pourtant toujours vendus chez certaines enseignes appartenant au groupe Casino (Naturalia) ou Carrefour (Greenweez). Dans le reste du magasin, ce conflit ne semble pas avoir de conséquence. D'autres marques spécialisées bio sont toujours là. » (Carnet n° I, p.5)*

*« Un salarié nous explique que l'assortiment actuel est menacé. Les fournisseurs historiques de la bio réfléchissent à une possible sortie, car ils ne souhaitent pas être associés à des produits conventionnels. Cela fait suite à la dénonciation par un coopérateur aux fournisseurs bio de l'arrivée de produits conventionnels au sein de la Louve. Pour l'instant, un seul fournisseur est parti. Parmi ceux qui restent, certains souhaiteraient continuer à fournir la Louve, mais sous une autre marque. Mais cela ferait une comparaison moins avantageuse pour la Louve, car ces produits, vendus dans les circuits traditionnels sont souvent moins chers (car achetés en très grande quantité) que les produits équivalents chez Biocoop. Le salarié est très remonté contre cette pratique qu'il juge incroyablement élitiste, mais il nous explique aussi que le rapport de force est serré, car le pouvoir de la Louve n'est pas négligeable. Elle possède un fort capital médiatique et de nombreux journalistes sont coopérateurs. » (Carnet n° I, p.18)*

Ainsi, des règles, explicites et implicites, structurent le marché alimentaire français. Pour donner accès aux différents produits qui composent cette *bonne* alimentation que promeut la coopérative, il faut donc jouer le jeu établi par les acteurs existants ou bien entrer en conflits pour essayer de faire changer certaines règles. Mais ces conflits peuvent poser des problèmes. Dans le cas exposé ci-dessus, des fournisseurs peuvent décider de ne pas jouer le jeu modifié par la Louve. Il y a donc à nouveau un antagonisme très visible qui affecte ici les conditions de travail et l'organisation. D'après la Louve, une bonne alimentation implique l'accès tant à des produits bio qu'à des produits non bio. Pour ses fournisseurs, au contraire, la vente et la distribution de produits bio impliquent une intransigeance qui se traduit par une séparation hermétique entre circuits de distribution. En d'autres termes, des positions antagonistes sur des enjeux extraéconomiques ont des conséquences fortes sur l'organisation du travail au sein de la Louve. Dans l'exemple ci-dessus, cela déterminera le type de fournisseurs partenaires, le nombre de produits accessibles ou encore le nombre de livraisons à gérer chaque jour.

la Louve, en fonction des prises de position sur l'alimentation qu'elle décide de suivre et celles qu'elle décide d'écarter, doit donc adapter son organisation du travail. Un autre exemple illustre très bien ce phénomène. Le choix de la bonne alimentation dans un modèle large inspiré du modèle de supermarché implique de travailler avec des grossistes et d'importants fournisseurs qui ont développé certaines habitudes de fonctionnement avec les supermarchés traditionnels. Parmi ces habitudes, on trouve notamment l'idée d'effectuer les livraisons tôt le matin. C'est la raison principale qui explique que des coopérateurs doivent se lever tôt le matin pour être présent en magasin à 06 heures afin de correspondre aux habitudes de ces fournisseurs. D'autres définitions, sans doute beaucoup plus restrictive de ce qu'est la bonne alimentation, donneraient lieu à des schémas différents d'organisation.

Cet exemple est particulièrement intéressant parce qu'il met en évidence que les contraintes sont à la fois économiques, légales et normatives. Si la coopérative ne peut imposer à ses distributeurs de livrer les produits à d'autres moments c'est aussi parce qu'économiquement, cela serait beaucoup plus coûteux pour eux de faire plusieurs circuits de livraison en fonction des envies de chacun de leurs clients. En outre, si les livraisons, notamment en semi-remorque, sont si matinales, c'est aussi que la circulation des poids lourds est réglementée à Paris : ceux-ci ne peuvent donc pas livrer à n'importe quelle heure de la journée. La présence et le travail des coopérateurs tôt le matin pour réceptionner les livraisons de produits ne sont donc pas uniquement le fruit d'un accord sur la mission de la coopérative. C'est aussi le résultat d'un compromis avec les pratiques déjà établies des autres acteurs du système agroalimentaire que la Louve cherche à rejoindre (et à transformer).

#### 6.4.2.2 *Le recyclage au travail*

Un autre exemple permet de comprendre comment la fixation d'une vision de la *bonne* alimentation affecte le travail : le recyclage des déchets alimentaires et non alimentaires. Le recyclage est un enjeu important pour les membres de la Louve composée d'une population très soucieuse de l'environnement.

La gestion des déchets par les distributeurs alimentaires est encadrée par le droit français. Par exemple, la loi relative au gaspillage alimentaire interdit de rendre des aliments impropres à la consommation (javellisation) et contraint les grandes surfaces à faire don de leurs invendus<sup>61</sup>. Pourtant, les pratiques concrètes mises en place au sein du supermarché vont bien au-delà de ces exigences. Ainsi, les déchets organiques ne sont pas jetés avec les autres déchets, mais soit compostés, soit donnés à des associations. Les cartons et les cageots sont compactés séparément et envoyés vers des filières de tri spécifiques.

Tous ces choix en matière de recyclage se traduisent par une structuration spécifique du travail. Pour que ce tri se fasse effectivement, il faut que les coopérateurs travaillent, divisent leurs efforts en fonction des différentes opérations de tri identifiées en amont. Il y a donc un lien direct entre un projet porté par les membres (et donc la mission de l'organisation elle-même) et le travail des membres. Concrètement, le fait que l'organisation se fixe un niveau d'exigence plus élevé en matière de recyclage signifie ici que les membres devront apprendre à manipuler et utiliser régulièrement un compacteur, devront identifier les différentes filières de recyclage et de compostage, mais pour que les déchets soient transmis aux partenaires assurant la gestion des déchets.

De plus, ces pratiques ne sont pas figées, mais continuent d'évoluer sous la pression des membres mêmes de l'organisation. Ainsi, les membres continuent aujourd'hui à identifier des flux de déchets qui ne sont pas suffisamment optimisés. Par exemple, pour les produits en vrac, des sachets en plastiques continuent d'être fournis aux membres de l'organisation. Face à ce constat, des coopérateurs et coopératrices ont créé un groupe ad hoc de réflexion sur le sujet afin de proposer des solutions alternatives. Les réflexions sont encore en cours, mais des changements sur le sujet pourraient se traduire par une modification du labour process des membres. Par exemple, lors de ma visite du supermarché coopératif de Bruxelles, Bees Coop,

---

<sup>61</sup> <https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000032036289&categorieLien=id>

j'ai pu constater que les coopérateurs venaient acheter avec leurs propres bœux. Pour les coopérateurs au travail, cela se traduisait par une étape supplémentaire de tare des balances afin de peser correctement les achats des acheteurs. En clair, la mission et les idéaux de l'organisation sont en lien direct avec le vécu du travail des coopérateurs. En se donnant certaines missions comme réduire les déchets, les supermarchés coopératifs et participatifs créent de nouvelles tâches et activités pour les membres qui y travaillent, que ceux-ci soient initialement d'accord ou pas avec ces idéaux. Que ceux-ci soient initialement préoccupés d'environnement ou non, leur adhésion à la Louve implique de travailler à accomplir la mission que l'organisation a fixée. Ici, cela veut dire de voir son travail contraint par un impératif de recyclage qu'impose l'organisation.

## 6.5 Un modèle en tension entre rupture et continuité

Nous identifions ici une tension entre rupture et continuité dans le modèle organisationnel à *mi-chemin* de la Louve ainsi que les conflits auxquels participe cette organisation alternative. Cette tension, que je mets en avant, est fondamentale.

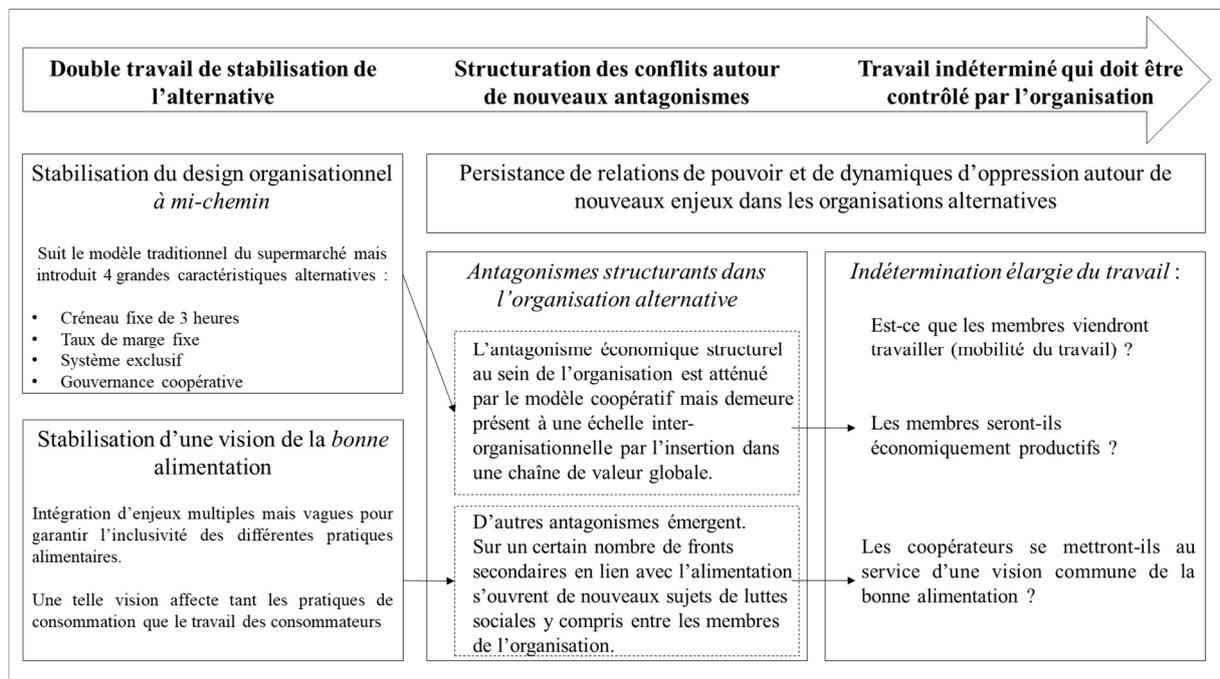


Illustration 22 : Les nouveaux antagonismes dans les organisations alternatives

Ces premiers résultats montrent l'irruption d'un nouvel acteur qui bouscule les règles du jeu, mais tout en continuant de « jouer le jeu » du système alimentaire établi. Ce faisant, les questions économiques restent beaucoup plus présentes que dans des systèmes beaucoup plus radicaux qui évacuent la dimension marchande. Ainsi, des communautés agricoles au Royaume-Uni proposent un accès à un panier de légumes hebdomadaire en échange de quelques heures de travail par semaine. La Louve n'a pas fait un tel choix de sortie de tout échange marchand et continue à faire affaire avec des acteurs traditionnels de l'agroalimentaire. Pour s'insérer dans ces chaînes de valeur, la Louve doit accepter certaines des tensions économiques que cela suppose. De la même manière, bien que la coopérative propose de transformer et repolitiser nos pratiques alimentaires, elle ne propose pas une vision unique de la bonne alimentation, mais propose plutôt d'en juxtaposer plusieurs. Cette double tension tant sur les enjeux économiques qu'alimentaires fait de la Louve un modèle alternatif à *mi-chemin*. De plus, cette tension explique que des conflits persistent.

L'existence de tels conflits et l'influence qu'ils exercent sur le travail montrent bien toute la pertinence de déployer une analyse inspirée de la LPT pour comprendre le contrôle du travail dans les organisations alternatives. Dans ce cadre, cet équilibre entre rupture et continuité renvoie à la question de l'équilibre entre contestation et consentement qui guide tout ce travail de thèse. Surtout, cela permet de comprendre les causes du contrôle du travail dans une organisation alternative.

À travers ce chapitre, nous voyons comment la question de l'indétermination du travail est repensée. En effet, dans les schémas traditionnels de la LPT, l'indétermination consiste à savoir si le travailleur déploiera suffisamment d'efforts pour contribuer à la création de valeur économique. Ici, la question de l'indétermination se trouve élargie. D'une part, des injonctions impératives continuent de contraindre les actions de la Louve et des acteurs extérieurs à la Louve imposent des exigences qu'il faut transférer aux travailleurs volontaires. Mais il s'agit également de savoir si les membres de l'organisation déploieront suffisamment d'effort pour réaliser le projet normatif porté par un groupe hégémonique au sein de l'organisation alternative. En d'autres termes, il s'agit de savoir si les membres accepteront de travailler pour une vision de l'alimentation qui n'est pas forcément exactement la leur. Le projet normatif est un enjeu de luttes sociales à la base du projet émancipateur des organisations alternatives. Mais nous voyons qu'une organisation alternative doit établir un système hégémonique où certaines options sont écartées au profit d'une vision unique. Ici, cette vision unique est celle d'un projet

inclusif de la bonne alimentation. Nous avons cependant montré que celui-ci ne peut se passer de certains choix et compromis, seulement ces choix sont invisibilisés.

Les antagonismes sont donc reconfigurés dans le projet des organisations alternatives, mais les conflits demeurent et passent toujours par des processus d'invisibilisation. Simplement, ces conflits concernent d'autres sujets de luttes sociales, d'autres fronts. Les conflits entre les membres sont donc bien présents, affectent le travail et nous montrerons dans les deux prochains chapitres, comment la Louve propose de réguler de tels conflits.

Ce qui ressort est que le travail reste indéterminé dans l'organisation : on ne peut pas savoir à l'avance à quel point les coopérateurs vont effectivement travailler. Dans ce cadre, le contrôle du travail demeure un impératif quand bien même l'organisation étudiée ne recherche pas le profit et ne s'appuie pas sur une relation salariale pour encadrer le travail de ses membres. Contrairement à une vision plus orthodoxe de la LPT, nous voyons que le contrôle du travail ne vise pas uniquement à sécuriser la réalisation d'une plus-value économique, mais aussi à s'assurer que le travail réalisé soit en accord avec les valeurs dominantes au sein de l'organisation.

À travers ce chapitre, nous avons donc vu que la Louve se situe comme une alternative à mi-chemin entre radicalité et continuité de la distribution alimentaire, repensant largement le rôle du distributeur, mais restant attachée au modèle du supermarché. Nous avons vu que ce modèle alternatif appuie son projet émancipateur sur une double fixation. D'une part, le projet de la *bonne* alimentation est figé selon six critères définis largement afin d'inclure une sélection large de produits. Ce faisant, les visions concurrentes de la *bonne* alimentation sont nécessairement écartées. D'autre part, le design organisationnel original de la coopérative est lui aussi fixé autour de quatre principes clés qui ancrent la Louve dans un système à mi-chemin entre radicalité et système dominant.

Ce travail nous montre l'intérêt d'une approche anti-essentialiste qui refuse de poser les organisations comme strictement alternatives, mais nous invite au contraire à explorer les situations intermédiaires. De plus, cette approche ne résout pas les luttes de pouvoir à des enjeux économiques. Nous montrons en effet que les conflits économiques restent présents dans un tel modèle à *mi-chemin* avec des enjeux de rentabilité et de compétitivité prix. La Louve reste largement encadrée dans un système agroalimentaire plus large. Cependant, nous montrons que les membres de l'organisation sont aussi caractérisés par des positions antagonistes sur les questions alimentaires notamment. Celles-ci regroupent des enjeux environmentalistes,

territoriaux, gustatifs, de mixité sociale ou encore de justice économique. D'autres antagonismes (de genre par exemple) structurent sans aucun doute les relations interindividuelles dans l'organisation. Mais nous montrons dans le cas de la Louve que les questions alimentaires soulèvent des enjeux d'organisation du travail qui ne sont pas neutres. Ainsi, fixer une certaine vision de la *bonne* alimentation, c'est aussi fixer une certaine organisation du travail dans la coopérative.

Nous allons maintenant présenter plus en détail cette organisation du travail et le contrôle qui s'y déploie. Pour cela nous allons d'abord présenter les dispositifs coercitifs et les espaces d'autonomie qui persistent au sein de la coopérative (chapitre 7). Nous présenterons ensuite la constitution d'un imaginaire alternatif et la fabrique du consentement au sein de la coopérative (chapitre 8).

## Synthèse du chapitre 6

Dans ce chapitre, nous avons présenté la Louve, supermarché coopératif et participatif, en la remettant en perspective dans le contexte plus large de la grande distribution alimentaire. À travers des données ethnographiques et des données secondaires, nous avons pu retracer l'historique de la coopérative et mettre en perspective sa situation actuelle avec les acteurs traditionnels du secteur de la distribution alimentaire.

Par la suite, nous avons mis en avant le projet de *bonne* alimentation que porte la Louve. Celui-ci repose sur six critères larges afin de proposer un modèle inclusif des différentes pratiques alimentaires. Toutefois, nous montrons que cette vision inclusive n'empêche pas les rapports de force, mais les invisibilise en masquant les conditions concrètes d'arbitrage entre différentes conceptions de la bonne alimentation.

Ensuite, nous avons analysé les principes opérationnels de fonctionnement de la Louve pour mettre en évidence les points de rupture ou au contraire de continuité dans le modèle organisationnel du supermarché. Nous avons montré que la Louve se distingue par quatre caractéristiques originales. (1) C'est une structure coopérative hybride qui met l'accent sur le déploiement opérationnel ; (2) la participation est exclusive, faisant du travail le critère d'adhésion à l'organisation ; (3) le travail des coopérateurs est organisé autour d'un créneau fixe ; et enfin (4) la marge commerciale est uniforme, proposant une vision égalitariste de la fixation du prix de vente.

Enfin, nous avons montré que ces conflits sur les questions tant économiques qu'alimentaires se traduisent par un ensemble de contraintes sur le travail. L'encastrement dans un système agroalimentaire plus large se traduit par un impératif d'équilibre financier et un impératif de compétitivité. La vision inclusive de la bonne alimentation se traduit également par un cadrage de l'activité dans la mesure où le travail concret en magasin dépend fortement du type d'alimentation auquel les coopérateurs veulent avoir accès. Le compromis, pourtant masqué, établi entre différentes visions antagonistes de la bonne alimentation, est donc fondamental pour comprendre le labour process au sein de la coopérative.

Nous montrons ainsi deux choses. D'une part, nous mettons en avant que la Louve est une organisation alternative à mi-chemin, en tension entre rupture et continuité des pratiques de distribution alimentaire. D'autre part, des conflits persistent au sein de l'organisation entre différentes visions contradictoires de ce qu'est la bonne alimentation et du modèle économique pertinent, même si ces conflits sont en partie invisibilisés.

## Chapitre 7 Contrôler, réguler et requalifier le travail au sein de la coopérative

« Who Watches the Watchmen? »

Alan Moore & Dave Gibbons, *Watchmen*, 1986.

*« Un jeudi matin, à l'automne 2017. Je retrouve mon équipe habituelle. La liste des coopérateurs est considérablement réduite. Apparemment, des gens commencent progressivement à être désinscrits, car ne venant jamais faire leur travail avec nous. Nous avons reçu un e-mail avant l'été nous précisant qu'effectivement, à partir de maintenant, les absences aux créneaux seraient bien comptabilisées et commenceraient à entraîner une interdiction de faire nos courses. C'est donc désormais la situation de toutes les personnes désinscrites. C'est aussi le cas pour 3 membres marqués "CONG" sur la feuille de présence. Elles sont en vacances, ne travaillent par conséquent pas, mais ne font pas non plus leurs courses.*

*En arrivant, je croise des coopérateurs en train de mettre des produits sur des chariots qui descendent par les ascenseurs vers les zones de stockage. Je reconnais la coordinatrice de leur groupe qui prend quelques minutes pour m'expliquer ce qu'ils ont fait depuis 6 heures ce matin et ce qu'il reste à faire. Les chambres froides et salles de stockage sont pleines de produits livrés le jour même qu'il nous faudra ranger et mettre en rayon.*

*Nous attendons quelques minutes avant de distribuer les tâches. Des coopérateurs sont toujours en retard. À 8 heures du matin, nous ne ressentons pas d'urgence donc ces retards ne nous ont jamais vraiment posé de problème. Il faut nous répartir les rôles de ce matin. "Qu'est-ce que vous voulez faire?" propose la coordinatrice après avoir expliqué les quelques tâches à faire. Les gens se distribuent le travail en levant la main. C'est plus ou moins du premier arrivé premier servi. De toute façon, je n'ai pas l'impression que les coopérateurs sont particulièrement plus enthousiasmés par une tâche plutôt qu'une autre. Jacques, un membre de la première heure nous dit qu'il a un peu mal au dos. On lui propose de faire l'accueil (scanner les cartes de personnes qui entrent et vérifier les tickets de caisse de ceux qui sortent). Il accepte en faisant une moue qui montre bien que cette perspective ne l'enchant pas vraiment. C'est un poste ennuyeux, surtout aux heures matinales où la fréquentation du*

*magasin est réduite. En quelques minutes, tout le monde est occupé. Une coopératrice s'est présentée en nous prévenant que c'était son premier créneau à la Louve.*

*Pour ma part, j'aide 3 autres personnes à mettre en stock une livraison de 450 bouteilles de vin. Pour aller plus vite, nous formons une chaîne. La situation devient source d'humour entre nous. En faisant référence à un numéro de Cash Investigation sur les conditions de travail dans la grande distribution, qui a été diffusé plus tôt dans la semaine, l'un des coopérateurs dit à un autre en plaisantant : "Heureusement qu'on n'est pas chez Lidl parce que vu ta vitesse, tu ne ferais pas long feu". Il n'était pas particulièrement plus lent qu'un autre. La blague servait surtout à pointer la similitude de notre travail concret à ce moment précis par rapport ce que montrait le documentaire de France 2.*

*- L'avantage ici, c'est qu'on s'exploite nous-même ! conclut Jean. »*

Ce récit d'ouverture incite à se mettre à la place des coopérateurs afin de comprendre d'une part l'équilibre existant entre spontanéité et contrôle et d'autre part le rôle central que joue le créneau de travail dans le dispositif organisationnel de la Louve. Dans la suite du chapitre, nous allons montrer comment s'organise concrètement le travail au sein du supermarché. Il s'agit à la fois de voir comment les milliers de coopérateurs se coordonnent pour réaliser un but commun, mais aussi comment tout ce travail fourni par les membres est contrôlé par des dispositifs précis.

Pour cela, nous allons d'abord présenter le système général des créneaux de travail. Nous montrerons que ce dispositif contraignant permet à la fois de sécuriser un grand nombre d'heures de travail, mais prévoit également des espaces d'adaptation offrant une certaine souplesse au système. Nous regarderons ensuite comment le travail concret est organisé au sein de ces créneaux. Pour cela, nous verrons qu'une forte bureaucratisation et procédurisation des activités a été établie. Ce résultat sera nuancé par la mise en évidence d'une persistance de l'autonomie des membres face à ces procédures. Ce portrait nous permettra d'avoir une idée plus précise du labour process au sein de la coopérative.

## 7.1 Le système de créneaux

L'élément clé des coopératives participatives est le système de créneaux qui contraint chaque membre à donner trois heures consécutives de son temps toutes les quatre semaines pour avoir le droit de faire ses courses au sein du supermarché. Ce système est centré sur un

dispositif coercitif pour assurer la présence égale et régulière des individus, mais compte sur leur consentement pour que ceux-ci travaillent effectivement durant ces créneaux.

Ce système est à la fois ce qui structure l'activité du supermarché et fonde sa nature profondément « exclusive » (Zitcer, 2015). Ainsi, le terme « créneau » est aussi utilisé pour désigner l'équipe travaillant pendant ces trois heures précises : chaque équipe se distingue par la tranche horaire qu'elle occupe au sein du supermarché.

	Lundi	Mardi	Mercredi	Jeudi	Vendredi	Samedi	Dimanche
<b>Créneau 1</b>		06h00-08h15	06h00-08h15	06h00-08h15	06h00-08h15	06h00-08h15	08h30-11h30
<b>Créneau 2</b> (Inventaire)	09h - 12h	08h00-11h00	08h00-11h00	08h00-11h00	08h00-11h00	08h00-11h00	11h15-14h15
<b>Créneau 3</b>		10h45-13h45	10h45-13h45	10h45-13h45	10h45-13h45	10h45-13h45	
<b>Créneau 4</b>		13h30-16h30	13h30-16h30	13h30-16h30	13h30-16h30	13h30-16h30	
<b>Créneau 5</b>		16h15-19h15	16h15-19h15	16h15-19h15	16h15-19h15	16h15-19h15	
<b>Créneau 6</b>		19h00-22h00	19h00-22h00	19h00-22h00	19h00-22h00	19h00-22h00	

*Illustration 23 : Tableau des créneaux sur une semaine*

La dimension coercitive de ce dispositif est à souligner : comme nous allons le montrer, il s'accompagne, en effet, d'un ensemble de menaces et de sanctions qui pénalisent directement ceux qui n'en respectent pas les principes.

### 7.1.1 Les principes généraux du créneau

Le système de créneau de la Louve est une copie conforme de celui de la Park Slope Food Coop. Les règles et les détails qui forment le système sont les mêmes, à quelques rares exceptions près, sur lesquelles nous reviendrons plus tard.

Les deux systèmes s'appuient en effet sur une même codification des semaines (A, B, C et D). Comme cela nous fut expliqué lors de la réunion de présentation du rôle de « squad leader » en mars 2016, l'idée était déjà de prévoir de potentielles futures collaborations entre les deux entités en imaginant qu'une personne de passage dans l'autre ville puisse aller y faire son créneau habituel. Les procédures sont une autre similarité entre les deux modèles puisqu'une

large part de celles qui existent à la Louve est la traduction directe de celles existant au sein de la PSFC. Hélène, une coopératrice retraitée, interviewée un matin de février me confiait ainsi qu'avant l'ouverture du magasin, elle avait passé un certain temps à traduire des procédures en français que des membres de la Park Slope lui avaient transmis. Elle souhaitait contribuer au projet sans pouvoir faire d'effort physique ni se déplacer. Elle a donc transposé les règles en vigueur à la PSFC pour que cette expérience bénéficie à la Louve.

Un planning de quatre semaines roulantes est donc mis en place et permet de structurer et cadrer l'investissement en temps des membres. Dans mon cas, je me suis ainsi inscrit sur le créneau de la semaine B entre 8 h et 11 h et toutes les quatre semaines, le même créneau avec la même équipe revenait. À la Louve, ce planning est en partie informatisé, mais pour d'autres supermarchés, ce système est encore manuel.

Pendant chaque créneau, les membres se répartissent le travail, avec l'aide des salariés permanents présents à ce moment, en fonction de leur volonté. Concrètement, les trois heures commencent en général, par un rassemblement au point de rencontre où les coopérateurs signent leur présence dans un classeur puis se répartissent les tâches du moment (voir les photos ci-après).

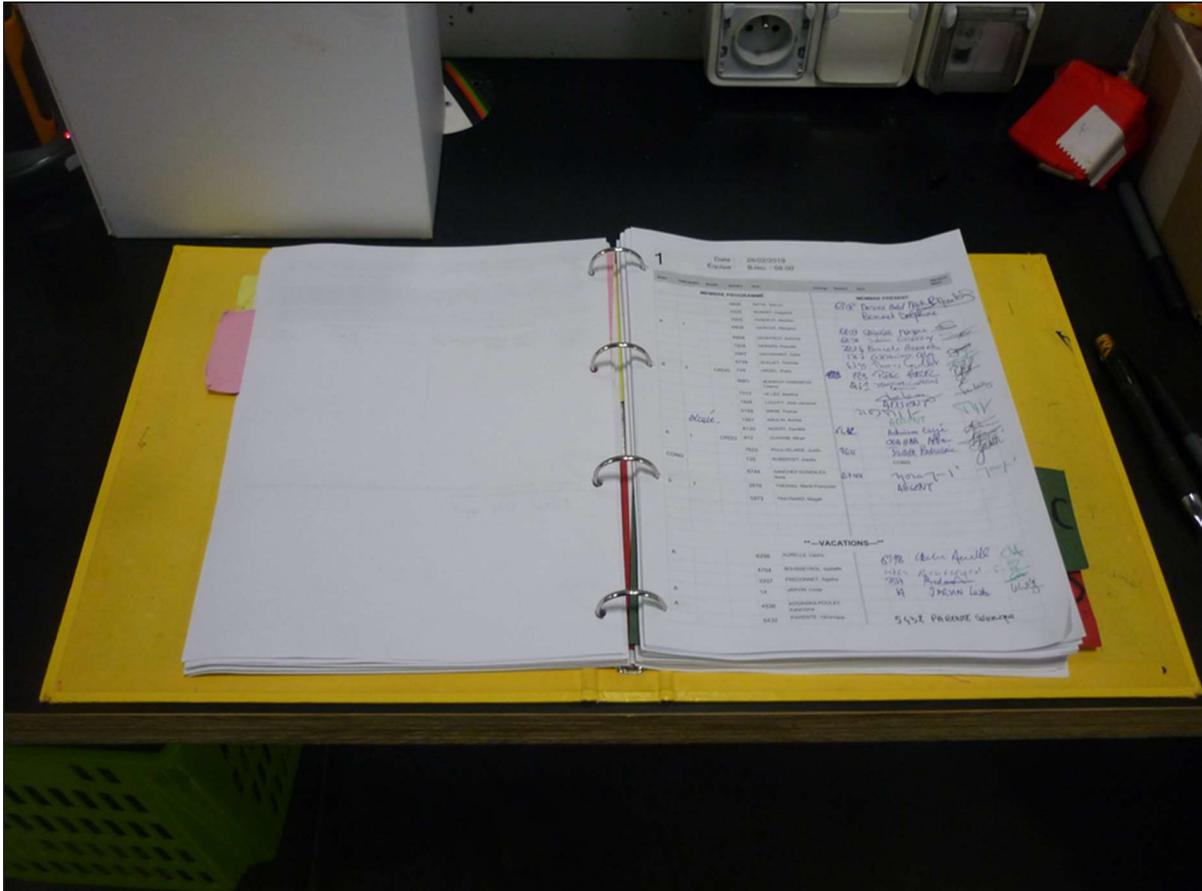


Illustration 24 : Classeur où sont conservées les feuilles de présence signées à l'arrivée et au départ des membres (photo de l'auteur).

MES SERVICES   OUTILS   FORUM   CALENDRIER   Bonjour, Alban ▾

### Mes infos

Compteur vacances : 1

### Services disponibles

Date	Heure de début	Places disponibles	Inscription
Mardi 04 juin 2019	08H00	5	<input type="button" value="inscription"/>
Mercredi 05 juin 2019	08H00	5	<input type="button" value="inscription"/>
Mercredi 05 juin 2019	10H45	9	<input type="button" value="inscription"/>
Mercredi 05 juin 2019	13H30	2	<input type="button" value="inscription"/>
Mercredi 05 juin 2019	16H15	16	<input type="button" value="inscription"/>
Jeudi 13 juin 2019	06H00	12	<input type="button" value="inscription"/>

Illustration 25 : Créneaux disponibles aux coopérateurs volants de la Louve. Juin 2019

« Ce matin, j'étais à mon créneau habituel, de 8 h à 11 h, avec mon équipe. Je me suis réveillé à 6 h 30 pour pouvoir partir à 7 h 20 et arriver peu après 8 h au magasin. Le quai de

*livraison est ouvert, mais il ne semble y avoir personne, je passe donc par l'entrée principale. J'aperçois une salariée derrière une caisse enregistreuse qui semble vérifier quelque chose sur le logiciel. J'oublie de scanner mon badge, car, à cette heure, personne ne se tient derrière le petit bureau pour me le réclamer. Je me dirige donc directement vers le vestiaire. Celui-ci est plein de vêtements sur des portemanteaux et de sacs par terre ou bien dans des casiers. Mon sac ne rentre dans aucun casier et, comme je suis en retard, je le pose directement au sol et vais tout de suite au point de rendez-vous sous la mezzanine. Je salue discrètement les gens alors que la coordinatrice est déjà en train d'énoncer les différentes tâches et de demander qui veut faire quoi. Elle tient une feuille à la main qu'elle commente à un groupe de coopérateurs devant elle. Des personnes du groupe précédent ont commencé à lister des produits en stock à remettre en rayon et n'ayant pas fini, ont donné la liste à la coordinatrice en lui expliquant comment leur liste était structurée. À son tour, elle transmet donc cette explication aux personnes devant elle pour que deux équipes, l'une de deux et l'autre de trois personnes, aillent poursuivre la mise en rayon ».*

Les créneaux se chevauchent de 15 minutes. Cela permet, pendant les 15 dernières minutes d'un créneau de travail de passer les informations nécessaires à l'équipe suivante. Le transfert d'information s'est révélé pour moi être une activité très importante, en tant que coordinateur tout d'abord, mais aussi pour n'importe quel coopérateur. Les membres du supermarché y travaillent trois heures et quart par mois, ce qui nécessite un bon partage de l'information autant sur la méthode à appliquer pour mener à bien les différentes tâches que sur leur répartition dans le temps.

Le travail de coordinateur concerne majoritairement ce dernier point. Il s'agit ainsi de faire la transition avec le créneau précédent en récupérant la liste de ce qui a été fait (et donc de ce qui reste à faire) puis, en fin de créneau, de diffuser ces informations aux coordinateurs de l'équipe suivante. De même, les salariés passent souvent par les coordinateurs afin de limiter le nombre d'interlocuteurs différents.



*Illustration 26 : Le point de rencontre et ses procédures écrites à la Louve*

### 7.1.2 Les différences avec la Park Slope Food Coop

Certaines différences notables existent entre le modèle français et le modèle américain. Cependant, je ne suis pas toujours en mesure de fournir des explications causales à ces différences. Certaines sont symboliques et donc particulièrement intéressantes par rapport à l’imaginaire véhiculé.

Ainsi, mon rôle de coordinateur est traduit dans le vocabulaire américain par « Squad Leader ». Ce terme fut utilisé dans les échanges à la Louve, y compris par écrit, lors de mon arrivée en 2015. Toutefois, dès début 2016, le terme disparaît peu à peu. Le changement est progressif, car au départ, le terme de « coordinateur » désigne déjà les personnes supervisant les comités de coordination. Ce sont les groupes de travail bénévoles qui, avant l’ouverture du magasin, sont chargés des préparatifs (groupe aménagement, groupe achat, groupe informatique, etc.). Toutefois, le terme de « Squad leader » (ou une traduction littérale en français) pose problème à plusieurs membres qui s’expriment en comités de coordination hebdomadaires. Ceux-ci trouvent le terme inadéquat à l’idéal coopératif et participatif. Lors

d'une discussion informelle de l'époque, un coopérateur m'a également précisé que c'était un moyen de se prémunir juridiquement en évitant toute référence à l'idée de hiérarchie.

D'autres différences sont beaucoup plus opérationnelles et touchent l'organisation concrète du travail. Ainsi, à la Louve, le choix fut fait de ne pas spécialiser le travail des équipes. J'ai pu constater que ce n'était pas le cas de la Park Slope. Son fondateur m'a, en effet, mis en contact avec un « Squad Leader », responsable des caisses et de l'accueil en magasin, avec qui j'ai pu discuter. En discutant, il m'a confirmé que toutes les quatre semaines, il venait travailler au même poste et que les membres de son équipe, quand ils travaillaient à la Park Slope, ne s'occupaient que des caisses. Il m'a ainsi précisé que changer de poste pour aller travailler à la réception des produits restait possible, mais que cela impliquait de changer d'équipe et donc potentiellement de créneau horaire si l'équipe actuelle était déjà complète. Il a tenu toutefois à nuancer son propos en me montrant qu'au sein même de son équipe, il existait une diversité de tâches : certains accueillent les personnes entrant dans le magasin, d'autres vérifient les sacs à la sortie quand d'autres encore tiennent les caisses spéciales pour les règlements en espèces. Par ailleurs, au moment de ma visite, un mardi matin d'avril, treize caisses différentes étaient ouvertes aux clients. Il y avait ainsi presque autant de monde dans cette équipe s'occupant des caisses que dans une équipe s'occupant de tout le magasin à la Louve.

D'ailleurs, certains signes peuvent d'ailleurs laisser penser que le supermarché français ira lui aussi vers une plus grande spécialisation du travail de ses membres :

*« Au détour d'un couloir, je croise une coordinatrice qui me dit qu'elle se demande si ce ne serait pas mieux de nous spécialiser en tant que coopérateurs. S'inspirant de la Park Slope Food Coop, c'est ce que font certaines autres équipes où elle a pu faire des vacations. Ainsi, pendant six mois (donc pendant six créneaux de trois heures) les coopérateurs feront toujours la même chose, tenir la caisse par exemple. Elle se demande si ça ne serait pas un moyen de devenir meilleurs et de ne plus être toujours à poser des questions et chercher des informations. Je suis un peu hésitant et j'ai du mal à m'enthousiasmer de sa proposition. C'est un sujet que j'ai déjà abordé avec des coopérateurs de notre créneau qui me faisaient remarquer, justement, qu'un des aspects sympathiques de la participation à la coopérative est la possibilité de ne pas toujours faire la même chose. Je pense qu'elle voit que je suis hésitant et nous décidons de noter l'idée dans un coin de tête pour y revenir plus tard, mais le sujet ne sera plus jamais abordé au sein de notre créneau ». (Carnet I, p.182)*

Si des différences existent entre les deux modèles, l'organisation globale du travail au sein de la Louve est inspirée de l'exemple de Brooklyn où un ensemble de règles de plus en plus nombreuses se sont installées au fil des années. Ces règles ont permis d'instaurer un contrôle

plus resserré des membres afin d'assurer une contribution égale de tous aux activités quotidiennes du supermarché.

## 7.2 Contrôler la présence des membres

Maintenant que nous avons défini le système de fonctionnement de la Louve, nous allons démontrer la dimension coercitive du système des créneaux de travail. Je m'appuierai, pour commencer, sur la définition classique de Burawoy & Wright pour qui la coercition est une combinaison de menaces et de surveillance (Burawoy & Wright, 1990).

### 7.2.1 Un ensemble de menaces

Le système de créneau, conçu comme un simple planning, n'est pas très intéressant en tant que tel. La force et l'intérêt de ce système résident dans la mise en œuvre concrète des créneaux via les différentes menaces qui l'accompagnent. Si les coopérateurs sont invités à réaliser 13 créneaux de travail par an, les absences ne sont pas sans conséquence.

*« La règle de base de notre système participatif est que, si on manque son service, on en doit deux à la coop pour rattraper : le service manqué + le service "dissuasif". On a jusqu'au service programmé suivant (soit 28 jours) pour faire ces deux rattrapages. »*

*(Document « Statuts et présence », page 2)*

Dès le départ, il est convenu par écrit qu'un ensemble de sanctions est prévue en cas d'absence aux créneaux. Cette règle, formalisée par écrit, agit donc comme une menace incitant les coopérateurs à être effectivement présents pour leurs créneaux de travail.

Un élément de ce discours est particulièrement intéressant : tous les créneaux ne se valent pas. Ainsi, le créneau de « rattrapage » n'est pas présenté comme une sanction. La règle est présentée du point de vue de l'organisation et justifie que le travail non planifié n'a pas la même valeur pour la coopérative que le travail planifié. Ce discours managérialiste vise à expliquer aux membres que les coûts de coordination ne sont pas sans conséquence et que la priorité est de réaliser des créneaux planifiés. En effet, les rattrapages (que ce soit le créneau « manqué » ou le « dissuasif » il n'y a pas de différence concrète entre les deux) peuvent être réalisés n'importe quand. Concrètement, un coopérateur peut arriver au début de n'importe quel créneau, se présenter, signaler qu'il ou elle est là pour un rattrapage et signer la feuille de

présence à l'endroit correspondant. Dès lors, le risque existe que les coopérateurs fassent tous leurs rattrapages au même moment, le mardi soir par exemple. Dans ce cas, un déséquilibre très fort de présence serait constaté avec le risque de manquer de monde les matins, moment où toutes les livraisons ont lieu.

Ainsi, quand l'organisation vise à décourager les membres de rater leurs créneaux, c'est, officiellement, pour éviter un déséquilibre de présences aux différents créneaux. Toutefois, au-delà de ce discours et de sa logique, tout à fait recevable au demeurant, il reste que la règle écrite des rattrapages fonctionne comme une menace ; les membres devant être présents deux fois plus longtemps s'ils sont absents.

Le système de menaces va ensuite plus loin. Si un coopérateur ne réalise pas ses rattrapages dans le temps imparti, alors il perd tout simplement le droit d'accéder au magasin. Un coopérateur dispose ainsi de 28 jours pour faire ses deux rattrapages. Pendant ce laps de temps, il a encore le droit de faire ses courses. Au-delà de ces 28 jours, la personne perd le droit de faire ses courses et ne peut plus bénéficier des services et produits du supermarché tant que les rattrapages n'ont pas été faits.

Ce système de menace pour contraindre les membres à faire leurs créneaux est pris au sérieux. Il est ainsi adossé à un système de surveillance afin d'être proprement mis en œuvre.

### 7.2.2 Un système de surveillance technique et matériel

Le principe coercitif du créneau repose sur un ensemble de menaces envers les membres qui ne joueraient pas le jeu et seraient absents. Pour assurer que ces menaces ne soient pas sans conséquence, un dispositif de surveillance a été mis en place.

Cette surveillance passe avant tout par un système matériel qui assure techniquement l'exclusivité de la coopérative. Ainsi, les membres possèdent une carte (voir page 247, l'illustration 27 : Interface informatique assurant la surveillance des présences) qu'ils badgent à l'entrée du magasin, mais également au moment de payer. Il est ainsi possible, techniquement, d'identifier les personnes qui n'appartiennent pas à la coopérative et, plus encore, qui ne sont pas à jour de leurs créneaux de travail.

Les informations contenues dans la carte, dans un code-barre essentiellement, sont reliées au système informatique interne de la coopérative. En badgeant à l'entrée du magasin, le profil du coopérateur s'affiche à l'écran. Selon le « statut » du membre, une couleur différente s'affiche. Ainsi, un membre à jour de ses créneaux de travail verra son profil affiché en vert

alors que le profil d'un membre en alerte apparaîtra en orange pendant 28 jours au bout desquels son statut deviendra « exclu » et son profil s'affichera alors en rouge.

Cela signifie qu'informatiquement, il est possible de savoir si un coopérateur était effectivement présent lors de ses créneaux dus. Pour cela, une feuille de présence spécifique est éditée en version papier pour chaque équipe et pour chaque créneau. En magasin, un classeur contenant toutes les feuilles de présence de la semaine se trouve sur la table du point rencontre des équipes, au pied de la mezzanine du magasin. Les coopérateurs doivent signer cette feuille en arrivant et, à l'issue des trois heures du créneau, les membres doivent la signer à nouveau, dans une case différente. Cela permet de bien montrer que la personne est restée présente les trois heures.

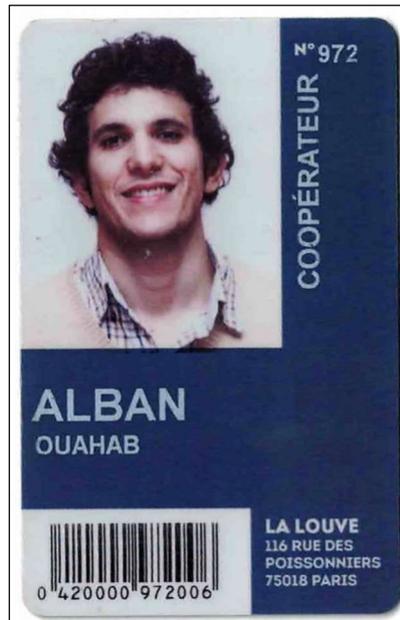
Une fois le créneau terminé, la feuille de présence papier est transmise au bureau des membres. Celui-ci est également composé de coopérateurs bénévoles qui vont passer une partie des trois heures de leur créneau à reporter les informations des feuilles de présence (notamment les absences) dans l'outil informatique. Au terme de ce processus, il est alors possible, en accédant au profil numérique d'un membre, et donc en scannant son badge, de savoir si cette personne est à jour de ses créneaux de travail.



Illustration 27 : Interface informatique assurant la surveillance des présences

Il me semble nécessaire d'insister sur ce système technique, car il introduit une dimension impersonnelle importante dans le système et la gestion de conflit potentiel. En effet, personne ne déclare réellement quelqu'un d'absent. C'est donc « le système » qui sanctionne ceux qui n'étaient pas là. Une personne mécontente peut en vouloir aux principes de l'organisation, mais pas à une personne particulière qui aurait mis en œuvre la sanction.

Un des aspects très spécifiques de ce système est qu'il vise à empêcher les personnes de pouvoir faire leurs courses si elles ne travaillent pas selon les règles de la coopérative. Comme il est impératif de scanner son badge pour passer en caisse, toute personne qui est exclue ne pourra donc matériellement plus passer en caisse. Le logiciel refusera simplement à cette personne de faire ses achats et de payer ses courses.



*Illustration 28 : Carte de membre de l'auteur. Un code-barre permet de consulter mon profil. Ce profil indique si je suis à jour de mes créneaux de travail.*

### 7.2.3 Un système de surveillance humain

Le dispositif de surveillance ne peut toutefois être réduit à des éléments matériels et techniques car il ne peut être maintenu sans intervention humaine. Cependant, le rôle des individus dans ce dispositif est complexe.

La surveillance passe beaucoup par les coordinateurs. Ils sont en effet chargés du suivi de la feuille de présence. À ce titre, ils s'occupent donc de surveiller que les personnes signent correctement cette feuille de présence. En cas d'abus, les coordinateurs sont autorisés, dans les procédures à rectifier les informations présentes sur la feuille de présence dans le cas où, par exemple, ils souhaitent affirmer qu'une personne était absente malgré une signature (si cette signature a été apposée par quelqu'un d'autre par exemple). De même, les coordinateurs ont une certaine responsabilité vis-à-vis de la ponctualité. Ils sont en droit, selon l'organigramme de la coopérative, de refuser de comptabiliser le créneau d'une personne qui arrive trop en retard.

Cette surveillance humaine n'est pas un simple assemblage de grands principes. Elle s'observe au quotidien dans l'organisation.

*« Il est onze heures moins dix. Le créneau termine dans dix minutes et l'équipe suivante est déjà arrivée. Une coopératrice termine tout juste de mettre en rayon de l'extrait de vanille. Elle demande à sa coordinatrice : "je peux y aller ?" »*

*– C'est un peu tôt, tu ne trouves pas ?*

*Elle descend donc essayer de trouver quelque chose à faire en attendant.*

*[Ou encore, un peu plus tard ce même jour]*

*Alors que je passe en caisse, j'entends une discussion entre deux coordinatrices qui regardent la feuille de présence que l'une d'elles tient dans ses mains. L'une d'elles est en train de perdre patience.*

*- Il a osé signer ? Il ne faut pas abuser. Il se fout de nous ! Il est arrivé après dix heures et est resté moins d'une heure, je l'ai vu s'en aller. Ce n'est pas possible. Je vais le marquer absent et reporter son cas pour être sûr qu'il fasse ses rattrapages. Ça suffit » (14/12/2017, p.92).*

Dans ces extraits, nous voyons d'une part que certaines personnes essaient bien d'abuser du système en ne venant que quelques minutes au lieu des trois heures requises. Nous voyons aussi dans ce cas que la surveillance des coordinatrices était telle qu'elles ont pu noter mentalement l'heure approximative d'une personne et son heure de départ. Enfin, nous voyons que cette surveillance est couplée à un sentiment d'injustice et de colère de telle sorte que la surveillance se transforme en sanction et donc en mise en œuvre de la menace autour du temps de présence.

De manière moins visible, la surveillance de la bonne mise en œuvre du dispositif coercitif repose aussi sur la permanente surveillance des membres entre eux. Ainsi, rien n'empêche *physiquement* une personne extérieure à la coopérative d'entrer dans le magasin. C'est la surveillance des coopérateurs responsables de l'accueil et le contrôle effectif des badges qui permet de repérer quand des personnes non autorisées entrent. Le dispositif technique n'est toujours qu'un relai et un appui à une organisation avant tout humaine. Et quand il est constaté que des personnes extérieures ont pu rentrer, un message officiel en appelle « à la vigilance de chacun ».

De même, en caisse, il est techniquement impossible de payer ses achats si notre carte de membre indique que nous ne sommes pas à jour : rien n'empêche cependant une personne de passer avec la carte d'une autre. C'est donc à nouveau la surveillance (même inconsciente) des personnes à la caisse qui assure le bon suivi du système et rend le dispositif coercitif efficace.

D'autre part, la surveillance sur la présence peut aussi se faire de pair à pair. Je me rappelle ainsi très bien mon malaise lors d'un créneau de rattrapage. Je n'étais donc pas coordinateur à ce moment. Je travaillais avec un autre coopérateur, une cinquantaine d'années, un costume comme si un entretien l'attendait. Au bout de deux heures, il me dit qu'il doit me laisser et aller signer parce qu'il a autre chose à faire plus tard. J'étais un peu gêné, avec un sentiment d'injustice. C'est aussi, mon côté régulationniste qui était mis en tension par cette personne, qui, non seulement outrepassait la règle, mais surtout, me laissait finir tout seul le travail. J'aurais pu, à ce moment, avertir ou signaler cet abus et donc faire jouer une surveillance de pair à pair. Cependant, comme je l'expliquerai plus loin, c'est une situation que personnellement je ne souhaitais pas voir arriver. Je n'ai donc rien fait de plus que juger intérieurement ce coopérateur.

Un élément important de ce dispositif est que les menaces ne sont pas purement théoriques. Les sanctions sont bien réelles, comme je le constate en septembre 2017.

*« Je n'ai pas pu trouver de remplaçant pour mon créneau de juillet. Aujourd'hui je fais donc le premier de mes deux créneaux de rattrapage » (06/09/2017, p.1).*

Le fait de devoir faire des rattrapages est une réalité qu'une grande majorité des coopérateurs que je fréquente a dû faire à un moment ou à un autre. Cela fait donc partie de l'expérience de membre de la coopérative. Ce n'est pas une situation rare qui viendrait sanctionner une minorité d'individus. Ainsi, lors de mes créneaux, il est désormais très rare de ne pas avoir de coopérateur ou coopératrice, qui ne font pas partie de l'équipe habituelle et qui viennent me signaler qu'il ou elle est là pour faire un rattrapage. De la même manière que des coopérateurs de l'équipe sont souvent absents et doivent donc faire des rattrapages plus tard, parfois au dernier moment, le 28<sup>e</sup> jour pour ne pas perdre le droit de faire leurs courses. C'est le cas d'Ugo, qui arriva à deux reprises avec de petits yeux fatigués le jeudi matin. Il m'avoua quand je lui demandais si ça allait qu'il avait fait ses deux créneaux de rattrapage la veille au soir de 16 h à 22 h avant d'enchaîner sur celui du jeudi matin à 8 h. Finalement, nous voyons donc que le dispositif des créneaux de la Louve apparaît comme un dispositif particulièrement coercitif, mais en même temps particulièrement localisé. Il ne s'agit ainsi pas d'une forme totalisante de contrôle visant à donner aux managers un contrôle absolu de l'ensemble du labour process. Il s'agit ici uniquement de contrôler la présence des membres et donc de sécuriser le pouvoir de travail. Le contrôle des présences est toutefois très resserré avec un système de pointage traditionnel. Cela nous permet de voir comment une logique tout à fait

classique de contrôle peut être mobilisée dans une organisation alternative, sans pour autant que ce contrôle serve une logique de profit.

#### 7.2.4 Espaces de résistance et d'accommodation aux créneaux

Si le dispositif de coercition est saillant dans le cas de la Louve, il ne faut pas tomber dans un portrait caricatural d'une organisation toute puissante qui contrôle totalement ses membres dans un schéma taylorien quasi dystopique. De nombreux espaces de résistance demeurent.

Tout d'abord, il faut voir que des exceptions sont prévues dans le système lui-même. Il ne s'agit donc pas ici de résistance à proprement parler, mais simplement du déploiement d'exceptions qui allègent la dureté du système de contrôle coercitif. Il existe huit types d'exceptions différentes : Délais de grâce, extensions, congés parentaux, congés temporaires, congés permanents, deuils, laissez-passer d'une journée, échanges.

Le délai de grâce (de dix jours) et l'extension (d'environ un mois) visent à accorder au coopérateur le droit de continuer à faire ses courses malgré un statut « suspendu ». Le délai de grâce est automatiquement accordé quand l'extension doit être spécifiquement demandée et justifiée. Les congés temporaires et permanents correspondent à des situations où les membres mettent en pause leur adhésion. Ils n'ont plus à travailler, mais ne peuvent plus faire leurs courses non plus. Le congé parental, par contre, autorise les membres à continuer de faire leurs achats. L'exception la plus fréquente, parmi celles prévues dans les procédures, est l'échange de créneaux. Un coopérateur peut faire le créneau d'un autre si quelqu'un réalise le sien en échange. Cette possibilité est l'origine de nombreuses interactions, sur le forum, sur le groupe Facebook ou encore à travers des annonces papier déposées en magasin. Toutes ces exceptions sont censées permettre de faire en sorte que le système de créneaux s'adapte aux aléas de la vie des membres de la coopérative.

Toutefois, ces espaces d'accommodation restent ceux prévus par le système de gestion de la coopérative. Au-delà de ces exceptions prévues, l'ethnographie nous a permis d'observer un très grand nombre de pratiques visant à s'accommoder de la dimension coercitive et à retrouver une certaine forme d'autonomie. Cela passe, d'une part, par des contournements du système de présence et, d'autre part, par un refus des pratiques de surveillance.

Les pratiques de contournement sont nombreuses et permettent aux coopérateurs d'atténuer la rigueur du système de présence. Les retards sont ainsi très fréquents. Je me suis ainsi rendu-compte qu'il n'était pas concrètement possible de faire un point formel avec l'équipe en début de créneau, car les coopérateurs arrivent au compte-goutte entre dix minutes avant et dix

minutes après le début « officiel » du créneau de travail. De même, les heures de départ sont fluctuantes. Certains coopérateurs signent quinze à dix minutes avant la fin du créneau. Si nous avons vu que dans certains cas cela peut créer des tensions avec les coordinateurs, les coopérateurs ne préviennent pas toujours qu'ils s'en vont et évitent ainsi tout potentiel conflit. Cette forme d'accommodation est relativement bénigne, une forme de résistance décaféinée (Contu, 2008) ne remettant pas fondamentalement en cause les principes de l'organisation. Des coopérateurs peuvent plus radicalement s'efforcer d'abuser du système en signant l'arrivée et le départ au même moment et en s'en allant ainsi sans travailler ou bien en partant au bout d'une heure de travail au lieu de trois. Si je n'ai pas observé beaucoup de ces comportements, c'est aussi que ma position de coordinateur dans l'organisation n'y était pas propice.

Cela nous amène à la seconde forme d'accommodation du système qui passe par le refus de la surveillance. Ce rôle de surveillance n'est pas la fonction principale des coordinateurs qui ont avant tout pour but d'assurer une bonne transmission de l'information entre les équipes pour coordonner le travail. La surveillance des présences s'apparente beaucoup plus à une fonction de contremaître dans un schéma taylorien de contrôle de l'organisation. Ce rôle managérial n'est pas sans créer de tensions.

La contestation de cette surveillance et de cette ambiguïté autour de la persistance de fonctions managériales dans la coopérative passent par divers mécanismes. Nous en identifions ici trois différents. Premièrement, des personnes, conscientes de l'autonomie de leur statut de volontaire, refusent de céder à « la peur du gendarme ». Deuxièmement, des membres décrédibilisent les « chefs », qui ne le sont pas, en surjouant, avec humour, une prétendue relation de subordination. Troisièmement, une partie des coordinateurs rejettent ouvertement une tendance à la managérialisation de leur fonction.

Des membres de la coopérative acceptent de travailler, mais refusent systématiquement de subir une quelconque pression sur le rythme.

*« Il est 10 h 30, c'est la moitié de notre créneau. Nous prenons un café avec Ugo, au milieu de la zone des caisses, là où a été déplacée la machine. J'avale le mien en deux gorgées et saisis un carton qui m'occupe les mains. Ugo sirote le sien doucement. Un salarié arrive à ce moment pour le début de sa journée et vient nous dire bonjour. Il nous dit au passage que si nous n'avons rien à faire, il a une liste de produits à vérifier pour la comptabilité qu'il peut nous donner. Je lui explique que nous terminons nos cafés et allons ensuite au réassort vrac. "Mais c'est urgent peut-être ?" Il me répond que non. "Dans ce cas, tant pis, faites le réassort du vrac d'abord, vous avez raison, c'est la priorité". Puis il s'en va. Ugo, qui continuait à boire*

*son café et nous regardant parler me dit “Mais tu fais quoi exactement avec ton carton vide que tu poses et reprends tout le temps ?” Je lui réponds honnêtement : “je connais un peu certains salariés pour savoir qu’ils ne sont pas forcément fans des pauses café pendant le créneau de travail, donc je voulais avoir l’air occupé”. Il me dit en secouant la tête “Tu sais, Alban, c’est la peur du Gendarme ça. Ce n’est pas bien, il faut assumer. On a le droit d’être là, il ne faut pas avoir peur du Gendarme” ».*

Ainsi, tous les membres n’acceptent pas également la surveillance humaine et technologique. Certains, comme moi, sont sensibles au regard désapprobateur des autres. D’autres coopérateurs, au contraire, assument leur degré d’autonomie au sein d’une organisation où ils sont bénévoles et donc ne sont pas formellement soumis à un contrôle managérial.

Cette ambiguïté entre figures managériales formelles et informelles est d’ailleurs activement contestée. À ce sujet, l’élément le plus marquant pour moi fut le recours quasi systématique de certains membres au terme de « boss » ou « chef » pour m’appeler. Eux et moi savions parfaitement que je n’étais chef de rien et boss de personne. Jean était un spécialiste de ce type de pratiques, bien que beaucoup de coopérateurs s’y adonnaient sous une forme ou une autre. Il plaisantait ainsi régulièrement sur une prétendue méchanceté de son chef, notamment lorsque des personnes d’autres équipes ou de nouveaux membres étaient avec nous. Il expliquait alors *« que dans cette équipe, on est vraiment traités n’importe comment. On a un chef qui nous parle super mal. Je ne me sens vraiment pas considéré à ma juste valeur »*. Je rentrais d’ailleurs souvent dans son jeu, en prétendant être un tyran le forçant à travailler toujours plus. Mais une telle interaction servait surtout à réinsister en permanence qu’en réalité, il n’y avait pas de chef. On retrouve ici un phénomène très proche de ce que Stéphane Jaumier a identifié dans une coopérative de métallurgie où les salariés s’assurent par des interactions quotidiennes que les chefs ne deviennent jamais vraiment chefs (Jaumier, 2017).

Enfin, cette contestation est aussi le fait des coordinateurs eux-mêmes. Certains coopérateurs s’étonnent de voir des coordinateurs et coordinatrices très directifs, comme me le disait Jean, après avoir fait un rattrapage au sein d’une autre équipe : *« C’était mené à la baguette, j’étais vraiment surpris, il y en a qui se croient vraiment managers. Manager de quoi ? Je ne sais pas, mais manager en tout cas ! »* À l’inverse, pour d’autres, cette situation est à éviter à tout prix. C’était mon cas. C’était également un point d’attention pour Pascal qui travaillait avec moi. C’est un sujet qui est revenu souvent dans nos discussions. Pour lui, la tendance à la managérialisation de sa fonction est un vrai problème alors même *« qu’il n’est*

pas là pour ça », il précise : « je ne suis pas ici pour punir les gens. Les gens font ce qu'ils veulent après tout. Si on me forçait vraiment à prendre des responsabilités et devenir une sorte de chef, je partirais tout de suite, je crois bien ».

### 7.3 Les effets de la coercition : une main-d'œuvre abondante

Les recherches s'appuyant sur la LPT se sont toujours intéressées aux conséquences du contrôle, notamment coercitif, du travail (Thompson & Smith, 2009). L'objectif est notamment de mettre en avant des phénomènes d'exploitation ou de déshumanisation des travailleurs. Dans le cas de la Louve, l'effet principal du système coercitif est de sécuriser la présence en magasin d'une main d'œuvre abondante.

Cette abondance se voit de plusieurs façons. D'abord d'un point de vue quantitatif, plusieurs indicateurs peuvent être regardés. De manière brute, le travail de 4500 coopérateurs bénévoles équivaut à 110 temps pleins. Avec 10 % de coopérateurs faisant un rattrapage (et donc un créneau de plus) cela donnerait 120 équivalents temps plein.

	Coopérateurs actif	Durée du créneau	Nombre de créneau par an	Durée légale du travail	Équivalent temps plein	Nombre de créneau	Coopérateurs par créneau
<b>Brut</b>	4500	3	13	1603	109,5	156	28,85
<b>10% de rattrapage</b>	4950	3	13	1603	120,4	156	31,73

*Illustration 29 : Tableau indicatif de la quantité de travail disponible à la Louve*

Mais cette abondance de travail se voit aussi de façon plus qualitative. C'est ainsi l'impression d'avoir des gens travaillant aux quatre coins du magasin. C'est aussi observer une répartition des tâches qui surprend : il y a deux personnes qui tiennent une seule caisse. L'une prend les produits du tapis roulant et les présente avec le code-barre face au scanner électronique pendant que l'autre passe les produits devant les scanners et les mets de l'autre côté de la caisse. Des personnes sont là pour nous peser nos légumes ou nos produits en vrac. Une dizaine de personnes peuvent se mobiliser pour défaire et mettre en stock puis en rayon une palette de produits. Cette abondance de main d'œuvre génère aussi parfois de la lenteur, un occasionnel sentiment d'ennui à regarder sur sa montre les trois heures se passer, voire carrément l'emploi de stratégie pour faire passer le temps en se fatiguant moins :

*« Il est déjà assez tard, le créneau se termine bientôt. Nous sommes malgré tout disponibles encore quelques minutes. Du coup, pour faire un peu de réassortiment jusqu'à la fin, nous le faisons "à l'arrache". Nous regardons dans les rayons quelques références manquantes qui nous sauteraient aux yeux et nous allons les chercher sans chariot et sans effort de systématisation. Je remets ainsi 5 ou 6 références en rayon. Il est finalement 11 h passé. La coordinatrice vient me voir et me dit que je peux y aller » (Carnet 1, p.20).*

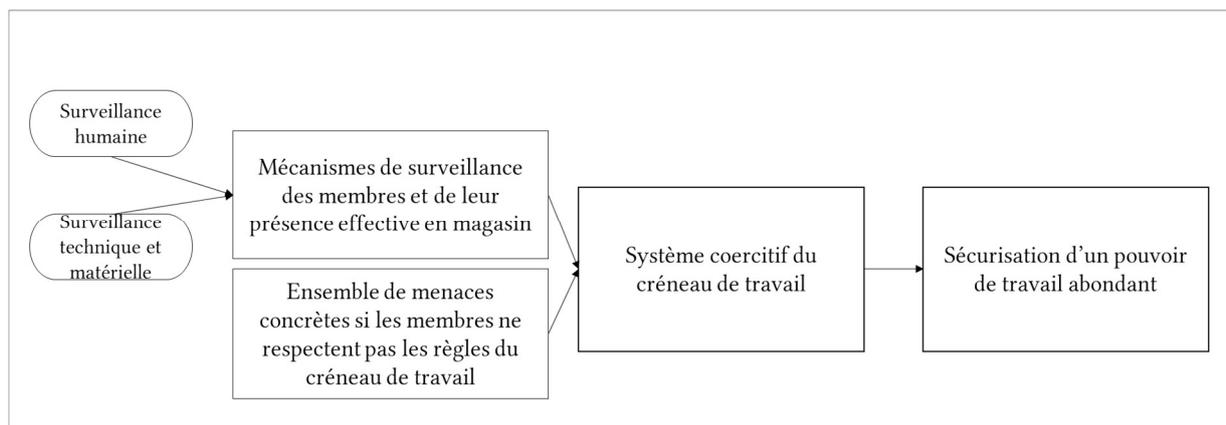
Pour toutes ces raisons, nous sommes dans une situation incongrue par rapport aux observations habituelles en LPT et leurs résultats en termes d'intensification du travail. Même si cela peut évoquer la stratégie de « *goldbricking* » évoquée par Donald Roy (Roy, 1959), la logique en est très différente. Dans le cas décrit par Roy, les ouvriers de l'usine savent très précisément ce qu'ils ont à faire pour augmenter la production et le rendement, mais face à l'ennui profond que provoque ce système de rendement à la pièce, ils préfèrent « enfilez des perles ». Les ouvriers avec qui Donald Roy travaille ne sont pas désœuvrés. Ils s'ennuient profondément. Grâce à son travail ethnographique, Donald Roy nous donne un exemple magistral d'une telle situation. Il remarque ainsi que lorsqu'un collègue quitte sa machine pour aller chercher quelque chose, il est toujours victime de la même blague. Un autre ouvrier vient couper l'alimentation de sa machine. Ainsi, quand il revient, il essaie, sans succès d'activer le marteau de sa machine provoquant les rires de ses collègues. Donald Roy se demande initialement combien de temps les collègues vont mettre à se lasser de cette blague ou bien si l'ouvrier va finir par prendre le réflexe de vérifier l'alimentation de sa machine en revenant de pause. Cela n'arrivera jamais. L'enjeu pour les ouvriers n'est en effet pas la blague, mais de faire passer le temps et de rompre à tout prix la monotonie du travail standardisé et taylorisé.

Dans le cas de la Louve, lors des créneaux à faible intensité où j'ai pu participer, la logique est différente. Il s'agissait plutôt de faire en sorte de trouver quoi faire et de faire durer ces tâches pour ne pas se retrouver désœuvré pendant les heures obligatoires. Ce n'est pas que les coopérateurs trouvent le travail monotone, c'est que beaucoup ne savent tout simplement pas quoi faire d'utile dans le magasin. Ce phénomène, fréquent à l'ouverture du magasin, tend à disparaître à mesure que le nombre de produits et la fréquentation du magasin augmentent.

### 7.3.1 Coercition, pouvoir de travail et travail effectif

J'ai été rapidement frappé par la dimension coercitive du système instauré à la Louve. Ce système est directement et explicitement inspiré de ce que la Park Slope Food Coop a

progressivement mis en place depuis 1973. Alors que le magasin n'est pas ouvert, qu'aucun créneau de travail n'est planifié, les règles de présence sont déjà discutées et relativement cadrées. Ce système est donc moins une adaptation progressive à des situations pratiques qu'une véritable philosophie de management coercitive diffuse dans l'organisation. C'est un élément qui m'a rapidement marqué, offrant un contraste entre une organisation alternative, construite en opposition au modèle dominant de la grande distribution et des dispositifs coercitifs extrêmement précis. J'y voyais un exemple saisissant de taylorisation d'une organisation alternative renvoyant aux descriptions classiques du travail en LPT (Braverman, 1974). Pourtant, progressivement, une particularité de ce système a émergé : les dispositifs coercitifs ne concernent que la présence des coopérateurs, jamais leur travail lui-même. La comparaison avec les principes de Taylor ne tenait donc pas un examen approfondi. Il n'y a pas de contremaître tenant un chronomètre, y compris dans une forme digitale que l'on retrouve par exemple dans l'économie de plateforme (Gandini, 2019). Il n'y a pas non plus d'exigence de résultat, de cadence requise ou de rythme imposé par les évolutions plus récentes du juste à temps (Mulholland, 2009). Notre cas fait donc émerger un arrangement original des dispositifs de contrôle où les outils coercitifs (ici concentrés dans le créneau de travail) sécurisent le pouvoir de travail, mais laissent ouverte la question de la mise au travail effectif des coopérateurs. Le système de créneau, outil managérial innovant dans les supermarchés coopératifs et participatifs, ne peut donc expliquer à lui seul le moment de conversion que les LPT cherchent à comprendre.



*Illustration 30 : Un système de créneau coercitif*

## 7.4 Le labour process à la Louve : gérer un supermarché

### 7.4.1 Présentation générale du labour process

Une grande variété de tâches est nécessaire pour que le supermarché fonctionne au quotidien. Un grand nombre de pratiques est décrit dans des procédures formelles, transmises par écrit ou par l'intermédiaire des coordinateurs cadrent le travail des coopérateurs. D'autres, à force d'être demandées à l'oral par des salariés ou des coordinateurs finissent par entrer dans le répertoire des pratiques courantes des individus. C'est ainsi qu'à force de lire dans les fiches « à faire quand il n'y a rien à faire » et d'entendre en réunion de formation des coordinateurs qu'il y a toujours du ménage à faire, j'ai fini par internaliser cette possibilité alors que pour les coordinateurs qui m'accompagnaient, cette possibilité était moins évidente que d'autres tâches. Ils étaient souvent surpris lorsque je proposais de faire du ménage. Certaines tâches peuvent être ponctuellement demandées à des coopérateurs, comme le contrôle des factures, quand d'autres ne le seront jamais, comme passer commande auprès de fournisseurs. Dans tous les cas, les tâches ne sont *que demandées*, proposées à des coopérateurs et jamais *exigées* ou unilatéralement affectées à quelqu'un. Le travail se fait toujours sur la base du volontariat.

Cette répartition des tâches est également une question de compétences perçues par les membres et varie en fonction de cela.

Prenons l'exemple du rayon vrac : remplir les silos de produits en vrac est une activité très standardisée. Les produits coûtent cher (pistaches décortiquées, pignons de pins ou graines de chia par exemple). Ils sont en grande quantité, dans des sacs allant jusqu'à 25 kilogrammes. Les produits sont aussi très fragiles. Ils peuvent moisir, se renverser, se mélanger ou attirer rongeurs et insectes. Pour toutes ces raisons, des affiches rappellent en plusieurs endroits que le réassortiment ne peut se faire que sous la supervision d'un salarié.

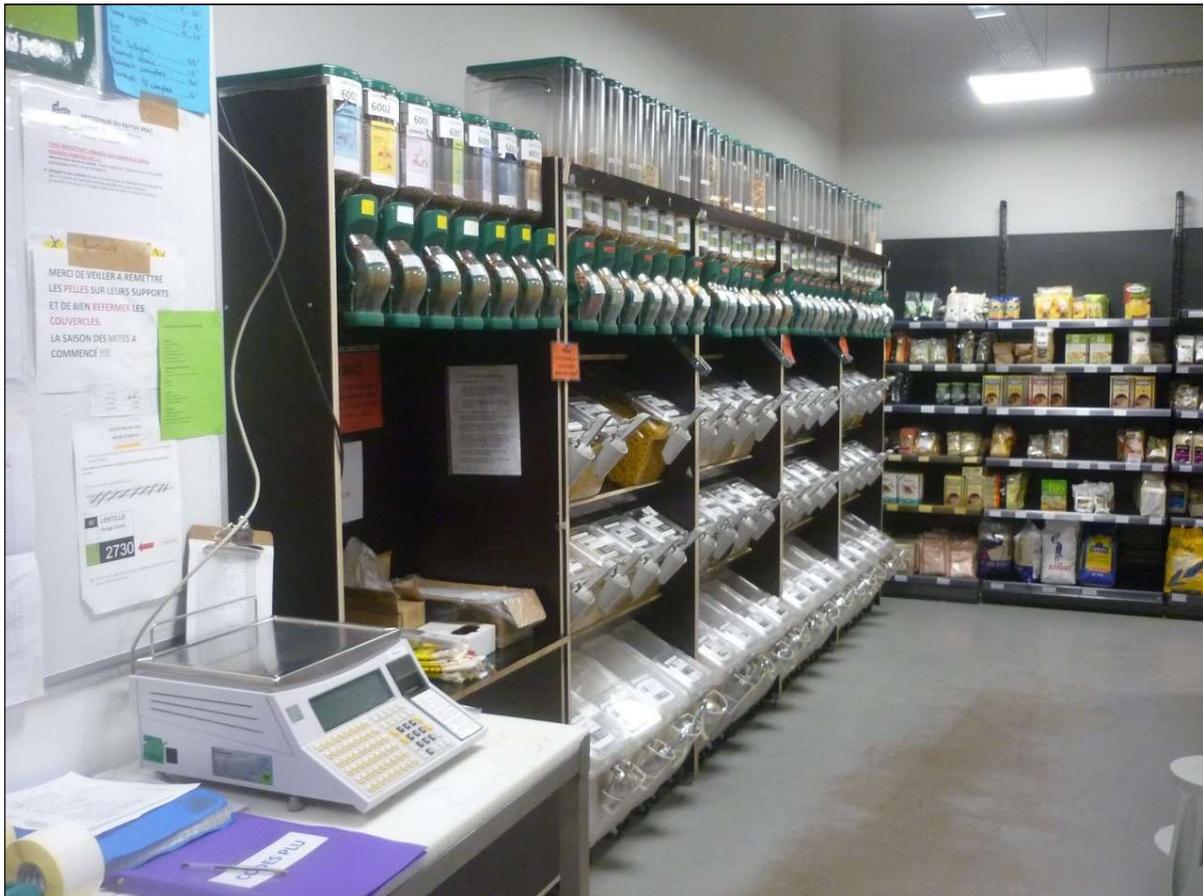


Illustration 31 : Rayon vrac de la Louve. La consigne ci-dessous se trouve sous les silos les plus à gauche de la photo (photo de l'auteur).



Illustration 32 : Instruction écrite pour le réassortiment des produits en vrac (photo de l'auteur).

C'est un travail que j'ai fini par réaliser plusieurs fois lors de mes créneaux du jeudi matin. De telle sorte qu'un matin, une salariée me dit : « *il faudra faire du réassort vrac, je peux te laisser faire ça ? Tu sais bien faire maintenant ?* » De même, quelques mois plus tard, une salariée s'adressera à un coopérateur à quelques mètres de moi : « *Il faut remplir le vrac, Alban a l'habitude de ça, tu voudrais bien l'accompagner ?* »

#### 7.4.2 Rendre les individus compétents grâce à des procédures

Les membres de la Louve sont des volontaires, sans qualification particulière et ne travaillant que quelques heures par mois dans le supermarché. Pour rendre des individus sans expérience capable de faire fonctionner un supermarché, l'organisation s'appuie sur un ensemble très vaste de procédures formelles écrites. Les murs de la coopérative sont ainsi couverts de documents, de textes, d'écrits, de règles et de consignes à destination des coopérateurs (voir les images ci-après).

Un de mes rôles, en tant que coordinateur, est justement d'avoir une connaissance générale de ces procédures.

*« Surtout au début, on attend juste que vous soyez un petit peu plus au courant du fonctionnement du magasin ». [Document général des coordinateurs, p.1]*

Lors d'un décompte effectué en novembre 2017, 131 pages de procédures étaient disponibles sur l'intranet de la coopérative. Ces procédures couvrent des sujets très divers. Cela traite tout autant de la façon d'utiliser les poubelles que des règles d'hygiène à suivre lors de la découpe de fromages. Cela comprend également des instructions sur la façon de remplir la feuille de présence, le protocole pour utiliser une caisse enregistreuse ou encore la façon d'utiliser les différents produits d'entretien.

Le labour process est extensivement décrit dans ces procédures écrites (voir par exemple Illustration 36 : Exemple d'une procédure écrite destinée aux coopérateurs). Les règles décrivent le nombre de coopérateurs requis pour chaque tâche, la durée nécessaire (tout en rappelant régulièrement les vertus de la patience et précisant qu'il n'est pas nécessaire de se précipiter) et la fréquence de réalisation. Les procédures précisent souvent où le travail doit se faire. Par exemple, « *Une équipe reste sur le quai de livraison pour pointer les produits secs* ». D'autres zones, au contraire, sont hors d'accès. Ainsi, « *personne n'est autorisé à monter à l'arrière des camions de livraison* ».

Plus généralement, les différents lieux du magasin sont codés et labellisés afin de quadriller l'activité. Il y a une zone de vente, une zone de stockage, des chambres froides et une salle de

préparation (réservé uniquement à la découpe et l'ensachage de produits en vrac). Ainsi, l'espace global du magasin est découpé de façon à standardiser l'activité.

Des étiquettes sont utilisées pour standardiser l'emplacement des outils et ustensiles divers. Les procédures écrites font souvent référence à ces codes d'emplacement en indiquant aux coopérateurs, par exemple, où trouver les balais adéquats, les produits d'entretien pertinents et autres équipements. Cette formalisation a un effet capacitant (Adler & Borys, 1996), des instructions détaillées permettent aux coopérateurs de réaliser des tâches bien précises.

*La livraison de pain vient d'arriver. Une salariée est près du rayon avec un coopérateur, Jacques. Je les rejoins. La salariée clarifie rapidement quelques points.*

*« Vous devez précautionneusement laver vos mains et mettre des gants. Les pains de la veille doivent être réétiquetés avec un prix à 2 € et mis dans le caddie qui est juste là. Je vais vous chercher les étiquettes. Le mieux est de mettre d'abord tous les pains reçus en rayon au bon endroit. Ensuite, vous vérifierez les quantités. C'est plus simple, car notre fournisseur livre tout en désordre. »*

*Elle nous tend ensuite un classeur bleu et nous dit : « Tout est expliqué ici. Prenez 5 minutes pour lire tout ça avant de commencer. » Puis elle s'en va et nous laisse tous les deux.*

*Jacques engage tout de suite la conversation à propos du lavage de main. « Se laver les mains ET mettre des gants ? C'est de l'hygiénisme toxique ! » Il le fait malgré tout.*

*(11/10/2017, p.43)*

Dans cet extrait, nous voyons une utilisation et la transmission spontanée d'une procédure afin de guider des coopérateurs dans leur travail. Les éléments que la salariée juge saillants nous sont transmis à l'oral. La même procédure nous est ensuite transmise par écrit grâce aux feuilles imprimées dans le classeur bleu. Personne ne vérifie que nous appliquons correctement cette procédure. En nous la transmettant directement juste avant de démarrer la tâche en question, les salariés s'assurent que nous avons en tête les éléments nécessaires pour accomplir le travail conformément aux attentes de l'organisation. Ceci implique, par ailleurs, que les procédures écrites, formelles, représentent les attentes légitimes de l'organisation, par opposition à ce que des coopérateurs isolés pourraient exiger. Même si toutes les procédures ne sont pas lues ni connues des coopérateurs, les salariés en ont une connaissance étendue. Il a également été demandé, à plusieurs reprises par e-mail ou directement, aux coordinateurs de lire ces procédures pour être en mesure d'informer leurs équipes sur la façon « correcte » de réaliser certaines tâches. Je reçois ainsi un e-mail me disant :

*« Il est important que vous preniez connaissance de ces fiches, de façon à vous tenir au courant des différents protocoles en vigueur à la Louve et à assurer au mieux votre mission de coordo » (E-mail envoyé aux coordinateurs en février 2017).*

Des formations, facultatives et sur la base du volontariat, sont également organisées en direction de coordinateurs. De telles formations sont l'occasion d'échanger sur les pratiques et les problèmes rencontrés par différents coordinateurs. C'est aussi l'occasion de rediscuter des procédures, d'apprendre que certaines existent et d'ainsi mieux cadrer notre compréhension de ces procédures.

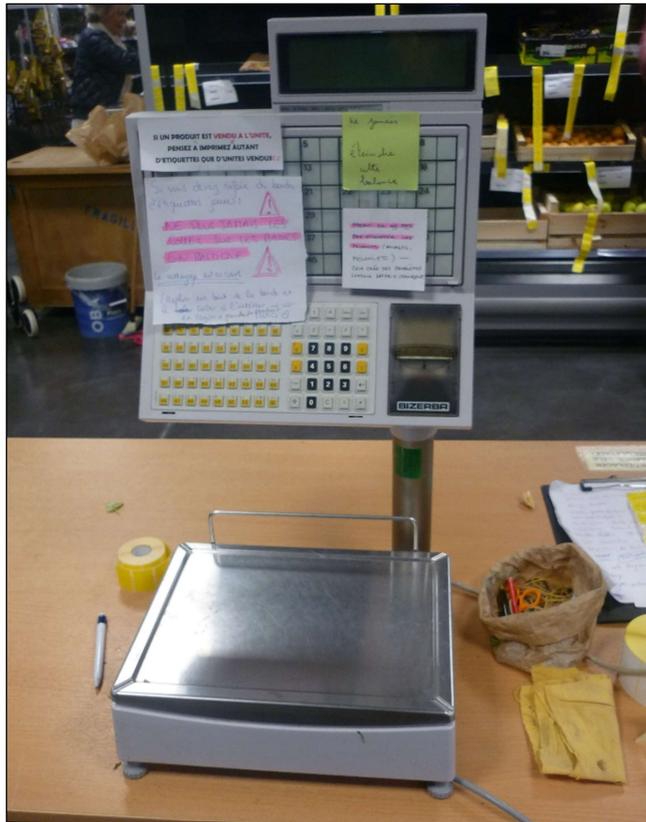


Illustration 33 : Consignes sur une balance à légumes dont les touches deviennent en partie inaccessibles



Illustration 34 : Indications et règles écrites concernant les divers produits d'entretien disponibles en magasin

Plus généralement, les différents lieux du magasin sont codés et labellisés afin de quadriller l'activité. Il y a une zone de vente, une zone de stockage, des chambres froides et une salle de préparation (réservée uniquement à la découpe et l'ensachage de produits en vrac). Ainsi, l'espace global du magasin est découpé de façon à standardiser l'activité.

Le symbole de cette tendance de l'organisation à créer et matérialiser des procédures se trouve dans la photo suivante :



*Illustration 35 : "Inception trash"*

Sur cette image, nous voyons deux poubelles. L'une sert aux déchets communs, l'autre au recyclage. Deux panneaux en cartons, collés aux murs, précisent l'utilité et la destination de chaque poubelle. De tels messages se trouvent partout sur les murs de la coopérative. Ici cependant, cela va plus loin. En arrivant un matin à la coopérative, j'ai ainsi pu voir qu'un membre avait pris en photo les deux poubelles et leurs instructions respectives. Cette photo fut ensuite imprimée et collée juste au-dessus des poubelles créant une redondance. Au même endroit, nous voyons donc à la fois la procédure écrite sur un mur et la même procédure photographiée et recollée sur le même mur.



## Fiche Coordos : Mise en Rayon

Concerne tous les créneaux

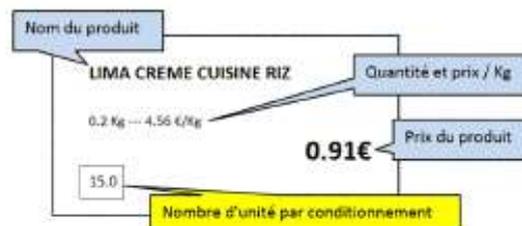
2 à 8 coopérateurs

⇒ **Le réassortiment est un processus permanent**

Même si les équipes précédentes ont mis des produits en rayon, ils se vendent !  
Il faut donc réassortir régulièrement...

### Prise d'information

- ❖ Se servir du tableau de suivi journalier, disponible sur la table d'équipe, et demander aux coordos précédents et/ou aux salariés si de la mise en rayon est prévue ou en cours pour en assurer la continuité.
- ❖ Vérification régulière des rayons : éviter les ruptures / réassortir en permanence, en particulier pour les produits frais, périssables...  
⇒ **Ne pas sortir les étiquettes des rayons même si le produit est épuisé !**
- ❖ Partir des réserves pour aller vers la surface de vente.
- ❖ Communication par talkie-walkie : 1 ou plusieurs coops en réserve listent les produits disponibles. Les coops dans l'espace de vente indiquent s'il y a besoin de sortir un carton ou pas =>  
**Attention : la mise en rayon se fait par cartons entiers !**
- ❖ S'assurer qu'il y a suffisamment de place pour mettre un carton entier : le chiffre en bas à gauche de l'étiquette indique le nombre d'articles dans un carton.



⇒ **Réassortir régulièrement, mais uniquement si on peut mettre un carton entier**

### Des réserves aux rayons

- ❖ Prendre en priorité les cartons des réserves avec les dates limites les plus proches pour les produits frais. La date inscrite sur le carton correspond à la date de réception.
- ❖ Stocker les différents produits sur un rolls (chariot bleu), puis aller dans le rayon avec le chariot complet (mais pas surchargé)
- ❖ La manipulation des cartons et des rolls doit se faire en binôme  
⇒ **Les cartons sont ouverts dans les rayons, jamais dans les réserves**

### Dans les rayons

- ❖ Les cartons s'ouvrent à la main ou avec une serpette. Pas avec un cutter.  
⇒ **Attention à ne pas abîmer les articles**
- ❖ Les produits mis en rayon sont à placer derrière ceux qui restaient  
Ceux dont les DLC sont les plus proches doivent être placés à l'avant.
- ❖ Vérifier la présence du code-barres. Produits emballés ou pesés en magasin : l'étiquette « Louve » doit être présente et le code-barres initial noirci au marqueur.
- ❖ Ne jamais élargir la place pour un produit dans le rayon.
- ❖ Une fois le carton vidé : voir aux caisses s'il faut remettre des cartons à disposition des coops qui font leurs courses. Sinon les aplatir et les stocker (cf fiche déchets).

⇒ **Produits uniquement à l'emplacement prévu, dates limites les plus proches devant.**

⇒ **Merçi d'être vigilants**

Illustration 36 : Exemple d'une procédure écrite destinée aux coopérateurs.

### 7.4.3 Autonomie du travail et résistance aux procédures : une contestation bénigne

Les procédures sont nombreuses et présentes matériellement partout sur les murs à l'intérieur du magasin. Il ne faut toutefois pas confondre l'existence de procédures avec le respect de ces mêmes procédures. L'autonomie du travail est importante au sein de la coopérative. Ce point est important à souligner, car mon objectif n'est de laisser le lecteur avec l'impression que le supermarché est devenu une bureaucratie qui enserme totalement les individus dans une cage de fer. Nous allons montrer qu'au contraire des espaces d'autonomie sont partout présents dans les interstices de cette bureaucratie.

#### *7.4.3.1 L'autonomie dans les interstices de la bureaucratie*

Il est normal, et sans doute rassurant, de voir que des espaces d'autonomie perdurent au sein de la Louve. Les travailleurs sont des volontaires non rémunérés, un cadrage trop fort de leur activité serait un signe d'une relation de travail déguisée. Des auteurs en LPT ont ainsi appelé à reconsidérer le travail dans la « gig economy » comme étant du salariat déguisé (Gandini, 2019). Des auteurs francophones ont posé un argument similaire (Méda, 2019). Ces recherches montrent que le management à distance, par des outils digitaux (des travailleurs chez Uber par exemple), reflète un contrôle totalisant. Un tel contrôle est antinomique avec l'idée de travail autonome et justifie de requalifier ce travail comme étant salarié. La justice française semble d'ailleurs sensible à de tels arguments (Israel, 2018).

Contrairement aux cas d'ubérisation, cette autonomie ne donne pas dans le cas de la Louve lieu à des sanctions automatiques, qui contraindraient les individus à travailler précisément comme l'exige l'organisation. Mais cette autonomie se trouve dans les interstices de la bureaucratie et des procédures. Ce sont donc ces petits espaces d'autonomie dont s'emparent les acteurs qu'il faut regarder.

Les coopérateurs ont ainsi une grande liberté pour organiser leur créneau de travail. Les pauses café rythment l'activité de nombreux membres. D'autres prennent du temps pour passer un appel téléphonique, répondre à un e-mail, fumer une cigarette ou bien pour discuter avec un coopérateur qu'ils n'ont pas vu depuis longtemps. Dans une grande majorité des cas, les personnes ne se cachent pas pour faire tout cela. Il ne s'agit donc pas d'actes subversifs, mais bien d'une autonomie acceptée.

L'autonomie c'est aussi, pour beaucoup, de pouvoir accepter ou refuser les tâches qu'on leur propose. Au moment de se répartir le travail, une part significative des coopérateurs

cherchent activement à obtenir un poste particulier. Je remarquais, non sans surprise, qu'ils et elles étaient nombreux à vouloir aller en caisse. C'est un travail que je trouve personnellement monotone, d'autant que j'ai besoin de bouger en permanence. Mais il fallait souvent départager des personnes qui étaient plus nombreuses à vouloir le faire que de postes disponibles (en général, deux places pendant mon créneau matinal). À l'inverse, les coopérateurs peuvent refuser de faire quelque chose. Mettre en stock les produits surgelés, par exemple, implique de travailler dans une chambre réfrigérée à -20 °. Au cours de mes participations, les coopérateurs refusaient régulièrement une telle tâche. Dans ce cas, il faut remettre le travail à plus tard, le faire soi-même, le demander à d'autres coopérateurs, ou négocier. Je n'ai jamais eu à opter pour la dernière solution. Dans le cas des produits surgelés, deux coopérateurs retardataires acceptèrent de s'en occuper.

Enfin, l'autonomie est la liberté de suivre plus ou moins soûplement certaines procédures. J'ai, par exemple, fini par m'amuser à observer l'infinité de façons qu'avaient les coopérateurs de mettre en stock ou de faire le réassortiment de produits en binômes. Certains utilisaient des talkies-walkies pour communiquer d'un étage à l'autre, d'autres prenaient des photos avec leur téléphone, d'autres préféraient travailler seuls avec un stylo et une feuille. Certains commençaient par noter les produits disponibles en stock pour voir ce qui pouvait rentrer en rayon (procédure recommandée), mais beaucoup préféraient faire l'inverse et regarder les « trous » dans les rayons pour essayer de les remplir. Mais cette liberté est très variable selon les contraintes du travail en question. Les contraintes sur les normes d'hygiène ne laissent ainsi presque aucune autonomie aux coopérateurs dont un ou une salariée de la coopérative supervise alors directement le travail. Au contraire, les contraintes sur le réassortiment des produits concernent souvent des enjeux de productivité et de rythme dont les acteurs peuvent aisément s'affranchir.

Plus largement, cette autonomie est importante pour comprendre le flux des individus et la vie courante en magasin qui diffère largement de ce que l'on peut observer dans des enseignes traditionnelles de la grande distribution. Les gens circulent ainsi à un rythme calme, bavardant de sujets triviaux en binôme, le volume sonore est faible. Je n'ai jamais ressenti une intensité du travail comparable aux comptes-rendus faits de l'introduction des techniques du juste à temps dans le secteur de la grande distribution (Mulholland, 2009).

Cette autonomie des coopérateurs reste cependant incertaine, discutée et parfois contestée. Le passage suivant illustre un cas où des coopérateurs s'approprient un espace d'autonomie qui n'est ni évident ni parfaitement accepté de tous.

*« Nous sommes en novembre 2017, le supermarché est ouvert depuis tout juste un an. Je travaille sur mon créneau habituel. Je suis sur le quai de livraison penché sur une palette couverte de caisses de vin que je m'efforce de compter. À quelques mètres de moi, Loïc et Jean compactent des cageots et cagettes de bois fins. Ils s'aident d'un classeur noir, de type "lutin" qui, sur près de 20 pages, explique comment prendre en main la machine. La situation est ambiguë pour moi. Sur le compacteur, il est écrit en gros sur une feuille A4 "Demandez à un salarié avant d'utiliser le compacteur". Je reste perplexe. Est-ce que ce message est inutile maintenant qu'un manuel est à disposition ? Ou bien faut-il lire le manuel et appeler un salarié malgré tout ? Tout à l'air de bien se passer donc, de mon côté, je passe à autre chose et vais au sous-sol faire du réassort avec un autre coopérateur.*

*Un peu plus tard, nous discutons avec une coordinatrice qui nous dit qu'il y a eu un problème sur le compacteur qui était bloqué, mais qu'elle, Jean et Loïc ont trouvé des outils pour la réparer. Quelques minutes plus tard, alors qu'elle est repartie et que nous cherchons des jus de fruits dans l'une des salles de stockage, nous croisons Loïc qui traverse la zone de stockage pour aller reposer une tenaille et deux autres outils que je n'ai pas le temps de bien voir. Je m'en amuse. J'ai l'impression d'être devant une pièce de théâtre comique où un problème grave se passe en coulisse et que nous n'en avons que des indices à travers les acteurs ébouriffés et leurs outils qui traversent la scène. Le coopérateur avec moi ne rigole qu'à moitié :*

*- Il faut prévenir Jean et Loïc que ce genre de choses ne peuvent pas être faites sans prévenir les salariés. Là, c'est limite quand même. C'est plus que limite.*

*Loïc repasse devant nous, les mains vides cette fois, pour retourner sur le quai.*

*- Nan, mais c'est franchement limite quand même.*

*Au bout du compte, personne ne dira rien à ces coopérateurs. En sortant du supermarché, je passe par le quai de livraison et devant le compacteur, utilisé sans accroc par des coopérateurs de l'équipe suivante. »*

*(Carnet n° I, p. 52-53)*

Dans cet extrait, nous voyons que l'autonomie laissée aux coopérateurs n'est pas bien claire. Une formulation impérative, sous la forme d'un mot écrit, exige de ne pas utiliser la machine sans l'aval des salariés. Dans le même temps, une procédure extrêmement détaillée et illustrée de multiples photos est là pour permettre de manier la machine sans formation préalable. Cela mènera à des interprétations diverses. Certains coopérateurs décidant de se

lancer dans le compactage de cartons en toute autonomie alors que d'autres leur reprochent une prise d'initiative dangereuse. C'est encore plus saillant au moment où survient un problème et que la machine se bloque. Pour Loïc, le problème peut se régler avec les bons outils qu'il part chercher, et trouve, de lui-même. Au contraire, le coopérateur avec qui je travaille considère que c'est une limite et que la venue d'un problème implique d'arrêter de travailler en autonomie et de laisser les salariés reprendre la main sur l'organisation et le labour process. L'autonomie est donc aussi celle que les coopérateurs eux-mêmes se donnent ou qu'ils refusent de prendre.



*Illustration 37 : Le compacteur du supermarché avec une affiche précisant la nécessaire présence d'un salarié (photo de l'auteur)*



*Illustration 38 : Des cartons compactés par la machine (photo de l'auteur).*

#### 7.4.3.2 Une résistance bénigne pour l'organisation

Par rapport à la littérature en gestion sur la résistance au travail, il convient de nuancer les pratiques observées au sein de la Louve. Au fil de mes participations, je me suis rendu compte que les différentes formes de résistance que j'observais de la part des coopérateurs, et de moi-même, étaient indolores et sans grande conséquence pour l'organisation. J'ai ainsi remarqué l'absence de pratiques réellement combattives de résistance (Courpasson, 2016), les membres ne contestent pas l'organisation, mais simplement une forme de contrôle jugée trop importante. Enfin, j'ai rapidement compris que cette résistance était compensée par une participation des membres et du travail à des moments où celui-ci n'est pas exigé.

Premièrement, les constats de résistance doivent être relativisés par rapport à une littérature qui s'est longtemps intéressée à des dispositifs de résistance combattifs, dans (Pasquier, 2018) ou en dehors de la syndicalisation notamment (Courpasson, 2016). Dans ce cadre, des auteurs, y compris proche de la LPT (Thompson & Ackroyd, 1999; McKinlay & Taylor, 1996), regardent la résistance comme une confrontation ouverte entre des individus, des groupes sociaux, l'organisation et son top management. Cette résistance passe alors par des actions comme le sabotage, le freinage des cadences et des machines, la grève, la protestation publique et des actes de destruction. Dans le cas de la Louve, si des pratiques de résistance s'observent, c'est sous des formes beaucoup plus décaféinées. À plusieurs reprises, j'ai entendu parler de vols dans le magasin, mais cette pratique est difficile à évaluer. Le vol se remarque surtout par des erreurs de stocks et donc des incohérences comptables (ou *démarques inconnues* dans le jargon de la grande distribution). Or il est très compliqué de distinguer ce qui, dans cette démarque inconnue, relève réellement de vols et ce qui s'explique par des problèmes en caisses (mauvais code-barre scanné), en livraison (erreur de livraison non remarquée par les coopérateurs) ou des produits perdus. C'est souvent sans doute un mélange de tous ces éléments qui rend le suivi des vols difficile. D'après mon expérience, les désaccords les plus frontaux passent plutôt par des stratégies de sorties, au sens d'Hirschman (1970) : les coopérateurs quittent tout simplement la coopérative, parfois en laissant un message expliquant leurs raisons.

Cette situation s'explique par l'absence de volonté contestataire des membres. Plus exactement, les coopérateurs peuvent se montrer critiques envers une bureaucratisation qui cadre leurs faits et gestes pendant les trois heures, mais ils ne remettent pas en question le projet global de la coopérative et donc le substrat moral derrière ces procédures. Nous verrons au chapitre suivant comment cette légitimité de la coopérative est construite au quotidien. Dès lors, les pratiques de résistances des membres visent principalement à retrouver une certaine marge

d'autonomie et de liberté au sein des trois heures de travail. C'est ce que m'a expliqué à plusieurs reprises un membre de mon groupe :

*« J'ai encore pu discuter pas mal de temps avec Ugo ce matin. En sirotant son café, il se rappelait avec une forme de nostalgie notre tout premier créneau. Ce jour-là, en décembre je crois bien, la Louve venait à peine d'ouvrir, nous nous étions mis en binôme, un peu par hasard. Nous nous étions occupés de mettre en rayon des galettes de céréales. Les rayons étaient littéralement vides à cette époque. Nous avions entre les mains les toutes premières références reçues par le magasin. Nous avons donc tout à construire, c'était à nous de choisir où mettre tel ou tel produit. Il regrette un peu cette liberté d'action qui était la nôtre au tout début. Ça nous avait pris beaucoup de temps de faire cette implantation de produits. On avait fait ça "à notre sauce" et il est persuadé que l'équipe d'après avait tout repris pour faire à sa sauce à elle. Mais peu importe, ajoute-t-il, car nous avons cette liberté et cette créativité qui, pour lui, était super importante. Aujourd'hui, il admet que les choses sont plus cadrées, plus contrainst et que c'est sans doute nécessaire pour faire tourner un grand supermarché. Mais par moment, il regrette cette "autonomie perdue" et se demande si la Louve n'aurait pas dû franchir le pas de l'autogestion totale ».*

Ugo discute souvent d'anticapitalisme et le projet du magasin lui tient à cœur, cependant il tient beaucoup à sa liberté et apprécie de travailler en binôme avec des gens qu'il connaît et apprécie pour pouvoir discuter, plaisanter, choisir son rythme de travail et prendre un café quand il fatigue sans jamais se presser. Il a, par contre, toujours accepté sans ciller les règles du jeu et fait de nombreux rattrapages parce qu'il manquait ses créneaux, souvent à cause de pannes de réveil. Il ne s'est jamais plaint, par exemple, de devoir faire des rattrapages tant qu'il peut les mener au rythme qu'il souhaite.

C'est là le dernier élément marquant de cette résistance bénigne à la Louve : les actes de résistance sont souvent compensés par une participation supplémentaire, non prévue des membres. On peut assimiler ces comportements à du zèle ou une sorte d'anti-résistance de membres qui vont plus loin que ce que demandent l'organisation ou les procédures, parce que le travail à une valeur intrinsèque pour ces personnes et ne relève pas que de considérations stratégiques des acteurs (Dejours, 1998). Par exemple, il est très fréquent de voir des coopérateurs qui restent après la fin de leur créneau pour terminer une tâche entamée. Pour certains, c'est une vraie frustration que de devoir laisser quelque chose de presque terminé, même si c'est formalisé ainsi par l'organisation.

*« Je suis avec Océane et Jean ce matin. Une livraison importante est arrivée. Nous avons trois palettes de produits à mettre en stock. Les trois palettes, chacune faisant 1 m 80 de haut, sont alignées dans la réserve des produits non alimentaires. C'est parti pour nous occuper jusqu'à la fin de notre créneau. Il faut à chaque fois trouver sur la longue liste d'une vingtaine de feuillets les produits et les quantités pour s'assurer que tout est conforme à la commande. Nous avançons lentement et Océane s'inquiète, même si son ton est rieur : - ça prend vachement de temps tout ça ! J'espère qu'on arrivera à finir avant 11 h [heure de la fin de notre créneau].*

*- Au pire, l'équipe d'après sera très contente d'avoir du travail, eux qui cherchent souvent quoi faire. On fait ce qu'on peut et ils finiront.*

*- Ha nan, mais je serais dépitée si jamais je fais 90 de la livraison et qu'il ne reste que trois pauvres petits produits et que c'est un autre groupe qui termine. [Elle rigole] Je suis grave, je ne suis pas aussi maniaque chez moi. Mais sinon à chaque fois je rentre chez moi et j'ai l'impression de n'avoir rien fait parce que je n'ai pas eu le temps de terminer ! »*

Ce jour-là, nous sommes restés dix minutes de plus avec Océane pour terminer alors que les coopérateurs de l'équipe suivante venaient nous dire qu'ils étaient prêts à nous remplacer.

Un autre cas très courant est le travail en dehors de son créneau. Puisque tous les consommateurs sont des travailleurs, les membres ont une connaissance globale du fonctionnement de la coopérative et les compétences pour réaliser de nombreuses tâches. Très souvent, en faisant mes courses, je voyais donc des coopérateurs qui s'arrêtaient pour en aider d'autres. Par exemple en caisse, il n'est pas rare de voir le client donner des conseils et faire la manipulation à la place de la personne en caisse, car il est face à un problème qu'il a déjà rencontré et qu'il sait résoudre. De multiples interactions de ce type font que les membres travaillent à de nombreuses reprises en dehors de leur créneau et « compense », d'une certaine manière, les microactes de résistance sur le temps de travail officiel. Ainsi c'est plus à un rythme imposé ou insinué, que les acteurs résistent, qu'à une logique globale de mise au travail qui reste légitime pour eux.

Le travail au sein du créneau est donc soumis à de nombreuses procédures et un cadrage important. Des espaces de résistance et d'autonomie existent, mais se montrent finalement bénins pour l'organisation. Mais ce créneau ne recouvre cependant pas l'ensemble du travail au sein de la coopérative. Une analyse plus large du labour process laisse entrevoir une division du travail dont les conséquences sont importantes sur les conflits au sein du supermarché participatif.

## 7.5 Le travail hors créneau : contrôle effectif de la politique alimentaire du supermarché

Ce travail, dans le cadre de créneaux où des procédures entrent en tension avec des espaces d'autonomie, n'explique pas tout le labour process. Je souhaite désormais montrer, en effet, qu'une partie du travail est mis « hors de portée » des coopérateurs. Ceux-ci perdent alors un peu de contrôle sur le projet alimentaire de la coopérative. Comme nous le voyons sur l'illustration ci-dessous, le travail d'un distributeur est divisé en de nombreuses activités. Dans une tradition héritée de la LPT, c'est la totalité du labour process que nous devons regarder. Le cœur de l'activité d'un distributeur consiste à sélectionner des fournisseurs, des produits, à acheter et passer des commandes, puis à réceptionner ces produits, les stocker, les mettre en vente et les vendre en caisses. Or, seules ces dernières tâches sont intégrées au créneau de travail. Une telle division du travail permet d'invisibiliser les choix politiques qui sont faits par certains membres de l'organisation en neutralisant l'accès à cette partie du labour process.

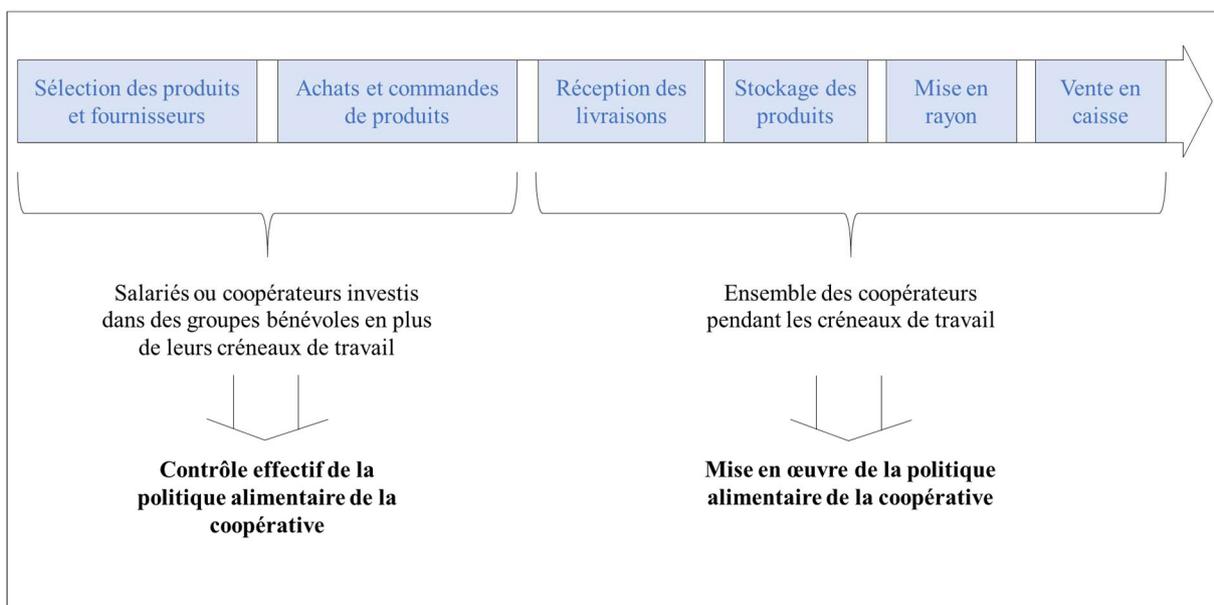


Illustration 39 : La division du travail au sein de la coopérative

Nous observons alors que les dispositifs de contrôle mis en place à la Louve ne concernent en réalité pas la totalité du labour process de l'organisation. Nous savons déjà qu'une partie du travail annexe, des fonctions supports, de l'ensemble des tâches qui ne concernent pas directement l'activité (comme l'entretien, le petit œuvre, la comptabilité ou encore l'informatique) se passent en dehors du créneau. Cependant, nous voyons ici que des activités centrales chez un distributeur alimentaire sont également écartées et sorties des frontières du

créneau. Cela ne signifie pas que ce ne sont pas des coopérateurs qui réalisent ces tâches. Cependant, les conditions sociales dans lesquelles se fait ce travail sont différentes.

Comme nous l'avons dit au chapitre précédent, le projet de la Louve est une vision «inclusive» de la bonne alimentation qui repose sur l'idée de juxtaposer différentes conceptions antagonistes de la bonne alimentation. Cette juxtaposition signifie que les coopérateurs répartissent collectivement leurs efforts entre des activités qui participent à la réalisation de différentes visions de l'alimentation. Il y a donc une concurrence entre ces différentes visions pour capter plus ou moins d'efforts. Ainsi, au lancement du supermarché, pour des raisons diverses liées principalement au fonctionnement des fournisseurs traditionnels de l'agroalimentaire, la Louve n'était approvisionnée qu'en produits bio. À ce moment, la totalité des efforts était dirigée vers un projet d'alimentation biologique et aucun effort vers une alimentation dite conventionnelle. Petit à petit, un conflit<sup>62</sup> s'est mis en place et les efforts ont été redistribués entre deux visions différentes de la bonne alimentation. Une approche renouvelée de la LPT nous montre alors que l'enjeu est ici la répartition des efforts des membres entre différentes visions antagonistes de la bonne alimentation. Or, si le travail est contrôlé et sécurisé selon des règles établies à l'avance, la répartition de ces efforts reste opaque.

Nous allons donc poursuivre l'analyse du labour process en regardant le travail concret en amont de la chaîne de production. Pour cela, nous nous interrogerons sur les acteurs qui s'approprient ce travail, ce qu'ils font et dans quelle mesure des acteurs en empêchent réellement d'autres d'agir sur ce point. Nous regarderons ensuite comment cela remet en perspective le travail des coopérateurs et son contrôle.

#### 7.5.1 Sélection et achats de produits : contrôler le projet politique de la coopérative

Je dispose d'assez peu de données relatives au processus concret de sélection des fournisseurs et d'achat des produits. Il me semble que, particulièrement dans le contexte d'une ethnographie, cela contribue à montrer que ces enjeux sont rendus invisibles aux yeux d'une large partie des coopérateurs. Comme la grande majorité des coopérateurs, je n'ai pas assisté aux réunions des comités produits et je n'ai pas travaillé sur les mêmes activités que les salariés.

---

<sup>62</sup> Le terme de conflit est ici à relativiser dans la mesure où il était prévu dès le départ que des produits conventionnels soient référencés. Il s'agissait d'une difficulté logistique d'accès à ces produits dans un premier temps. D'autre part, cet exemple simplifie le propos en ne prenant en compte que deux visions (agriculture biologique vs conventionnelle) alors que nous avons montré que le problème est pluridimensionnel et que différentes visions peuvent s'imbriquer les unes aux autres.

En revanche, j'ai suivi de près les comptes-rendus que faisaient ces comités de leur travail, les échanges que leur travail provoquait et les registres de justification employés à propos de leurs choix.

La sélection des produits est majoritairement réalisée par les salariés de la coopérative. Le principe est que des coopérateurs pourraient se réunir pour former un groupe responsable d'un travail de sélection sur une famille de produits. Pour le moment, seuls deux groupes de la sorte existent. L'un s'occupe de la sélection des bières, l'autre, très récent, des produits en vrac. Certains coopérateurs de la première heure font également un gros travail sur des produits comme le pain ou le fromage, mais en dehors d'un groupe de travail formel (ou *comité* dans le jargon de la Louve). Pour ces familles de produits, le travail est fait conjointement avec les salariés. Pour les autres familles de produits, c'est aux salariés d'assumer pleinement la tâche de sélection des produits.

Une multitude de facteurs entrent alors en considération pour comprendre les choix de référencement. Nous pouvons identifier au moins quatre facteurs. Le travail de sélection des produits est guidé par une prise en compte souple de la charte, par le niveau de vente de chaque produit, par une consultation des coopérateurs, mais aussi par les conséquences de tels choix sur la charge de travail des salariés. Une recherche future au sein de ces groupes de coopérateurs nous montrerait également les normes sociales et les conduites spécifiques qui guident leurs actions et leurs décisions sur ces questions.

Par exemple, il fut expliqué à plusieurs reprises, en AG ou bien sur le forum que les référencements de nouveaux fournisseurs sont à limiter. Ainsi que l'explique un coopérateur membre d'un comité de sélection de produits :

*« Nous sommes limités à un maximum de deux fournisseurs spécifiques de bières. Si d'autres grossistes en distribuent, tant mieux, nous pourrions commander chez eux. Mais pas auprès de nouveaux fournisseurs. En effet, nous savons que le travail des salariés est proportionnel au nombre de fournisseurs différents et pas au volume des commandes ».*

Une contrainte technique fait qu'une commande différente doit être passée pour chaque fournisseur, entraînant une livraison à part et complexifiant le flux logistique. Pour cette raison, les fournisseurs doivent être limités. Ce qui forcément entraîne une limitation des produits accessibles, mais surtout réduit l'accès des coopérateurs à de petits fournisseurs spécifiques. Une telle organisation du travail contraint donc forcément le type d'alimentation auquel les coopérateurs auront accès.

Les membres de la coopérative peuvent aussi influencer ce processus. Ainsi, un large cahier de suggestion est mis à disposition des membres en magasin. Le travail des salariés est alors

largement orienté par ces suggestions, souvent très précises, afin d'ajuster l'offre au plus près des attentes concrètes des membres. Les membres ne sont donc pas totalement dépourvus d'agence dans ce processus. Lors des assemblées générales, un temps est d'ailleurs souvent consacré aux nouveaux référencements. Les salariés présentent ainsi les gammes de produits qui entrent en magasin en justifiant régulièrement que ces demandes émanent du cahier de suggestion. L'exemple récent du rayon vrac montre également les tentatives faites pour intégrer plus largement les coopérateurs à ce processus. Un sondage recueillant plusieurs centaines d'avis sur les pratiques et habitudes des membres fut ainsi mis en place afin d'orienter l'offre à venir.

Dans tous les cas, les choix d'achats et de référencements ne sont pas neutres. Travailler avec un fournisseur plutôt qu'un autre, c'est favoriser une certaine vision de l'alimentation plutôt qu'une autre. C'est donc se positionner sur un conflit autour de nos systèmes alimentaires. Ces pratiques de référencement relèvent donc de choix, conscients ou inconscients, de la part de certains des membres les plus impliqués de la coopérative. Ceux-ci font ce travail en tant que salariés ou bien en plus de leurs trois heures de travail obligatoire. Mais ces choix ne s'appuient sur aucune règle fixe ou norme précise. Ce système organisationnel peut donc être tout à la fois légitime pour ses membres, mais opaque et hors d'atteinte. Cependant, en présentant cette activité comme neutre et comme la simple application d'une charte, l'organisation rend potentiellement invisibles des choix politiques sur le modèle d'alimentation que la coopérative doit mettre en avant.

#### 7.5.2 Mise en perspective du travail des coopérateurs : un labour process à deux vitesses

L'analyse du *labour process* au sein de la Louve se révèle alors particulièrement intéressante : elle nous montre une dynamique de division des tâches et de fragmentation de l'activité afin de rendre des volontaires peu qualifiés capables de gérer un supermarché. Une telle forme de contrôle laisse la place à des formes de résistance et d'autonomie, mais cette contestation est bénigne. Une autre partie du *labour process* reste en dehors d'une telle dynamique. Les activités de sélection des produits et d'achats sont ainsi en dehors du système de créneau. Cela signifie que ces activités sont à la fois en dehors des trois heures obligatoires et donc hors de portée des membres « réguliers » de la coopérative (mais toujours accessibles à ceux qui souhaitent s'investir plus dans le supermarché). Cela signifie aussi que ce travail n'est

pas soumis au même degré de procédurisation et bureaucratisation que ce que nous avons montré plus haut.

Il faut remarquer ici que d'autres activités sont également mises en dehors de ce système coercitif du créneau de travail. C'est ainsi le cas du travail informatique, du travail juridique ou encore d'une partie de la comptabilité. Ces activités sont ici aussi cadrées comme étant techniques et nécessitant une certaine qualification voire un certain niveau de diplôme. L'enjeu politique autour de ces questions n'est pas neutre. D'ailleurs, dans une recherche en cours avec des collègues à propos d'un projet de fédération des supermarchés coopératifs nous remarquons que de nombreuses tensions émergent à propos de l'enjeu politique des questions juridiques et informatiques (Shanahan, Daudigeos, Jaumier, Ouahab & Bertolini, 2018). Les choix de recourir à un statut de SAS plutôt qu'à une association ou bien de développer en interne un progiciel de gestion sous licence libre plutôt qu'utiliser une version privée moins chère sont deux exemples de telles tensions qui peuvent émerger. Je ne développerai pas plus ces questions pour rester sur une seule source de conflit, déjà complexe, autour des enjeux alimentaires. Mais d'une part, nous voyons que de nombreuses activités sont rendues techniques afin d'être neutralisées et dépolitisées<sup>63</sup>, y compris en dehors de la sélection des produits. D'autre part, les enjeux autour de l'alimentation me paraissent être plus au cœur du projet de la Louve et rendent les conflits à ce sujet singuliers. Dans tous les cas, cela nous permet de voir comment d'autres conflits structurent le travail dans une organisation alternative.

Il faut également noter, qu'à ma connaissance, aucune de ces autres activités ne dispense les membres de faire des créneaux de travail plus classiques, mais il est arrivé que des personnes viennent me voir pour me demander si elles pouvaient se mettre à l'écart pour travailler, sur des tâches comptables notamment. Des marges de manœuvre existent donc sans doute, de manière plus ou moins formelle, pour les personnes responsables de ces activités.

Ce que nous montre une telle analyse du travail au sein de la Louve est donc un système à deux vitesses. Les individus qui investissent le plus de temps dans l'organisation peuvent s'approprier des activités à la fois stratégiques et non cadrées. Le reste des membres sont chargés de la mise en œuvre d'un travail étroitement contrôlé, divisé et soumis à des procédures.

---

<sup>63</sup> Je connais d'ailleurs bien certains coopérateurs travaillant sur ces questions informatiques ou juridiques et pour qui la dimension politique de leur activité est très claire. Ils sont d'ailleurs sincères dans leur volonté de porter une alternative politique. Comme nous le verrons en discussion, il ne s'agit pas forcément pour ces personnes de volontairement neutraliser certaines activités pour porter un projet politique personnel. Mais l'organisation de la Louve est ainsi faite que de nombreux coopérateurs sont exclus des questions politiques à ce propos qui restent invisibles à leurs yeux.

Cette structuration du travail n'est pas neutre, mais permet de dépolitiser l'activité des membres. C'est d'autant plus le cas que ce travail hors créneau est en partie masqué à des coopérateurs qui ne voient pas concrètement les activités et processus qui rendent possible, en amont, leur travail lors des créneaux.

Finalement, nous voyons ici que les activités que les membres de l'organisation s'approprient ne sont pas neutres. La répartition du travail entre les membres ne correspond pas uniquement à un déploiement opérationnel et à des compétences techniques qu'il faudrait se partager. Cette répartition est aussi ce qui permet d'invisibiliser des choix politiques relatifs au projet de la coopérative comme autant d'opérations techniques et purement opérationnelles. En réalité, les commandes informatiques, les achats auprès de fournisseurs, l'examen des modifications d'un catalogue de vente ont des conséquences directes sur les différents projets politiques portés par les membres.

Une analyse concrète du travail dans la coopérative nous permet alors de mieux voir et comprendre la répartition du pouvoir et la régulation des conflits, notamment autour des enjeux alimentaires.

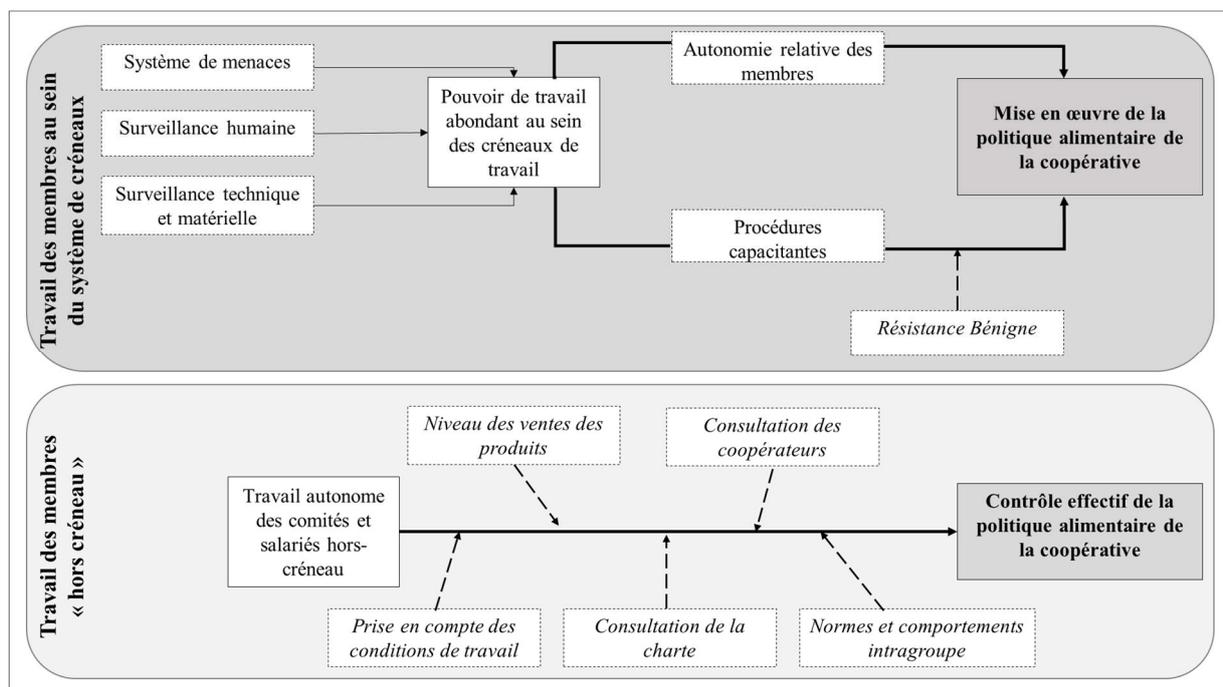


Illustration 40 : Un modèle du labour process à deux vitesses au sein de la coopérative

Dans ce schéma, nous voyons comment les différents mécanismes identifiés au cours de ce chapitre s'articulent les uns aux autres. Nous remarquons alors un labour process à deux vitesses. D'un côté un travail au sein du système de créneau, cadré et contraint par un système coercitif. L'autonomie des membres y est limitée afin de sécuriser la mise en œuvre de la politique alimentaire de la coopérative. De l'autre côté, le travail en dehors des créneaux de travail est beaucoup moins contraint et permet aux membres d'agir beaucoup plus directement sur la politique alimentaire de la coopérative. Des contraintes existent bien, mais agissent moins directement (symbolisée ici par des flèches pointillées).

Dans le chapitre qui suit, nous verrons quels mécanismes construisent la légitimité d'un tel système et d'où vient le consentement des membres à cette organisation du travail. L'analyse de l'imaginaire s'insère pleinement dans notre compréhension du labour process. L'imaginaire devient un outil de contrôle au service de la coopérative et, paradoxalement, une source de légitimation de la division du travail et de la bureaucratisation de l'organisation. Cela nous permet de comprendre comment le contrôle du travail se produit également par des dispositifs situés en dehors du lieu de production.

## *Synthèse du chapitre 7*

Dans ce chapitre, nous analysons le labour process au sein de la coopérative. Nous montrons alors que des mécanismes de contrôle traditionnels continuent de s'appliquer aux coopérateurs. En particulier, nous montrons que le système de créneaux de travail agit comme un outil coercitif. La coercition provient d'un ensemble de menaces couplé à un système de surveillance à la fois technique, matériel et humain. Malgré des espaces de résistance des membres à cette coercition, ce dispositif permet de sécuriser un grand nombre d'heures de travail.

Ce travail est ensuite organisé et divisé à l'intérieur des créneaux de travail par de nombreuses procédures qui cadrent l'activité. Des espaces d'autonomie et de résistance à ces procédures existent pour des acteurs qui continuent de jouir d'une certaine liberté d'action, bien plus qu'au sein des entreprises traditionnelles de la grande distribution. Mais nous montrons que cette résistance est bénigne pour l'organisation. Elle ne remet pas en cause l'intégration des individus dans ce labour process. Nous qualifions alors ces procédures de capacitantes dans la mesure où elles permettent à des coopérateurs non experts et travaillant à temps partiel de faire fonctionner un supermarché.

Enfin, nous mettons en évidence un labour process à deux vitesses. Certaines activités du distributeur ne sont pas intégrées aux créneaux de travail, mais sont laissées à des groupes plus autonomes, notamment les salariés et des comités spéciaux de coopérateurs. Or, nous montrons que cette division du travail n'est pas neutre, mais permet de confier à ces acteurs le contrôle effectif du projet politique de la coopérative.

Cependant, nous mettons en avant que cette analyse de la division du travail et des dispositifs coercitifs n'explique pas le travail concret des membres, mais seulement le travail potentiel. Ces dispositifs expliquent pourquoi les membres acceptent d'être présents en magasin, mais pas pourquoi ils travaillent concrètement.

Il nous reste donc toujours à comprendre pourquoi les coopérateurs acceptent de rejoindre une organisation et consentent jour après jour à une telle mise au travail cadrée pendant leur temps libre. C'est sur cette question précise du consentement que nous allons maintenant nous tourner.

## Chapitre 8 Constituer, réguler et stabiliser un imaginaire alternatif

*« Je fais équipe avec Pascal, Océane et Ugo ce matin. Nous nous tenons au sous-sol devant les silos vides du rayon vrac. Pascal participait à un concert la veille au soir, il est visiblement fatigué, et n'a pas l'air particulièrement motivé pour se mettre au travail. Isabelle, salariée-référente sur le rayon vrac, arrive et nous demande si nous avons déjà fait du réassortiment sur les produits vrac. Nous secouons la tête de concert, ce qui semble la surprendre. Elle nous explique alors un certain nombre de principes pour mettre en rayon les produits vrac : nous aurons à dépoussiérer les silos ; remplir d'abord les produits du haut pour que la poussière retombe sur ceux qu'on nettoiera plus tard ; les récipients et les sacs de produits ne doivent jamais toucher le sol pour éviter l'humidité ; les silos doivent être posés sur un tabouret spécifique reconnaissable au logo de semelles barrées sur son assise. D'autres règles sont plus communes, comme d'utiliser d'abord les produits les plus anciens, bien refermer les sacs, et noter la date du jour dessus. Les règles les plus spécifiques concernent les allergènes. Une colonne entière de silos concentre tous les produits contenant du gluten. Nous devons utiliser des pelles et des récipients en inox différents pour ces familles de produits.*

*Toutes ces informations nous sont données en une dizaine de minutes. À la fin, Isabelle précise en voyant nos têtes : "je sais, c'est chiant et complexe, mais on peut se le permettre parce qu'avec notre modèle on a du monde pour le faire. Du coup, notre rayon est bien clean et au moins, ici, les gens achètent en confiance les produits vrac. Alors que si vous allez au magasin d'à côté, le rayon vrac est dégueu et vous ne voulez pas de ces produits pour chez vous". Océane rebondit sur le documentaire Food Coop, qu'elle a vu peu de temps auparavant : "C'est vrai qu'il montre qu'à la Park Slope, le magasin est beaucoup plus propre que les autres trucs du quartier. On voit les gens nettoyer à fond le supermarché le soir et puis on nous montre deux ou trois épiceries qui sont couvertes de poussière et où tu n'achèterais jamais tes fruits et légumes !"*

*On démarre par les grains de café pendant qu'Isabelle part nous chercher les récipients en Inox. En hauteur, les silos de cafés sont inatteignables, Pascal et Ugo partent chacun d'un côté chercher un tabouret. Pascal revient avec un petit tabouret rouge, juste derrière lui, Isabelle lui dit "non, non, non, justement pas celui-là". Il doit être vraiment fatigué ce matin, on vient d'en parler cinq minutes plus tôt. Ugo arrive peu après avec un escabeau de sécurité conforme et nous pouvons commencer à travailler tous les quatre. Nous démarrons par le café. Une personne assure la stabilité du silo sur le tabouret pendant qu'une autre verse les grains*

*dedans. Cafés du Kenya, café italien, muesli aux fruits rouges, muesli au chocolat, les produits s'enchaînent et nous avançons à notre rythme relativement tranquille.*

*Une demi-heure plus tard, Isabelle, vient nous voir pour nous demander si tout se passe bien. Ugo répond que tout va bien alors qu'il soulève un sac de noix de cajou pour le verser dans un silo que je tiens à deux bras. Au même moment, le sac, mal fermé, s'ouvre par le bas et la moitié de son contenu se répand sur le sol avant qu'Ugo n'ait eu le temps de le redresser. Fatigués, Pascal, Océane et moi éclatons de rire en commençant à aider Ugo à balayer. Océane insiste sur sa maladresse, et se réjouit qu'à l'avenir il fera "sans doute moins le malin". Isabelle cherche à se montrer rassurante, sans réussir à cacher son sourire : "Ça arrive, ne t'inquiète pas, on est des bénévoles ici, tout le monde fait des erreurs. Heureusement, tu ne te fais pas virer pour ça chez nous". Depuis quelques minutes, nos nerfs lâchent et nous avons du mal à ne pas rire en continu. Pascal parodie le dépoussiérage. Pour le faire, nous avons un long plumeau multicolore. Plutôt que de frotter les couvercles des silos avec, il le pose simplement dessus et, avec de légers mouvements de poignets, le fait bouger comme une bête animée couverte de poils colorés. Devant cette blague de piètre niveau, Ugo commente "Heureusement qu'on se marre bien parce que parfois, je me demande presque ce que je fais là, de bon matin, avec un plumeau à dépoussiérer un silo propre ?" »*

Ce chapitre explore les mécanismes de fabrique du consentement au sein de la Louve. Comme Pascal, Océane, Ugo et moi, plusieurs milliers de personnes viennent travailler chaque mois au magasin. Parfois, la lassitude, la fatigue ou l'ennui guette, mais les coopérateurs continuent de participer et d'assurer leurs créneaux. Comme nous l'avons vu, les raisons de chacun sont complexes d'autant que le projet concret du supermarché reste volontairement ouvert et flou. Pour expliquer ce consentement à une mise au travail, je montrerai donc une diversité de mécanismes. Ces mécanismes comprennent les relations entre les membres, une certaine amitié, des rires, une ambiance au sein d'une communauté alternative qui rend le dépoussiérage drôle. Mais cela implique aussi un effort d'explicitation des valeurs qui sous-tendent les procédures afin de les légitimer ou encore la référence à une mythologie commune autour de la Park Slope Food Coop.

## 8.1 La communauté des membres

la Louve est une communauté au sens anthropologique (Hammersley & Atkinson, 1995) autant que dans un sens culturel (Anderson, 1983). Cette communauté possède ses codes, ses signes, ses symboles, ses mythes, ses frontières et ses normes.

L'un des symboles d'appartenance les plus visibles est sans aucun doute le numéro de coopérateurs. Ce numéro est attribué par ordre d'arrivée dans l'organisation. Très rapidement, cela a instauré un système de classification informel permettant de situer l'ancienneté des membres.

*« Puis nous discutons de comment nous avons connu la Louve. Je lui dis que j'y suis depuis 2014 ou 2015, je ne sais plus exactement. Il me demande mon numéro de coopérateur et je lui réponds : "972". Il semble réfléchir comme si cela lui permettait de calculer l'année à laquelle je suis devenu membre. Il me donne ensuite son numéro de coopérateur, qui pourrait être une note du baccalauréat. Ça ne manque pas de m'impressionner, comme si je voyais l'une des personnes fondatrices de la coopérative. Il me dit qu'il est dans le projet depuis 2009 ou 2010, à une époque où les réunions se faisaient dans le salon de Tom. Il ajoute cependant que son numéro est probablement honorifique, car il y avait déjà plus de vingt personnes dans le projet au moment où il est arrivé, mais les numéros ne sont arrivés que bien plus tard, quand la coopérative fut légalement créée. Nous plaisantons ensuite sur le fait qu'au-delà d'une procédure de recrutement formelle, les salariés sont très probablement les coopérateurs n° 1,2,3,4,5 et 6 puisque ce sont les personnes les plus engagées de la coopérative qui sont devenues les premiers salariés [à la fin de mon enquête, cette situation a changé, et des coopérateurs plus tardifs et moins impliqués au départ sont devenus salariés] ».*

Ce numéro s'affiche notamment à chaque fois qu'une personne scanne sa carte de membre pour entrer dans le magasin ou pour passer en caisse. Ces moments sont souvent l'occasion d'entendre des commentaires sur le peu de chiffres qui compose mon numéro (j'ai vite appris à m'amuser du moment d'hésitation des coopérateurs qui s'attendent en général à entendre un nombre de quatre chiffres). À l'inverse, les personnes avec un nombre très élevé sont saluées et les coopérateurs leur souhaitent la bienvenue dans la coopérative.

Pour les membres, être coopérateur c'est donc faire partie d'une communauté dont les frontières sont claires et dont les membres partagent un ensemble de valeurs. Nous verrons dans ce chapitre comment l'organisation assure, dès le recrutement, un certain alignement de valeurs. Ainsi, bien que les coopérateurs ne se connaissent pas, ils peuvent se sentir appartenir à un collectif et se faire confiance. Le groupe Facebook illustre bien la formation de cette

communauté. Ce lieu d'échange numérique rassemble plus de 2200 personnes. Celles-ci s'appellent entre elles « les louveteaux » ou « les coops » et partagent des messages de nature très variés. Rapidement, du fait de la confiance qui s'est créée au sein de la communauté, le groupe a vu fleurir des petites annonces, des propositions de dons, des demandes de services, de conseils, ainsi que des discussions sur les sujets d'actualités.

Nous verrons également l'exemple d'un mythe commun à tous les membres et qui structure les représentations des membres et leur sentiment d'appartenance.

Il ne s'agit toutefois pas ici de réaliser une description exhaustive de cette communauté. Nous nous concentrerons plutôt sur l'analyse de certains dispositifs de régulation de l'imaginaire des membres. En effet, l'un des marqueurs de cette communauté est que tous ses membres travaillent. Comprendre la fabrique et la stabilisation de l'imaginaire des membres permet de comprendre pourquoi et comment ceux-ci consentent à leur mise au travail. L'imaginaire apparaît alors comme un outil de contrôle qui s'insère dans la description du labour process que nous avons commencé au chapitre précédent.

Dans ce cadre, il devient intéressant de comprendre que la contestation des circuits traditionnels de la grande distribution est l'un des piliers de l'appartenance des membres à cette communauté. Ce faisant, cette contestation devient également une source de l'imaginaire commun et donc du consentement des membre au travail. La contestation devient alors paradoxalement une source de légitimation d'une division du travail.

Une analyse détaillée du labour process au sein de la Louve doit donc passer autant par l'étude des pratiques de contrôle sur le lieu de travail que par l'examen de la fabrique du consentement à travers l'élaboration d'un imaginaire commun.

## 8.2 Constituer un imaginaire alternatif

### 8.2.1 Une mythologie commune : La Park Slope Food Coop

*« Je suis devenu membre en 2002, à 23 ans, en grande admiration de la mission de la coopérative — donner accès à des produits de bonne qualité, à bas coût, pour quiconque est prêt à se retrousser les manches. Entrez dans le modeste bâtiment de deux étages en briques rouges sur Union Street entre les 6<sup>e</sup> et 7<sup>e</sup> avenues — cela ressemble à un supermarché, mais sans sacs plastiques — et vous rencontrerez des membres qui font leurs courses et d'autres qui travaillent. Un endroit égalitaire, productif où n'importe qui peut saisir l'interphone et demander à travers les haut-parleurs "Nous reste-t-il des abricots secs sans soufre ? »<sup>64</sup>*

De tels récits, qui racontent ce qu'on ressent à faire ses courses au sein de la Park Slope Food Coop (PSFC), sont nombreux dans la presse américaine. On y trouve ainsi des descriptions s'appuyant sur un vocabulaire inhabituel : 'admiration', 'mission', ou 'égalitaire'. Pour bien comprendre ce qui se joue au sein de la Louve et entre ses membres, il convient d'abord de comprendre le modèle de la PSFC ainsi que son histoire. C'est en effet là que se trouve le cœur de ce qui fonde l'imaginaire de la Louve, comprise comme une communauté.

*'Nous sommes un lundi soir, dans le sous-sol d'une Église du 18<sup>e</sup> arrondissement de Paris. Dans la grande salle, environ 300 personnes sont assises sur des chaises pliantes. À l'entrée, une petite porte en bas d'un escalier de pierre, des coopérateurs et coopératrices cochent les noms de personnes qui entrent sur de grandes listes papier. Une longue estrade de bois usée fait face à l'assistance. Au pied de cette estrade, un coopérateur de la première heure parle au microphone : 'Cette assemblée générale nous donne l'occasion de réexpliquer la philosophie de la Louve et pour les plus anciens d'entre nous, les fondamentaux. Depuis le début, nous avons passé beaucoup de temps à discuter avec les salariés de la PSFC parce que le modèle coopératif a échoué partout ailleurs. Il fallait reproduire ce qui marche. Ce que nous faisons, d'autres l'ont déjà fait et ont une expérience de ce qui marche ou pas. C'est pour cela que nous*

---

<sup>64</sup> "I joined in 2002, at age 23, in deep admiration of the co-op's mission — to provide access to high-quality, low-cost groceries to anyone willing to roll up his or her sleeves. Enter the modest two-story brick building on Union Street between Sixth and Seventh Avenues— it looks like a supermarket save for the absence of plastic shopping bags — and you encounter members who are working and members who are shopping, a productive, egalitarian place where anyone can pick up an intercom receiver and inquire, "Do we have any more unsulfured dried apricots?"

Depuis <https://www.nytimes.com/2009/10/25/nyregion/25coop.html>

*savons que les gens n'acceptent de donner trois heures de leur temps que s'ils peuvent faire toutes leurs courses au même endroit. Il faut donc aussi vendre des piles et des ampoules. Les petits commerces ne marchent pas sur ce modèle. De même, pour nos achats, nous prenons en compte six critères, plus ou moins contradictoires, et chaque critère est pris avec sérieux » (Carnet 1, p.23).*

Ce passage explique la logique de filiation dans laquelle se trouve la Louve. S'organiser à l'image de la PSFC est imaginé comme un impératif, car c'est la façon de survivre en tant que coopérative alimentaire. Des principes et une philosophie sont ainsi identifiés comme *one best way* pour faire pérenniser la coopérative. Il s'agit donc bien d'une filiation ; la Louve affirme ouvertement la parenté de la PSFC et s'inscrit dans une histoire qui existe déjà. Le schéma affirmé est donc celui d'une reproduction organisationnelle afin de profiter de l'expérience et des apprentissages passés de la PSFC. Nous verrons que cela signifie aussi qu'il y a une dimension d'expertise. Certains débats ont été tranchés il y a longtemps à la PSFC, des 'experts' connaissent les résultats de ces débats et peuvent donc fournir des réponses toutes prêtes pour ne pas rouvrir les mêmes débats au sein de la Louve.

Le récit qui est fait ici n'est pas le résultat d'une analyse historique objective, mais bien un récit de nature plus anthropologique et interprétative qui vise à rendre compte d'une histoire telle que les acteurs la perçoivent et la racontent. Ce récit intégrera alors des éléments fournis par la PSFC elle-même, mais aussi des discussions ayant eu lieu à Paris avec des membres de la Louve ainsi qu'une visite que j'ai pu faire au sein de la PSFC en avril 2017. Enfin, le documentaire Food Coop, réalisé par Tom Boothe, l'un des fondateurs de la Louve, a un rôle central dans la constitution de cet imaginaire et en conséquence sera l'objet d'une analyse à part entière. Il faut à nouveau préciser qu'il n'y a pas de liens économiques ou légaux entre les deux structures (la Louve et la PSFC). Les deux sont totalement indépendantes l'une de l'autre d'un point de vue opérationnel (d'un point de vue cognitif et historique nous allons montrer que les deux structures sont, bien entendu, interdépendantes).

La PSFC fut créée en 1973 à Brooklyn, New York. À cette époque, les États-Unis connaissent un engouement fort pour les coopératives alimentaires. L'époque est marquée par le mouvement hippie et la contre-culture qui s'oppose à la guerre au Vietnam et cherche à proposer de nouveaux modèles alternatifs dont les coopératives alimentaires forment l'un des emblèmes. Avec cette inspiration, la PSFC se veut au départ un modèle très libre : toute personne volontaire pour prêter main-forte au magasin est la bienvenue et pour tous, les produits sont accessibles à un prix le plus proche possible du prix d'achat. L'enjeu politique est fort. D'autant plus que Brooklyn, à l'époque, est encore un quartier défavorisé marqué par la

violence, loin des quartiers ‘hipsters’ qu’on y trouve aujourd’hui. Il s’agit donc d’avoir accès à de la ‘bonne’ nourriture, c’est-à-dire quelque chose d’éloigné du modèle agricole productiviste qui a marqué l’après-Seconde Guerre mondiale et qui symbolise également l’hégémonie américaine dans ce domaine.

Aujourd’hui, la PSFC est devenue une véritable institution à New York. Elle compte près de 18 000 membres coopérateurs et bénéficie d’une forte indépendance puisqu’elle est propriétaire de ses murs et dispose de réserves financières dégagées par son activité commerciale.



*Illustration 41 : Entrée de la Park Slope Food Coop à Brooklyn. Photo de l’auteur*

Le rôle de la Park Slope Food Coop dans la constitution de l’imaginaire des membres de la Louve est particulièrement visible. La revendication d’une filiation entre les deux institutions est directe. Dès la page d’accueil du site internet de la Louve, nous pouvons lire :

*« Fondée en 1973, à Brooklyn, New York, c’est probablement le supermarché le plus économiquement performant aux États-Unis. À notre connaissance, c’est aussi le seul*

*supermarché coopératif et participatif de cette taille au monde. C'est sur ce modèle couronné de succès que nous nous appuyons pour créer notre supermarché. »<sup>65</sup>*

Le second point, lié au premier, est la large diffusion d'un documentaire, réalisé par Tom Boothe fondateur et président de la Louve, intitulé « Food Coop ». Ce documentaire vise à présenter et décrire le fonctionnement de la Park Slope à travers une immersion au sein du magasin et des rencontres avec ses membres. Ce documentaire est sorti à la rentrée 2017, mais dès le 20 octobre 2013, un court film de 12 minutes<sup>66</sup> était disponible pour donner à voir la Park Slope Food Coop et des éléments-clés de son fonctionnement.

Les premiers salariés de la Louve firent également une visite d'une semaine à la Park Slope Food Coop pour en observer en détail le fonctionnement et les bonnes pratiques. Cette visite fut (ra)contée lors d'une assemblée générale, avec l'appui d'une grande quantité de photos pour donner à voir ce qui « impressionne » à la PSFC. Ce compte-rendu est l'occasion de présenter des procédures de travail et de les légitimer en les associant au succès de la PSFC. C'est aussi la possibilité de renforcer le discours des salariés en explicitant le fait qu'ils ont une expérience directe du fonctionnement de la PSFC. Étant donné le statut mythologique de la PSFC et de son histoire, un moyen de structurer les rapports de pouvoir au sein de la Louve est de mettre en avant ceux qui ont une expérience directe de la coopérative new-yorkaise.

Enfin, il faut noter que cet imaginaire n'est pas neutre, mais bien contestataire. Il reflète la volonté, de la part d'une communauté d'individus, de constituer une alternative à un système économique jugé néfaste. La PSFC est née d'un large mouvement contestataire aux États-Unis (Belasco, 1999, 2007; Cox, 1994) et continue de poursuivre cette ligne. Le fondateur de la PSFC, rencontré en avril 2017, m'expliquait ainsi que les adhésions à la PSFC ne sont pas linéaires, mais augmentent brusquement en période de crise. L'année 2008 marque ainsi un vrai tournant pour la PSFC (et l'idée de la Louve émergera deux années plus tard). Pour le fondateur, les nouveaux membres viennent chercher à la fois de meilleurs prix et des organisations non capitalistes en réaction à un système au bord de la rupture. Nous retrouvons ici deux éléments centraux de l'imaginaire de la PSFC. Ainsi, alors que le capitalisme est présenté comme un système hégémonique (Gibson-Graham, 1996), il est fondamental de voir que des imaginaires contestataires se forment et se diffusent, y compris sur un temps long de plusieurs décennies. Aujourd'hui encore, à la PSFC, la dimension politique, contestataire de l'organisation est très

---

<sup>65</sup> Sur <https://cooplalouve.fr/>, consulté le 15/08/2018

<sup>66</sup> Disponible à <https://www.youtube.com/watch?v=RwRG6stOIOI>

visible. Lors de ma visite à la PSFC, des affiches présentes dans les bureaux, à destination des coopérateurs témoignent de ces messages contestant nos modes de production actuels (voir



Illustration 42 : Une vision politique des enjeux alimentaires (Tract récupéré à la Park Slope Food Coop en avril 2017)

l'illustration 42). Une affiche signale également qu'une manifestation d'ampleur se tiendra devant le Congrès américain à Washington dans les jours qui viennent. Washington est à plus de quatre heures de route de Brooklyn, et des départs en cars, spécialement affrétés, sont prévus depuis la Park Slope pour les membres s'inscrivant sur un papier affiché devant le bureau des membres.

À ma connaissance, ce niveau d'engagement n'est pas (encore ?) présent au sein de la Louve. Nous voyons toutefois que l'organisation qui lui sert de modèle est bien une organisation militante, utilisant plusieurs modes d'action pour faire avancer son agenda politique sur les questions alimentaires.

Les moyens de diffuser cette mythologie commune aux membres de la Louve sont nombreux. Parmi ces moyens, l'un est particulièrement original et mérite que nous nous y attardions. Il s'agit d'un documentaire, intitulé *Food Coop* et réalisé par Tom Boothe,

cofondateur de la Louve. Nous allons présenter les grandes lignes de ce documentaire et le rôle clé qu'il joue dans la constitution d'un imaginaire commun.

## 8.2.2 Le rôle du film *Food Coop*<sup>67</sup>

### 8.2.2.1 *Un film qui travaille nos imaginaires.*

Une amie m'a parlé il y a près de 4 ans de ce projet de supermarché coopératif un peu étrange. J'ai rejoint ce qui n'était alors qu'une association. C'était en 2015, un an avant la sortie du film *Food Coop*. Depuis, près de 5000 personnes supplémentaires ont rejoint la Louve et sont devenues coopératrices comme moi de ce supermarché. Pour beaucoup, le projet ne fut pas connu par du bouche-à-oreille, mais en participant à une projection-débat du film *Food Coop* réalisé par Tom Boothe le président actuel de la coopérative la Louve.

Le film nous présente le modèle du supermarché new-yorkais en termes élogieux. À travers 90 minutes de présentation, le supermarché est présenté comme égalitaire, offrant de bons produits à un juste prix dans une atmosphère chaleureuse. Pourtant, ce modèle pourrait être critiqué sur plusieurs points : par exemple, l'organisation se réfère aux règles strictes plutôt qu'à l'honnêteté des membres, la démocratie interne est biaisée par les relations de pouvoirs déséquilibrées entre les membres ou encore les choix de produits qui révèlent une exclusion sociale et un phénomène de gentrification. Je ne souhaite pas ici discuter de savoir si le film est une représentation fidèle ou non du modèle de la Park Slope Food Coop pour m'intéresser plutôt au potentiel transformateur de ce film. Je m'intéresse donc plutôt à l'interprétation que certaines personnes ont pu faire de ce supermarché coopératif et comment cette interprétation a façonné l'imaginaire d'autres personnes.

Je souhaite donc ne pas regarder uniquement le contenu du documentaire, son propos et les discours qu'il véhicule. Je souhaite également montrer comment ce documentaire est devenu un outil de transformation et comment il a servi activement au développement des supermarchés coopératifs et participatifs en France, à commencer par la Louve.

*Food Coop* est construit sur une série d'oppositions à nos visions habituelles du monde. Pour accrocher les spectateurs, chaque scène nous montre des activités routinières du magasin qui finissent par apparaître contre-intuitives. Par exemple, dès le début du film, nous suivons

---

<sup>67</sup> Une partie de ce propos sur le rôle de *Food Coop* est présentée dans un article « Unplugged » à paraître dans la revue M@n@gement sous une forme légèrement différente.

des coopérateurs faisant des tâches classiques comme tenir une caisse, plier des cartons ou mettre en rayon des pommes de terre. Mais nous apprenons quelques secondes plus tard que ces personnes ne font pas ces activités dans le cadre d'un emploi à temps plein dans le magasin. Quand le narrateur leur demande « que faites-vous dans la vie ? », ceux-ci répondent qu'ils sont psychanalyste, graphiste ou encore assistante sociale auprès des sans-abri. Comme spectateur étranger au modèle du supermarché coopératif et participatif, c'est une surprise. Ces personnes ne sont pas supposées travailler en plus dans un supermarché pour avoir de quoi vivre. De la même manière, chaque scène nous montre petit à petit comment le supermarché s'écarte de nos hypothèses habituelles sur la réalité d'un supermarché et de son fonctionnement. Le film nous donne donc à voir un nouveau référentiel pour agir dans un nouveau type d'organisation.

Cette structure du film fait écho aux travaux académiques sur les organisations alternatives (Barin-Cruz et al., 2017; Parker et al., 2014b) qui visent à repolitiser la théorie des organisations en élargissant notre façon de penser ce que peuvent être les organisations. Particulièrement en montrant qu'il n'y a pas qu'une seule façon d'organiser les activités humaines. C'est particulièrement le propos des recherches qui s'inspirent des travaux en géographie de Gibson-Graham (Gibson-Graham, 2008; Gibson-Graham et al., 2013) pour qui la contestation du capitalocentrisme doit passer par la mise en avant de la diversité de nos économies. Leurs travaux insistent sur le rôle des imaginaires économiques pour performer d'autres modèles organisationnels. C'est-à-dire que décrire et parler d'autres modèles organisationnels façonnent progressivement nos imaginaires et favorise le développement de ces organisations alternatives.

L'opposition au capitalisme, et à l'imaginaire qui lui est lié, est régulièrement visible dans le film *Food Coop*. Par exemple, durant les réunions d'information, le coopérateur qui anime la session déclare :

*« Il n'y a pas de PDG. Il n'y a pas d'actionnaires qui nous dirigent. On n'a pas à financer des jets privés. On n'a pas à financer des stock-options. Nous sommes les propriétaires. Et, en tant que propriétaires, nous, les 16 000 membres, nous gérons tout. » (Food Coop, 2016: 59'10).*

Nous comprenons alors que le documentaire est un discours contestataire. Il vise à déconstruire nos imaginaires à propos de la façon dont les échanges marchands doivent être organisés dans notre société.

Le documentaire *Food Coop* de Tom Boothe peut donc être compris comme un effort pour aider les spectateurs à créer du sens autour d'une organisation étrange : La Park Slope Food Coop. Dans le même temps, c'est un projet politique pour contester les supermarchés classiques et permettre de développer de nouveaux supermarchés, à l'image de la Park Slope, ailleurs dans

le monde. En refaçonant nos imaginaires, le film devient un outil pour transformer la réalité et se montre donc performatif. Pour montrer cette dimension performative du film, je vais discuter la façon originale dont il a été diffusé et distribué en France.

*(ii) Une distribution originale du film.*

Au-delà du contenu du film et des discours qu'il véhicule, il convient de regarder comment fut diffusé ce film pour en comprendre la portée. Le documentaire, produit par Lardux film, un petit studio de production, est au départ programmé dans 30 salles en France alors que la Louve n'est pas encore ouverte. Deux ans plus tard, ce sont des centaines de salles qui ont projeté le film à plus de 28 000 personnes en France avant d'exporter le film en Europe (Belgique, Espagne, Italie, Portugal) et en Amérique du Nord (Canada et États-Unis).

De nombreuses projections seront (et continuent d'être) organisées non pas par des cinémas, mais par des associations et des collectifs citoyens. Ces associations utilisent ces projections comme levier pour attirer de nouveaux coopérateurs dans des projets naissants de supermarché coopératif. En France, près d'une soixantaine de projets de ce type ont émergé dans le sillage de la Louve, le magasin pionnier à Paris et avec le support du film. Pendant plusieurs mois, ces projections du film se feront sous forme de débats avec la présence du réalisateur Tom Booth qui se déplace alors dans toute la France pour assurer la promotion de son film ou bien avec d'autres coopérateurs qui souhaitent participer à faire connaître le modèle et le diffuser. La participation de journalistes engagés ou d'acteurs du monde syndical et des ONG permet également d'ancrer le film dans un ensemble de valeurs. Enfin, dès le départ, des associations porteuses de projets de supermarchés coopératifs s'approprient le film. Elles organisent des diffusions régulières de films pour les personnes souhaitant devenir coopératrices. La distribution du film apparaît donc comme orientée vers un rôle actif du film dans la structuration de ce modèle organisationnel. Le film est couplé avec des débats, des réunions, des sessions de brainstormings où les spectateurs ne regardent pas passivement un film, mais sont invités à être actif dans la création d'initiatives similaires.



*Illustration 43 : Débat entre Tom Boothe et l'audience à la suite d'une projection de Food Coop (source : Facebook officiel du film Food Coop. 25 Octobre 2016)*

Ce mode original de distribution du film, où des coopérateurs sillonnent la France pour discuter avec des spectateurs, n'est pas le pur fruit du hasard. La particularité du modèle de la Park Slope Food Coop que présente le film et que suit la Louve est son autosuffisance. Autrement dit, l'organisation n'a pas d'intention hégémonique ni besoin de s'étendre. Les membres ont simplement besoin d'un supermarché fonctionnement correctement près de chez eux. La création d'autres supermarchés ailleurs dans le monde n'a pas d'intérêt direct pour les coopérateurs de Brooklyn. Dès lors, si d'autres supermarchés doivent être créés, ce sera à travers l'engagement d'acteurs locaux et sans subordination économique d'une filiale envers sa maison-mère. Sans incitation directe à l'expansion du modèle, l'organisation doit s'appuyer sur des outils innovants pour se diffuser. Le documentaire est alors l'exemple d'un tel outil compensant l'absence de diffusion spontanée.

Le film est devenu une référence en France. Le 24 octobre, la page Facebook du film continue de relayer des ouvertures de supermarchés coopératifs (ici à Clermont-Ferrand). A posteriori, les producteurs du film peuvent alors écrire : « Food Coop, avec ses projections partout en France, a changé un peu le monde en motivant des dizaines de groupes, associations, collectifs à créer eux-mêmes des coopératives. C'est dingue ! » Ce rôle est également reconnu

institutionnellement puisque le film remporte des prix comme le « inspiring live awards » à San Francisco en 2018.

### *8.2.2.2 Les effets performatifs du documentaire*

Le film exprime directement le sentiment des membres de la nécessité d'une diversité économique, de la création d'un spectre plus large d'organisations. Une salariée de la Park Slope explique, lors d'un entretien, la difficulté de réaliser des descriptions d'organisations non capitalistes :

*« C'est la plus belle expérience sociale du pays. Personne ne veut en écrire du bien, car on est dans une culture capitaliste et avoir cette pépite égalitaire qui réussit n'est pas une bonne nouvelle. Ce n'est pas une bonne nouvelle dans ce pays. » (26'36)*

Ce documentaire n'est donc pas qu'un discours, mais aussi un outil de transformation du monde et des organisations. Il ne fait pas que décrire un modèle. Il agit comme un substrat théorique pour fonder de nouvelles organisations à son image. Le documentaire fournit donc un cadre de représentation à partir duquel les spectateurs pourront commencer à penser ce que peut et doit être un supermarché coopératif. Créer cet espace de représentation d'un idéal type du supermarché coopératif et participatif est ce qui permet la participation des membres aux autres supermarchés du même type comme la Louve.

*Food Coop* n'a pas de place officielle dans l'organisation. Les documents internes, statuts, charte ou procédures ne le mentionnent nulle part. Toutefois, le statut symbolique de ce documentaire s'avère incontestable pour les coopérateurs. Déjà, parce que c'est le fondateur et président de la coopérative qui l'a réalisé. Il acquiert ainsi une légitimité et une crédibilité pour les membres pour qui peuvent alors facilement relier le propos du film et les attentes de la coopérative. De plus, le film traite uniquement du cas de la Park Slope Food Coop que les documents de la Louve mentionnent explicitement comme l'exemple que la coopérative se propose de suivre. Dès lors, *Food Coop* reste toutefois une référence concrète pour beaucoup de personnes qui le mobilisent.

Nous l'avons dit, le projet politique de la Louve se révèle comme une forme alternative à *mi-chemin* dont les contours restent flous. Dans ce contexte, le documentaire permet de matérialiser et de visualiser un certain nombre de pratiques qui deviennent le cadre de référence pour des coopérateurs qui cherchent quelle est la façon correcte d'agir dans cet environnement organisationnel nouveau. Ainsi, pour les membres présents ou à venir de la Louve, être

spectateur de ce film, ce n'est pas uniquement chercher à apprendre ce que d'autres personnes, ailleurs dans le monde, font et comment ils le font. Plus que cela, regarder ce film permet d'apprendre à faire partie de la même communauté et donc d'être capable d'avoir, à l'avenir, les mêmes pratiques et modes d'actions. Le film vise donc tout autant à montrer le fonctionnement d'un supermarché coopératif et participatif qu'à inciter d'autres individus à suivre ces comportements et à modifier leurs propres pratiques en conséquence.

C'est d'autant plus le cas que la dimension pédagogique du propos et la structure même du film en font un outil facile à mobiliser.

*« Je suis en train de balayer les feuilles de salades et autres saletés au sol près du rayon fruits et légumes, non loin des caisses. Autour de moi, un couple fait ses courses avec un caddie qu'ils ont déjà bien rempli. Cela fait plusieurs minutes que je les ai remarqués, discutant ensemble. J'entends le mari dire à sa femme "nan, mais on ne sait jamais." Puis il vient me voir "bonjour, désolé de vous déranger, dans le film Food Coop on voit qu'ils ont des haut-parleurs pour savoir si certains produits sont en stock ou pas. Je sais qu'ici on n'a pas ça, mais je me demandais si vous saviez si la viande arrive bientôt ?" Je lui réponds qu'elle est effectivement arrivée ce matin et que des coopératrices sont en train de s'en occuper tout juste. "Vous savez quand est-ce que ce sera en rayon ?" me demande-t-il. "Je ne sais pas, mais je peux aller voir. Vous savez exactement ce que vous voulez, auquel cas je peux peut-être remonter uniquement ce qu'il vous faut ?" Par chance, l'araignée, le morceau de bœuf voulu était déjà pesé et prêt à vendre. Je le remonte. "Tu vois, c'est presque comme dans le film dit-il, victorieux, à sa femme" ».*

Dans cet extrait, nous voyons que le film est mobilisé pour expliquer pourquoi le coopérateur s'attend à retrouver un tel comportement de sa part dans le magasin. Je vois très bien à quelle scène il fait référence et, soucieux de retrouver l'esprit positif que peint le film, je m'empresse de me comporter de la manière attendue. C'est dans cette propension à orienter nos comportements que le film se montre ainsi performatif.

### 8.2.3 Les réunions d'accueil comme barrière culturelle à l'entrée dans un club

*« Rappel à propos des réunions d'accueil : nous avons un défi particulier avec le passage obligatoire des 2300 coopérateurs déjà présents et des 700 prochains arrivants dans une réunion d'accueil avant l'ouverture. Cette réunion servira à choisir son créneau de travail et*

*à bien comprendre l'organisation des vacances, du système des remplacements et tous les droits et devoirs de chacun/e. Les procédures de travail elles-mêmes seront vues plus tard.*

*Un sous-groupe dédié du groupe Recrutement a travaillé sur son organisation » (Comité de coordination du 13 juin 2016)*

La mythologie commune est la fondation de l'imaginaire commun des membres de la Louve. Mais cet imaginaire se construit et s'imprègne progressivement, tout au long de la participation des individus à l'organisation. Nous avons vu avec le rôle clé du film Food Coop que cet imaginaire commence à se construire parfois alors même que les individus ne font pas encore partie de la coopérative. Cependant, alors que le visionnage du film est parfaitement optionnel, d'autres mécanismes sont plus contraignants. C'est le cas des réunions d'accueil. La participation à ces réunions est obligatoire pour toute personne souhaitant devenir membre de la coopérative. Il n'est ainsi pas possible de s'inscrire sur un créneau de travail (et donc de travailler et donc d'avoir accès aux produits du magasin) sans avoir préalablement assisté à une telle réunion d'accueil. Les futurs coopérateurs doivent alors non seulement s'inscrire à de telles réunions, mais également signer une feuille de présence pour pouvoir par la suite s'inscrire sur un créneau.

Même les coopérateurs devenus membres avant l'ouverture du supermarché ont dû participer à une telle réunion avant de pouvoir s'inscrire sur un créneau. Je me suis, par conséquent retrouvé près d'un an et demi après mon adhésion contraint de participer à une telle réunion pour m'affilier à une équipe. Un mercredi soir, je rentre donc dans la salle associative de l'Église Saint-Bruno dans le 18<sup>e</sup> arrondissement de Paris. La réunion démarre aux alentours de 19 h 30 et ne finira que deux heures et demie plus tard à 22 h.

*« Tom a parlé pendant la majeure partie de la présentation. Le but de la présentation est de montrer et d'explicitier les grands principes fondateurs de la Louve. La salle est silencieuse et à l'écoute, en l'absence de micro, c'est le seul moyen d'entendre Tom. La présentation est faite à l'aide d'un PowerPoint. Le style est épuré avec simplement quatre ou cinq phrases et une image illustrative par slide. Tom ne cesse de répéter que les décisions sont toutes ouvertes à la discussion, qu'elles ne sont pas de son ressort, mais de celui d'une commission élue et que si des désaccords émergent, ils peuvent être renégociés.*

*Pour présenter la Louve, elle est mise en perspective par rapport à d'autres modèles concurrents. En particulier celui d'un supermarché et d'un supermarché bio. La comparaison aux AMAP est également évoquée. Aucune comparaison n'est faite à la Ruche Qui Dit Oui. De*

*nombreux détails sont également donnés par rapport à l'idée de modèle coopératif et sur les subtilités que cela induit.*

*Ils insistent en particulier sur le fait que le modèle est coopératif ET participatif, ce qui est une première en France. De même, il s'agit d'un modèle à économie directe (les économies de salaires, de frais, etc. se traduisent immédiatement par des prix plus bas). Ce modèle est très rare, et se traduit le plus souvent par un échec, sauf pour la Park Slope. Il est mis en avant comme une forme plus radicale de coopérative.*

*L'objectif est de transmettre ces messages en priorité aux Squad Leader pour que ceux-ci puissent le transmettre à leur tour à leurs équipes ou bien carrément animer une telle réunion par la suite.*

*À la fin de la présentation, nous sommes invités à nous inscrire sur des créneaux si nous le souhaitons. Sur le côté droit, 7 personnes sont assises derrière de grandes tables et gèrent les inscriptions pour les différents créneaux de travail. La plupart des personnes présentes se sont directement dirigées vers ces tables pour s'inscrire. J'analyse cela comme un témoin de leur envie et leur engagement à devenir Squad Leader, mais aussi du succès d'une telle réunion d'accueil » (C.R. du 29/06/2016).*

J'analyse ces réunions d'accueil comme une barrière culturelle à l'entrée de l'organisation. Ce ne sont pas des barrières au sens où ces réunions empêchent des individus d'entrer dans l'organisation. Il s'agit plutôt de s'assurer que tout nouveau coopérateur a bien reçu le même discours sur ce qu'est l'organisation et sur ce que sont ses valeurs. Ces réunions durent près de deux heures. Ce temps long permet de poser les fondements de l'imaginaire commun. Ainsi les références à la Park Slope comme modèle fondateur sont nombreuses et ancrent la Louve dans une tradition et un modèle organisationnel bien spécifique. De même, les positions de l'organisation sur des questions clivantes sont immédiatement explicitées. C'est particulièrement le cas pour la vente de produits dits conventionnels (c'est-à-dire non bio).

#### 8.2.4 Cadrage du discours aux médias et parties extérieures : le cas du contrôle médiatique.

Tout au long de mon travail ethnographique, j'ai pu constater que la Louve était un objet empirique qui intriguait les médias. J'ai moi-même été sollicité à plusieurs reprises par des radios et des journaux pour offrir mon point de vue sur ce modèle de supermarché. Très

rapidement, j'ai toutefois remarqué que les échanges avec les médias étaient contrôlés et limités.

*« Pour rappel, si des coopérateurs sont sollicités par des médias, l'équipe presse se tient à disposition [presse@cooplalouve.fr](mailto:presse@cooplalouve.fr)*

*Un dossier de presse est en préparation pour l'ouverture du supermarché. Proposition de sommaire et d'angles à valider, dernières retouches d'ici fin juillet. Au mois d'août, il faudra compléter le listing presse et choisir les journalistes que nous voulons privilégier. Comment se fait la sélection ? (nous sommes extrêmement sollicités). L'objectif est de toucher des personnes qui vont s'impliquer et ne pas se comporter comme de simples clients » (Compte-rendu du comité de coordination du 11 juillet 2016).*

Une équipe dédiée au sein de la coopérative s'est donc mise en place pour gérer les relations avec la presse. Dans l'extrait ci-dessus, il est intéressant de voir que cette stratégie de relation presse est en lien direct avec la fabrique de l'imaginaire des membres. Le but est de contrôler les discours médiatiques pour s'assurer que les comptes-rendus qui sont faits de la Louve correspondent bien à l'image que l'organisation souhaite renvoyer d'elle-même. Par ce biais, le but est d'harmoniser le profil des nouveaux adhérents. Les membres déjà présents peuvent alors s'assurer que les futurs membres ont déjà une idée suffisamment « juste » de ce qu'est l'organisation et de comment elle doit fonctionner. Cette barrière culturelle favorise le recrutement de coopérateurs aux motivations et idéaux similaires. C'est d'autant plus important que les autres barrières à l'entrée sont presque inexistantes, à l'exception des parts sociales à acquérir.

Le modèle alternatif de la Louve est ici un frein à son développement par l'harmonisation d'un imaginaire commun. Comme je l'ai expliqué plus haut, les organisations alternatives sont intellectuellement perturbantes. Il n'est donc pas toujours facile d'en expliquer le modèle, car celui-ci ne correspond à aucun schéma préétabli de ce qu'est une organisation et de comment fonctionne un supermarché. Dans le cas présent, cela complique les relations avec les journalistes. Ceux-ci peuvent être perçus négativement à cause d'une incapacité à traduire correctement, dans leurs articles, le fonctionnement concret de la coopérative.

### 8.2.5 Les Assemblées générales comme lieu de réinstanciations des principes de la coopérative

J'analyse les comptes-rendus de l'activité récente de la coopérative, les salariés et responsables des différents comités bénévoles comme des moments où les principes fondateurs de la Louve et l'imaginaire commun sont ré-énoncés à tous. Ces comptes-rendus occupaient la quasi-totalité des premières assemblées générales et représentent encore près de 50 % du temps de parole. Ce sont donc des moments importants où un discours dominant est répété au membre de façon à renforcer un imaginaire hégémonique.

Il faut noter d'ailleurs que le fonctionnement des assemblées générales est en évolution constante depuis mes débuts au sein de la coopérative. L'extrait suivant montre ainsi une assemblée en 2016. À cette époque, il n'y a pas vraiment de moment dédié aux débats. À la place, les salariés et par les responsables des comités bénévoles font un compte-rendu d'activité. Au lieu d'une discussion, il s'agit alors pour ces différentes personnes de présenter leur travail et les valeurs sous-jacentes à leurs décisions. Pendant ce moment à part, en dehors des créneaux de travail, il est donc possible de répéter formellement un discours unique sur les activités et principes de la coopérative. Je notais ainsi :

*« 19hh48 : Clothilde lance le début de l'AG. Très vite, elle passe la parole à François et Raoul qui sont devant sur la scène, ce sont les seuls salariés présents ce soir. Ils expliquent l'état d'avancement du magasin. Le ton est beaucoup à l'autocongratulation pour tout le travail accompli jusqu'à l'ouverture avec énormément d'applaudissements. On nous présente ensuite la partie financière et les inquiétudes à cause de la trésorerie négative qui risque de s'accumuler. Je trouve que les découverts bancaires autorisés seront largement suffisants d'autant plus que je trouve leurs projections extrêmement pessimistes (50 nouveaux membres... par mois...) et des ventes assez faibles. Ensuite, François évoque un sujet intéressant qui est l'hybridité du modèle de la Louve entre la question des qualités des produits (offrir que du bio) et en faire un modèle inclusif (accessible aux plus modestes et éviter la gentrification).*

*Clothilde et Pietro présentent ensuite toute une pédagogie sur la façon dont une démocratie doit fonctionner. Je trouve cela passionnant. Pietro explique en particulier que le droit français ne prévoit pas du tout la possibilité qu'une société commerciale puisse être démocratique. Dans son explication, il y a toute une démarche pour expliquer ce que fait une AG, comment prendre des décisions, etc. Les diapositives sont assez bien faites. Un petit rappel est fait en fin d'AG pour demander aux gens d'être plus patients, car trop de pression épuise les membres que ceux-ci soient salariés ou bénévoles. On nous explique ainsi que "oui, pour l'instant ce n'est*

*pas parfait, mais le magasin est encore balbutiant, soyez patient, le pari en vaut la chandelle. La Park Slope a mis 15 ans pour atteindre les 4500 personnes que nous sommes aujourd'hui. Or le résultat de ce qu'est la Park Slope aujourd'hui est le fruit d'une histoire de plus de 40 ans quand la Louve n'a que deux ans." On nous explique donc qu'en étant patient et en poursuivant les efforts on arrivera à proposer la même diversité de produits que la Park Slope ».*

Dans cet extrait, on voit que des membres de l'organisation prennent la parole pour cadrer l'imaginaire sur une variété d'éléments. Ainsi, la situation économique de la coopérative est présentée comme étant incertaine et requérant une vigilance constante et des efforts supplémentaires. Le modèle inclusif de l'offre alimentaire est répété à deux reprises et la caractéristique démocratique de l'organisation (parce que recourant à des assemblées générales) est réaffirmée.

Au demeurant, il est intéressant de voir que la coopérative décida d'avoir une pratique beaucoup plus hégémonique lors de son lancement et d'ouvrir seulement dans un second temps les assemblées générales aux débats avec l'assistance. Cependant, nous verrons en discussion que cette ouverture n'est pas garantie et que la dimension hégémonique de la culture à la Louve reste très présente. Dans ce cadre, des activités annexes comme les assemblées générales restent des lieux où les membres apprennent ce qu'est et ce que doit être un supermarché coopératif et participatif. C'est aussi le moment de voir directement ce à quoi doit ressembler la démocratie de la Louve. En effet, les assemblées constituent le « moment démocratique » de la Louve où les débats, discussions et votes ont lieu. Dès lors, participer à ces assemblées cadre l'imaginaire des membres par la matérialisation de cette idée abstraite de démocratie. Ce sont alors des visions alternatives de la démocratie qui sont réduites.

#### 8.2.6 Les interactions sur le lieu de travail pour consolider l'imaginaire commun

Enfin, les interactions sur le lieu de travail sont très importantes. Les salariés, mais aussi les coordinateurs, passent en réalité beaucoup de temps à expliquer le pourquoi des différentes tâches plus que le comment. Cela renforce donc une vision commune de ce qui se passe dans le magasin. En discutant du pourquoi, il s'agit de faire en sorte que chacun ne travaille pas pour ses propres raisons.

*« Je discute près du monte-charge avec Raoul et un autre coopérateur que je ne connais pas. Nous parlons des conséquences potentielles si les fournisseurs bio habituels se retirent du magasin. Raoul évoque la possibilité de s'approvisionner en Italie ou en Allemagne, car là-*

*bas, le marché bio n'est pas aussi cloisonné. Son interlocuteur lui répond que c'est bien dommage puisque l'objectif de la Louve est de favoriser les circuits locaux en priorité. Raoul l'arrête immédiatement en lui disant que : "non, ce n'est pas ça et ça n'a jamais été ça l'objectif de la Louve." Le coopérateur se reprend et essaie de reformuler.*

*- Oui, je ne parlais pas pour tous les produits. Mais pour les légumes communs en tout cas, l'objectif est d'avoir des produits locaux.*

*Mais Raoul le corrige à nouveau.*

*- Non, non. L'objectif est, pour chaque produit, de trouver le meilleur compromis. Le local n'est donc qu'un critère parmi une multitude d'autres. »*

Dans cet extrait, nous voyons que la présence sur le lieu de travail est l'occasion de multiples relations informelles entre les coopérateurs. Ces échanges ne sont pas anodins. Les membres du supermarché sont regroupés autour d'un projet collectif, c'est par conséquent très souvent le sujet de conversation principal. Les coopérateurs avec qui je discute sont des personnes sensibles aux enjeux alimentaires, qui se tiennent régulièrement informées de ces questions. Nous en parlons donc beaucoup. Or, à l'occasion de ces échanges, une certaine vision de la coopérative peut être réaffirmée (« l'objectif est de trouver le meilleur compromis ») et d'autres visions sont écartées (« il faut privilégier le local »). J'ai moi-même souvent joué un rôle en discutant de ces enjeux avec d'autres personnes et en leur expliquant ce que je connaissais du projet de la Louve ou de la Park Slope que j'avais visité. Ce processus était d'abord inconscient puis je me suis rendu compte que, ce faisant, je sédimentais une vision hégémonique de ce qu'est la Louve et rendais plus difficile l'émergence de visions alternatives au sein de la coopérative. Il me semble également pertinent de souligner que ce mécanisme montre un rôle invisible et pourtant très important des salariés. En effet, certains salariés négligent ces discussions et échanges avec les coopérateurs. C'est souvent répétitif, et cela les éloigne d'un travail plus « concret » (vérifier des stocks ou passer une commande par exemple). Pourtant, en participant à ancrer une vision commune de ce qu'est la Louve, ces interactions qu'ils ont au quotidien se révèlent très utiles pour l'organisation et entre en compte dans l'explication de la réussite du modèle coopératif et participatif.

Les interactions sur le lieu de travail sont également l'occasion de développer des relations sympathiques entre les membres. L'humour joue un rôle important dans ce processus. Nous avons déjà montré comment l'humour était parfois utilisé pour désacraliser la figure du chef. Mais la mobilisation de l'humour va au-delà. Sa fonction dans les supermarchés coopératifs a notamment été identifiée par Huber et Brown (2017) dans l'un des rares articles en théorie des

organisations qui se soient empiriquement intéressées à ce type de structure. Dans leur étude au sein de la Park Slope Food Coop, ils montrent que l'utilisation de l'humour par les coopérateurs joue un rôle disciplinaire. Ils mettent en lumière que les membres de l'organisation ont un discours bien particulier à propos de quelle forme d'humour est acceptable et à quels moments les réflexions humoristiques sont tolérées. Ce faisant, ces individus s'engagent dans un processus collectif de construction identitaire. En définissant collectivement les comportements appropriés ou non, les membres établissent alors un contrôle disciplinaire (Huber & Brown, 2017).

C'est un mécanisme un peu différent que je souhaite mettre en avant ici. À travers ma présence dans le magasin, j'ai pu observer deux façons dont l'humour participe à la fabrique du consentement des membres. D'une part, l'ironie est employée régulièrement par des personnes pour évoquer des comportements qui ne sont pas acceptables et ainsi réaffirmer les valeurs de la coopérative. C'est particulièrement visible dans l'extrait suivant :

*« Une adhérente d'un supermarché suisse est en visite chez nous et nous aide pour se familiariser avec notre mode de fonctionnement. Aujourd'hui, nous sommes cinq autour d'une grande table en inox à emballer des fromages reçus le matin même. On discute avec des coopérateurs du fait que manipuler des fromages à chaque fois entre 10 h et 11 h cela donne faim. Heureusement que notre créneau se termine à 11 h et ne s'étend pas jusqu'à midi. Un coopérateur dit qu'on pourrait d'ailleurs faire une pause pour se prendre un petit fromage dans les stocks. Il se tourne vers la coopératrice extérieure et prend un ton faussement sérieux : "oui, on fait souvent ça ici, c'est notre version de l'esprit coopératif" » [Carnet I. p.189].*

Sur la photo ci-dessous, nous voyons que cela peut parfois mener à des situations ambiguës. Au sous-sol du magasin, près des chambres froides se trouve la salle dite « de préparation » où sont découpés, emballés, pesés, étiquetés les fromages et une partie de la viande. Des personnes ont décidé de créer une logique de gamification autour de cette activité en proposant un concours où chaque équipe doit peser le plus de « bidoche » possible en trois heures. Si nous voyons qu’au moins deux groupes différents ont joué le jeu, nous remarquons également que d’autres contestent cette logique en rappelant « qu’ici on est à la Louve », sous-entendant qu’une telle vision productiviste n’y a pas sa place. D’autres ajoutent alors qu’un tel concours est ironique, et ne doit pas être pris au premier degré. Nous observons donc comment un ensemble de blagues autour de la « bidoche » permet aux membres de négocier les valeurs acceptables au sein de la coopérative.

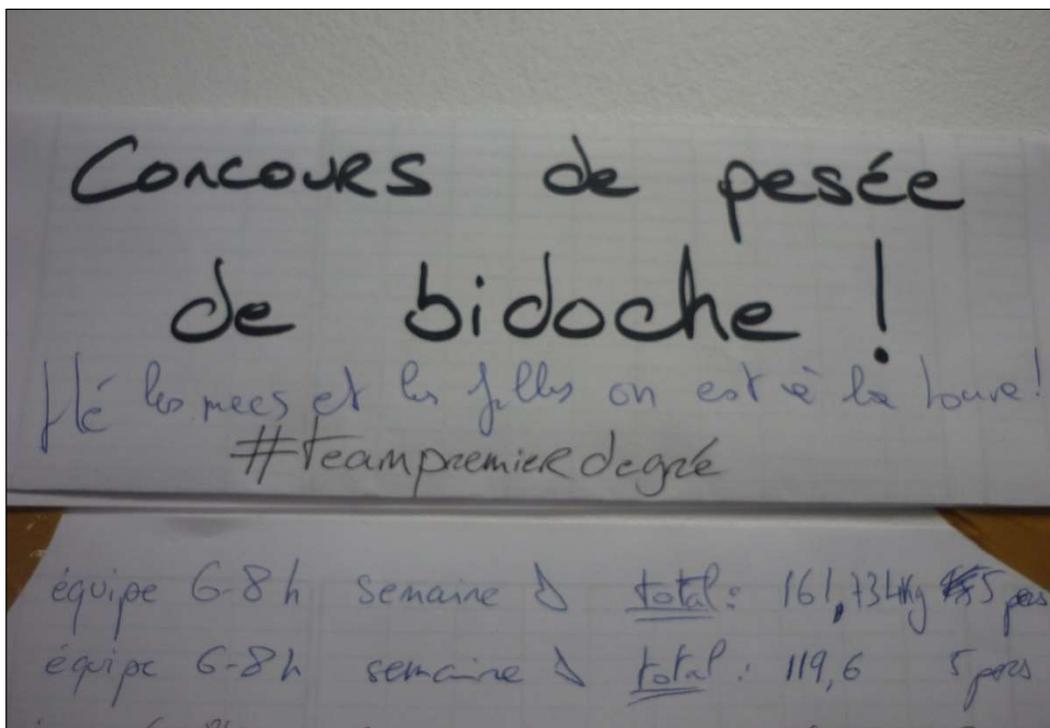


Illustration 44 : L’humour au travail se mélange à une gamification autour de la productivité du travail (photo de l’auteur).

On voit également que ce type d’interactions peut cadrer les comportements en sous-entendant ce que l’interlocuteur attend de nous. Par exemple :

« Alors que nous marchons vers le quai avec Ugo, nous croisons un coopérateur volant qui cherche le coordinateur de notre équipe pour un problème d’image figée sur l’écran de l’accueil. Ugo se tourne vers lui et dit en faisant semblant de chuchoter : “Fais gaffe, notre

*coordo, c'est un mec chelou, pas très sympa, il faut l'éviter, il est assez rude", l'autre comprend la blague et enchaîne, "ha, vous aussi vous avez un sale type ?" » [Carnet I. p.180].*

Ces échanges m'incitent à être sympa pour m'assurer que cette blague ne perde pas sa dimension ironique et devienne du premier degré. Pour pouvoir continuer à jouer ce jeu avec les autres coopérateurs où nous nous dénigrons mutuellement, nous devons donc être « sympas » les uns avec les autres. Nous pouvons donc rire du fait qu'ailleurs, l'environnement serait différent, car des travailleurs ont des collègues ou des chefs « pas sympas ». De nombreuses situations de travail sont ainsi détournées.

*« Je sors de la chambre froide deux cageots de poires que je dois remonter en magasin, derrière moi, mon collègue transporte des pommes de terre. Alors que nous traversons le couloir vers l'ascenseur, nous passons devant la salle de préparation. Là, un coopérateur nous intercepte, apparemment, il connaît bien mon binôme. Il a la trentaine, une barbe courte châtain, du haut de son 1m90, il nous dit en nous montrant la tisane en vrac qu'il met dans des petits sachets.*

*- Franchement, ce poste c'est trop bien. Je pensais que c'étaient des produits nuls et que j'allais m'ennuyer, mais en fait sentez ça ! Il nous tend un sac en papier kraft avec environ 100 grammes d'infusion. Ça, c'est de la bonne ! Ça te détend pour sûr ! Sur un canapé le soir, c'est parfait.*

*Mon collègue lui répond : "Par contre, ça sent très fort comme herbe, à mon avis, il ne faut pas la prendre comme ça, mieux vaut la couper" ».*

Ici, nous voyons qu'un coopérateur était un peu déçu de devoir passer trois heures à mettre minutieusement en sachet des tisanes et infusions. Il s'amuse finalement de la situation en maintenant une ambiguïté permanente sur le fait de manipuler des tisanes ou de la drogue. Les deux sont là pour se « détendre », se prennent le soir, sont des plantes, etc. L'humour rend son travail beaucoup plus acceptable. C'est d'ailleurs un élément que des coopérateurs expriment directement. J'ai ainsi surpris une discussion entre Océane et une coopératrice faisant un rattrapage, alors qu'elles étaient en caisse toutes les deux à attendre des clients. Océane expliquait que cette bonne ambiance rendait le travail agréable à la Louve et que finalement ce n'était pas une corvée non plus de venir pour elle. Maxime, un coopérateur intermittent qui a quitté mon équipe à cause de son agenda, tenait un propos similaire. Il me confiait au Printemps 2017 que cette bonne ambiance, un peu hors du temps, du stress et de la pression parisienne était agréable en soi, presque indépendamment des produits qu'offre la Louve.

Ainsi, les interactions sur le lieu de travail opèrent de deux façons distinctes. Premièrement, elles sont l'occasion de discussions et de débats entre les coopérateurs pendant lesquels les principes fondateurs de la coopérative sont réaffirmés et les visions alternatives sont écartées. Deuxièmement, ces interactions sont des moments d'humour, de détente, d'échanges, voire d'amitié entre les individus qui trouvent alors une valeur intrinsèque à ce travail au sein de la coopérative. Ce faisant, l'idéal d'un lieu réhumanisé (par rapport au secteur conventionnel de la grande distribution) se trouve enacté.

### 8.3 Réguler et stabiliser un imaginaire alternatif

#### 8.3.1 Les « gardiens du temple ».

L'imaginaire de la Louve n'est pas unanimement accepté et intériorisé par tous les membres. De nombreux points font l'objet de débats et de contestations par les membres. L'imaginaire est dans une dynamique de contestation entre plusieurs visions du monde (Levy & Spicer, 2013).

Toutefois, j'avance que cet imaginaire est malgré tout dominant et hégémonique au sein de la coopérative parce qu'il est stabilisé et régulé par un ensemble de mécanismes.

La contestation de l'imaginaire n'est pas réprimandée ou sanctionnée. À la place, un système informel s'est mis en place pour clore rapidement toute contestation fondamentale du système, ce qui renforce ainsi l'imaginaire dominant. À nouveau, cela montre comment l'imaginaire se construit à travers des pratiques quotidiennes (Appadurai, 1996).

Ces pratiques quotidiennes passent par ce que j'appelle des « gardiens du temple » qui interviennent sur les principaux lieux publics d'échange : assemblées générales, forum intranet et un groupe Facebook privé afin de répondre dans de brefs délais aux critiques qui peuvent être adressées au modèle de la Louve. Ces personnes ne sont pas forcément des salariés, mais sont des coopérateurs plus investis que la moyenne dans le projet. Ces interventions (dont je fournis des exemples ci-dessous) visent alors à rappeler les principes imaginés de la PSFC (à nouveau, ici imaginé ne signifie pas fictif, mais plutôt faisant partie d'une mémoire collective qui met en avant certains symboles et en délaisse d'autres).

*« Une vingtaine de personnes sont assises sur des chaises pliantes en face de ce qui fut un comptoir de bar. Adossées à ce comptoir, des personnes se relaient pour discuter et introduire les points qui seront présentés en assemblée générale trois jours plus tard. Derrière la porte*

*d'entrée, on entend légèrement le bruit de la pluie. Il est 20 h 45, le soleil est déjà tombé et la réunion dure depuis plus d'une heure. Un coopérateur explique qu'il faut poursuivre les séances photo des membres le plus rapidement possible pour lancer les premières commandes de badges. L'ambiance est détendue. Les membres présents rient en imaginant des coopérateurs et coopératrices pris en photo la mine renfrognée par la pluie et une heure d'attente. Soudain, une personne demande si les rattachés peuvent aussi se faire prendre en photo. Les rattachés sont les personnes qui ont un conjoint coopérateur, mais qui ne sont pas eux-mêmes coopérateurs. Une personne au deuxième rang prend la parole, les discussions s'arrêtent. Elle témoigne du malaise de son mari, rattaché, lorsque celui-ci est venu se faire prendre en photo et qu'il devait expliquer son « extériorité » au photographe ne voulant prendre que des adhérents en photo. Ce sentiment fut renforcé par une newsletter, diffusée quelque temps auparavant par e-mail aux coopérateurs et dans laquelle le nombre de rattachés était présenté comme « dangereux ». Un débat, plus bruyant et moins rieur, se lance alors. Au premier rang, les fondateurs tournés vers le reste de la salle donnent leur point de vue. Alors que Tom commence à raconter une anecdote sur la PSFC, les discussions s'estompent et tout le monde l'écoute. Il explique alors que les rattachés étaient initialement acceptés à la PSFC. Un célibataire, membre de longue date de la coopérative, a fini par se plaindre de contribuer autant en termes de temps que des foyers de quatre personnes. Tout en bénéficiant moins puisqu'il achète un volume mensuel globalement quatre fois plus petit. Arguant du risque économique que posent les rattachés, les membres de la PSFC finirent par voter en assemblée générale la fin du statut de rattachés et l'obligation pour tous les membres majeurs du foyer d'un coopérateur d'être coopérateurs. Tom termine l'histoire en disant que contre l'avis de la PSFC, la Louve décide d'expérimenter l'ouverture avec le statut de « rattachés », mais qu'il ne faut pas perdre de vue le risque que cela pose. Les gens sont silencieux. La personne qui gère l'ordre du jour en profite « bien, nous passons au sujet suivant ».*

Nous ne savons pas précisément d'où Tom tient cette histoire et donc si elle est vraie. Pour les membres présents, il y a peu de raisons de la mettre en doute. Ses contacts avec les fondateurs de la PSFC sont réguliers. La connaissance fine de la PSFC, particulièrement à un moment où le magasin n'est pas ouvert, fournit du crédit et de l'autorité à la personne qui parle : les autres membres se taisent et leurs points de vue deviennent, métaphoriquement, inaudibles. La source d'inspiration explicite est le modèle de la PSFC, depuis le démarrage du projet, comme le rappelle la page d'accueil du site internet de la Louve. En insistant sur l'avis contraire de la PSFC, la personne qui parle sous-entend donc qu'une première concession est déjà faite.

Il ne faudrait donc pas complètement oublier l'expérience de la PSFC et ce qui a fondé leur décision passée. Il serait, dans ce contexte, pertinent de rappeler le « risque » du statut de coopérateur rattaché. D'un coup, par cette prise de parole, nous sortons des récits hypothétiques et projectifs sur l'avenir de la Louve pour passer à un récit d'expérience concrète du passé. Il y a ainsi une forme de déséquilibre qui émerge entre les avis des personnes présentes. Certains avis sont fondés sur des éléments réels, d'autres sur des avis hypothétiques. Cela permet de clore le débat.

Cela ne signifie pour autant pas que les débats et discussions disparaissent complètement et que tous les coopérateurs ont une vision uniforme de l'objectif poursuivi par la Louve et des moyens à mettre en œuvre pour cela. Cette contestation est très présente au sein de la coopérative, mais activement cadrée et régulée par certains membres. Ces discussions peuvent aller jusqu'au départ de certains membres. La discussion suivante, dont je présente des extraits, montre ainsi comment le départ d'un membre s'explique par des raisons politiques sur les choix alimentaires de la coopérative. Il est intéressant de voir dans les réponses proposées par d'autres coopérateurs la mobilisation du modèle de la PSFC. Surtout, nous voyons que le départ d'un membre devient l'occasion pour d'autres coopérateurs de réaffirmer les valeurs et principes fondamentaux à poursuivre par l'organisation :

*La discussion date du Printemps 2017. Le magasin est ouvert depuis plus de six mois :*

*« Bonjour,*

*je viens de me désinscrire de la Louve, je voulais en expliquer les raisons. Je veux bien faire mon service, j'appréciais l'idée de départ et la qualité des produits. Sauf que récemment je découvre la nouvelle gamme de produits conventionnels. Cette démarche n'est pas celle pour laquelle je me suis inscrit à la Louve. Il s'agissait d'échanger un peu de son temps contre un accès à une meilleure alimentation dans un magasin à qui on pouvait faire confiance les yeux fermés. Je n'accepte pas de mettre en rayon des produits que je refuse consciencieusement d'acheter au quotidien. Je sais ne pas être le seul dans ce cas. C'est triste.*

*Réponse 1 : Nous savions depuis le début que les produits conventionnels seraient présents. C'est le meilleur moyen d'attirer du monde et d'éduquer progressivement à une meilleure alimentation !*

*Réponse de la première personne : Lors des réunions d'information, le projet clairement explicité était celui de faire différemment de la grande distribution en proposant une alimentation de meilleure qualité.*

*Réponse 3 : Vous n'avez pas dû bien écouter. La suite dit clairement que des produits classiques seront vendus. Si des produits ne vous plaisent pas, ne les achetez pas. Ils cesseront d'être vendus !*

*Réponse 4 : je suis d'accord. Il suffit de voir comment la PSFC a évolué depuis sa création en 1973. la Louve, comme la PSFC est un projet que nous devons aider à améliorer pour ceux à venir.*

*Réponse 5 : Cela me fait penser à un commentaire d'une personne à fond dans le bio lors d'une diffusion de Food Coop en présence de Tom Booth dans un cinéma de province. Alors et encore aujourd'hui, nous ne cessons de rappeler que des produits conventionnels seront vendus tant qu'ils seront achetés par des coopérateurs ».*

Nous voyons dans cet échange comment une remise en cause du système de la Louve tel qu'adapté depuis celui de la PSFC est empêchée par plusieurs membres. Ceux-ci font alors tour à tour référence aux moments clés de la construction de leur imaginaire : la projection du film Food Coop, les réunions d'accueil pour les nouveaux membres, la référence au mythe de la PSFC et de sa longévité. Nous voyons alors que les coopérateurs font un effort actif pour comprendre les enjeux politiques derrière le quotidien de l'organisation : qu'est-ce qui est vendu ? Pourquoi ? Dans quelle mesure cela permet-il d'améliorer les pratiques alimentaires ? Nous voyons alors précisément comment, pour faire sens de ce quotidien, les individus s'appuient sur un répertoire de symboles communs qui les attachent à une même communauté imaginaire (Anderson, 1983). Ainsi, il est rappelé que le critère d'accessibilité prix doit être maintenu pour permettre à des foyers plus démunis de devenir coopérateurs, mais également que des produits de bonne qualité existent et donc que l'option de ne pas acheter les « mauvais » produits est toujours disponible pour chaque coopérateur. Enfin, il est particulièrement intéressant de voir que ce ne sont pas uniquement les symboles composant l'imaginaire qui sont rappelés, mais également les moments de transmission de ces symboles. Les coopérateurs peuvent ainsi échanger sur les réunions d'accueil auxquelles ils ont participé et les définitions de la bonne nourriture qu'ils y ont entendue. Pourtant, *a priori*, rien ne nous dit que ces coopérateurs qui échangent en ligne ces messages ont participé à la *même* réunion d'accueil. Ils peuvent pourtant en discuter comme si c'était le cas, car il est admis que c'est le même discours, renvoyant à un même imaginaire qui est transmis dans ces réunions. La réponse « *Vous n'avez*

*pas dû bien écouter. La suite dit clairement que des produits classiques seront vendus* » est dès lors très intéressante. L'imaginaire commun, construit et particulièrement structuré permet à des personnes d'évoquer le contenu «clairement» énoncé d'une réunion d'information à laquelle ils n'ont probablement pas participé. Mais ayant participé à une autre, et maîtrisant l'imaginaire comme de la communauté de la Louve, ce propos est admis et valide.

Il est intéressant de voir que les gardiens du temple ne correspondent pas à une catégorie unique de coopérateurs. Ce ne sont pas seulement les salariés, les participants aux comités bénévoles ou des coordinateurs. Certains appartiennent à ces catégories, mais d'autres sont des coopérateurs sans fonction particulière dans l'organisation. Une telle dichotomie serait trop simpliste en regard des relations complexes qui se tissent entre les membres de la coopérative. Au contraire, une approche par les imaginaires nous permet d'appréhender l'hétérogénéité de ces situations (Levy, 2008). Les individus ne sont ainsi pas guidés uniquement par des rapports objectifs, mais aussi par leur enrôlement dans des imaginaires hégémoniques de l'organisation. En ce sens, le contrôle par les imaginaires qui se déploie à la Louve est proprement hégémonique dans la mesure où il se diffuse à tous les acteurs, y compris ceux qui ne bénéficient pas forcément du système en place.

De plus, les discussions avec les gardiens du temple ne se font pas qu'en ligne. Ces discussions digitales sont plus marquantes, car elles sont écrites et perdurent dans le temps. Toutefois, il est fort probable qu'une large part des actions des gardiens du temple se fasse également en magasin, pendant le travail ou pendant les courses. Par exemple, dans la citation qui ouvre l'introduction de cette thèse, je montre comment un coopérateur subtilise la feuille d'émargement afin d'éviter que des personnes ne partent avant la fin des trois heures du créneau. Alors que je discute avec lui pour récupérer cette feuille, celui-ci m'explique : *« il est important que les personnes restent bien jusqu'à la fin des trois heures. Même si un chevauchement de quinze minutes avec le groupe d'après est prévu. En effet, la transition n'est pas toujours fluide et les gens doivent pouvoir aider l'équipe suivante à prendre le relai dans les meilleures conditions. Ce système de chevauchement est importé de la Park Slope Food Coop et vise à empêcher un blocage opérationnel à chaque changement de shift »*. De telles discussions sont très régulières en magasin, y compris au moment de faire ses courses, et montrent que le travail des gardiens du temple est permanent.

Ces interventions n'empêchent pas des débats d'avoir lieu. Les coopérateurs discutent beaucoup entre eux de leurs pratiques alimentaires et des effets politiques de celles-ci. Cependant, ces débats se font en dehors de tout cadrage. Ils ne sont pas consignés, recensés et ne mènent à aucune décision. Surtout, ces discussions n'abordent pas les conséquences

organisationnelles des changements de pratiques alimentaires. C'est précisément quand de telles conséquences sont évoquées que les gardiens interviennent pour réguler les débats et réaffirmer les valeurs et principes communs de la coopérative. Ce rôle est donc très important pour maintenir une vision hégémonique du projet politique porté par le supermarché.

### 8.3.2 Les espaces de débats démocratiques comme outil de stabilisation d'un imaginaire commun : le cas des Q&A des assemblées générales.

Les Assemblées générales servent de la même façon à protéger et réaffirmer l'équilibre instable entre contestation et consentement. Le mécanisme est différent de la fabrique des imaginaires au sein des assemblées, évoquée plus haut. Nous évoquons alors le procédé par lequel les assemblées servent à construire un imaginaire commun en présentant aux membres présents une même vision de l'organisation à des personnes qui n'ont pas encore un imaginaire bien précis à ce sujet. Le mécanisme que nous cherchons désormais à décrire vise à mettre en lumière que des imaginaires déjà existants, mais contestant le discours dominant au sein de la coopérative sont recadrés.

*« Répondant à une question posée en avance par une coopératrice de l'assemblée, un salarié prend le micro : "les prix à la Louve sont bons. Des gens viennent nous voir en nous disant 'mais vous êtes plus chers'. C'est faux. Il faut regarder à référence égale." Sur le côté, des slides sont projetés sur de grands tableaux blancs. À ce moment, un tableau comparatif avec une épicerie bio s'affiche. La dernière ligne indique que les prix sont, en moyenne, 21 % plus bas à la Louve. » (Carnet 1, p. 26)*

Ces moments de questions des coopérateurs sont récurrents au sein des assemblées générales de la coopérative qui, par statut, se tiennent au moins six fois par an. Puisqu'il y a un flux régulier de nouveaux membres, les bénévoles s'occupant de l'ordre du jour incluent systématiquement un moment de réponses aux questions des membres, questions récoltées en avance par e-mail. Comme dans l'extrait précédent, cela permet de cadrer certains grands principes et de rappeler la philosophie et l'équilibre sur lequel s'est construite la coopérative.

Nous voyons ici que les assemblées générales opèrent à plusieurs niveaux. D'une part, nous l'avons montré plus haut, elles permettent de présenter les grands principes de la coopérative aux membres dans l'assistance. D'autre part, c'est ce que nous voyons ici, elles offrent des espaces de débats où les voix contestataires sont cadrées. De cette sorte, la contestation de l'imaginaire (ici sur le prix) est tout de suite réintégrée et vient renforcer l'imaginaire dominant.

Pour Marie, une coopératrice investie dans les assemblées, la dimension hégémonique de ces AG vient de l'uniformité des discours qui s'y tiennent. Plus précisément, uniquement des informations positives sont transmises. Elle me l'explique de la sorte :

*« J'ai entendu des gens dire "on n'a pas encore eu le temps de faire", mais je n'ai jamais entendu des gens dire "ça, ça ne fonctionne pas" et en fait, et ben, je sais que c'est dur et je sais qu'on est dans une société de communication, mais moi je trouverai ça sain que quelqu'un vienne dire "bah ça, ça ne marche pas". Et ça, c'est l'information. Et je me suis rendu compte que l'information critique n'existait pas. Je n'ai jamais entendu en AG, des gens dire, "cette partie du travail des salariés là, ça ne va pas". Enfin, je dis salariés, mais ça ne concerne pas qu'eux hein. Donc ce n'est pas de la vraie information qui vient du haut, vu qu'elle n'est jamais négative. On n'a jamais "là on a merdé", "là, on s'est planté". L'information est toujours partielle.*

*- Tu l'analyses comment ça ? Les salariés, ils ont honte ? Ils ne veulent pas dire ?*

*- Nan moi, ce que j'ai compris c'est que les salariés, quand ils ont commencé à travailler à la Louve, ils ont appris un certain type de discours parce qu'ils avaient besoin de deux choses. Ils avaient besoin de recruter des gens et en plus ils avaient besoin, au moins dans un premier temps, parce que le projet était fragile, qu'on leur fasse confiance. Et donc cette première phrase-là, elle leur a appris un certain type de discours une certaine façon de s'adresser aux coopérateurs, car à ce moment-là, les coopérateurs étaient ceux qui n'existaient pas encore [qu'il fallait recruter]. Et je me demande s'ils n'ont pas gardé ce pli-là. Il faut qu'on fasse la promotion de ce qu'on fait. Pour moi, c'est moins justifié aujourd'hui. À l'époque, je comprenais pourquoi, maintenant ça ne me semble plus autant justifié. Après c'est super dur de dire "on a merdé", mais plus vite on prend l'habitude de le faire, plus ce sera facile à l'avenir. Je pense que c'est d'autant plus dur pour eux que des milliers de gens leur font confiance, de l'argent a été donné... »*

Cette coopératrice relie ainsi l'alignement des imaginaires avec l'information disponible à tous. En particulier, à défaut de signaux négatifs sur l'expérience de la Louve, il est difficile pour les membres d'émettre des jugements critiques. Par ce mécanisme, le consensus entre les individus est contraint. En d'autres termes, quand les coopérateurs soulèvent des questions les réponses offertes sont de deux ordres : soit elles sont positives et soulignent les accomplissements de la Louve, soit elles renvoient à un futur certain le succès de la coopérative. Dans cette dernière situation, il s'agit de se montrer patient et d'accepter que bâtir une organisation qui répond aux besoins de tous prenne du temps. Dans tous les cas, la Louve s'avère être une réussite ou le sera très prochainement. À travers ce processus se joue donc, à

nouveau, l'éviction des imaginaires concurrents. Il est difficile de construire des imaginaires critiques de la Louve dans la mesure où les symboles, outils, concepts et données pour penser cette critique manquent. Mais il est également compliqué de défendre ces imaginaires puisque ceux-ci se heurtent systématiquement à des visions positives de la Louve où la critique est détournée comme étant une forme d'impatience par rapport au succès à venir de l'organisation.

Nous pouvons noter dans l'extrait ci-dessus que les membres sont conscients de la productivité d'une telle fabrique des imaginaires. Il y a productivité dans la mesure où cela permet d'attirer de nombreux coopérateurs et d'atteindre une masse critique rapidement, mais aussi d'harmoniser les pratiques de milliers de volontaires hétérogènes. Cependant, Marie estime désormais que cette productivité n'est plus nécessaire, mais devrait laisser la place à plus d'échanges et de discussions entre les membres de la coopérative. Ainsi, si l'organisation crée des espaces de la démocratie, notamment dans le cadre des AG, il s'agit d'une démocratie par le consensus. Dans ce cadre, les coopérateurs débattent dans le but d'atteindre un consensus et d'avoir fabriqué le consentement général à un imaginaire commun.

Nous discuterons par la suite, particulièrement à partir des travaux de Chantal Mouffe, des limites d'une telle vision de la démocratie. Une pensée politique propose, à l'inverse, de fonder la démocratie sur le dissensus et l'opposition permanente entre individus ce qui suppose sans doute d'inventer de nouveaux modes de régulation. Dans le cadre de la Louve, un tel dispositif n'existe pas. À la place, les assemblées générales deviennent des lieux où les débats servent surtout à réguler les imaginaires déviants. La régulation se fait alors par l'homogénéisation des perceptions à propos du projet de la Louve.

### 8.3.3 Matérialiser l'imaginaire au travail pour le consolider

Un élément essentiel du concept d'imaginaire est de ne pas le confondre avec l'idée d'une représentation fictive de la réalité. L'imaginaire est la représentation située d'une réalité trop complexe pour être perçue dans son ensemble de façon objective. Dans ce cadre, un point clé de mon analyse a été de percevoir que l'imaginaire commun se retrouvait matérialisé dans un ensemble de dispositifs, d'objets, de situations de travail ou même d'émotions. Je note ainsi après l'un de mes créneaux de travail :

*« En sortant, j'étais dans un très bon état d'esprit. J'avais en tête clairement l'idée d'utopie concrète dont un journal, je ne sais plus lequel, parlait récemment. En plein Barbès, au milieu de tous ces magasins bruyants, il y a cet îlot de calme et de partage. On n'en ressort pas avec le même sentiment qu'après avoir fait ses courses à Carrefour. Les sens ne sont pas agressés*

*par la lumière, le magasin est même plutôt sombre. Il n'y a pas de musique. Et les produits eux-mêmes se font plutôt discrets. D'une part, les rayons ne débordent pas et d'autre part les marques sont très peu présentes sur les paquets, ce sont surtout les contenus qui sont apparents. » (CR du 21/05/2016)*

Il ne s'agit donc pas uniquement de dire que le magasin est différent. La fabrique du consentement ne se produit pas uniquement en ligne ou au travail à travers des discours, des réunions d'accueil ou le visionnage de films. Des éléments très concrets affectent mes sens et mes émotions et font que mon ressenti de l'organisation s'aligne à peu près avec l'imaginaire que l'organisation souhaite véhiculer.

Les pratiques de travail rendent donc visible l'idéal d'un nouveau type de supermarché porté par la Louve.

*« Regardant un tas de cartons mal compactés, la coordinatrice qui vient d'entrer s'écrie : « Hey, mais c'est quoi ce truc ? Qui a fait un truc pareil ? C'est pas possible... » Elle ajoute ensuite « J'hallucine, je vais prendre une photo. » Elle sort son appareil et prend des photos sous plusieurs angles. « Je poste ça sur Facebook ? C'est trop ? Bon allez, je le post ! Ce n'est pas comme ça qu'on travaille ici ». [Nous travaillons encore une demi-heure à compacter quelques ballots]. En terminant, un coopérateur dit avec soulagement « Hé bah voilà, là ça ressemble à quelque chose. Ça c'est du bon boulot ». (11/01/2018, p.118)*

Cette indignation vis-à-vis du travail fait par des coopérateurs d'un groupe précédent exprime une vision commune de ce que doit être le travail bien fait au sein de la coopérative. À l'inverse, une coopératrice m'a rapporté une anecdote qui eut lieu près d'un an plus tard. En arrivant un matin pour compacter des cartons, un ballot inachevé était resté dans le compacteur depuis la veille au soir. Il restait à faire le nœud qui est une des opérations les plus compliquées du compactage. Un petit mot était présent sur le ballot. Les coopérateurs s'excusaient en une dizaine de lignes de n'avoir pas fini correctement le travail, mais l'heure était tard et ils devaient quitter le supermarché. Le travail mal fait et laissé sans explications aux futurs coopérateurs n'est pas une pratique alignée avec la vision que l'organisation a d'elle-même, d'où le fait d'exposer les mauvais comportements sur Facebook. Le travail est abondant et sans pression au sein des supermarchés coopératifs ce qui doit mener à un travail de bonne qualité. C'est en tout cas le message véhiculé par la Louve. Ainsi, la PSFC est l'un des supermarchés les plus propres de New York d'après le film Food Coop, car les membres ont le temps de faire le ménage proprement. De même, il y aurait peu d'erreurs en caisse, car la coopérative a les moyens de mettre deux personnes par caisse.

En travaillant précautionneusement, même si cela se fait lentement (et en sanctionnant symboliquement les comportements « déviants »), les membres de la Louve reproduisent un tel idéal et matérialisent l’imaginaire d’un supermarché bien entretenu. Voir un travail bâclé est donc décevant pour les coopérateurs, car cela va contre les principes pour lesquels ils acceptent de se mettre au travail. Au contraire, participer à la découpe du fromage est un moyen concret de participer à une activité qui réduit les prix et donne accès à de « bons » produits. Ils matérialisent par-là les valeurs de la coopérative et renforcent leur consentement à y travailler.

#### 8.4 Les limites du consentement

*« Cela fait une heure que mon créneau de rattrapage a commencé. Les gens parlent assez peu. Je ressens une différence assez forte par rapport à mon créneau habituel. D’ailleurs, à deux reprises, l’une des coordinatrices, passant à côté de moi, me demande si je m’ennuie. Sous-entendant que je ne fais rien et que je pourrai être utile ailleurs. C’est sans doute le cas. La première fois, descendant un carton de vins en stock, je m’arrêtais regarder un produit que j’avais repéré pour mes courses. La seconde fois, nous discutons avec deux autres coopérateurs de la situation financière de la Louve. » (Carnet 1, p.14). Ce ressenti fut aussi exprimé par d’autres coopérateurs, au cours d’entretiens, sur le forum ou bien lors de discussions informelles pendant mon créneau. Une coopératrice me confiait ainsi qu’elle avait fait un créneau de rattrapage dont la coordinatrice ne cessait « de jouer aux petits chefs ».*

Nous ne souhaitons pas brosser un portrait caricatural de la Louve. La mise au travail n’est pas totalement issue d’un consentement des membres. Des logiques plus coercitives et des mécanismes de pressions des pairs demeurent. Ce passage ci-dessus montre qu’au sein de la coopérative, une diversité de contrôles du labour process coexistent. Certains coordinateurs usant de modes plus autoritaires que d’autres pour réguler le travail durant leurs créneaux. Cette autorité reste cependant sans fondement formel, il n’y a pas de liens hiérarchiques formels entre coopérateurs « réguliers » et coordinateurs d’équipe. Toutefois, les personnes avec qui j’ai pu interagir au cours de mes années à la Louve, en relevant le caractère autoritaire de certaines personnes, sous-entendaient également que cela n’était pas la norme, mais bien plutôt l’exception. C’est pour cela qu’il me semble nécessaire d’insister sur le consentement comme mécanisme premier de la mise au travail des membres de la Louve.

J’identifie toutefois trois limites principales à cette fabrique du consentement. La première limitation d’un tel système est d’inciter certains coopérateurs, déçus, à le quitter. Deuxièmement, cette hégémonie peut étouffer la critique et provoquer de l’acceptation

(compliance) plus que du consentement (consent) chez les membres. Enfin, certaines personnes continuent de s'engager dans une résistance active qui vise la promotion d'autres imaginaires contre la vision hégémonique proposée par la Louve. Mais ce dernier cas reste pour l'instant marginal. Ceci tend à montrer que les individus ne perçoivent pas nécessairement comment ils pourraient sortir de ce système hégémonique autrement qu'en quittant purement et simplement la coopérative.

Cette possibilité du départ est donc la première solution pour les membres dont certains n'hésitent d'ailleurs pas à l'afficher clairement. Ainsi, en 2017, un débat émerge sur le groupe Facebook entre une vingtaine de coopérateurs et qui contient une centaine de messages. Une coopératrice se plaint de la mauvaise qualité des produits et du manque de diversité de l'offre. En réaction, elle souhaite agir et précise : « *J'ai donc décidé de ne plus faire mes courses à la Louve (environ 300 euros/mois, la quasi-totalité de mes achats), tant que cette situation perdure* ». Des coopérateurs rétorquent, qu'il faut être patient, que l'offre va se diversifier avec le temps<sup>68</sup>. Un autre ajoute : « *OK, on va être clair : chacun s'est engagé librement dans le projet, chacun est libre d'y faire ses courses ou non, et chacun est libre de partir quand il le souhaite* ». Son commentaire ne fait pas l'unanimité, mais le fond de son propos n'est pas contesté. Quant à la coopératrice, elle finit par s'excuser de son comportement.

Nous pouvons aujourd'hui difficilement évaluer ces départs. Un premier obstacle est l'absence de statistique précise à ce sujet tenue par l'organisation. Nous ne savons donc pas quelle part des départs est liée à des déménagements et raisons de ce type et combien s'expliquent par des différends idéologiques. Selon les bénévoles qui suivent les inscriptions et les départs, ce dernier cas de figure est marginal. Mais nous devons prendre en compte un autre élément. Certaines personnes « quittent » la Louve sans abandonner leur titre de coopérateur. Ces individus ne revendent pas leurs actions, mais arrêtent simplement de venir en magasin et deviennent de fait « inactifs ». Or, le nombre d'inactifs est aujourd'hui significatif, plusieurs centaines de personnes, et aucun indice ne nous permet de savoir les raisons de ces arrêts de participation. Nous ne pouvons donc pas totalement exclure que, face à un système trop hégémonique, les membres de la coopérative adoptent largement l'option de la sortie pure et simple.

---

<sup>68</sup> Nous avons vu que cette ligne d'arguments est classique dans la coopérative. Il faut bien préciser qu'entre début 2017 et aujourd'hui, l'offre présente en magasin s'est considérablement étoffée et que l'on trouve beaucoup plus de produits bons marchés comme le réclamait cette coopératrice. Ces arguments ne sont donc pas totalement infondés.

Une limite importante à l'hégémonie interne de la Louve est la difficulté à discerner acceptation et consentement. C'était déjà une critique majeure adressée au travail de Burawoy (Thompson, 1989). Dans le cas de l'acceptation, des membres peuvent être très critiques du modèle de la Louve, éventuellement émettre des réserves à l'oral, mais ne pas activement chercher à transformer le système. J'ai identifié deux types de comportements qui relèvent de l'acceptation et que nous pouvons qualifier de patients et d'opportunistes. Les patients sont des personnes qui prennent la promesse de la Louve que le futur sera meilleur au pied de la lettre. C'est par exemple le cas de Gaspard qui, lors d'un entretien m'expliquait sa position :

*« Moi, j'attends de voir un peu après le lancement, j'attends de voir le magasin quand il sera vraiment en rythme de croisière. Enfin, pour le moment c'est encore trop tôt. Je me suis dit "une fois le lancement effectué, une fois le projet complètement démarré et sur les bons rails, je ferai le point dans un an". Ouai, Ouai pour voir entre ce que ça me coûte en termes d'argent en termes d'énergie, etc. et est-ce que je trouve le projet intéressant. Tu vois ce que je veux dire ? Et pas dans mille ans non plus hein. Non, dans un temps relativement réduit. Mais à terme, si l'on restait sur une gamme de prix aussi chers ou que les produits n'évoluaient pas, la Louve aurait tout mon respect, mais je réfléchirai sérieusement à ne plus y participer en fait hein ».*

Pour les patients, le fait d'attendre ne signifie pas cautionner le modèle actuel de la Louve et consentir aux discours hégémoniques diffusés. Toutefois, à terme, ces personnes feront un choix si le modèle ne leur correspond finalement pas. Pour les opportunistes, le raisonnement est différent. Les opportunistes sont des militants, plutôt proches des milieux anti-capitalistes. Pour eux, il est important de soutenir des mouvements alternatifs, de les faire grandir, même si le fond n'est pas aligné avec leurs propres pratiques ou convictions. Leur but est donc plus d'aider des « alliés » dans une lutte globale que de devenir membre d'un projet qui leur correspond complètement. On trouve parmi les opportunistes un certain nombre de coopérateurs qui ne viennent consommer qu'une fois par mois, au moment de leur créneau de travail. Pour ces personnes, le supermarché n'est donc pas leur épicerie de prédilection, mais un lieu qu'ils viennent soutenir mensuellement. C'était le cas de Dalia dans mon équipe par exemple, ou bien de Gaspard, un doctorant qui m'a accordé un entretien. Cependant, ces membres fréquentent moins le magasin et je les ai donc peu croisés.

Enfin, la dernière limite au consentement se trouve dans les pratiques de résistance active. Pour le moment, ces pratiques sont peu visibles. Les coopérateurs sont ici face à un paradoxe. L'organisation prévoit des espaces de contestation notamment à travers les assemblées

générales qui permettent à toutes et tous de s'exprimer. Or, comme nous l'avons montré, ces assemblées sont aujourd'hui récupérées et servent plus la fabrique du consentement que l'émergence de voix dissidentes. Les membres n'ont donc pas de dispositif organisationnel concret pour porter leur mécontentement, mais tout autre mode d'action serait illégitime, car ne passant pas par les assemblées. C'est exactement ce qui est reproché à la coopératrice qui souhaite protester en arrêtant de faire ses courses. À cela s'ajoute une deuxième source de délégitimation de la résistance. La structure de l'organisation que nous avons détaillée au chapitre 6 n'est pas figée. Dès lors, rien n'empêche une personne de rejoindre un comité existant ou d'en créer un nouveau pour porter un projet ou une idée. Ainsi, toute contestation, protestation sans action devient illégitime. Ce faisant, la coopérative recoupe une certaine conception do-ocratique influente dans les milieux des hackers et des makers (Lallement, 2015).

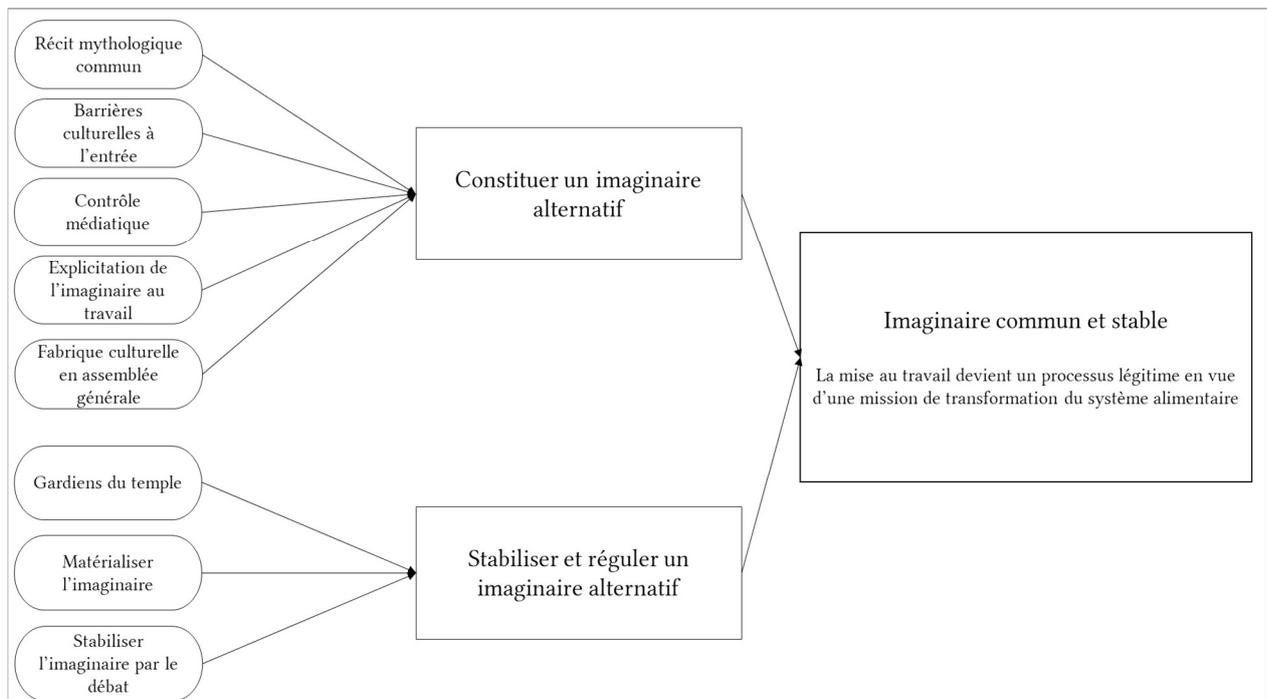


Illustration 45 : Un modèle organisationnel de la fabrique du consentement.

Au terme de ce chapitre, nous arrivons sur un modèle de la fabrique du consentement à un niveau organisationnel. Cette fabrique concerne une organisation alternative dont le travail est majoritairement structuré en dehors de relation salariale. À travers ce modèle, nous voyons qu'une approche critique, notamment inspirée de la pensée de Gramsci, permet de comprendre les dynamiques de pouvoir dans les organisations alternatives. Les dynamiques de contestation, stabilisation et matérialisation d'un imaginaire commun doivent ici être comprises comme la

formation d'une hégémonie culturelle au sein de l'organisation. Cette hégémonie culturelle forme la base du consentement des membres de la coopérative à l'ordre social actuel dans l'organisation et donc à leur mise au travail effectif. Dans une perspective gramscienne, cette hégémonie culturelle ne peut jamais être totalisante et des espaces de résistance demeurent. Notre modèle se distingue toutefois des autres modèles célèbres de la fabrique du consentement. Ainsi, contrairement au modèle de la propagande analysant le rôle des médias (Herman & Chomsky, 1988), notre analyse se situe ici à un niveau organisationnel. L'orientation politique des individus et leur capacité à imaginer et penser des alternatives à un système capitaliste probusiness dépend bien en partie d'un contrôle médiatique qui cadrent les idées autorisées à circuler. Toutefois, ce que nous montrons à travers notre modèle c'est qu'un ensemble de mécanismes sont mis en place par l'organisation elle-même afin de proposer une alternative bien spécifique à la distribution alimentaire traditionnelle. En somme, au-delà de luttes politiques à un niveau sociétal pour penser les alternatives, des conflits culturels se jouent au niveau organisationnel afin d'imposer une vision hégémonique de l'alternative. Cela pour permettre la mise au travail effective des individus. Cette question du lien de la fabrique du consentement et le travail effectif fut au cœur de la réflexion de Burawoy (1979). Cependant, pour lui, le consentement passe par des mécanismes qui invisibilisent les rapports de force entre capital et travail dans l'organisation. Dans notre cas, les mécanismes de fabrique du consentement visent plutôt à rendre visibles des effets néfastes d'un système capitaliste dominant. Le conflit culturel vise plutôt à proposer un modèle unique de supermarché coopératif et participatif afin de standardiser la façon dont les coopérateurs s'engagent auprès de la coopérative.

Ceci termine alors notre analyse du labour process en deux temps. D'abord en explorant les pratiques de contrôle et la division du travail sur le lieu de production, ensuite en comprenant comment ce travail s'appuie sur l'élaboration et la stabilisation d'un imaginaire commun aux membres de l'organisation.

### *Synthèse du chapitre 8*

Dans ce chapitre, nous avons vu que le consentement des membres de la coopérative à leur mise au travail repose sur un imaginaire commun de ce que doit être un système alternatif de distribution alimentaire. Nous avons mis en avant les mécanismes par lesquels cet imaginaire des membres de la Louve était fabriqué et contesté puis régulé et stabilisé.

La fabrique de l'imaginaire passe par la constitution d'une mythologie commune, ici autour de la Park Slope Food Coop. L'imaginaire commun est explicité à tout nouveau membre grâce à des réunions d'accueil servant de barrières culturelles à l'entrée dans la coopérative ; de même que par un contrôle médiatique assurant qu'un discours uniforme à propos de la coopérative est diffusé à l'extérieur. Enfin, les interactions permanentes sur le lieu de travail et en dehors, notamment en assemblée générale permettent de répondre aux questions que les membres se posent en ancrant des repères symboliques dans leurs représentations mentales.

Cet imaginaire est ensuite stabilisé de façon à devenir hégémonique en réduisant les espaces de contestation et de resignification. Cette stabilisation passe par des gardiens du temple qui profitent des questions et critiques soulevés par les membres pour rappeler les principes fondateurs de la coopérative. Cette stabilisation passe également par la matérialisation de l'imaginaire commun dans des dispositifs concrets qui réalisent le projet de la coopérative. Enfin, des espaces de débats démocratiques sont récupérés par l'organisation afin de servir de plateforme à l'ancrage d'un discours commun aux membres de la coopérative.

Nous voyons alors que le consentement des membres de la coopérative repose sur une dynamique double. D'une part, des rapports de forces inégalitaires du secteur de la grande distribution sont mis en avant afin de légitimer les pratiques alternatives du supermarché coopératif et participatif. Dans le même temps, certaines pratiques demeurent invisibilisées et ne sont pas remise en question afin d'obtenir le consentement des individus à un système ou des rapports de force demeurent.



## Chapitre 9 Discussion

Écrire la discussion d'une thèse est un exercice difficile. Il s'agit de tirer les conclusions théoriques d'un travail encore en cours. En effet, ma réflexion n'est pas figée et définitive. Je n'ai pas épuisé le potentiel de mon sujet de thèse et ma pensée continue d'évoluer. Dès lors, les contributions que j'esquisse dans les pages suivantes doivent être comprises comme des conclusions intermédiaires qui préparent mes travaux de recherches futures. En aucun cas, cette discussion ne pourrait être le point final de mon propos.

Les organisations alternatives font écho à de nombreux champs théoriques, au-delà de la question du travail. Ainsi nous présentons plusieurs pistes futures qui abordent différentes littératures. Chacune de ces articulations pourrait faire l'objet d'un programme de recherche à part. Nous avons montré l'importance de connecter les débats sur les imaginaires, les organisations alternatives et la *Labour Process Theory*. Cependant, nous ne souhaitons pas développer ici une théorisation englobante et homogène qui offrirait une synthèse de ces trois champs. Nous proposons plutôt de présenter nos principales réflexions pour ouvrir de futures recherches.

Les résultats de notre ethnographie au sein de la Louve mettent en lumière les nouvelles articulations des conflits du travail dans les organisations du travail et un exemple de régulation par la fabrique du consentement. Nous avons pu pointer les spécificités de la coopérative participative, particulièrement sa forme économique à mi-chemin entre rupture radicale et continuité. Surtout, nous avons mis en évidence une combinaison originale de différents modes de contrôle qui nous permettent de répondre à notre question de recherche. Pour rappel, celle-ci invite à se demander comment peut s'organiser le travail dans des organisations alternatives en dehors d'une logique capitaliste et, plus largement, si une telle organisation peut permettre de s'émanciper des formes d'oppression au travail? Dans ce dernier chapitre, j'explique comment ces résultats peuvent nous aider à délimiter une approche renouvelée de la *Labour Process Theory*, que j'appelle « post-LPT » en référence à l'ancrage anti-essentialiste et post-marxiste de Laclau & Mouffe (1985).

Je commence, dans une première partie, par décrire la façon dont les apports néogramsciens sur l'hégémonie se combinent à une approche anti-essentialiste pour nous aider à concevoir les jeux de pouvoir au sein des organisations alternatives. Je présente alors les contributions à la littérature sur les organisations alternatives.

Dans un second temps, je développe la perspective « post-LPT » en montrant la manière dont cette théorie permet d'appréhender les conflits du travail. Je commence par décrire les caractéristiques de cette approche renouvelée. Je présente ensuite les implications qu'un tel renversement suppose, et comment il nous permet de répondre à la question de recherche de cette thèse.

À partir de ces développements, nous pourrions alors réfléchir aux modes de régulations que peuvent déployer les organisations alternatives pour poursuivre leur projet de repenser le travail, les échanges et la consommation.

J'aborde ensuite les limites de cette thèse et partage une réflexion tactique sur la possibilité d'une critique des organisations alternatives. Je termine par une ouverture sur les enjeux sur l'enseignement de la gestion.

## 9.1 Imaginaires et Hégémonie dans les organisations alternatives

La littérature sur les organisations alternatives met en avant la difficulté à concevoir des formes organisationnelles alternatives à un modèle dominant hégémonique. Dans ce cadre, de nombreux auteurs lancent un appel à façonner et diffuser de nouveaux imaginaires (Cheney, 2014; Roux-Rosier et al., 2018; Zanoni et al., 2017). Paradoxalement, ce concept d'imaginaire n'est pas développé conceptuellement alors même que la littérature sur le sujet est en expansion, que ce soit en gestion ou dans d'autres disciplines (Bouilloud et al., 2019; Beckert, 2013; Levy & Spicer, 2013; Strauss, 2006). Plus largement, c'est l'idée même d'organisation alternative qui demeure sous-théorisée et renvoi surtout à une réalité empirique floue, définie négativement (car en opposition à un autre concept) par tout ce qui n'est pas sous l'emprise du capital (Parker et al., 2014a proposent une exception en théorisant les organisations alternatives à partir d'un cadre anarchiste).

Nous entrevoyons alors deux contributions à la littérature sur les organisations alternatives. Tout d'abord, nous proposons de penser le pluralisme des organisations alternatives à partir des approches anti-essentialistes et post-marxistes. Nous mettons ensuite en avant, également à partir de théories inspirées de Gramsci, une approche politique des imaginaires alternatifs.

### 9.1.1 Pluralisme des organisations alternatives

La première contribution de cette thèse à la littérature sur les organisations alternatives est de participer à l'effort de conceptualisation du terme même d'organisation alternative.

Nous avons montré que le nombre grandissant de travaux sur les organisations alternatives pouvait s'apparenter à un 3<sup>e</sup> mouvement de la recherche critique en sciences de gestion. Un tel positionnement peut paraître présomptueux. Des auteurs ont en effet dénoncé les tentatives performatives de déclarer une troisième vague des CMS (Learmonth et al., 2016). Dans le débat sur la performativité critique, Spicer et ses collègues proposent ainsi de définir la performativité critique comme le troisième temps des CMS (Spicer et al., 2016). Learmonth et ses collègues dénoncent la dimension autoritaire d'un tel jugement, et se demandent ironiquement si « cette déclaration ne serait-elle pas performative en nommant une nouvelle “vague des CMS” dans laquelle leur article devient justement fondateur ? N'est-ce pas un moyen de performer l'existence de ‘vagues’ précédentes des CMS pour mieux les noyer par la suite ? »<sup>69</sup> (Learmonth et al., 2016: 252).

Pourtant, la recherche sur les organisations alternatives, qui n'est pas nouvelle (e.g. Rothschild-Whitt, 1976; Brown, 1985), connaît un regain d'intérêt ces dernières années (Barin-Cruz et al., 2017; Dorion, 2017; Fournier, 2002; Jaumier, Daudigeos, Huault & Pasquier, 2019; Parker et al., 2007; Zanoni et al., 2017). Les approches sur la performativité critiques font d'ailleurs largement la place à ces organisations (King, 2015; King & Land, 2018; Leca et al., 2014; Ouahab & Maclouf, à paraître; Paraque & Willmott, 2014; Reedy & King, 2019). De fait, pour de nombreux auteurs, le projet de rendre les CMS plus affirmatives et plus performatives en introduisant des pratiques subversives, s'intègre à un programme de recherche sur les organisations alternatives.

Nous avons vu que cette émergence est le résultat d'années de défaites politiques. C'est-à-dire d'échec à réellement transformer les pratiques managériales dans un sens plus juste, plus humain, plus soucieux tant de l'environnement que de la société. Or il est particulièrement intéressant de regarder l'évolution des théories sous l'angle de la question tactique, c'est-à-dire des défaites et des victoires (Keucheyan, 2009). Cela éclaire les conditions sociales du succès de certaines théories. Cela ne signifie pas que les autres approches en CMS disparaissent et cessent de nous éclairer. Comme le rappelle Courpasson, nous pouvons, encore aujourd'hui,

---

<sup>69</sup> « So, might this statement be performative in the sense of naming a new ‘wave’ of CMS which their paper then launches launches? Does it also performatively bring into existence earlier waves of CMS—so that their paper can duly sink them? »

étudier des phénomènes collectifs de résistance qui remettent significativement en question le pouvoir des grandes entreprises (Courpasson, 2017). Toutefois, nous observons une bifurcation tactique de nombreux auteurs en CMS pour qui la transformation sociale passe désormais plus par la création de brèches<sup>70</sup> multiples dans notre société capitalocentrée. C'est, par conséquent, bien un nouveau projet émancipateur que proposent les chercheurs contemporains qui travaillent sur les organisations alternatives. Ce mouvement situe donc son analyse comme la réponse à l'échec d'un projet révolutionnaire et à l'insignifiance de micropratiques de résistance.

Ce 3e temps de la recherche critique souffre cependant d'une difficulté à théoriser ce qui reste avant tout un objet empirique. Je propose alors de m'inscrire dans les développements post-marxistes de Gibson-Graham (1996, 2008). Ces travaux en géographie économique sont déjà repris par de nombreux auteurs qui étudient les organisations alternatives (King & Land, 2018), et définissent les organisations alternatives comme des structures qui renforcent les formes non capitalistes de la *diverse economy* ou bien qui créent de telles formes (Gibson-Graham, 2003: 157). Dans cette perspective, il n'existe pas d'organisation alternative « pure », mais au contraire des assemblages singuliers de formes économiques plus ou moins subversives. Une pluralité de remises en cause, plus ou moins radicales, du capitalisme coexiste. C'est à travers cette pluralité que nous pouvons penser le modèle de la Louve comme étant une alternative à *mi-chemin* par rapport à des formes économiques plus radicales.

Les organisations alternatives sont donc le lieu de la remise en question d'une hégémonie dominante. Notre système économique est divers, comprenant une multitude de formes économiques, mais les formes non capitalistes sont invisibilisées. L'hégémonie dominante est toutefois caractérisée par le capitalocentrisme. C'est pour cela qu'aujourd'hui encore la dimension anti-capitaliste reste le premier marqueur des organisations alternatives, ce qui distingue ce courant de recherche d'autres perspectives extérieures aux CMS (comme par exemple les débats autour des organisations hybrides).

Cependant, ces alternatives sont également structurées par d'autres lignes d'antagonismes, c'est-à-dire par rapport à des fronts secondaires. De multiples jeux de pouvoir sont à l'œuvre dans ses organisations. Il ne faut pas réduire l'analyse de leur potentiel émancipateur à la seule question économique. Le cas de la Louve illustre très bien la complexité de ces relations entre différentes formes organisationnelles et différentes luttes sociales.

---

<sup>70</sup> En mobilisant les termes de mouvements, fronts, brèches, tactiques et luttes, je m'inscris volontairement dans un registre militaire et conflictuel qui est celui de Gramsci.

Nous avons en effet montré que la Louve ne pouvait se réduire à une simple dimension anti-capitaliste. Certes, sa structure coopérative exclut l'objectif de profit, et il n'y a pas de distinction entre consommateurs, actionnaires et travailleurs. Toutefois, nous avons vu qu'elle conserve un modèle marchand, ce qui la distingue des mouvements *freegans* (des groupes de personnes qui récupèrent gratuitement la nourriture jetée par des restaurants ou des supermarchés) ou des supermarchés gratuits (*free stores*). Nous avons vu également qu'elle continue de s'insérer dans des chaînes de valeur globales avec un ensemble d'acteurs traditionnels. En ceci, elle se démarque de modèles comme les AMAP ou bien les supermarchés de producteurs, par exemple. Enfin, la Louve reste attachée au modèle du supermarché, lieu unique de mise à disposition d'une offre abondante de produits. C'est donc bien un modèle alternatif à mi-chemin qui s'insère dans une *diverse economy* et qui conteste l'hégémonie capitaliste sans en être l'avatar le plus radical.

De plus, nous voyons que cette organisation alternative ne doit pas s'analyser uniquement sous l'angle de l'antagonisme économique. Ceci nous laisserait une vision sans doute trop optimiste du potentiel émancipateur d'une coopérative. En effet, ce biais economiciste tend à masquer les autres lignes d'antagonismes qui structurent la Louve. Nous montrons particulièrement que des oppositions fortes existent entre les membres autour de la *bonne* alimentation. De multiples jeux de pouvoir perdurent dans ces organisations et doivent être examinés. Alors que les coopérateurs ont fixé une réponse précise (mais discutable) au capitalisme, ils luttent également à propos d'autres enjeux, que ce soit l'environnementalisme, l'antispécisme, l'hédonisme gustatif, etc. Sur ces questions, des rapports de force demeurent entre les membres.

En affirmant que l'hégémonie dominante est capitalocentrée, nous posons forcément l'enjeu économique comme le front principal (c'est-à-dire le plus important) des luttes sociales. Dès lors, le nouveau projet émancipateur doit passer par la création de brèches dans cette hégémonie, c'est-à-dire par la diffusion et le renforcement d'organisations anti-capitalistes. À partir de là s'ouvrent deux perspectives. La première est de regarder quel est le potentiel émancipateur de ces organisations et donc de proposer une vision positive de légitimation de ces organisations (par exemple chez King & Griffin, 2019). Le second est de comprendre quelles sont les lignes de tension qui demeurent dans ces organisations alternatives (donc à l'extérieur du strict capitalisme) et comment elles structurent les jeux de pouvoir en leur sein ?

Ces précisions théoriques nous permettent de concevoir les organisations alternatives comme des espaces qui ouvrent des brèches dans le système hégémonique dominant (ici le capitalocentrisme) en proposant de nouveaux imaginaires contestataires. Nous avons justement

cherché à mieux articuler le concept d’imaginaire à celui d’organisation alternative. Nous allons désormais présenter comment notre travail contribue à la littérature sur les imaginaires.

## 9.1.2 Une conceptualisation politique des imaginaires alternatifs

### *9.1.2.1 Vers un cadrage théorique des imaginaires alternatifs*

Notre seconde contribution vise à penser la question des imaginaires alternatifs à partir des conceptions politiques des imaginaires (Jessop, 2010; Levy & Spicer, 2013; Taylor, 2004b). Les auteurs critiques nous invitent régulièrement, et à juste titre, à renouveler nos imaginaires. Le but est d’apercevoir les effets néfastes du management (Parker, 2002), de mieux concevoir les organisations alternatives (Cheney, 2014; Parker et al., 2014b) ou d’aider nos étudiants à élargir leurs horizons (Fournier, 2006; Reedy & Learmonth, 2009). Toutefois, ces appels ne s’appuient sur aucune théorisation particulière du concept d’imaginaire.

Nous proposons alors ici de mobiliser une conception politique des imaginaires afin de mieux percevoir les liens concrets qui se tissent entre les organisations alternatives et nos imaginaires. Cette vision est héritée de Gramsci dans la mesure où elle analyse les dimensions culturelles, et pas uniquement matérielles, des jeux de pouvoir (Anderson, 2017). De plus, cette perspective ne pense pas les imaginaires comme étant neutres, mais comme étant le reflet de rapports de domination. Une telle conception politique présente les imaginaires comme l’articulation de symboles, de catégories mentales et de dispositifs matériels et économiques concrets qui lient ensemble des communautés d’individus et forment le moteur des actions individuelles. Dans ce cadre, l’imaginaire est productif, car il produit du réel, mais il est également contesté et contestable (Appadurai, 1996) et donc objet de conflits. Dès lors, les imaginaires se trouvent pris dans des luttes entre des visions concurrentes du monde.

Ces luttes se transposent en dynamiques d’accommodation et de transformation des organisations et des chaînes de production mondiales (Levy et al., 2016; Levy & Palpacuer, 2017). Qualifier ces imaginaires d’alternatifs et de contestataires nous permet, par conséquent, de mettre l’accent sur la dimension politique des symboles que véhiculent ces imaginaires alternatifs. Ceux-ci se construisent en effet par opposition à des imaginaires dominants jugés négativement.

Les organisations alternatives sont donc fondamentalement prises dans des conflits culturels. Notre cas montre particulièrement comment la Louve a réussi à sécuriser un

imaginaire associé à son modèle économique spécifique. Cet imaginaire alternatif est en lutte permanente avec des visions concurrentes qui contestent la représentation hégémonique de la bonne alimentation de la Louve. Cependant, nous avons mis en évidence que la Louve est capable de mener ces luttes culturelles autour des imaginaires et d'imposer sa vision de l'alimentation. Elle dispose par exemple d'une *barrière culturelle* à l'entrée pour recruter des membres dont les imaginaires de départ ne sont pas trop éloignés. De la même manière, des *gardiens du temple* interviennent pour recadrer les débats de sorte à réduire l'influence des imaginaires concurrents. Ce faisant, elle apparaît légitime tant pour les coopérateurs qui adhèrent par milliers au modèle que pour les partenaires commerciaux (pouvoirs publics, fournisseurs, prestataires, etc.). Ceci nous montre toute l'importance pour ces organisations de penser les dispositifs concrets par lesquels elles peuvent livrer de telles batailles autour des imaginaires. La matérialisation de certains dispositifs, notamment un film documentaire ou des sessions formalisées de questions-réponses en assemblée générale, nous fournit des exemples de dispositifs concrets.

Cette approche par les imaginaires nous révèle que la Louve déploie un travail considérable pour véritablement fabriquer un imaginaire alternatif de la distribution alimentaire. Cette construction se fait par des points de passage obligés comme les réunions d'accueil ou le visionnage du film Food Coop, mais également par des actions et interactions quotidiennes entre les membres. Tout cela tend alors à renforcer et stabiliser l'imaginaire contestataire. Ensuite, nous voyons que cet imaginaire contestataire ne fait pas uniquement se rencontrer et adhérer des individus à une organisation alternative, mais guide leurs actions quotidiennes au sein de cette organisation. C'est parce que l'imaginaire contestataire est suffisamment stabilisé que les membres de la Louve peuvent naviguer confortablement dans cette organisation ; pourtant si différente des autres organisations dans lesquelles ils évoluent. Benedict Anderson soulignait que les nations, en tant que communautés imaginées, permettaient de rallier des individus qui ne se verraient jamais de toutes leurs vies. De la même manière, un imaginaire contestataire, issu des États-Unis est diffusé par différents canaux. Il permet de créer une communauté de plusieurs milliers d'individus, dont certains ne se rencontreront jamais, mais qui savent pourtant agir et interagir selon les mêmes modalités.

#### *9.1.2.2 Une approche interdisciplinaire des imaginaires*

L'approche conflictuelle autour du concept d'imaginaire nous permet également de voir qu'un tel projet de fabrication des imaginaires n'est pas lisse. Le cas du supermarché nous

indique, par exemple, le rôle clé de l'Histoire. Le parcours semé d'embûches de la Park Slope Food Coop sert de repère et de phare à des coopérateurs dont on éprouve la patience. En effet, les premières réunions autour du projet ont eu lieu en 2010 soit plus de six ans avant l'ouverture du supermarché dont l'offre ne sera complète qu'un an et demi encore après. L'existence d'un exemple historique, qui a démontré sa longévité, sert alors d'outil de légitimation pour les porteurs du projet afin de maintenir le consentement des membres.

La question du droit est également un enjeu crucial. Nous avons vu que le modèle coopératif et participatif est en réalité une forme hybride entre la coopérative de consommation et la coopérative de production. Or, une telle hybridité ne correspond à aucune forme juridique de l'entreprise en France. Des montages spécifiques doivent donc être trouvés, négociés et présentés de façon convaincante aux partenaires extérieurs, notamment les financeurs et l'État. Nous remarquons d'ailleurs que les différents supermarchés coopératifs en France n'adoptent pas tous les mêmes dispositifs juridiques, ce qui souligne bien l'ambiguïté qui existe à ce sujet.

Enfin, les enjeux autour des imaginaires alimentaires sont centraux. Une littérature spécifique se développe justement sur la question des *food imaginaries* dans des revues académiques comme *Food, Culture and Society*. Ces travaux suivent une perspective culturelle des pratiques alimentaires et discutent directement du concept de *food imaginaries*. Ces recherches nous permettent de comprendre le développement de nouveaux imaginaires autour, par exemple, d'une alimentation locale (Gaytán, 2004), de la construction artificielle du concept de terroir pour favoriser la vente de vins français (Laudan, 2004) ou encore pour expliquer les différences de pratiques alimentaires selon les classes sociales (Smith Maguire, 2016). Ces multiples approches nous aident donc à mieux comprendre les différentes perceptions de l'alimentation. Ce concept de *food imaginaries* nous permettrait sans doute d'explorer plus en détail les antagonismes autour de l'alimentation afin de comprendre comment ceux-ci se construisent et évoluent. Ce concept permettrait également de mieux relier la question de l'alimentation aux autres luttes sociales, en montrant notamment une division genrée des pratiques alimentaires.

L'étude approfondie du cas de la Louve à travers le rôle des imaginaires nous incite par conséquent à développer de futurs programmes de recherche plus interdisciplinaires. Il ne faudrait pas rester dans une vision strictement économique des organisations qui laissent de côté d'autres enjeux et d'autres sources de conflits tout aussi structurants pour les organisations. Les imaginaires sont surtout le croisement entre des éléments économiques, historiques, culturels et sociologiques (Taylor, 2004b; Jessop, 2010) et c'est donc au croisement de ces disciplines qu'il faut se situer pour mieux les appréhender. C'est pourquoi tout au long de cette

thèse nous avons alterné entre ces différents regards. Ainsi, nous avons exploré la construction des coopératives alimentaires sur deux siècles pour mieux comprendre la construction historique de ces imaginaires.

En bref, cette approche politique des imaginaires nous aide à comprendre comment les alternatives peuvent s'ancrer plus durablement dans nos paysages organisationnels. Nous montrons que c'est leur capacité à articuler leur modèle avec un imaginaire capable d' enrôler des individus *contre* des imaginaires dominants qui s'avère cruciale.

En reliant la question des imaginaires à une analyse du travail, nous montrons notamment que ces imaginaires ne permettent pas uniquement aux individus de s'engager dans des organisations devenues concevables. L'imaginaire devient surtout un important outil de contrôle qui assure le maintien du travail effectif des membres d'une organisation. La légitimité d'une organisation n'est plus seulement un enjeu de recrutement de volontaires, mais aussi de leur mise au travail.

### 9.1.3 Hégémonie alternative

La capacité des imaginaires à fabriquer le consentement des membres des organisations alternatives pose la question de l'hégémonie. La constitution d'hégémonies alternatives à partir des imaginaires contestataires que nous décrivons n'est pas sans soulever des questions. À ce titre, notre travail contribue à un renouvellement du niveau d'analyse de l'hégémonie ainsi qu'à un changement du jugement normatif à son égard : celle-ci n'est plus uniquement négative.

Le concept Gramscien d'hégémonie vise avant tout à décrire un phénomène qui s'étend à la société tout entière (Anderson, 2017; Keucheyan, 2012b). L'hégémonie est la domination culturelle d'un groupe social et de son idéologie, obtenue par le contrôle normatif d'un ensemble d'institutions intermédiaires (particulièrement l'École, l'Église ou les Médias). Ce concept vise en effet, traditionnellement, à dénoncer l'exploitation systématique, mais invisible d'un groupe dominant sur un autre (Day, 2004; Fontana, 2006). Dès lors, une première stratégie d'action envisagée franges progressistes de la population est d'établir une hégémonie progressiste autour de nouvelles valeurs sociales. Cette hégémonie doit être constituée soit par la Révolution, dans une logique marxiste, soit par la diffusion d'idées progressistes. Les nouveaux mouvements sociaux cherchent ainsi, à partir des années 1960, non pas à renverser le pouvoir, mais à répandre des idées en faveur de l'égalité hommes femmes ou des droits des homosexuels par exemple. La littérature sur les mouvements sociaux, comme la sociologie critique plus largement doit aujourd'hui faire face à l'enjeu théorique des défaites politiques

que nous vivons (Day, 2004). Les observateurs notent que si le projet révolutionnaire a disparu (Wright & Keucheyan, 2018), le projet culturel d'hégémonie des idées progressistes est également en recul. La contre-révolution conservatrice, depuis les années 2000, attaque les avancées sociales sous prétexte de lutte contre le politiquement correct et pour la liberté d'expression (Day, 2004). Face à ce double échec politique, de nombreuses voix appellent à un changement tactique. Cela passe par une prise de distance vis-à-vis des projets étatiques et hégémoniques qui cherchent à transformer la société civile dans son ensemble.

Une telle prise de distance se retrouve autant dans les influents écrits marxistes autonomistes de Hardt & Negri (2004) que dans les tout aussi influentes positions anarchistes de David Graeber (2009). C'est donc le retour de l'action directe qui se pose comme nouvelle modalité de transformation sociale. La multiplication d'îlots alternatifs, de projets d'actions, de communautés affinitaires (Day, 2004) pourrait devenir une force de transformation même si chacune porte un projet de lutte et une modalité de réponse différente. Ce travail des mouvements alternatifs pour creuser des brèches dans le système dominant a été qualifié de contre-hégémonie (par exemple chez Day, 2004; ou Levy et al., 2016). Cependant, le terme de « contre-hégémonie » ne nous dit rien sur les mécanismes qui opèrent au sein de ces organisations. Ce concept nous indique simplement la mission de ces organisations, c'est-à-dire leur volonté de rompre un système hégémonique. Dans ce cadre, chaque organisation mène sa propre lutte contre-hégémonique en fonction de son positionnement idéologique. C'est pour cela que de nombreux auteurs contestent l'utilité tactique du projet contre-hégémonique (Day, 2004; Hardt & Negri, 2004). Ce projet d'atteindre une nouvelle hégémonie au niveau de la société civile par addition d'une multitude de projets contre-hégémoniques serait voué à l'échec tant les positions idéologiques sont multiples. À l'inverse, d'autres auteurs continuent de penser à des stratégies autour du concept d'hégémonie, c'est le cas, par exemple, du projet populiste qui fait de la recherche d'hégémonie une stratégie politique encore nécessaire (Mouffe, 2005).

Toutefois, notre travail déplace ces débats et montre clairement que cette mission contre-hégémonique peut s'accompagner d'un travail organisationnel important pour recréer une hégémonie au sein même de l'organisation. Il s'agit donc, toujours dans une perspective néogramscienne, d'adapter le concept de Gramsci à une autre échelle d'analyse. Dans notre cas, nous regardons un ensemble de mécanismes intra-organisationnels et non pas sociétaux. Ce changement est fondamental, car il nous permet d'observer la permanence de conflits, de contrôles normatifs et de luttes culturelles à l'intérieur d'organisations alternatives. De la même manière, la notion de coercition est ici mobilisée pour observer des dynamiques organisationnelles. Dans la pensée marxiste, et particulièrement chez Gramsci, la coercition est

traditionnellement associée à l'État ; la dichotomie entre coercition et consentement renvoyant à la séparation entre État et Société Civile. Dans notre cadre, la coercition renvoie plutôt aux dispositifs de sanctions et de menaces mis formellement en place par l'organisation : ici, à travers le système du créneau de travail. C'est dans ce sens que la pensée de Gramsci est ici reconceptualisée, pour s'intégrer à la réflexion organisationnelle et servir de socle à une proposition de théorisation autour du projet émancipateur des organisations alternatives : elle permet d'examiner la tension entre une volonté de contre-hégémonie vis-à-vis de l'extérieur et le déploiement d'une « hégémonie cuirassée de coercition » à l'intérieur des frontières de l'organisation.

Il me semble intéressant de noter que dans ce projet de renouvellement de la critique, la théorie des organisations a un rôle important à jouer. En effet, tant les écrits des anthropologues (Graeber), que des sociologues (Day) et des philosophes (Hardt & Negri) appellent à la fois à de nouvelles actions, mais aussi à de nouvelles théorisations à l'échelle des organisations. Or dans ce cadre, la théorie des organisations pourrait avoir une place prépondérante en mobilisant et adaptant des cadres influents comme ceux de la Labour Process Theory ou des imaginaires contestés afin d'éclairer les nouveaux projets d'émancipation qui émergent aujourd'hui. Dans ce sens, cette thèse est bien plus une proposition d'exemple de théorisation possible qu'une volonté de trancher définitivement la conceptualisation précise qu'il faut établir pour mener ce 3<sup>e</sup> moment de la critique.

Par ailleurs, notre travail nous aide à revoir nos jugements normatifs autour de l'hégémonie. L'hégémonie que ces alternatives mettent en place, forme un tableau qui n'est pas sans ambiguïté. Alors que Gramsci et les auteurs critiques à sa suite, dénoncent clairement l'hégémonie capitaliste, la situation que nous décrivons dans le supermarché coopératif est plus complexe et nuancée. Le cas de la Louve nous permet de contribuer à la controverse militante autour de la dichotomie entre le débat et l'action (voir par exemple Graeber, 2009). Le travail de la coopérative pour stabiliser un imaginaire dominant est un facteur clé d'explication de sa stabilité organisationnelle, de sa capacité à enrôler plusieurs milliers de personnes, et à les mettre au travail. C'est donc aussi par cette hégémonie que la Louve assure sa place dans une économie diverse. Ce travail de thèse n'est donc pas une dénonciation univoque des dynamiques de contrôle au sein du supermarché. Au contraire, il s'agit également d'explorer l'éventuelle « productivité » d'un système hégémonique lorsque celui-ci est mis au service de la contestation du capitalisme.

Cette réflexion autour de l'hégémonie nous aide à mieux saisir la tension entre la contestation et le consentement des membres. Pour agir en vue de la contestation d'une

hégémonie globale, les coopérateurs acceptent un système organisationnel hégémonique. Dans ce système, la limitation de la contestation en interne est-ce qui permet la contestation externe que porte l'organisation. La mise en place d'une hégémonie en interne renforce l'efficacité opérationnelle de la coopérative et assure la portée de son projet critique. Dans le même temps, cette recherche d'efficacité opérationnelle semble effacer les voix contestataires et la capacité de l'organisation à repenser et adapter progressivement sa mission.

Ce travail nous permet donc autant d'évaluer le potentiel émancipateur d'une organisation alternative qui transforme la distribution alimentaire que ses limites à travers les relations de pouvoir qu'elle maintient. L'analyse des limites et dérives des alternatives n'est pas nouvelle, mais fut largement examinée sur la question de la gouvernance (Cheney, 1999; Michels, 1949; Flecha & Ngai, 2014). Nous avons montré que la question du travail est, au contraire, sous-évaluée dans la littérature. Pour comprendre les effets de rapports de domination non capitalistes sur le travail dans les alternatives, nous proposons un cadre d'analyse « post-LPT » que nous allons maintenant présenter.

## 9.2 Proposition d'une post-Labour Process Theory

En CMS, l'analyse des rapports de domination au travail se trouve notamment dans la LPT, particulièrement influente dans les années 1980 et 1990 (Thompson, 1989; Smith & Thompson, 1998). La contribution majeure de cette théorie a été de relier notre compréhension des dynamiques de contrôle et d'exploitation sur le lieu de travail à une structure de domination capitaliste qui dépasse les frontières de l'organisation. À l'inverse, les travaux sociologiques sur le travail volontaire peinent à inclure des rapports de pouvoir plus larges dans l'analyse traditionnelle des conflits du travail (Taylor, 2004a). Ces recherches se concentrent alors sur des questions moins politisées de motivation ou d'identité organisationnelle (Kreutzer & Jäger, 2011).

Le cas de la Louve illustre remarquablement les limites d'une telle structuration de la sociologie du travail. Réduire le contrôle du travail à un enjeu d'identité organisationnelle risquerait de dépolitiser les désaccords structurants qui existent entre les membres, mais également les conflits qui émergent du fait de l'insertion du supermarché dans une chaîne de valeur globale traditionnelle. Si nous observons des formes classiques de contrôle et une division du travail largement analysées par la LPT, ces phénomènes se produisent dans une organisation coopérative par nature anti-capitaliste. Pour explorer ces conflits du travail, je

souhaite, dans une perspective anti-essentialiste, ouvrir la LPT à la prise en compte des fronts secondaires de luttes sociales.

Ceci implique de remettre en cause certaines hypothèses structurantes de la LPT. Je propose en conséquence d'appeler cette démarche « post-LPT ». Cette dénomination fait référence au post-marxisme de Laclau et Mouffe (1985) qui renie le primat de l'antagonisme économique sur les autres formes de conflits. Celui-ci a son importance (particulièrement dans une société capitalocentrée où il est un front majeur), mais n'est pas *a priori* la seule ou la principale raison du contrôle et des conflits au travail.

Nous allons donc présenter les principes d'une approche post-LPT et les conclusions que nous pouvons en tirer par rapport au cas de la Louve.

## 9.2.1 Comprendre la structuration de conflits multiples dans les organisations

### 9.2.1.1 Conflits pour l'appropriation du surplus

Dans les perspectives classiques en LPT, l'injonction majeure qui s'impose aux organisations est celle de réaliser un profit, ce qui est parfois décrit comme l'impératif de valorisation (Thompson, 1989). Traditionnellement, cet impératif ne peut être résolu que par un contrôle accru du travail des salariés (Braverman, 1974). Les travaux contemporains montrent que cet impératif est également résolu par de nouvelles formes de contrôle digital (Gandini, 2019) et par la mise au travail des consommateurs et des utilisateurs (Beverungen et al., 2015; Dujarier, 2014). Il y a ainsi un conflit structurel autour de l'appropriation du surplus produit par l'entreprise.

Une approche post-LPT ne rejette pas l'influence de l'objectif de profit. Suivant la perspective de la *diverse economy*, les organisations alternatives sont entremêlées avec des organisations plus traditionnelles. Le travail social est alors partagé et négocié entre toutes ces organisations (Newsome, 2010). Les développements récents en LPT mettent en lumière les conflits autour de l'appropriation du surplus à un niveau inter-organisationnel au sein de chaînes de valeur globales (Newsome et al., 2015; Taylor et al., 2013; Palpacuer & Balas, 2010).

Le cas de la Louve pourrait laisser penser que les conflits économiques sont résolus. La coopérative a en effet instauré quatre dispositifs pour réguler les conflits internes autour de la création et l'appropriation de la valeur : un régime d'adhésion exclusif, une participation coopérative, une harmonisation du temps de travail et une fixation égalitariste des prix de vente.

Nous montrons cependant que les conflits autour de la chaîne de valeur demeurent. Des rapports de pouvoir persistent entre les fournisseurs, les financeurs, les prestataires de service et la coopérative. Ces derniers cherchent à améliorer leur rentabilité et veulent dès lors s'assurer de la *rentabilité* du supermarché. Le taux de marge brute établi par la Louve et l'intensification du travail dépendent donc aussi de sa capacité à négocier avec les parties prenantes de cette chaîne de valeur.

Les conséquences sur le travail sont visibles. Ainsi, l'organisation du travail s'est adaptée afin de maintenir des prix attractifs sans pouvoir (ou vouloir) négocier des baisses de tarifs auprès des fournisseurs. En d'autres termes, l'organisation singulière du travail au sein de la Louve est en partie une réponse à la pression économique de ces partenaires. Par exemple, les fromages sont achetés en meule et le pain en vrac. Ces produits sont découpés, ensachés, pesés et étiquetés par les coopérateurs eux-mêmes. Ceux-ci réintègrent donc une partie du travail des fournisseurs afin de redistribuer le surplus le long de la chaîne de valeur. Nous voyons donc que dans une économie diverse, le capital peut étendre son influence au-delà des frontières de l'organisation (Taylor et al., 2013; Thompson et al., 2015) et exercer des contraintes sur des structures coopératives. En ceci, notre étude rejoint les résultats d'autres travaux sur les coopératives en dehors d'un cadre LPT (Cheney, 1999; Flecha & Ngai, 2014).

Une approche post-LPT doit donc continuer à considérer l'influence qu'exercent les conflits économiques sur les organisations même si celles-ci se structurent autour de principes anti-capitalistes.

### *9.2.1.2 Les formes de domination multiples*

Dans une approche classique de la LPT, le capital est le seul déterminant du travail et de son contrôle. Dans la core-theory de Thompson, le travail est même le seul facteur pouvant créer du surplus. Des auteurs ont remis en cause cette vision de la valeur pour montrer que la consommation ou la technologie pouvait également être des sources de création de valeur (Böhm & Land, 2012; Jaros, 2005). Dans tous les cas, la relation capitaliste reste le seul angle d'analyse.

Suivant une tradition néomarxiste, ces auteurs conçoivent la question des fronts secondaires comme étant étroitement reliée au conflit économique. Dans ces perspectives, le conflit économique est la priorité de luttes sociales et les autres luttes sociales, les fronts secondaires, s'expliquent par les dynamiques internes au capitalisme. Ce sont des positions que l'on retrouve dans le marxisme féministe de Silvia Federici (2004) ou l'écologisme anti-

capitaliste de Razmig Keucheyan (2018). En LPT, de nombreux travaux croisent des perspectives féministes ou décolonialistes à l'analyse des rapports de production (e.g. Lucas, 1997). Mais ces travaux regardent la façon dont ces antagonismes s'articulent nécessairement au capitalisme. Ces approches restent donc ancrées dans une logique essentialiste où, par exemple, les relations de genre sont nécessairement patriarcales et les relations économiques nécessairement capitalistes. Plus concrètement, cela signifie que ces recherches ne considèrent pas les situations non capitalistes ou *diverse*, c'est-à-dire qui mélangent une pluralité de formes économiques. À l'inverse, une approche post-LPT s'intéresse aux interactions entre différentes sources de conflits et vise à comprendre la multiplicité des rapports de domination dans les organisations. Une telle approche est particulièrement intéressante pour étudier les conflits qui continuent de structurer des organisations qui cherchent pourtant à s'émanciper, mais ne peuvent jamais totalement y parvenir (Griffin et al., 2015).

En effet, de nombreux travaux montrent que ces formes de domination non économiques perdurent dans les organisations alternatives. Des recherches ethnographiques révèlent, par exemple, une répartition genrée du travail domestique dans les coopératives d'habitat (Lagalis, 2010). Malgré la volonté de certaines communautés de suivre un idéal de démocratie radicale, certaines formes de domination non économique perdurent. Une approche post-LPT nous permet alors de mieux comprendre comment ces formes de domination se traduisent par une organisation et un contrôle spécifique du travail, malgré un projet émancipateur.

Le projet d'une post-LPT permet alors d'éviter deux écueils. D'une part une vision « négative » portée par la LPT (Spicer et al., 2009) qui peut uniquement dénoncer les organisations qu'elle étudie sans jamais observer les espaces d'émancipations possibles. En effet, si la LPT se propose d'étudier les dynamiques de contrôle et de résistance (Thompson & Smith, 2009) c'est surtout la première qui concentre son regard. Par ailleurs, ce cadre théorique permet d'éviter une dimension trop « positive » de la recherche sur les organisations alternatives. La post-LPT les reconnaît comme des organisations qui portent un projet émancipateur d'utopie concrète, mais où des processus de domination persistent, particulièrement autour du travail qui reste contrôlé et contraint.

Une analyse post-LPT se situe donc à l'intersection entre de multiples formes de domination. Elle observe le contrôle et les contraintes du travail qui perdurent même dans les projets émancipateurs anti-capitalistes.

Dans le cadre de la Louve, cette analyse post-LPT regarde par conséquent toujours les enjeux économiques, mais s'ouvre à d'autres sources de tension. Dans notre travail nous nous

sommes concentrés sur les rapports de pouvoir autour des enjeux alimentaires. Notre cas a montré que ces enjeux qui cadrent la mission de l'organisation ne sont pas neutres. Notre enquête révèle, au contraire, que les membres de l'organisation n'ont pas nécessairement des positions alignées à propos de ces enjeux. Ainsi, dans le cas de la Louve, nous voyons que la question de l'alimentation n'est pas sans créer de problème à des membres qui ont des positions fondamentalement différentes sur la bonne alimentation à laquelle ils souhaitent accéder.

Ces positions sont antagonistes dans la mesure où les efforts pour fournir un certain type de nourriture s'opposent aux visions concurrentes de la bonne alimentation. La politique alimentaire du magasin repose sur des choix et implique dès lors, nécessairement l'exclusion de certaines options au profit d'autres. Concrètement, dans le cas étudié ici, le nombre d'heures de travail est limité, de même que l'espace en magasin. Rendre certains produits accessibles, c'est avoir moins de temps et moins de place pour d'autres types de produits. Toute organisation doit donc nécessairement établir des compromis autour de certaines positions antagonistes. Or le cas de la Louve nous montre que ces compromis sont régulés autant par une fabrique du consentement et la mise en place d'imaginaires communs que par une division du travail. Dans ce cadre, le contrôle effectif de la politique alimentaire est capturé par un petit groupe de coopérateurs alors qu'un contrôle coercitif assure la mise en œuvre de cette politique par les volontaires.

L'analyse du travail se situe, dans ces conditions, à l'intersection entre de multiples sources structurantes de conflits. Cette analyse du travail des membres illustre également l'intérêt de l'ancrage marxiste de la post-LPT. Nous voyons émerger un conflit autour d'une séparation entre le *choix de politique alimentaire* de la coopérative et la *mise en œuvre* de ces choix. Des coopérateurs se retrouvent alors simples exécutants quand d'autres déterminent l'orientation de l'organisation. Nous observons qu'une partie du travail des membres est utilisé pour mettre en œuvre un projet politique qu'ils n'approuvent pas forcément. C'est dans cette mesure qu'on observe une exploitation du travail qui n'est pas structurée par une relation capitaliste, mais par une autre forme d'antagonisme. Cette situation provoque des conflits que nous observons à travers des pratiques de résistance. Toutefois, cette résistance s'avère *bégnine* pour l'organisation, car elle ne perturbe pas ses activités opérationnelles quotidiennes et n'infléchit pas sur ses choix stratégiques.

Cette approche contribue à intégrer les organisations alternatives dans les études LPT en explorant des formes de domination non économiques. Nous pouvons alors étudier la combinaison de coercition et de consentement, les dynamiques de contrôle et de résistance et

les effets d'une organisation singulière du *labour process*. Ceci ouvre donc le cadre LPT à l'analyse de nouvelles formes d'oppression.

Cette approche contribue également à notre compréhension des organisations alternatives. Elle nous permet d'explorer le travail nécessaire aux activités de ces organisations et de voir dans quelle mesure ce travail peut être source d'émancipation ou d'aliénation.

Je n'ai pas l'ambition ici de proposer une démarche structurée et complète de ce que doit être la post-LPT. Des recherches futures, s'appuyant sur d'autres cas empiriques, à la fois alternatifs et traditionnels, permettront de réaliser une telle synthèse. Je souhaite plutôt baliser quelques pistes des contributions d'un tel cadre théorique à l'analyse du travail, à la résistance et aux rapports de pouvoir dans les organisations diverses. Je propose ainsi de montrer comment cette approche nous permet aujourd'hui de comprendre le type de dispositifs que la coopérative pourrait mettre en place pour mieux réguler ces conflits. Ensuite, j'explique la complexité dont nous pouvons rendre compte grâce à cette approche qui montre que l'oppression n'est pas unidirectionnelle, mais que des espaces d'émancipation demeurent.

### 9.2.2 Quels outils pour réguler les conflits autour de l'alimentation ?

L'approche que nous avons suivie dans le cas de la Louve nous permet d'avoir une compréhension plus fine des dynamiques de pouvoir à l'intérieur de l'organisation.

Nous notons tout d'abord que l'organisation a établi un modèle alternatif à mi-chemin qui est encore largement inséré dans un système marchand et dans des chaînes de valeur globales traditionnelles. Nous comprenons alors mieux la pression économique importante que continue de subir la Louve. Pour réguler ces conflits, la coopérative s'appuie sur un ensemble de dispositifs précis et explicites. Ces dispositifs sont contestables et négociables dans la mesure où ils sont tangibles et concrets. Ils forment une base de discussion pour les coopérateurs.

D'un autre côté, l'organisation cherche à s'émanciper des schémas traditionnels de la grande distribution en mettant en avant une vision de la bonne alimentation. Cette vision s'appuie sur un ensemble de critères qui plonge l'organisation dans une multitude de conflits autour d'enjeux environnementaux, antispécistes, gustatifs et culturels, etc. Nous remarquons cependant que la coopérative n'a mis en place aucun dispositif explicite pour réguler ces conflits. Mis à part des critères très ouverts voire flous, rien ne précise comment établir des arbitrages entre différentes positions antagonistes autour de l'alimentation. Les compromis sont alors rendus invisibles aux coopérateurs par deux mécanismes implicites. D'une part, nous

identifions une division du travail qui masque le travail de sélection des produits en le sortant des créneaux de travail. D'autre part, le compromis trouvé est légitimé par une fabrique du consentement et une homogénéisation de l'imaginaire des membres.

Aujourd'hui, les choix de politiques alimentaires à l'intérieur de la coopérative sont donc réalisés de manière invisible par un groupe d'acteurs sans qu'il soit réellement possible d'évaluer la coïncidence entre ces choix et les valeurs explicites que l'organisation se donne. Dans un tel système, un groupe impose sa vision de la bonne alimentation et le contrôle du travail des coopérateurs assure la mise en œuvre correcte de cette politique. De ce fait, nous identifions à nouveau une situation d'oppression pour des coopérateurs à qui échappe la maîtrise de leur pratique alimentaire. L'important travail de fabrique du consentement assure d'ailleurs que la résistance à cette oppression est minimale. D'autant plus que les coopérateurs ne cherchent pas tous à contrôler activement les choix de la coopérative (en participant à des comités de sélection des produits par exemple) : cela nécessite du temps libre supplémentaire et des efforts que tous ne sont pas prêts à faire.

Il serait pourtant tout à fait possible d'imaginer certains dispositifs figés cadrant les choix de politiques alimentaires. La Louve pourrait, par exemple, mettre en place un système selon lequel au-delà de 10 % d'écarts de prix, tout produit bio doit avoir un équivalent non bio ; que les aliments présents sur la liste noire d'une grande ONG ne peuvent être vendus par la coopérative ; ou encore que toute nouvelle référence doit recevoir l'approbation par vote d'un seuil de coopérateurs. Ces exemples sont donnés au hasard, mais nous autorisent à imaginer le type de dispositifs concrets qu'il serait possible de mettre en place en écho aux dispositifs tangibles qui existent sur les questions économiques. Un tel système ne permettrait pas d'évacuer tout conflit dans l'organisation, mais simplement d'offrir un mode de régulation qui soit visible et dont les coopérateurs pourraient se saisir. À l'inverse, le mode de régulation actuel est largement invisible.

Il est d'ailleurs intéressant de remarquer que les dispositifs économiques, de marges fixes et plus particulièrement du créneau de travail ne datent pas du début de la Park Slope Food Coop. Ils ont été mis en place progressivement par la coopérative de Brooklyn pour faire face à des problèmes et des conflits qui émergeaient sur la répartition du travail. L'organisation a donc petit à petit remplacé des modes de régulation invisibles (ou les coopérateurs se partageaient le travail selon des dynamiques de groupe imperceptibles et inégalitaires) par des dispositifs visibles. Ces dispositifs sont contestables, mais offrent un support tangible à contester. Sans doute qu'une prochaine étape des supermarchés coopératifs et participatifs devra être de mettre en place de tels dispositifs visibles sur des questions non économiques. Je

cite ici en priorité les questions alimentaires, mais on peut soulever d'autres enjeux par exemple le risque d'une répartition genrée des tâches en magasin : en effet, la volonté d'une organisation de lutter contre certaines formes d'oppression ne l'empêche pas d'en reproduire d'autres (Lagalis, 2010). Il semble donc désormais qu'il soit nécessaire pour la coopérative parisienne de dépasser l'imaginaire new-yorkais pour inventer son propre mode de régulation à même d'améliorer son projet émancipateur.

Une analyse post-LPT en examinant la question des déterminants structurels du contrôle permet donc de remarquer une différence saisissante entre le mode de régulation des conflits économiques et celui des enjeux alimentaires. Un tel cadre théorique nous permet de discuter du potentiel émancipateur d'une organisation alternative qui parvient à créer un modèle à mi-chemin s'affranchissant de certaines limites du capitalisme. Il nous permet également d'identifier la permanence de rapports de domination au sein de l'organisation.

### 9.2.3 Complexité des rapports de production : intensification du travail salarié et requalification du travail en supermarché

Notre enquête au sein de la Louve nous montre également comment un cadre post-LPT permet de brosser un tableau plus nuancé des dynamiques de contrôle dans les organisations. Premièrement, nos résultats indiquent que le positionnement des salariés et des membres des comités de sélection des produits n'est pas totalement enviable. En situant notre analyse au croisement des différentes formes d'oppression, nous pouvons voir la complexité des relations dans lesquelles les personnes sont prises. Nous verrons ensuite qu'une telle approche nous permet de requalifier le travail des membres par rapport au contexte social dans lequel il a lieu.

Tout d'abord, dans le *labour process* à deux vitesses que nous identifions, les salariés et coopérateurs investis dans des comités de sélection sont également pénalisés par un dispositif organisationnel flou et invisible. Les travaux précédents sur le cas de la Louve ont déjà montré que le travail volontaire conduisait certains coopérateurs et salariés à des situations proches du burn-out (El Karmouni, 2017). Notre ethnographie a permis de voir des résultats similaires. Un des effets de la division du travail, que nous n'avons pas eu la place de développer plus en avant dans cette thèse, est de déqualifier des coopérateurs. Ceux-ci compensent alors cette perte d'autonomie en sollicitant très régulièrement les salariés pour s'assurer que ce qu'ils font est conforme aux procédures ou bien plus simplement, pour demander ce qu'il faut faire. J'ai ici en tête l'image d'une salariée qui regarde, avec dépit, son déjeuner refroidir dans ses mains alors qu'une file de trois coopérateurs la sollicite pour des questions courantes. Les salariés se

retrouvent alors dans la situation paradoxale de souhaiter plus d'autonomie des coopérateurs et un meilleur respect des procédures. Or, nous savons depuis les premiers travaux en LPT que ces deux tendances sont incompatibles (Braverman, 1974). Paradoxalement, l'intensification du travail ne concerne dès lors pas les coopérateurs qui sont responsables de l'exécution de la politique alimentaire mais plutôt ceux qui ont accepté de contrôler plus largement l'organisation.

D'autre part, en l'absence de dispositifs organisationnels précis, ce sont les salariés qui, bien souvent dans ce labour process à deux vitesses, subissent les pressions des coopérateurs sur les questions alimentaires et deviennent le nœud de conflits permanents qui ne peuvent pas être résolus, et la cible unique des critiques. Les positions des milliers de membres de la coopérative seront nécessairement en conflits. Et, dans le système organisationnel que nous avons décrit, c'est à un petit groupe d'individus que revient la tâche permanente de trancher entre ces différentes antagonistes de l'alimentation. C'est un risque déjà identifié par la littérature qui prévient qu'il faut éviter : « Une ossification en bas de la structure et un burn-out en haut en s'assurant que tout le monde pousse l'organisation vers le même but »<sup>71</sup> (Buck & Villines, 2007: 93). D'ailleurs, les salariés expriment souvent un mécontentement autour de cette situation. Victimes régulières des critiques de coopérateurs, ils déplorent que ceux-ci ne s'emparent pas pleinement des possibilités démocratiques de la coopérative en créant *ad hoc* des comités produits ou des groupes de réflexion autour de certains enjeux.

L'organisation devra sans aucun doute évoluer sur le sujet pour proposer aux membres des dispositifs plus concrets pour s'emparer de ces espaces de débats autour des questions alimentaires.

À nouveau, il faut redire que de nombreux coopérateurs et coopératrices sont très satisfaits de cette situation. Cette situation, où d'autres sont responsables pour eux des bons critères de choix alimentaires, est confortable. Nous voyons alors que les différences entre des modèles de démocratie par le consensus et des modèles de démocratie par le dissensus - qui viseraient à assumer pleinement les différentes positions subjectives des individus - ont d'importantes conséquences sur le travail des coopérateurs.

---

<sup>71</sup> « Ossification at the bottom and burn-out at the top by involving everyone in steering the organization towards its aim ».

### 9.3 Dissensus et démocratie radicale dans une organisation structurée par des positions antagonistes

Nous avons montré dans notre revue de la littérature que la question de la gouvernance est un sujet central des débats sur les organisations alternatives (Brown, 1985; Cheney, 1995; Jaumier et al., 2019). Nous avons volontairement mis de côté cette discussion pour nous concentrer sur la question du travail, qui reste l'un des angles morts de la recherche sur les organisations alternatives. Il nous semble pourtant maintenant important d'y revenir pour mieux comprendre les espaces de dialogues possibles dans une telle organisation.

Plus particulièrement, l'analyse des processus hégémoniques, et leurs conséquences sur l'organisation du travail, semblent résonner avec les travaux de Chantal Mouffe (2005, 2016) qui proposent une conception de la démocratie radicale à partir des recherches anti-essentialistes qu'elle a développée auparavant avec son compagnon Ernesto Laclau (1985).

#### 9.3.1 Pluralisme et démocratie radicale

Dans une perspective anti-essentialiste, il y a une «*pluralité et une indétermination du social*» (Laclau & Mouffe, 1985: 132). L'indétermination est la conséquence des antagonismes, c'est-à-dire des positions subjectives autour desquelles des conflits émergent. La pluralité est la coexistence de multiples sources de conflits au-delà de la seule appartenance de classe qui reste un phénomène historiquement marqué. Cependant, dans une situation hégémonique, les antagonismes sont invisibilisés par la fabrication d'un imaginaire unique qui masque les différences subjectives des individus. L'émancipation des individus signifie dès lors la capacité à exprimer leurs positions subjectives.

Un élément essentiel de cette analyse est que des positions antagonistes ne peuvent coexister que par le conflit (p. 40). Le consensus, fondement de l'hégémonie, n'est alors plus un idéal, mais doit au contraire être dénoncé (Mouffe, 2005). Le conflit, à l'inverse, est le ciment d'une démocratie radicale proprement émancipatrice (Mouffe, 2005, 2016). Une telle démocratie radicale repose sur le dissensus et les relations conflictuelles pour permettre aux individus de faire valoir leurs positions antagonistes.

### 9.3.2 Rendre les antagonismes visibles

Cette conception de la démocratie nous éclaire sur les mécanismes hégémoniques au sein de la Louve et de mettre en perspective la tension entre contestation et consentement. Nous voyons particulièrement une combinaison de processus de visibilisation et de processus d'invisibilisation des antagonismes. Dans un premier mouvement, l'organisation dévoile un certain nombre d'antagonismes économiques. Ainsi, son taux de marge transparent et sa structure coopérative mettent en lumière des pratiques égalitaires qui contrastent avec les pratiques habituelles de la grande distribution. De même, le créneau fixe de travail rend visible une participation (temporelle) égalitaire de tous par rapport à d'autres alternatives alimentaires où le travail bénévole est réparti selon des modalités différentes. Le projet contestataire des membres de la coopérative s'appuie alors sur ces efforts pour rendre visibles des positions antagonistes sur les questions économiques.

De plus, des espaces de négociation émergent autour de ces antagonismes, car ces derniers sont matérialisés dans des dispositifs tangibles. Plutôt que des raisonnements abstraits, les acteurs ont donc une base concrète de discussion. La Park Slope Food Coop fournit des exemples de tels débats. Des coopérateurs se demandent ainsi s'il est préférable de baisser la marge pour diminuer le prix des produits ou bien de la maintenir pour soutenir financièrement d'autres projets coopératifs avec l'excédent dégagé. D'autres encore discutent pour savoir si la durée du créneau de travail doit être réduite ou bien si le temps disponible doit permettre au supermarché d'engager de nouvelles activités. Par le passé, à la suite d'un tel débat, les membres ont notamment voté pour priver les « rattachés » du droit de faire leurs courses dans la coopérative.

Toutefois, si la négociation et la remise en cause de ces dispositifs sont théoriquement possibles (particulièrement en assemblée générale), dans les faits, nous avons montré que ce n'était jamais le cas à la Louve. Tout ce travail pour rendre visible le potentiel contestataire de la coopérative est en effet un marqueur de légitimité pour les membres. Ceux-ci consentent alors à se mettre au travail dans un système de créneau coercitif, car cela leur permet de soutenir une dynamique générale de contestation de la grande distribution. Cela nous invite à explorer plus en avant des systèmes hégémoniques dans lesquels des outils démocratiques sont vidés de leur potentiel conflictuel au profit d'une démocratie par le consensus. Nous retrouvons alors une dynamique semblable au processus « d'acceptation démocratique de la non-démocratie » que des travaux précédents ont mis en avant (King & Land, 2018).

Par ailleurs, dans un second mouvement, l'organisation invisibilise d'autres éléments de son modèle, particulièrement autour de l'alimentation. Nous savons que si les choix alimentaires sont visibles (nous pouvons voir quels sont les produits effectivement à vendre en magasin), les processus de décision derrière ces choix demeurent invisibles pour la plupart des acteurs. Nous remarquons notamment que si des acteurs résistent aux discours hégémoniques sur la bonne alimentation, ces mécanismes de résistance ne permettent pas de réorienter l'activité de la coopérative.

D'un côté, les membres n'ont pas de dispositifs tangibles à partir desquels négocier une inflexion des choix de l'organisation. Nous l'avons dit, de tels dispositifs restent à inventer. Pour le moment, les choix de l'organisation sont faits par des individus qui disposent d'un fort pouvoir discrétionnaire et qui peuvent imposer leur vision subjective à d'autres acteurs. Plus exactement, nous voyons que ces acteurs projettent leur compréhension des positions des autres membres sur leurs décisions. Ces personnes ne sont pas mal intentionnées et cherchent au contraire à mettre en avant des valeurs progressistes. Les acteurs, conscients de cette limite, cherchent d'ailleurs à expliciter certains de leurs choix auprès des coopérateurs à travers des messages officiels, sur le forum ou en assemblée générale par exemple. Ces explications *a posteriori* illustrent bien la volonté des coopérateurs responsables de la sélection des produits de prendre en compte la pluralité des pratiques des membres. Toutefois, cela montre également que pour le moment, la pratique est de procéder au cas par cas au lieu de s'appuyer sur un processus formel et un véritable dispositif organisationnel.

D'un autre côté, les coopérateurs ne se saisissent pas des outils démocratiques qui existent pourtant. Les assemblées générales ne rassemblent pas de grandes foules et encore moins de coopérateurs soumettent des propositions de sujets à un vote de l'assemblée. D'ailleurs, quand c'est le cas, ces sujets sont annexes et ne traitent pas du cœur de l'activité ou du vécu du travail.

Notre enquête montre toutefois que cette dynamique entre rendre visible et invisibiliser n'est pas sans intérêt pour la Louve. La constitution d'une vision hégémonique de la coopérative permet de mettre les individus au travail et de sécuriser leur contribution effective au déploiement opérationnel du supermarché. Cette hégémonie est source de légitimité auprès d'une majorité de membres pour qui les produits sélectionnés sont bons. Dans ce cadre, la légitimité vient du résultat obtenu par la coopérative, c'est-à-dire l'accès à une bonne alimentation. La fabrique du consentement permet d'assurer que les intérêts perçus des membres coïncident avec ce que propose la coopérative. Un tel alignement, couplé à un contrôle des présences, permet d'assurer le travail des membres. Dans cette perspective, l'hégémonie apparaît positive pour la coopérative. Mais en nous inspirant des travaux de Chantal Mouffe, il

serait possible d'imaginer un système de démocratie radicale dans lequel la légitimité vient de la confiance dans le processus démocratique plus que dans le résultat de celui-ci. Un dispositif où différents groupes peuvent voir que leurs positions subjectives sont prises en compte pourrait obtenir l'approbation de coopérateurs dont les choix sont rejetés par un tel système. La légitimité viendrait alors non plus du résultat obtenu, mais du processus suivi.

En bref, les travaux sur la démocratie radicale (Mouffe, 2005, 2016) rejettent l'argument fonctionnaliste en faveur de l'hégémonie dans les organisations alternatives. À l'inverse, le consentement doit venir d'un processus de décision transparent où chacun peut exprimer sa position subjective, y compris si un tel processus mène à la suppression de la démocratie (King & Land, 2018).

### 9.3.3 Les limites sociétales à la démocratie organisationnelle

Certaines limites à la démocratie dans le supermarché coopératif de même que la permanence de certaines formes de domination s'expliquent par des phénomènes qui dépassent l'organisation. Le dispositif hégémonique mis en place par la coopérative n'explique pas tout, et particulièrement pourquoi les coopérateurs ne s'emparent pas des outils démocratiques à disposition (telle que l'assemblée générale) pour reprendre le contrôle sur leur travail.

Tout d'abord, la situation de nos démocraties politiques n'est pas idéale. Lors des dernières décennies, de grandes firmes multinationales ont opérée une prise de contrôle silencieuse (Hertz, 2001) de sujets qui étaient jusqu'alors du ressort public. Cela concerne par exemple la RSE (Scherer & Palazzo, 2007; Palazzo & Scherer, 2008), l'écriture des lois (Bartley, 2007) ou bien l'aide au développement par des philanthropes privés (O'Connell, 1996). Alors que certains auteurs s'inquiètent que les élus s'efforcent plus de satisfaire les demandes des entreprises que celles des citoyens (Dryzek, 1999), d'autres nous mettent en garde contre le risque d'une mort de la démocratie (Hertz, 2001).

Une autre source d'inquiétude vient du fait que nous passons la majeure partie de notre temps éveillé incarcéré dans des organisations hiérarchiques et disciplinaires (Foucault, 1975). Cela instaure une contradiction entre des appels à plus de participation démocratique des citoyens et ce qu'il est effectivement possible de faire dans les limites d'organisations non démocratiques. Cela fait écho à l'étonnement de John Dewey qui pointait « l'absurdité de

conduire une guerre mondiale avec le but affiché de sécuriser la démocratie politique, mais sans jamais questionner l'autocratie sur le lieu de travail »<sup>72</sup> (Johnson, 2006: 262).

Ces deux limites à nos démocraties font que les individus n'ont pas de raison *a priori* de savoir naviguer facilement dans des organisations alternatives démocratiques. À ce sujet, leurs imaginaires sont donc restreints. C'est ce qu'expliquait Marie :

*« Tu réalises vite que dès que les gens ont identifié que les gens qui prennent les décisions sont biens.... En fait, ils sont assez soulagés. Parce que c'est très compliqué en fait de décider. Ouai, tu vois des espèces de soulagements. Moi j'ai senti ça, ça les rassure. Parce que c'est dur de dire aux gens bah maintenant vous allez décider de tout, vous allez être responsables de tout. Parce que décider c'est être responsable aussi. Ouai tu peux avoir la flemme, ne pas savoir comment faire, ne pas appréhender le truc. Mais toujours est-il que pour l'instant, de ce point de vue-là, ce n'est pas une réussite. Les gens ils ne savent pas faire en fait. Et pour l'instant, on a encore beaucoup de travail pour les accompagner là-dessus ».*

Marie s'inquiète que les coopérateurs n'aient ni les compétences ni les imaginaires pour agir concrètement de manière démocratique. Les membres de la Louve ne s'emparent pas des outils à dispositions, car cela ne correspond à aucune pratique ancrée en eux, à aucun imaginaire du quotidien. À ce titre, une expérience comme la Louve est paradoxalement positive dans la mesure où elle permet à des milliers de personnes de se confronter un peu plus à des dispositifs démocratiques, même si ces dispositifs montrent pour le moment leurs limites. À l'avenir, la coopérative devra sans doute développer plus cet imaginaire démocratique. Une piste pourrait être que des coopérateurs plus à l'aise avec les processus de vote portent des projets clivants pour habituer les autres membres à prendre régulièrement position. Une autre piste pourrait être, sur un modèle semblable au créneau de travail, de contraindre la participation des membres à la gouvernance afin de rendre visible l'influence qu'a cette gouvernance sur leurs conditions de travail.

Plus largement, pour dépasser une démocratie consensuelle et hégémonique, la Louve doit penser le renouvellement des formes de la démocratie et de la participation. À travers ma recherche, je plaide particulièrement pour une réintroduction des luttes culturelles, comme élément bénéfique en soi, au sein de la coopérative. De telles luttes doivent permettre la confrontation entre différents imaginaires antagonistes. De telle sorte, le contrôle de travail ne sera plus nécessairement l'oppression invisible d'un groupe sur un autre, mais le résultat

---

<sup>72</sup> « John Dewey point to the absurdity of conducting a world war with the ostensible aim of securing political democracy, which left workplace autocracy untouched »

négocié d'une pluralité de positions. Pour cela, deux voies complémentaires devraient, il me semble, peuvent être envisagées.

Premièrement, je pense que le recours à des médias traditionnels de la démocratie doit être considéré. Un journal où des opinions contradictoires peuvent s'exprimer côte à côte, où les membres peuvent proposer des écrits, me semble important. Des sondages, sur le terrain des envies et aspirations des membres et des discussions de type « campagne politique sur les marchés » pourraient sans doute revitaliser un esprit démocratique qui s'étirole dans la coopérative et y transforme la nature du travail.

Deuxièmement, les outils digitaux modernes offrent aujourd'hui de nouveaux moyens d'insuffler la démocratie dans les organisations. Des campagnes vidéo de promotions d'une idée, débats retransmis, suivi des opinions et pétitions en ligne, offrent autant de moyens de faire sortir les débats et discussions des assemblées générales qui, à la Louve comme ailleurs, ont montré leurs limites.

Le risque du système actuellement en place est que le consentement au travail, s'il ne repose pas sur une démocratie revigorée où les individus peuvent s'informer, débattre et exprimer leurs positions antagonistes finisse par remplacer une oppression par une autre.

#### 9.4 Contester et consentir : le rôle ambigu des imaginaires

À travers cette discussion, nous voyons alors que l'imaginaire est à la fois une force productive (Appadurai, 1996) pour les organisations alternatives et un outil de pouvoir. C'est le moteur de l'action quotidienne qui permet aux acteurs de s'engager dans des organisations qui sont désormais considérées comme envisageables, qui entrent dans le champ des possibles (Reedy & Learmonth, 2009). Les imaginaires deviennent alors le moyen pour les membres d'articuler une contestation de l'ordre dominant avec des formes concrètes d'organisations censées porter cette contestation. Mais, en même temps, nous montrons que ces imaginaires sont la source du consentement des individus à leur propre mise au travail. L'invisibilisation de certains rapports de pouvoir est l'origine de l'oppression des coopérateurs qui perdent le contrôle sur la façon dont l'organisation articule certaines positions antagonistes.

## 9.5 Limites de la recherche et pistes futures

Cette ethnographie au sein de la Louve n'est, bien entendu, pas sans limites. Dans cette partie, je souhaite évoquer les principales limitations de cette thèse en essayant d'esquisser comment des recherches futures pourrait compléter l'analyse que je fais ici du travail au sein de la coopérative. Je présenterai ensuite une discussion sur les enjeux tactiques de la critique des organisations alternatives.

### 9.5.1 Les limites du dispositif d'enquête

J'ai déjà présenté, en épilogue au chapitre méthodologique, certaines réflexions sur les améliorations qui peuvent être apportées à mon dispositif ethnographique. Une autre limite méthodologique qui dépasse le cadre ethnographique est que je n'ai pas cherché à réaliser une enquête sociologique pour établir le profil des membres de la coopérative.

J'ai rejoint la Louve alors que le supermarché n'était pas encore ouvert. L'organisation était à ce moment très instable, portée par des bénévoles travaillant des dizaines d'heures par semaine pour lancer le magasin. Cette instabilité se retrouvait aussi dans des départs et arrivées nombreuses de coopérateurs. Il n'était donc pas possible de savoir si les personnes que je côtoyais à ce moment seraient toujours représentatives, quatre ans plus tard des membres de la coopérative, une fois celle-ci stabilisée.

Je pense toutefois qu'une telle enquête serait utile pour mieux comprendre certaines dynamiques au sein de la Louve. Ces données nous aideraient sans doute à saisir plus précisément pourquoi certains acteurs s'investissent plus que d'autres dans la coopérative et peuvent ainsi contrôler sa politique alimentaire. Connaître le profil des membres permettrait d'affiner notre compréhension de l'imaginaire partagé par les coopérateurs. Particulièrement, cela pourrait nous aider à savoir si ceux-ci s'appuient déjà largement sur un imaginaire managérial selon lequel une organisation efficiente est une organisation tayloriste. Il serait donc intéressant de connaître le type de profession et d'environnement de travail des coopérateurs lorsqu'ils sont en dehors de la Louve.

Ce point est en lien avec une deuxième limite. Pour comprendre la fabrique des imaginaires et l'origine du consentement des membres, je me suis volontairement restreint à une analyse organisationnelle de ces phénomènes. Pourtant, les travaux de Chomsky sur le rôle des médias dans la fabrique du consentement montrent la pertinence d'observer ces dynamiques aussi à un

niveau plus sociétal (Herman & Chomsky, 1988). Il serait, par exemple, intéressant d'éclairer le rôle de la Park Slope Food Coop sous cet angle. Cela nous permettrait de regarder dans quelle mesure la nationalité américaine et l'insertion de cette coopérative dans la contre-culture hippie (Belasco, 1999) sont une référence particulière pour les coopérateurs français aujourd'hui. La dynamique est sans doute différente quand il s'agit d'importer un modèle américain plutôt que japonais par exemple (les AMAP françaises sont ainsi la réplique des Community Supported Agriculture américaines alors que les Teikkei japonais, modèle identique, sont plus anciens).

Cette mise en perspective sociétale pourrait également nous aider à analyser les différences de statut du volontariat. Le volontariat est très important dans le système américain où le rôle de l'État est plus faible et où ce sont donc les bénévoles qui prennent le relai. Dans le système français où le rôle de l'État est traditionnellement plus fort, le volontariat n'a pas le même statut (Marino & Schenkel, 2019). De tels déterminants sociétaux pourraient peut-être nous permettre de mieux comprendre pourquoi les dispositifs de contrôle ne sont pas les mêmes et les degrés de résistance sans doute différents dans les deux contextes. Il semble ainsi que la participation démocratique est plus forte et que les débats sont plus houleux à Brooklyn qu'à Paris. Une partie de cette différence pourra éventuellement être reliée aux contextes singuliers des deux coopératives.

Une telle analyse nous inciterait également à regarder plus en détail le rôle des médias dans la fabrique de la légitimité du modèle de la Louve. Ce n'est pas anodin que de grands médias nationaux comme Le Monde, France Inter ou Europe 1 aient tous parlé de la coopérative alors que celle-ci n'était pas encore ouverte.

De plus, des travaux futurs devront explorer dans quelle mesure le travail des coopérateurs est ici requalifié. Il me semble intéressant de remarquer qu'avec le cas de la Louve nous avons une illustration de la séparation qui peut être faite entre le concret de l'activité et les représentations sociales que véhicule cette activité. Le cadre de la LPT nous amène justement à regarder le concret de ces activités et de ce que les individus font au travail. Dans ce cadre, nous voyons que des activités habituellement associées à des métiers déqualifiés et socialement dévalorisés (Benquet, 2013) sont ici réalisées par des personnes pour qui cela constitue une source de satisfaction importante sans stigma social.

Certes, il faut reconnaître que l'activité n'est pas totalement la même que dans la distribution classique. Cette activité ne constitue pas l'emploi principal des individus et n'a donc pas un marqueur identitaire aussi fort. D'autre part, le temps de travail est plus faible et le rythme moins soutenu, car l'activité est partagée par beaucoup de monde. Mais cela nous montre d'autant plus le potentiel émancipateur de ces organisations alternatives du travail. Des

recherches futures pourraient ainsi explorer plus en avant la façon dont les organisations alternatives transforment les conditions sociales de réalisations de tâches habituellement déqualifiées. Cela nous aiderait à mieux comprendre comment changer le statut social de ces tâches importantes, et d'en réduire la violence symbolique (Bourdieu & Wacquant, 1992; Golsorkhi & Huault, 2006) voire la violence tout court (Dressen & Durand, 2011). Le cas de la Louve pourrait alors participer à montrer comment le travail peut être redistribué d'une autre manière dans la société, y compris à travers des dispositifs contraignants.

Une autre voie de recherche que ce travail n'a pas abordée est l'hybridité possible entre des visions critiques et des visions qui seraient au contraire très conservatrices. Ainsi, face à la gouvernance coopérative, dispositif de lutte collectif, nous retrouvons des dispositifs et discours beaucoup plus individualistes. Un exemple saisissant est le niveau des ventes de produits qui est régulièrement présenté par des coopérateurs comme un outil démocratique. Par exemple, sur le site internet de la Louve nous pouvons lire : « *le facteur décisif qui oriente les acheteurs salariés dans leur choix des produits à conserver ou non est le taux de ventes : **l'outil le plus démocratique** qui reflète fidèlement les réelles habitudes de l'ensemble des membres* [en gras dans le texte original] ».

Cette vision s'oppose aux travaux en marketing qui pointent les déterminants sociaux des pratiques de consommation (Clarke, 2008; Fukukawa & Ennew, 2010; Humphery, 1998). De plus, une telle position est proche de la philosophie des Colibris selon laquelle c'est la somme des actions individuelles qui sera source de changement global. Cette position est aujourd'hui largement critiquée par les mouvements radicaux à cause de la vision profondément individualiste du monde qu'elle véhicule (Faujour, 2017; Lindgaard, 2016). Le projet de la Louve mêle ainsi des éléments normatifs conservateurs et libertariens à une vision beaucoup plus collective du changement social. Sans doute qu'une meilleure compréhension des profils des membres nous permettra de mieux saisir cette articulation paradoxale entre des discours progressifs et conservateurs. Des recherches futures devront en particulier déterminer si ce paradoxe est relié à un imaginaire managérial toujours présent chez de nombreux coopérateurs. Il serait utile d'explorer l'influence du managérialisme, du self-management et des gourous du management sur nos vies (Mohammed, 2019). Cela permettrait de relier l'utilisation de PowerPoint (outil emblématique de la culture du management stratégique, Kaplan, 2011) en assemblée générale, à la vision taylorienne de l'organisation du travail et à la conception individualiste des pratiques de consommation.

Enfin, une limite de cette recherche est d'être restée trop concentrée sur deux formes d'antagonismes : la question économique, qui perdure à travers les chaînes de valeur et les

enjeux alimentaires qui sont invisibilisés dans la coopérative. Cela ne signifie pas que les autres luttes sociales ne sont pas également présentes à la Louve. Des travaux futurs pourront explorer si une répartition genrée du travail ne perdure pas : en remarquant, par exemple, que ce sont majoritairement des coopératrices qui gèrent les caisses enregistreuses. Les travaux récents sur l'intersectionnalité qui s'efforcent de comprendre les liens entre différentes luttes sociales pourraient ici offrir une nouvelle perspective sur le cas de la Louve (Acker, 2012; Rodriguez, Holvino, Fletcher & Nkomo, 2016).

Pour clore cette discussion, nous allons maintenant évoquer les conséquences tactiques d'un programme de recherche critique sur les organisations alternatives et ouvrir quelques perspectives pour l'enseignement de la gestion.

#### 9.5.2 Critiquer les organisations alternatives : tirer sur l'ambulance ?

Avant de conclure, il me semble important d'apporter quelques éclairages sur les conditions d'une critique des organisations alternatives. Je souhaite notamment poser la question de savoir si une approche critique des organisations alternatives ne revient pas à adopter un regard inutilement négatif sur des organisations qui peinent déjà à être visibles dans un monde capitalocentré. Il me semble nécessaire d'esquisser ainsi une réflexion tactique sur ce que pourrait être la recherche à venir sur les organisations alternatives.

C'est une tension que j'ai vécu tout au long de mes années de thèse alors que j'observais les modes de contrôle du travail au sein de la coopérative tout en étant un acteur impliqué dans ce modèle. Je me permets ici un détour par une métaphore personnelle autour du végétarisme pour expliquer ce point de vue. Végétarien, je suis sans cesse pris malgré moi dans des conversations où les personnes s'inquiètent des carences qu'implique un tel régime alimentaire. Autrement dit, le végétarisme ne serait pas un régime équilibré. Ceci sous-entend, par opposition, que le régime omnivore serait équilibré (les enjeux de santé ne sont d'ailleurs pas les motifs derrière mon choix, mais cela ne suffit pas à éviter ces débats). Les chercheurs sont pourtant unanimes sur les risques accrus d'obésité, de diabète, de cancers, d'accidents cardiovasculaires, etc. du régime omnivore (Craig & Mangels, 2009). Ainsi, l'alternative se devrait d'être totalement parfaite avant d'avoir la légitimité de remettre en cause le régime dominant, qui est pourtant lui aussi largement imparfait.

Je craignais ainsi de tomber dans un discours conservateur. Révéler les contraintes d'un système suffirait à le délégitimer, et par opposition à légitimer l'ordre établi. C'est ce que note

Chomsky à propos du traitement médiatique des discours radicaux de gauche (Herman & Chomsky, 1988). C'est également le risque des approches dites « business case for democracy » qui cherchent à montrer la supériorité économique des gouvernances démocratiques (Carmeli et al., 2009; Foley & Polanyi, 2006; Sarin & McDermott, 2003; Vredenburg & Brender, 1993). Si jamais cette supériorité est remise en question (Kerr, 2004) alors c'est la valeur intrinsèque de la gouvernance démocratique qui est délaissée (Johnson, 2006; King & Griffin, 2019). Il y a donc une sorte de « deux poids deux mesures » qui s'applique à ces organisations qui doivent être économique supérieure et déployer une gouvernance plus juste.

Un tel positionnement doit être évité et il faut reconnaître, au contraire, les progrès que réalisent les organisations alternatives même si des jeux de pouvoir continuent de les contraindre (Griffin et al., 2015). Pourtant, l'émergence de la Louve avec tous ses problèmes organisationnels doit être prise pour ce qu'elle est : une victoire parmi d'autres dans la transformation des organisations. L'organisation rassemble des milliers de personnes, est devenu résiliente dans un système compétitif, et est sortie d'une logique directement capitaliste. C'est donc un exemple de brèche qui laisse entrevoir des espaces d'émancipation et des tactiques pour échapper au cycle continu de défaites depuis le début de la contre-révolution néo-libérale.

Toutefois pour avancer plus loin l'agenda émancipateur d'un nouveau programme de recherche sur les organisations alternatives, un examen critique s'avère nécessaire. Il s'agit d'évaluer les logiques de domination qui restent à l'œuvre malgré tout dans ces organisations qui ne sont pas exemptes de limites.

Il faut reconnaître que les organisations alternatives sont imparfaites, et notre travail vise bien à révéler tous les dispositifs de contrôle au sein de la Louve (contrôle normatif hégémonique, coercition au travail et persistance de relations de pouvoir). Plus précisément, l'approche anti-essentialiste que nous suivons montre que la capacité de ces organisations à se défaire des conflits économiques ne les empêche pas de rester contraintes par d'autres lignes de tensions (et, dans bien des cas, d'être également contraintes par des luttes économiques dont elles ne peuvent totalement s'échapper).

Ainsi, à la lecture de cette thèse, le lecteur peut avoir l'impression étrange que je ne me positionne pas assez fortement contre les dérives autoritaires et le contrôle normatif qui émergent au sein de la Louve. Je pense en effet que le propos doit être nuancé pour ne pas perdre de vue que de telles organisations, malgré leurs défauts, restent des formes de progrès sociaux, même si ce progrès est toujours perfectible et doit être discuté.

En clair, dans une perspective tactique, la critique de ces organisations doit toujours être remise en perspective avec l'hégémonie capitalocentrée dans laquelle elles creusent des brèches.

Cependant, je ne sais pas si ce texte parviendra à réussir le numéro d'équilibriste de dénoncer des logiques de domination dans les organisations alternatives sans tirer sur l'ambulance. Notamment, je ne sais pas comment les acteurs eux-mêmes réceptionneront cette thèse. Dans un effort performatif (Spicer et al., 2009) et activiste (Reedy & King, 2019), un travail futur devra être fourni pour transformer cette analyse de la Louve en recommandations légitimes pour les acteurs du terrain.

## 9.6 Ouverture : le rôle de l'enseignement

Il semble, pour clore cette discussion, que le cas de la Louve et la réflexion sur les liens entre organisations alternatives travail ouvrent des pistes pour l'enseignement de la gestion et du management.

Nous voyons la Louve est confrontée à des problèmes qui dépassent les seules frontières de l'organisation. Les citoyens et les étudiants sont contraints par des imaginaires restreints qui les empêchent d'envisager la multiplicité de formes organisationnelles (Fournier, 2006; Reedy & Learmonth, 2009). Nous voyons dans ce cadre l'importance du travail sur les imaginaires. D'un côté, ce travail permet de stabiliser une vision commune au sein d'une organisation alternative et de faciliter ainsi son déploiement opérationnel. D'un autre côté, ces imaginaires alternatifs doivent encore s'élargir afin d'aider les membres de ces organisations à penser de nouvelles formes de participation démocratique et de nouveaux outils de régulation des conflits extra-économiques. De nombreux chercheurs souhaitent aujourd'hui intervenir sur ces questions en introduisant des discours et pratiques subversives à un public plus large (Spicer et al., 2009). Plusieurs auteurs ont souligné que pour mener ce projet, les étudiants formaient une audience privilégiée puisqu'ils sont directement accessibles (Fleming & Banerjee, 2016). C'est d'ailleurs le point de vue partagé par les auteurs en *Critical Management Education* qui réfléchissent aux modalités d'introduire de la différence et de la diversité dans l'enseignement de la gestion (Mingers, 2000; Grey, 2004).

Pendant mes années de thèse, j'ai eu l'occasion d'introduire deux dispositifs d'enseignement afin d'essayer de contribuer à ces enjeux autour de l'imaginaire des étudiants. J'ai mis en place un cours de quinze heures sur les organisations alternatives au sein d'une

option de spécialisation pour les étudiants de l'ESCP. Les deux premiers objectifs de ce cours sont d'aider les étudiants à faire émerger une définition des organisations alternatives et de proposer quelques cadres structurants pour penser ces organisations. Une définition émergente des organisations alternatives doit aider les étudiants à saisir la dimension contestée et mouvante d'un concept avant tout empirique (Barin-Cruz et al., 2017). Ceci implique notamment d'ouvrir les débats au-delà du champ des CMS pour explorer des modèles qui ne sont pas anti-capitalistes et des formes plus hybrides (Battilana & Dorado, 2010; Pache & Santos, 2010). Un enseignement sur les organisations alternatives doit ensuite aider les étudiants à déconstruire le managérialisme de l'enseignement de la gestion (Fournier & Grey, 2000). Pour cela, nous discutons de modèles alternatifs d'organisation du travail (Vieta & Atzeni, 2014; Williams, 2014), de gouvernance (Freeman, 1972; Cornforth, 2004) ou encore de la pluralité de missions de ces organisations (Parker et al., 2014a).

Un tel cours doit également aider les étudiants à sortir d'une vision idéalisée des organisations alternatives en explorant certaines limites de ces modèles. Nous échangeons ainsi sur des concepts tels que la tyrannie de la non-structure (Freeman, 1972), le contrôle concertif dans les équipes autonomes (Barker, 1993) ou encore la managérialisation des ONG (Kreutzer & Jäger, 2011). Enfin, des exemples concrets sont également discutés. Par exemple, nous avons diffusé le documentaire *Next Stop Utopia* de Apostolos Karakasis sur l'entreprise *Vio.me* (2015) qui montre le processus de transformation d'une entreprise familiale en coopérative détenue par ses anciens salariés. Ce film permet de montrer concrètement comment une forme traditionnelle d'organisation peut être remise en cause et les obstacles qui se dressent sur la route des ouvriers. Dans le même temps, le documentaire évite de tomber dans l'héroïsation des protagonistes. Au contraire, il montre assez clairement la dérive de gouvernance où un leader charismatique, ayant l'expérience du militantisme politique, devient le véritable leader au sein de l'organisation. De même, nous suivons l'ancienne propriétaire de l'entreprise, aujourd'hui dans une situation financière difficile, qui ne comprend pas l'antagonisme des ouvriers.

En complément, avec des collègues de l'ESCP, nous avons accompagné des étudiants menant des études terrain au sein d'organisations alternatives. Les imaginaires ne sont pas composés uniquement de symboles et de schémas cognitifs, mais comportent également une dimension matérielle en nous aidant à concevoir certaines articulations possibles de formes économiques (Jessop, 2010). Il nous semblait donc important de confronter les étudiants au concret des organisations alternatives. Pour cela, nous les avons amenés à réfléchir sur des problèmes empiriques que les organisations elles-mêmes leur soumettent. Ensuite, nous leur

avons demandé de produire des données empiriques concrètes à travers des entretiens, des observations et des visites de site de production différents. Un tel dispositif permet de confronter les étudiants à des modèles différents que ceux que les enseignements plus traditionnels en gestion discutent. C'est aussi un moyen de les aider à se projeter dans ce type d'organisation. Des visites d'organisation, sans lien avec des études terrain, complètent ce dispositif pour ouvrir l'imaginaire des étudiants. C'est dans ce contexte que j'ai organisé une visite du supermarché la Louve.

*« Je discute avec un salarié qui fume devant l'entrée du magasin en attendant les étudiants. Très vite, nous sommes rejoints par une élève avec qui nous engageons la conversation. Elle s'interroge sur l'origine du projet, mais aussi plus largement du coopérativisme qu'elle ne connaît pas du tout. Les étudiants ont beaucoup de questions très variées. Je me rends compte que leur connaissance est très limitée. Je vois leurs visages pensifs, les yeux tournés vers le haut montrant qu'ils essaient de comprendre les réponses que je donne à leurs diverses questions : “qui décide ?”, “qui gagne de l'argent ?”, “qui fixe la marge ?”, etc. » (Carnet II, p.167)*

Ces expériences concrètes, couplées à un enseignement théorique qui reprend les principaux travaux sur les organisations alternatives, ont toutefois leurs limites. Les élèves ont notamment du mal à s'imaginer eux-mêmes dans de telles organisations, souvent éloignées de leurs aspirations à la grandiosité (Alvesson & Gabriel, 2015). Les perspectives de carrières sont souvent floues et incertaines pour des étudiants dont le marché de l'emploi constitue une source importante de stress. Certains s'inquiètent même de participer à un mouvement de managérialisation de ces organisations s'ils les rejoignent. D'autre part, de nombreux étudiants ont des difficultés à mobiliser un concept, comme celui d'organisation alternative, dont la définition est flottante et ne se raccroche pas à une tradition précise en sciences humaines.

Après trois ans à enseigner des sujets en lien avec les organisations alternatives, nous pouvons voir que le chemin est encore long à parcourir pour aider les étudiants à décentrer leur regard d'une hégémonie capitalocentrée.

## Conclusion

« Bien manger, c'est le début du bonheur » paraît-il.

Derrière un slogan en apparence si simple, se cachent finalement des questions complexes. Qu'est-ce que cela veut dire de « bien » manger ? Peut-on se mettre d'accord sur une telle définition ? Peut-on travailler ensemble pour rendre cette nourriture accessible ? Comment peut-on organiser collectivement la distribution d'une bonne alimentation ? Il n'existe pas de réponse unique à ces questions. Différentes visions s'opposent, parfois se complètent et, toujours, se comparent. Le cas de la Louve nous montre que cet enjeu est complexe.

Pour comprendre cette complexité, j'ai choisi d'explorer la tension entre la contestation et le consentement autour du travail des membres de la coopérative. Si cette tension m'a tant intrigué, c'est que les deux termes mis en tension sont ambigus.

La contestation est un objet fuyant. Les coopérateurs — dont je fais partie — peuvent difficilement être décrits comme des radicaux. Certains veulent renverser le capitalisme, mais d'autres veulent plus simplement acheter des poireaux moins chers. Au sein de l'organisation, la contestation est cadrée, évacuée, voire réprimée. Parfois au contraire, elle explose, se fait bruyante et occupe l'espace.

Le consentement marque habituellement l'écrasement des volontés individuelles par des dispositifs qui rendent la domination invisible. Nous le voyons avec la Louve ; en effet, certains rapports de force sont masqués et échappent à des coopérateurs qui ne saisissent pas forcément tous les enjeux du modèle coopératif qu'ils ont rejoint.

Cependant, ce consentement est aussi la force opératoire qui permet la mise en œuvre d'un projet politique contestataire. Plusieurs milliers de personnes viennent ainsi travailler tous les mois dans une organisation qui leur appartient. Ce consentement est donc aussi ce qui permet de faire une brèche de plus dans un système global qui montre toujours plus ses limites.

Dans ce cadre, il serait nécessairement présomptueux d'émettre un jugement définitif sur la tension à l'œuvre au sein de la coopérative.

Le supermarché articule un modèle coopératif qui permet de sortir du modèle traditionnel de la grande distribution et de sa recherche de profit. La mise en commun du travail évite les excès du management maintes fois documentés par la sociologie. La conscientisation des

membres, désormais mieux informés, participe au renouveau des pratiques agricoles et alimentaires.

Dans le même temps cependant, les coopérateurs acceptent de transformer une partie de leur temps de loisir en travail contrôlé, compté et organisé. Des dispositifs coercitifs sont mis en place et un contrôle normatif important par la fabrique d'un imaginaire commun assure l'alignement de tous les membres.

Je note toutefois que pendant ces années de thèse, j'ai réussi, moi aussi, à élargir mon imaginaire. Désormais, quand des étudiants ou des amis me demandent : « Mais tu connais des exemples concrets d'organisation qui fonctionnent sans profit ? », je peux leur répondre par l'affirmative. Certes, l'exemple en question n'est pas parfait. Mais la perfection n'est sans doute pas souhaitable. Ce sont au contraire les obstacles, les embûches, les contradictions et les aspérités qui rendent les organisations passionnantes. Certes, les critères pour déterminer ce qui « fonctionne » et ce qui « ne fonctionne pas » sont discutables et relèvent sans doute d'un capitalocentrisme. Toutefois, l'existence même du modèle participatif auquel tant de personnes consentent permet d'ouvrir le champ des possibles. Or, dans une perspective tactique, c'est déjà une victoire importante.

Au-delà de cette tension entre deux concepts qui ne sont ni tout noirs ni tout blancs, il me semble que le cas de la Louve est frappant par le rôle central qu'y joue le travail.

Les coopérateurs, déçus d'un système qu'ils ne peuvent pas changer, prennent directement en main le changement social qu'ils souhaitent. Ce changement social nécessite un travail quotidien ce qui contraint les membres à trouver le temps et l'énergie pour porter un projet transformateur. Nous comprenons alors mieux pourquoi l'analyse du travail est si importante pour examiner la portée politique et émancipatrice des organisations alternatives.

Nous voyons aussi l'exigence de l'engagement que demande cette transformation sociale. L'effort auquel s'astreignent les membres de la coopérative n'est pas anodin dans la société actuelle. Ainsi, le professeur Tim Wu la décrivait en 2018 comme gouvernée par la « tyrannie de la commodité » qu'il expliquait de la sorte : « La commodité semble prendre nos décisions pour nous, nous faisant souvent remiser nos véritables préférences au profit du facile, voire du plus facile. La commodité a la capacité de rendre les autres options impensables »<sup>73</sup>.

---

<sup>73</sup> « Convenience seems to make our decisions for us, trumping what we like to imagine are our true preferences. (I prefer to brew my coffee, but Starbucks instant is so convenient I hardly ever do what I 'prefer.') Easy is better,

La mise au travail volontaire des individus dans ce contexte est une gageure. On comprend alors mieux le besoin de fabriquer et de maintenir le consentement des membres à ce système de travail contraignant. Le militant Edward Snowden affirmait, dans un entretien télévisé en 2016<sup>74</sup> : « *Democracy is not about trust, it is about effort* » que l'on pourrait traduire approximativement par « La démocratie n'est pas une question de confiance, mais de persistance ».

Pour ma part, quatre ans après en être devenu membre, le cas de la Louve me fascine toujours autant et se montre provocant et riche d'enseignements. Je me rends compte que c'est sans aucun doute par l'engagement dans ce type d'organisation que nous discernons les voies vers une économie plus juste, mais aussi les embûches qui s'y trouvent. Et en chemin, nous apprenons également des choses inattendues telles que la manipulation d'un compacteur et d'un transpalette, des outils dont on sous-estime le potentiel subversif.

---

easiest is best. Convenience has the ability to make other options unthinkable. »  
<https://www.lemonde.fr/blog/internetactu/2018/03/24/la-tyrannie-de-la-commodite/>

<sup>74</sup> Documentaire Arte « Meeting Snowden » de Flore Vasseur, disponible gratuitement sur <https://www.youtube.com/watch?v=Q2yb6dyrsh0>







## Bibliographie

- Acker, J. (2012) 'Gendered organizations and intersectionality: problems and possibilities', *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal* 31(3), 214–224.
- Acker, J. (1990) 'Hierarchies, Jobs, Bodies: A Theory of Gendered Organizations', *Gender & Society* 4(2), 139–158.
- Acquier, A. (2017) 'Retour vers le futur? Le capitalisme de plate-forme ou le retour du « domestic system »', *Le Libellio d'Aegis* 13(1), 87–100.
- Acquier, A., Carbone, V. and Massé, D. (2017a) 'À quoi pensent les institutions?: Théorisation et institutionnalisation du champ de l'économie collaborative', *Revue Française de Gestion* 43(265), 25–49.
- Acquier, A., Daudigeos, T. and Pinkse, J. (2017b) 'Promises and paradoxes of the sharing economy: An organizing framework', *Technological Forecasting and Social Change* 125, 1–10.
- Adler, P.S. (2007a) 'Marx, Socialization and Labour Process Theory: A Rejoinder', *Organization Studies* 28(9), 1387–1394.
- Adler, P.S. (2007b) 'The Future of Critical Management Studies: A Paleo-Marxist Critique of Labour Process Theory', *Organization Studies* 28(9), 1313–1345.
- Adler, P.S. and Borys, B. (1996) 'Two Types of Bureaucracy: Enabling and Coercive', *Administrative Science Quarterly* 41(1), 61.
- Adler, P.S., Forbes, L.C. and Willmott, H. (2007) 'Critical Management Studies', *The Academy of Management Annals* 1(1), 119–179.
- Allard-Poesi, F. and Loilier, T. (2009) 'Qu'est-ce que la critique en Sciences du Management? Que pourrait-elle être?', *Économies et Sociétés*, 1975–1999.
- Alvesson, M. and Deetz, S. (1996) 'Critical Theory and Postmodernism Approaches to Organizational Studies', in S. Clegg and C. Hardy (eds) *Studying Organization. Theory and Method*.
- Alvesson, M. and Einola, K. (2018) 'On the practice of at-home ethnography', *Journal of Organizational Ethnography* 7(2), 212–219.
- Alvesson, M. and Gabriel, Y. (2015) 'Grandiosity in contemporary management and education', *Management Learning* 47(4), 464–473.
- Alvesson, M. and Sköldbberg, K. (2000) *Reflexive methodology: new vistas for qualitative research* Repr., 2. ed (2012). Los Angeles, Calif.: SAGE.
- Alvesson, M. and Spicer, A. (2012) 'Critical leadership studies: The case for critical performativity', *Human Relations* 65(3), 367–390.

- Alvesson, M. and Willmott, H. (1992a) *Critical Management Studies*. SAGE.
- Alvesson, M. and Willmott, H. (1992b) 'On the Idea of Emancipation in Management and Organization Studies', *The Academy of Management Review* 17(3), 432–464.
- Anderson, P. (2017) *Antinomies of Antonio Gramsci*. Verso.
- Anderson, B.R.O. (1983) *Imagined communities: reflections on the origin and spread of nationalism*. London: Verso.
- Anheier, H.K. and Salamon, L.M. (1999) 'Volunteering in cross-national perspective: Initial comparisons', *Law and Contemp. Probs.* 62, 43.
- Ansari, S., Munir, K. and Gregg, T. (2012) 'Impact at the "bottom of the pyramid": The role of social capital in capability development and community empowerment', *Journal of Management Studies* 49(4), 813–842.
- Anthony, P.D. (1977) *The ideology of work*. Routledge.
- Appadurai, A. (2005) *Après le colonialisme : Les conséquences culturelles de la globalisation*. Paris: Payot & Rivages.
- Appadurai, A. (2013) *Condition de l'homme global*. Paris: Payot & Rivages.
- Appadurai, A. (1996) *Modernity at large: cultural dimensions of globalization*. Minneapolis, Minn: University of Minnesota Press.
- Ashcraft, K.L. (2001) 'Organized Dissonance: Feminist Bureaucracy As Hybrid Form.', *Academy of Management Journal* 44(6), 1301–1322.
- Ashforth, B.E. and Reingen, P.H. (2014) 'Functions of Dysfunction: Managing the Dynamics of an Organizational Duality in a Natural Food Cooperative', *Administrative Science Quarterly* 59(3), 474–516.
- Atkinson, P. (1994) *The ethnographic imagination: textual constructions of reality* Reprinted. London: Routledge.
- Audebrand, L.K. (2017) 'Expanding the scope of paradox scholarship on social enterprise: the case for (re)introducing worker cooperatives', *M@n@gement* 20(4), 368–393.
- Badot, O., Lemoine, J.-F. and Ochs, A. (2019) "'Distribution 4.0": une nouvelle révolution commerciale ? | Cairn.info', *L'Economie politique* N° 81(1), 8–22.
- Banerjee, S.B. and Linstead, S. (2001) 'Globalization, multiculturalism and other fictions: colonialism for the new millennium?', *Organization* 8(4), 683–722.
- Barin-Cruz, L., Alves, M.A. and Delbridge, R. (2017) 'Next steps in organizing alternatives to capitalism: toward a relational research agenda', *M@n@gement* 20(4), 322–335.
- Barker, J.R. (1993) 'Tightening the Iron Cage: Concertive Control in Self-Managing Teams', *Administrative Science Quarterly* 38(3), 408–437.

- Barley, S.R. and Kunda, G. (2001) 'Bringing Work Back In', *Organization Science* 12(1), 76–95.
- Barley, S.R. and Kunda, G. (1992) 'Design and Devotion: Surges of Rational and Normative Ideologies of Control in Managerial Discourse', *Administrative Science Quarterly* 37(3), 363–399.
- Barthes, R. (2008) 'Towards a Psychosociology of Contemporary Food Consumption', in C. Counihan and P. Van Esterik (eds) *Food and Culture: A reader*, pp. 28–35. New York, NY.
- Bartley, T. (2007) 'Institutional emergence in an era of globalization: The rise of transnational private regulation of labor and environmental conditions', *American journal of sociology* 113(2), 297–351.
- Battilana, J. and Dorado, S. (2010) 'Building Sustainable Hybrid Organizations: The Case of Commercial Microfinance Organizations', *Academy of Management Journal* 53(6), 1419–1440.
- Battilana, J. and Lee, M. (2014) 'Advancing Research on Hybrid Organizing – Insights from the Study of Social Enterprises', *The Academy of Management Annals* 8(1), 397–441.
- Baudrillard, J. (1970) *La société de consommation: ses mythes, ses structures*. Paris: Gallimard.
- Beckert, J. (2013) 'Imagined futures: fictional expectations in the economy', *Theory and Society* 42(3), 219–240.
- Belasco, W.J. (2007) *Appetite for change: how the counterculture took on the food industry* 2nd updated ed. Ithaca: Cornell University Press.
- Belasco, W.J. (1999) 'Food and the Counterculture: A Story of Bread and Politics', in R. Grew (ed.) *Food In Global History*, pp. 273–292.
- Benedict, R. (1989) *The chrysanthemum and the sword: patterns of Japanese culture* Reprint [der Ausg.] Cleveland, Meridian Books, 1967. Boston: Houghton Mifflin Co.
- Ben-Ner, A. and Jones, D.C. (1995) 'Employee Participation, Ownership, and Productivity: A Theoretical Framework', *Industrial Relations* 34(4), 532–554.
- Benquet, M. (2013) *Encaisser! La découverte*.
- Beverungen, A., Böhm, S. and Land, C. (2015) 'Free Labour, Social Media, Management: Challenging Marxist Organization Studies', *Organization Studies* 36(4), 473–489.
- Black, J.S. and Gregersen, H.B. (1997) 'Participative Decision-Making: An Integration of Multiple Dimensions', *Human Relations* 50(7), 859–878.
- Blanc, J. (2012) 'Construire l'alternative agro-alimentaire : Ressorts sociaux et politiques du déploiement des AMAP en Île-de-France', *Norois* (224), 21–34.
- Böhm, S. and Land, C. (2012) 'The New "Hidden Abode": Reflections on Value and Labour in the New Economy', *The Sociological Review* 60(2), 217–240.

- Boone, C. and Ozcan, S. (2014) 'Why Do Cooperatives Emerge in a World Dominated by Corporations? The Diffusion of Cooperatives in the U.S. Bio-Ethanol Industry, 1978-2013', *Academy of Management Journal* 57(4), 990–1012.
- Borrits, B. (2015) *Coopératives contre capitalisme*. Paris: Éditions Syllepse.
- Bouilloud, J.-P., Pérezts, M., Viale, T. and Schaepelynck, V. (2019) 'Beyond the Stable Image of Institutions: Using Institutional Analysis to Tackle Classic Questions in Institutional Theory', *Organization Studies*, 017084061881551.
- Bourdieu, P. (1984) *Distinction: a social critique of the judgement of taste* Reprint 1984 ed. Cambridge, Mass: Harvard University Press.
- Bourdieu, P. and Wacquant, L. (1992) *Pour une anthropologie réflexive*. Paris: Seuil.
- Bousalham, Y. and Vidaillet, B. (2018) 'Contradiction, circumvention and instrumentalization of noble values: How competition undermines the potential of alternatives', *Organization* 25(3), 401–427.
- Braverman, H. (1974) *Labor and Monopoly Capital* Monthly Review Press. New York.
- Breda, N. (2013) 'La substitution. Appropriation de la nature, recherche sur le terrain, expérimentation autobiographique, perduction', *Journal des anthropologues. Association française des anthropologues* (134–135), 395–417.
- Bretos, I. and Errasti, A. (2016) 'Challenges and opportunities for the regeneration of multinational worker cooperatives: Lessons from the Mondragon Corporation -a case study of the Fagor Ederlan Group', *Organization* 24(2), 154–173.
- Brewer, J.D. (2000) *Ethnography* repr. Buckingham: Open Univ. Press.
- Brown, L.H. (1985) 'Democracy in Organizations: Membership Participation and Organizational Characteristics in U.S. Retail Food Co-operatives', *Organization Studies* 6(4), 313–334.
- Bryer, A.R. (2018) 'Assembling a practice of social belonging: The politics of budgeting in an alternative organization', LeeD. Parker (ed.) *Accounting, Auditing & Accountability Journal* 31(3), 925–949.
- Bryer, R.A. (1993) 'Double-entry bookkeeping and the birth of capitalism: Accounting for the commercial revolution in medieval northern Italy', *Critical perspectives on Accounting* 4(2), 113–140.
- Buck, J.A. and Villines, S. (2007) *We the people: Consenting to a deeper democracy*. Sociocracy. info Press.
- Burawoy, M. (1983) 'Between the Labor Process and the State: The Changing Face of Factory Regimes Under Advanced Capitalism', *American Sociological Review* 48(5), 587–605.
- Burawoy, M. (1979) *Manufacturing consent: Changes in the labor process under monopoly capitalism*. University of Chicago Press.

- Burawoy, M. (2015) *Produire le consentement*. Montreuil: La Ville brûle.
- Burawoy, M. and Wright, E.O. (1990) 'Coercion and Consent in Contested Exchange', *Politics & Society* 18(2), 251–266.
- Burrell, G. (1988) 'Modernism, Post Modernism and Organizational Analysis 2: The Contribution of Michel Foucault', *Organization Studies* 9(2), 221–235.
- Cabantous, L., Gond, J.-P., Harding, N. and Learmonth, M. (2016) 'Critical Essay: Reconsidering critical performativity', *Human Relations* 69(2), 197–213.
- Campbell, E. and Lassiter, L.E. (2015) *Doing ethnography today: theories, methods, exercises*. Chichester, West Sussex ; Malen, MA: Wiley-Blackwell.
- Carmeli, A., Sheaffer, Z. and Yitzack Halevi, M. (2009) 'Does participatory decision-making in top management teams enhance decision effectiveness and firm performance?', *Personnel Review* 38(6), 696–714.
- Casilli, A.A. (2019) *En attendant les robots: Enquête sur le travail du clic*.
- Cassinger, C. (2010) 'Retailing Retold Unfolding the Process of Image Construction in Everyday Practice',. Lund: Lund Institute of Economic Research, School of Economics and Management, Lund University.
- Castoriadis, C. (1975) *L'institution imaginaire de la société*. Seuil Paris.
- Cazenave, B. (2017) 'L'émergence d'un «Nouveau Management Humanitaire» Rôles et influences contrastés des dispositifs de contrôle dans les ONG', PhD Thesis. ESCP Europe; ECOLE DOCTORALE DE MANAGEMENT PANTHEON SORBONNE.
- Chanlat, J.-F. (2013) 'Les études critiques en management: Un rappel historique', *Communication* (Vol. 31/1).
- Chemin, A. (2017) 'Les utopies réelles ou la fabrique d'un monde postcapitaliste', *Le Monde.fr*, 30th November.
- Cheney, G. (2014) 'Alternative organization and alternative organizing', *Critical Management, Text*.
- Cheney, G. (1995) 'Democracy in the workplace: Theory and practice from the perspective of communication', *Journal of Applied Communication Research* 23(3), 167–200.
- Cheney, G. (1999) *Values at work: employee participation meets market pressure at Mondragón* Updated ed. Ithaca, N.Y: ILR Press/Cornell University Press.
- Cheney, G., Santa Cruz, I., Peredo, A.M. and Nazareno, E. (2014) 'Worker cooperatives as an organizational alternative: Challenges, achievements and promise in business governance and ownership', *Organization* 21(5), 591–603.
- Clarke, N. (2008) 'From Ethical Consumerism to Political Consumption', *Geography Compass* 2(6), 1870–1884.

- Clegg, S.R. (2009) 'Managing Power in Organizations: The Hidden History of its Constitution', in *The SAGE Handbook of Power*, pp. 310–331. 1 Oliver's Yard, 55 City Road, London EC1Y 1SP United Kingdom: SAGE Publications Ltd.
- Clegg, S. (1981) 'Organization and Control', *Administrative Science Quarterly* 26(4), 545–562.
- Clegg, S., Courpasson, D. and Phillips, N. (2006) *Power and organizations*. London: Sage Publ.
- Clifford, J. and Marcus, G.E. (1986) *Writing culture: The poetics and politics of ethnography*. Univ of California Press.
- Contu, A. (2008) 'Decaf Resistance: On Misbehavior, Cynicism, and Desire in Liberal Workplaces', *Management Communication Quarterly* 21(3), 364–379.
- Contu, A., Palpacuer, F. and Balas, N. (2013) 'Multinational corporations' politics and resistance to plant shutdowns: A comparative case study in the south of France', *Human Relations* 66(3), 363–384.
- Co-op Handbook Collective (ed.) (1975) *The food co-op handbook: how to bypass supermarkets to control the quality and price of your food*. Boston: Houghton Mifflin.
- Cooper, D.J. and Sherer, M.J. (1984) 'The value of corporate accounting reports: Arguments for a political economy of accounting', *Accounting, Organizations and Society* 9(3–4), 207–232.
- Cornelissen, J.P. (2016) 'Preserving theoretical divergence in management research: Why the explanatory potential of qualitative research should be harnessed rather than suppressed', *Journal of Management Studies*, n/a-n/a.
- Cornforth, C. (1995) 'Patterns of Cooperative Management: Beyond the Degeneration Thesis', *Economic and Industrial Democracy* 16, 487–523.
- Cornforth, C. (2004) 'The Governance of cooperatives and mutual associations: a paradox perspective', *Annals of Public and Cooperative Economics* 75(1), 11–32.
- Courpasson, D. (2017) 'Beyond the Hidden/Public Resistance Divide: How Bloggers Defeated a Big Company', *Organization Studies* 38(9), 1277–1302.
- Courpasson, D. (2016) 'Impactful Resistance: The Persistence of Recognition Politics in the Workplace', *Journal of Management Inquiry* 25(1), 96–100.
- Courpasson, D. (1997) 'Régulation et gouvernement des organisations. Pour une sociologie de l'action managériale', *Sociologie du travail*, 39–61.
- Courpasson, D. and Dany, F. (2003) 'Indifference or obedience? Business firms as democratic hybrids', *Organization studies* 24(8), 1231–1260.
- Cox, C. (1994) *Storefront Revolution: Food Co-Ops and the Counterculture*. Rutgers University Press.
- Craig, W.J. and Mangels, A.R. (2009) 'Position of the American Dietetic Association: vegetarian diets.', *Journal of the American Dietetic Association* 109(7), 1266–1282.

- Cronin, B. (2013) 'Slow Food for thought', *Journal of the American Society for Information Science and Technology* 64(1), 1–1.
- Crozier, M. and Friedberg, E. (2014) *L'acteur et le système les contraintes de l'action collective*. Paris: Éd. du Seuil.
- Cukier, A. (2018) *Qu'est-ce que le travail?*
- Cunliffe, A.L. (2018) 'Alterity: The passion, politics, and ethics of self and scholarship', *Management Learning* 49(1), 8–22.
- Cunliffe, A.L. (2010) 'Retelling Tales of the Field: In Search of Organizational Ethnography 20 Years On', *Organizational Research Methods* 13(2), 224–239.
- Daudigeos, T., Pasquier, V. and Valiorgue, B. (2014) 'Bouc-émissaires, lynchages médiatiques et contestation des pratiques irresponsables des firmes multinationales', *Revue de l'organisation responsable* Vol. 9(2), 46–59.
- Day, R.J.F. (2004) 'From hegemony to affinity: The political logic of the newest social movements', *Cultural Studies* 18(5), 716–748.
- Dejours, C. (1998) *Souffrance en France: la banalisation de l'injustice sociale*. Seuil Paris.
- Djelic, M.-L. and Sahlin-Andersson, K. (2006) *Transnational Governance: Institutional Dynamics of Regulation*. Cambridge University Press.
- Dorion, L. (2017) 'Construire une organisation alternative', *Revue Française de Gestion* 43(264), 143–160.
- Drapéri, J.-F. (2012) *La république coopérative: théories et pratiques coopératives aux XIXe et XXe siècles*. Bruxelles: Larcier.
- Dressen, M. and Durand, J.-P. (2011) *La violence au travail*. Octarès Editions.
- Drucker, P. (1990) *Managing the non-profit organization*. Routledge.
- Dryzek, J.S. (1999) 'Transnational Democracy', *Journal of Political Philosophy* 7(1), 30–51.
- Dujarier, M.-A. (2014) *Le travail du consommateur: de MacDo à eBay: comment nous coproduisons ce que nous achetons*. Paris: La Découverte.
- Duménil, G. and Lévy, D. (1993) 'The emergence and functions of managerial and clerical personnel in Marx's Capital', in *Bureaucracy: Three Paradigms*, pp. 61–81. Springer.
- Dumez, H. (2010) 'La description: point aveugle de la recherche qualitative', *Le Libellio d'Aegis* 6(2), 28–43.
- Dumez, H. (2013) *Méthodologie de la recherche qualitative: les 10 questions clés de la démarche compréhensive*. Paris: Vuibert.
- Dupuis, S. (1991) *Robert Owen: socialiste utopique, 1771 - 1858*. Paris: Éd. du Centre National de la Recherche Scientifique.

- Durance, P. (2011) 'La coopérative est-elle un modèle d'avenir pour le capitalisme ? Retour sur le cas de Mondragón', *Annales des Mines - Gérer et comprendre* 106(4), 69–79.
- Durand, R. and Vergne, J.-P. (2012) 'No territory, no profit: The pirate organization and capitalism in the making', *M@n@gement* 15(3), 265.
- Edmondson, A.C. and Mcmanus, S.E. (2007) 'Methodological Fit In Management Field Research.', *Academy of Management Review* 32(4), 1155–1179.
- El Karmouni, H. (2017) 'Le travail du consommateur pour la mise en place d'une alternative: cas du supermarché coopératif La Louve', PhD Thesis. Paris Est.
- El Karmouni, H. and Prévot-Carpentier, M. (2016) 'L'idéal coopératif dans une organisation contemporaine: Le cas de la coopérative de La Louve', *Revue internationale de l'économie sociale: Recma* (340), 78–92.
- Ellul, J. (2018) *Pour qui, pour quoi travaillons-nous?*
- Emerson, R.M., Fretz, R.I. and Shaw, L.L. (2011) *Writing ethnographic fieldnotes* 2nd ed. Chicago: The University of Chicago Press.
- Esper, S.C., Cabantous, L., Barin-Cruz, L. and Gond, J.-P. (2017) 'Supporting alternative organizations? Exploring scholars' involvement in the performativity of worker-recuperated enterprises', *Organization* 24(5), 671–699.
- Farias, C. (2017a) 'Money is the Root of All Evil? Or Is It? Recreating Culture through Everyday Neutralizing Practices', *Organization Studies* 38(6), 775–793.
- Farias, C. (2017b) 'That's What Friends Are For: Hospitality and affective bonds fostering collective empowerment in an intentional community', *Organization Studies* 38(5), 577–595.
- Faujour, M. (2017) 'Les colibris n'éteindront pas l'incendie', *Le Monde diplomatique* (10), 24a–24a.
- Federici, S. (2004) *Caliban and the Witch*. Autonomedia.
- Fetterman, D.M. (1989) *Ethnography: step-by-step* 3 Ed (2010). Thousand Oaks, Calif.: Sage.
- Fine, G.A. (2003) 'Towards a Peopled Ethnography: Developing Theory from Group Life', *Ethnography* 4(1), 41–60.
- Flecha, R. and Ngai, P. (2014) 'The challenge for Mondragon: Searching for the cooperative values in times of internationalization', *Organization* 21(5), 666–682.
- Fleming, P. (2016) 'Resistance and the "Post-Recognition" Turn in Organizations', *Journal of Management Inquiry* 25(1), 106–110.
- Fleming, P. and Banerjee, S.B. (2016) 'When performativity fails: Implications for Critical Management Studies', *Human Relations* 69(2), 257–276.

- Fleming, P. and Spicer, A. (2003) 'Working at a Cynical Distance: Implications for Power, Subjectivity and Resistance', *Organization* 10(1), 157–179.
- Fleming, P. and Sturdy, A. (2011) "'Being yourself'" in the electronic sweatshop: New forms of normative control', *Human Relations* 64(2), 177–200.
- Fleming, P. and Sturdy, A. (2009) "'Just be yourself!": Towards neo-normative control in organisations?', S. Bolton (ed.) *Employee Relations* 31(6), 569–583.
- Foley, J.R. and Polanyi, M. (2006) 'Workplace Democracy: Why Bother?', *Economic and Industrial Democracy* 27(1), 173–191.
- Fontana, B. (2006) 'State and society: the concept of hegemony in Gramsci', in M. Haugaard and H.H. Lentner (eds) *Hegemony and Power: Consensus and Coercion in Contemporary Politics*.
- Foucault, M. (1975) *Surveiller et punir: naissance de la prison*. [Paris]: Gallimard.
- Fournier, V. (2006) 'Breaking from the Weight of the Eternal Present: Teaching Organizational Difference', *Management Learning* 37(3), 295–311.
- Fournier, V. (2002) 'Utopianism and the Cultivation of Possibilities: Grassroots Movements of Hope', *The Sociological Review* 50(1\_suppl), 189–216.
- Fournier, V. and Grey, C. (2000) 'At the Critical Moment: Conditions and Prospects for Critical Management Studies', *Human Relations* 53(1), 7–32.
- Freeman, J. (1972) 'The Tyranny Of Structurelessness', *Berkeley Journal of Sociology* 17, 151–164.
- Freudenberg, N., McDonough, J. and Tsui, E. (2011) 'Can a Food Justice Movement Improve Nutrition and Health? A Case Study of the Emerging Food Movement in New York City', *Journal of Urban Health* 88(4), 623–636.
- Friedmann, H. (2006) 'From Colonialism to Green Capitalism: Social Movements and Emergence of Food Regimes', in *Research in Rural Sociology and Development*, pp. 227–264. Bingley: Emerald (MCB UP ).
- Friedmann, H. (1993) 'The Political Economy of Food: a Global Crisis', *New Left Review* I(197).
- Fukukawa, K. and Ennew, C. (2010) 'What We Believe Is Not Always What We Do: An Empirical Investigation into Ethically Questionable Behavior in Consumption', *Journal of Business Ethics* 91(S1), 49–60.
- Gand, S. (2015) 'Gouvernance démocratique et circulation des savoirs. Quels dispositifs de gestion?', *Revue française de gestion* 41(246), 127–142.
- Gandini, A. (2019) 'Labour process theory and the gig economy', *Human Relations* 6(72), 1039–1056.

- Gaumont, J. (1935) *Le Commerce véridique et social:(1835-1838) et son fondateur Michel Derrion (1803-1850)*. Impr. nouvelle, 28-30, rue des Vergeaux.
- Gauny, G. (2017) *Le Philosophe Plébéien*. La Fabrique éd.
- Gaytán, M.S. (2004) ‘Globalizing Resistance Slow Food and New Local Imaginaries’, *Food, Culture and Society: An International Journal of Multidisciplinary Research* 7(2), 97–116.
- Geertz, C. (1973) *The interpretation of cultures: selected essays* Nachdr. New York: Basic Books.
- Getz, I. (2009) ‘Liberating Leadership: How the Initiative-Freeing Radical Organizational Form Has Been Successfully Adopted’, *California Management Review* 51(4), 32–58.
- Ghoshal, S. (2005) ‘Bad Management Theories Are Destroying Good Management Practices.’, *Academy of Management Learning & Education* 4(1), 75–91.
- Gibson-Graham, J.K. (2008) ‘Diverse economies: performative practices for `other worlds’’, *Progress in Human Geography* 32(5), 613–632.
- Gibson-Graham, J.K. (2003) ‘Enabling Ethical Economies: Cooperativism and Class’, *Critical Sociology* 29(2), 123–161.
- Gibson-Graham, J.K. (1996) *The end of capitalism (as we knew it): a feminist critique of political economy* University of Minnesota Press.
- Gibson-Graham, J.K., Cameron, J. and Healy, S. (2013) *Take back the economy: an ethical guide for transforming our communities*. Minneapolis; London: University of Minnesota Press.
- Glucksmann, M. (2005) ‘Shifting Boundaries and Interconnections: Extending the “Total Social Organisation of Labour”’, *The Sociological Review* 53(2\_suppl), 19–36.
- Glucksmann, M. (2008) ‘Transformations of Work: Ready Made Food and New International Divisions of Labour’, in *Spring 2008 Seminar Series, Cardiff School of Social Sciences, Cardiff University*.
- Glucksmann, M.A. (1995) ‘Why “Work”? Gender and the “Total Social Organization of Labour”’, *Gender, Work & Organization* 2(2), 63–75.
- Glucksmann, M. (1990) *Women Assemble: Women Workers and the New Industries*. London, Macmillan.
- Golden-Biddle, K. and Locke, K. (1993) ‘Appealing Work: An Investigation of How Ethnographic Texts Convince’, *Organization Science* 4(4), 595–616.
- Golsorkhi, D. and Huault, I. (2006) ‘Pierre Bourdieu : critique et réflexivité comme attitude analytique’, *Revue française de gestion* 32(165), 15–34.
- Golsorkhi, D., Huault, I. and Leca, B. (2009) *Les études critiques en management: une perspective française*. Quebec City: Les Presses de L’Université Laval.

- Gond, J.-P., Cabantous, L., Harding, N. and Learmonth, M. (2016) 'What Do We Mean by Performativity in Organizational and Management Theory? The Uses and Abuses of Performativity: Organizing Performativity', *International Journal of Management Reviews* 18(4), 440–463.
- Goodman, D. (2013) *Alternative food networks: knowledge, practice and politics*. New York: Routledge.
- Goodman, D. (2004) 'Rural Europe Redux? Reflections on Alternative Agro-Food Networks and Paradigm Change', *Sociologia Ruralis* 44(1), 3–16.
- Graeber, D. (2009) *Direct action: an ethnography*. Edinburgh: AK Press.
- Gramsci, A. (1971) *Selections from the prison notebooks of Antonio Gramsci* Reprinted. London: Lawrence and Wishart.
- Grey, C. (2004) 'Reinventing Business Schools: The Contribution of Critical Management Education.', *Academy of Management Learning & Education* 3(2), 178–186.
- Griffin, M., Learmonth, M. and Elliott, C. (2015) 'Non-domination, contestation and freedom: The contribution of Philip Pettit to learning and democracy in organisations', *Management Learning* 46(3), 317–336.
- Grint, K. and Nixon, D. (2015) *The sociology of work* 4th edition. Malden, MA: Polity.
- Hallett, T., Stapleton, O. and Sauder, M. (2019) 'Public Ideas: Their Varieties and Careers', *American Sociological Review* 84(3), 545–576.
- Hammersley, M. and Atkinson, P. (1995) *Ethnography: principles in practice* 2nd ed. London ; New York: Routledge.
- Hardt, M. and Negri, A. (2004) *Multitude: war and democracy in the age of Empire*. New York: The Penguin Press.
- Hartman, Y. and Darab, S. (2012) 'A Call for Slow Scholarship: A Case Study on the Intensification of Academic Life and Its Implications for Pedagogy', *Review of Education, Pedagogy, and Cultural Studies* 34(1–2), 49–60.
- Hatch, M.J. and Yanow, D. (2005) 'Organization Theory as an Interpretive Science', 1st ed. in C. Knudsen and H. Tsoukas (eds) *Organization Theory as an Interpretive Science*. Oxford University Press.
- Haugaard, M. (2009) 'Power and Hegemony', in *The SAGE Handbook of Power*, pp. 239–255. 1 Oliver's Yard, 55 City Road, London EC1Y 1SP United Kingdom: SAGE Publications Ltd.
- Hérault-Fournier, C. (2013) 'Est-on vraiment proche en vente directe-? Typologie des consommateurs en fonction de la proximité perçue dans trois formes de vente : AMAP, Points de vente collectifs et Marchés', *Management & Avenir* 64(6), 167–184.
- Herman, E.S. and Chomsky, N. (1988) *Manufacturing consent: the political economy of the mass media*. London: Vintage.

- Hertz, N. (2001) *The Silent Takeover: Global Capitalism and the Death of Democracy*. London: Heinemann.
- Hirschman, A.O. (1970) *Exit, Voice, and Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organizations, and States*. Harvard University Press.
- Hochschild, A.R. (2012) *The managed heart: commercialization of human feeling* updated ed. Berkeley: Univ. of California Press.
- Horkheimer, M. (1972) *Critical theory: selected essays*. New York: Seabury Press.
- Huault, I. and Perret, V. (2012) 'L'enseignement critique du management comme espace d'émancipation: Une réflexion autour de la pensée de Jacques Rancière', *M@n@gement* 14(5), 282–309.
- Huault, I., Perret, V. and Spicer, A. (2014) 'Beyond macro- and micro- emancipation: Rethinking emancipation in organization studies', *Organization* 21(1), 22–49.
- Huber, G. and Brown, A.D. (2017) 'Identity Work, Humour and Disciplinary Power', *Organization Studies* 38(8), 1107–1126.
- Humphery, K. (1998) *Shelf Life: Supermarkets and the Changing Cultures of Consumption*. Cambridge University Press.
- Israel, D. (2018) 'Pour la Cour de cassation, les coursiers à vélo sont des salariés comme les autres', *Mediapart*.
- Jaros, S. (2005) 'Marxian Critiques of Thompson's (1990) "core" Labour Process Theory: An Evaluation and Extension', *Ephemera: Theory & Politics in Organization* 5(1), 5–25.
- Jaumier, S. (2015) 'Power, control and resistance within worker co-operatives : an ethnography of a co-operative factory', phdthesis. Université Paris Dauphine - Paris IX.
- Jaumier, S. (2017) 'Preventing chiefs from being chiefs: An ethnography of a co-operative sheet-metal factory', *Organization* 24(2), 218–239.
- Jaumier, S., Daudigeos, T., Huault, I. and Pasquier, V. (2019) 'La démocratie organisationnelle autrement - L'exemple des hiérarchies à domination inversée', *Revue Française de Gestion* 45(278), 19–36.
- Jaumier, S., Daudigeos, T. and Joannidès de Lautour, V. (2017) 'Co-Operatives, Compromises, and Critiques: What Do French Co-Operators Tell Us about Individual Responses to Pluralism?', in C. Cloutier, J.-P. Gond, and B. Leca (eds) *Research in the Sociology of Organizations*, pp. 73–106. Emerald Publishing Limited.
- Jensen, M.C. and Meckling, W.H. (1976) 'Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure', *Journal of financial economics* 3(4), 305–360.
- Jermier, J. and Forbes, L.C. (2003) 'Greening Organization', in *Studying Management Critically*, p. 230. SAGE Publications Ltd.

- Jessop, B. (2010) 'Cultural political economy and critical policy studies', *Critical Policy Studies* 3(3–4), 336–356.
- Jessop, B. (2002) 'Liberalism, Neoliberalism, and Urban Governance: A State-Theoretical Perspective', *Antipode* 34(3), 452–472.
- Joannidès, V. and Jaumier, S. (eds) (2014) *L'entreprise coopérative: l'organisation de demain?* Paris: Ellipses.
- Jochowitz, E. (2001) 'Edible Activism: Food, Commerce, and the Moral Order at the Park Slope Food Coop', *Gastronomica* 1(4), 56–63.
- Johnson, P. (2006) 'Whence Democracy? A Review and Critique of the Conceptual Dimensions and Implications of the Business Case for Organizational Democracy', *Organization* 13(2), 245–274.
- Kaplan, L. (1999) *Le psychanalyste: roman*. Paris: P.O.L.
- Kaplan, S. (2011) 'Strategy and PowerPoint: An Inquiry into the Epistemic Culture and Machinery of Strategy Making', *Organization Science* 22(2), 320–346.
- Kauffman, J. (2017) 'The rise of the modern food cooperative', *San Francisco Chronicle*.
- Kerr, J.L. (2004) 'The limits of organizational democracy.', *Academy of Management Executive* 18(3), 81–95.
- Keucheyan, R. (2009) 'Figures de la défaite. Sur les conséquences théoriques des défaites politiques', *Contretemps* (3), 73–82.
- Keucheyan, R. (2012a) 'Gramsci, une pensée devenue monde', *Le Monde diplomatique*.
- Keucheyan, R. (2012b) *Guerre de mouvement et guerre de position*. Paris: La Fabrique éd.
- Keucheyan, R. (2010) *Hémisphère gauche: une cartographie des nouvelles pensées critiques*. Paris: Zones.
- Keucheyan, R. (2018) *La nature est un champ de bataille: essai d'écologie politique*. La Découverte.
- Keucheyan, R. (2015) 'L'état de l'utopie', *Revue Française de Socio-Economie Hors-série*(2), 229–243.
- King, D. (2015) 'The possibilities and perils of critical performativity: Learning from four case studies', *Scandinavian Journal of Management* 31(2), 255–265.
- King, D. and Griffin, M. (2019) 'Nonprofits as Schools for Democracy: The Justifications for Organizational Democracy Within Nonprofit Organizations', *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 0899764019837603.
- King, D. and Land, C. (2018) 'The democratic rejection of democracy: Performative failure and the limits of critical performativity in an organizational change project', *Human Relations* 71(11), 1535–1557.

- Klein, N. (1999) *No logo: taking on the brand bullies* Picador. New York.
- Knights, D. and Collinson, D. (1987) 'Disciplining the shopfloor: A comparison of the disciplinary effects of managerial psychology and financial accounting', *Accounting, Organizations and Society* 12(5), 457–477.
- Knights, D. and Willmott, H. (eds) (1990) *Labour process theory*. Basingstoke: Macmillan.
- Knights, D. and Willmott, H. (1989) 'Power and Subjectivity at Work: From Degradation to Subjugation in Social Relations', *Sociology* 23(4), 535–558.
- Kreutzer, K. and Jäger, U. (2011) 'Volunteering versus managerialism: Conflict over organizational identity in voluntary associations', *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 40(4), 634–661.
- Kunda, G. (1995) 'Engineering culture: Control and commitment in a high-tech corporation', *Organization Science* 6(2), 228–230.
- Laclau, E. and Mouffe, C. (1985) *Hegemony and socialist strategy: towards a radical democratic politics*. London: Verso.
- Lagalisse, E. (2010) 'The limits of "radical democracy": a gender analysis of "anarchist" activist collectives in Montreal', *Altérités* 7(1), 19–38.
- Lallement, M. (2015) *L'Âge du Faire* Seuil. Paris: Seuil.
- Lanciano, E. and Saleilles, S. (2011) 'Le Travail Institutionnel du Mouvement des AMAP', *Revue française de gestion* 37(217), 155–172.
- Laudan, R. (2004) 'Slow Food: The French Terroir Strategy, and Culinary Modernism: AN ESSAY REVIEW', *Food, Culture & Society* 7(2), 133–144.
- Le Guin, U.K. (1974) *The dispossessed: an ambiguous Utopia* 1st ed. New York: Harper & Row.
- Le Rudulier, K. (2010) 'Les Amap : un cadre juridique original, hybride, complexe, façonné par l'autorégulation', *Pour* 204(1), 141–146.
- Learmonth, M., Harding, N., Gond, J.-P. and Cabantous, L. (2016) 'Moving critical performativity forward', *Human Relations* 69(2), 251–256.
- Leca, B., Gond, J.-P. and Barin Cruz, L. (2014) 'Building "Critical Performativity Engines" for deprived communities: The construction of popular cooperative incubators in Brazil', *Organization* 21(5), 683–712.
- LeMonde (2019) 'A Saint-Malo, une salariée d'hypermarché licenciée pour avoir refusé de travailler le dimanche',.
- Lévi-Strauss, C. (2009) *Tristes Tropiques*. Paris: Plon.
- Levy, D.L. (2008) 'Political Contestation in Global Production Networks', *Academy of Management Review* 33(4), 943–963.

- Levy, D.L. and Egan, D. (2003) 'A Neo-Gramscian Approach to Corporate Political Strategy: Conflict and Accommodation in the Climate Change Negotiations\*', *Journal of Management Studies* 40(4), 803–829.
- Levy, D. and Palpacuer, F. (2017) 'Global Production Networks and the Changing Corporation', in G. Baars and A. Spicer (eds) *The corporation: a critical, multi-disciplinary handbook*. Cambridge, United Kingdom: Cambridge University Press.
- Levy, D., Reinecke, J. and Manning, S. (2016) 'The Political Dynamics of Sustainable Coffee: Contested Value Regimes and the Transformation of Sustainability', *Journal of Management Studies* 53(3), 364–401.
- Levy and Spicer (2013) 'Contested imaginaries and the cultural political economy of climate change', *Organization* 20(5), 659–678.
- Lindgaard, J. (2016) 'Pierre Rabhi, chantre d'une écologie inoffensive?', *Revue du Crieur* N° 5(3), 104–119.
- Lucas, R. (1997) 'Youth, Gender and Part-Time Work-Students in the Labour Process', *Work, Employment and Society* 11(4), 595–614.
- Malinowski, B. (1922) *Argonauts of the Western Pacific*. London: Routledge & Kegan Paul.
- Marglin, S.A. (1974) 'What do bosses do? The origins and functions of hierarchy in capitalist production', *Review of radical political economics* 6(2), 60–112.
- Marino, D. and Schenkel, M. (2019) 'Recent Trends in Volunteerism: A Comparison Between European and North/South American Countries', in J. Gil-Lafuente, D. Marino, and F.C. Morabito (eds) *Economy, Business and Uncertainty: New Ideas for a Euro-Mediterranean Industrial Policy*, pp. 58–83. Cham: Springer International Publishing.
- Marx, K. and Engels, F. (2012) *Manifeste du parti communiste*. Le livre de poche.
- Marx, K. and Engels, F. (2013) *Propriété et expropriations. Des coopératives à l'autogestion généralisée* Syllepse.
- Mayo, E. (1933) *The Human Problems of an Industrial Civilization*. London: Routledge (2003).
- McKinlay, A. and Taylor, P. (1996) 'Power, surveillance and resistance: inside the factory of the future', *The new workplace and trade unionism*, 279–300.
- Mead, M. (1928) *Coming of age in Samoa*. New York: Morrow & company.
- Méda, D. (2019) 'Dominique Méda : « Heureux comme un chauffeur de VTC ? »', *Le Monde.fr*, 15th February.
- Michels, R. (1949) *Political Parties : a Sociological Study of the Oligarchical Tendencies of Modern Democracy* Free Press. New York.
- Mingers, J. (2000) 'What is it to be Critical?: Teaching a Critical Approach to Management Undergraduates', *Management Learning* 31(2), 219–237.

- Mintzberg, H. (1999) 'Ideology and the missionary organization', *The strategy process*, 361–367.
- Mohammed, S. (2019) 'Understanding microfascism: reading Deleuze and Guattari alongside management guru texts', *Culture and Organization*, 1–15.
- Morales, J. (2009) 'Le contrôle comme dynamique de gouvernement et de socialisation.: une étude ethnographique des contrôleurs de gestion', PhD Thesis. Paris 9.
- Morgan, G. (1986) *Images of organization* Updated ed. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Morgan, G. and Smircich, L. (1980) 'The Case for Qualitative Research.', *Academy of Management Review* 5(4), 491–500.
- Mouffe, C. (2016) *Le paradoxe démocratique*. Paris: Beaux-arts de Paris éditions.
- Mouffe, C. (2005) *On the political* Reprinted. London: Routledge.
- Moulier Boutang, Y. (1998) *De l'esclavage au salariat: économie historique du salariat bridé*. Paris: Presses universitaires de France.
- Mulholland, K. (2009) 'Life on the Supermarket Floor: Replenishment Assistants and Just-In-Time Systems', in S.C. Bolton and M. Houlihan (eds) *Work matters: critical reflections on contemporary work*, pp. 162–179. Basingstoke, Hampshire; New York, NY: Palgrave Macmillan.
- Newsome, K. (2010) 'Work and employment in distribution and exchange: moments in the circuit of capital: Work and employment in distribution and exchange', *Industrial Relations Journal* 41(3), 190–205.
- Newsome, K., Taylor, P., Bair, J. and Rainnie, A. (2015) *Putting labour in its place: labour process analysis and global value chains*. Palgrave.
- Nicolini, D. (2009) 'Zooming In and Out: Studying Practices by Switching Theoretical Lenses and Trailing Connections', *Organization Studies* 30(12), 1391–1418.
- Novel, A.-S. (2016) 'En France, le formidable essor des supermarchés coopératifs', *Même pas mal*.
- O'Connell, B. (1996) 'Guest Editorial: A Major Transfer of Government Responsibility to Voluntary Organizations? Proceed with Caution', *Public Administration Review* 56(3), 222–225.
- O'Doherty, D. and Willmott, H. (2001) 'Debating Labour Process Theory: The Issue of Subjectivity and the Relevance of Poststructuralism', *Sociology* 35(2), 457–476.
- Olivier de Sardan, J.-P. (1995) 'La politique du terrain. Sur la production des données en anthropologie', *Enquête. Archives de la revue Enquête* (1), 71–109.
- Olsen, M. and Boxenbaum, E. (2009) 'Bottom-of-the-pyramid: Organizational barriers to implementation', *California Management Review* 51(4), 100–125.

- Ouahab, A. and Maclouf, É. (à paraître) 'Diversity and Struggles in Critical Performativity. The case of French Community-Supported Agriculture', *M@n@gement*.
- Ouest-France (n.d.) 'Auchan. Le groupe accuse une perte de plus d'un milliard d'euros en 2018', *Ouest-France*.
- Pache, A.-C. and Santos, F. (2010) 'When Worlds Collide: The Internal Dynamics of Organizational Responses to Conflicting Institutional Demands', *Academy of Management Review* 35(3), 455–476.
- Palazzo, G. and Scherer, A.G. (2008) 'Corporate Social Responsibility, Democracy, and the Politicization of the Corporation', *Academy of Management Review* 33(3), 773–775.
- Palpacuer, F. (2008) 'Bringing the social context back in: governance and wealth distribution in global commodity chains', *Economy and Society* 37(3), 393–419.
- Palpacuer, F. (2010) 'Challenging Governance in Global Commodity Chains: The Case of Transnational Activist Campaigns for Better Work Conditions', in P. Utting and J.C. Marques (eds) *Corporate Social Responsibility and Regulatory Governance*, pp. 276–299. London: Palgrave Macmillan UK.
- Palpacuer, F. (2007) 'Firme-réseau globale et réseaux transnationaux d'ONG : Vers un nouveau mode de régulation ?', *Revue de la régulation. Capitalisme, institutions, pouvoirs* (2).
- Palpacuer, F. and Balas, N. (2010) 'Comment penser l'entreprise dans la mondialisation?', *Revue française de gestion* (2), 89–102.
- Paranque, B. and Willmott, H. (2014) 'Cooperatives--saviours or gravediggers of capitalism? Critical performativity and the John Lewis Partnership', *Organization* 21(5), 604–625.
- Parker, M. (2002) *Against management: organization in the age of managerialism*. Cambridge: Polity [u.a.].
- Parker, M., Cheney, G., Fournier, V. and Land, C. (2014a) 'The question of organization: A manifesto for alternatives.', *Ephemera: Theory & Politics in Organization* 14(4), 623–638.
- Parker, M., Cheney, G., Fournier, V. and Land, C. (2014b) *The Routledge companion to alternative organization*. London: Routledge.
- Parker, M., Fournier, V. and Reedy, P. (2007) *The dictionary of alternatives: utopianism and organization*. London: Zed Books.
- Pasquier, V. (2018) 'Lost in translation : la délicate importation de la campagne Fight for 15 en France', *Mouvements* n° 95(3), 116–125.
- Perdu, J. (2009) *La révolte des canuts: les insurrections lyonnaises 1831-1834*. Paris: Amis de Spartacus.
- Pétre-Grenouilleau, O. (2001) *Saint-Simon: l'utopie ou la raison en actes*. Payot.
- Petrini, C. (2013) *Slow food nation: why our food should be good, clean, and fair*.

- Piasere, L. (2010) *L'ethnographe imparfait: expérience et cognition en anthropologie*. Paris: Éd. de l'École des Hautes Études en Sciences Sociales.
- Potet, F. (2018) '«Des dizaines de supermarchés autogérés en projet dans des villes moyennes»', *Le Monde.fr*, 5th May.
- Reedy, P.C. and King, D.R. (2019) 'Critical Performativity in the Field: Methodological Principles for Activist Ethnographers', *Organizational Research Methods* 22(2), 564–589.
- Reedy, P. and Learmonth, M. (2009) 'Other Possibilities? The Contribution to Management Education of Alternative Organizations', *Management Learning* 40(3), 241–258.
- Reinecke, J. (2018) 'Social Movements and Prefigurative Organizing: Confronting entrenched inequalities in Occupy London', *Organization Studies* 39(9), 1299–1321.
- Ritzer, G. (1983) 'The "McDonaldization" of society', *Journal of American culture* 6(1), 100–107.
- Robinson, P.K. and Rainbird, H. (2013) 'International Supply Chains and the Labour Process', *Competition & Change* 17(1), 91–107.
- Rodriguez, J.K., Holvino, E., Fletcher, J.K. and Nkomo, S.M. (2016) 'The theory and praxis of intersectionality in work and organisations: Where do we go from here', *Gender, Work & Organization* 23(3), 201–222.
- Roethlisberger, F.J. and Dickson, W.J. (1939) *Management and the Worker*. Harvard University Press.
- Rothschild-Whitt, J. (1976) 'Conditions Facilitating Participatory-Democratic Organizations', *Sociological Inquiry* 46(2), 75–86.
- Rothschild-Whitt, J. (1979) 'The Collectivist Organization: An Alternative to Rational-Bureaucratic Models', *American Sociological Review* 44(4), 509–527.
- Roux-Rosier, A., Azambuja, R. and Islam, G. (2018) 'Alternative visions: Permaculture as imaginaries of the Anthropocene', *Organization* 25(4), 550–572.
- Roy, D.F. (1959) 'Banana time job-satisfaction and informal interaction', *Human organization* 18(4), 158–168.
- Ruggeri, A., Martínez, P. and Trincherro, H. (2005) *Las empresas recuperadas en la Argentina. Informe del Segundo relevamiento de empresas recuperadas por los trabajadores*. Buenos Aires.
- Sambrook, S. and Herrmann, A.F. (2018) 'Organisational autoethnography: possibilities, politics and pitfalls', *Journal of Organizational Ethnography* 7(3), 222–234.
- de Sardan, J.-P.O. (2000) 'Le "je" méthodologique: Implication et explicitation dans l'enquête de terrain', *Revue Française de Sociologie* 41(3), 417–445.

- Sarin, S. and McDermott, C. (2003) 'The effect of team leader characteristics on learning, knowledge application, and performance of cross-functional new product development teams', *Decision sciences* 34(4), 707–739.
- Schaefer, S.M. and Wickert, C. (2016) 'On the potential of progressive performativity: Definitional purity, re-engagement and empirical points of departure', *Human Relations* 69(2), 215–224.
- Scherer, A.G. (2005) 'Modes of Explanation in Organization Theory', 1st ed. in C. Knudsen and H. Tsoukas (eds) *Organization Theory as an Interpretive Science*. Oxford University Press.
- Scherer, A.G. and Palazzo, G. (2007) 'Toward A Political Conception Of Corporate Responsibility: Business And Society Seen From A Habermasian Perspective.', *Academy of Management Review* 32(4), 1096–1120.
- Schiferl, E.A. and Boynton, R.D. (1983) 'A Comparative Performance Analysis of New Wave Food Cooperatives and Private Food Stores', *Journal of Consumer Affairs* 17(2), 336–353.
- Sewell, G. (1998) 'The Discipline of Teams: The Control of Team-Based Industrial Work Through Electronic and Peer Surveillance', *Administrative Science Quarterly* 43(2), 397–428.
- Shafritz, J.M. and Ott, J.S. (eds) (1992) *Classics of organization theory* 3rd ed. Pacific Grove, CA: Brooks/Cole Pub. Co.
- Shanahan, G., Daudigeos, T., Jaumier, S., Ouahab, A. and Bertolini, M. (2018) 'Can big be beautiful? A case study of a metaorganization of food cooperatives', in .
- Shenhav, Y. (2005) 'The Historical and Epistemological Foundations of Organization Theory: Fusing Sociological Theory with Engineering Discourse', in *The Oxford Handbook of Organization Theory*.
- Silverman, D. (2006) *Interpreting qualitative data: Methods for analyzing talk, text and interaction*. Sage.
- Simonet, M. (2018) *Travail gratuit: la nouvelle exploitation?* Éditions Textuel.
- Smith, C. (2015) 'Continuity and Change in Labor Process Analysis Forty Years After *Labor and Monopoly Capital*', *Labor Studies Journal* 40(3), 222–242.
- Smith, V. (2001) 'Ethnographies of work and the work of ethnographers', in P. Atkinson, A. Coffey, S. Delamont, J. Lofland, and L. Lofland (eds) *Handbook of ethnography*, pp. 220–233.
- Smith, C. (2006) 'The double indeterminacy of labour power: Labour effort and labour mobility', *Work, Employment and Society* 20(2), 389–402.
- Smith Maguire, J. (2016) 'Introduction: Looking at Food Practices and Taste across the Class Divide', *Food, Culture & Society* 19(1), 11–18.

- Smith, C. and Thompson, P. (1998) 'Re-Evaluating the Labour Process Debate', *Economic and Industrial Democracy* 19(4), 551–577.
- Sommer, R., Becker, F., Hohn, W. and Warholic, J. (1983) 'Customer Characteristics and Attitudes at Participatory and Supermarket Cooperatives', *Journal of Consumer Affairs* 17(1), 134–148.
- Sommer, R. and Hohn, W. (1983) 'Prices In Large and Small Cooperatives', *Journal of Consumer Studies and Home Economics* 7(1), 7–16.
- Spicer, A., Alvesson, M. and Kärreman, D. (2009) 'Critical performativity: The unfinished business of critical management studies', *Human Relations* 62(4), 537–560.
- Spicer, A., Alvesson, M. and Kärreman, D. (2016) 'Extending critical performativity', *Human Relations* 69(2), 225–249.
- Stiglitz, J. (2009) 'Moving Beyond Market Fundamentalism to a more balanced economy', *Annals of Public and Cooperative Economics* 80(3), 345–360.
- Strauss, C. (2006) 'The Imaginary', *Anthropological Theory* 6(3), 322–344.
- Sturdy, A. (1992) 'Clerical consent: "Shifting" work in the insurance office', in A. Sturdy, D. Knights, and H. Willmott (eds) *Skill and consent: contemporary studies in the labour process*, pp. 115–148. London: Routledge.
- Tacussel, P. (2007) *L'imaginaire radical: les mondes possibles et l'esprit utopique selon Charles Fourier*. Dijon: Presses du réel.
- Taylor, A. (2016) 'Against Activism', *The Baffler*.
- Taylor, R.F. (2004a) 'Extending Conceptual Boundaries: Work, Voluntary Work and Employment', *Work, Employment and Society* 18(1), 29–49.
- Taylor, C. (2004b) *Modern social imaginaries*. Duke University Press.
- Taylor, R.F. (2005) 'Rethinking Voluntary Work', *The Sociological Review* 53(2\_suppl), 117–135.
- Taylor, F.W. (1911) *Scientific management*. New York ; London: Harper & Brothers Publishers.
- Taylor, P., Newsome, K. and Rainnie, A. (2013) "'Putting Labour in its Place": Global Value Chains and Labour Process Analysis', *Competition & Change* 17(1), 1–5.
- Thompson, P. (2005) 'Foundation and Empire: A critique of Hardt and Negri', *Capital & Class* 29(2), 73–98.
- Thompson, P. (2010) 'The capitalist labour process: Concepts and connections', *Capital & Class* 34(1), 7–14.
- Thompson, P. (1989) *The nature of work: an introduction to debates on the labour process* 2nd ed. Houndmills, Basingstoke, Hampshire: Macmillan.

- Thompson, P. and Ackroyd, S. (1999) *Organizational misbehaviour*. London: Sage.
- Thompson, P., Parker, R. and Cox, S. (2015) 'Labour and asymmetric power relations in global value chains: The digital entertainment industries and beyond', *Putting labour in its place: labour process analysis and global value chains*, 45–63.
- Thompson, P. and Smith, C. (2009) 'Labour Power and Labour Process: Contesting the Marginality of the Sociology of Work', *Sociology* 43(5), 913–930.
- Thompson, P. and Vincent, S. (2010) 'Labour process theory and critical realism', P. Thompson and C. Smith (eds) *Working Life: Renewing Labour Process Analysis*, 47–69.
- Toucas-Truyen, P. and Dreyfus, M. (eds) (2005) *Les coopérateurs: deux siècles de pratiques coopératives*. Paris: Atelier : Groupement national de la coopération.
- Tsoukas, H. (2007) 'Introduction to the Forum on 'The Future of Critical Management Studies: A Paleo-Marxist View'', *Organization Studies* 28(9), 1309–1311.
- Tyler, S.A. (1986) 'Post-modern ethnography', in J. Clifford and G.E. Marcus (eds) *Writing culture: The poetics and politics of ethnography*, pp. 122–40. Univ. of California Press.
- Van Maanen, J. (2011) *Tales of the field: on writing ethnography* 2nd ed. Chicago: University of Chicago Press.
- Van Maanen, J. (1988) *Tales of the Field: On writing Ethnography*. University of Chicago Press.
- Varman, R. and Chakrabarti, M. (2004) 'Contradictions of Democracy in a Workers' Cooperative', *Organization Studies* 25(2), 183–208.
- Vaujany, F.-X.D., Hussenot, A. and Chanlat, J.-F. (eds) (2016) *Théories des organisations: nouveaux tournants*.
- Vidal, M., Adler, P. and Delbridge, R. (2015) 'When Organization Studies Turns to Societal Problems: The Contribution of Marxist Grand Theory', *Organization Studies* 36(4), 405–422.
- Vieta, M. and Atzeni, M. (2014) 'Between class and the market: Self-management in theory and in the practice of worker-recuperated enterprises in Argentina', in *The Routledge companion to alternative organization*, pp. 71–87. Routledge.
- Vredenburg, D. and Brender, Y. (1993) 'The Relevance of Democracy to Organizational Management', *Employee Responsibilities and Rights Journal* 6(2), 99–114.
- Warde, A. (1989) 'Industrial Discipline: Factory Regime and Politics in Lancaster', *Work, Employment and Society* 3(1), 49–63.
- Warhurst, C. and Nickson, D. (2007) 'Employee experience of aesthetic labour in retail and hospitality', *Work, Employment and Society* 21(1), 103–120.

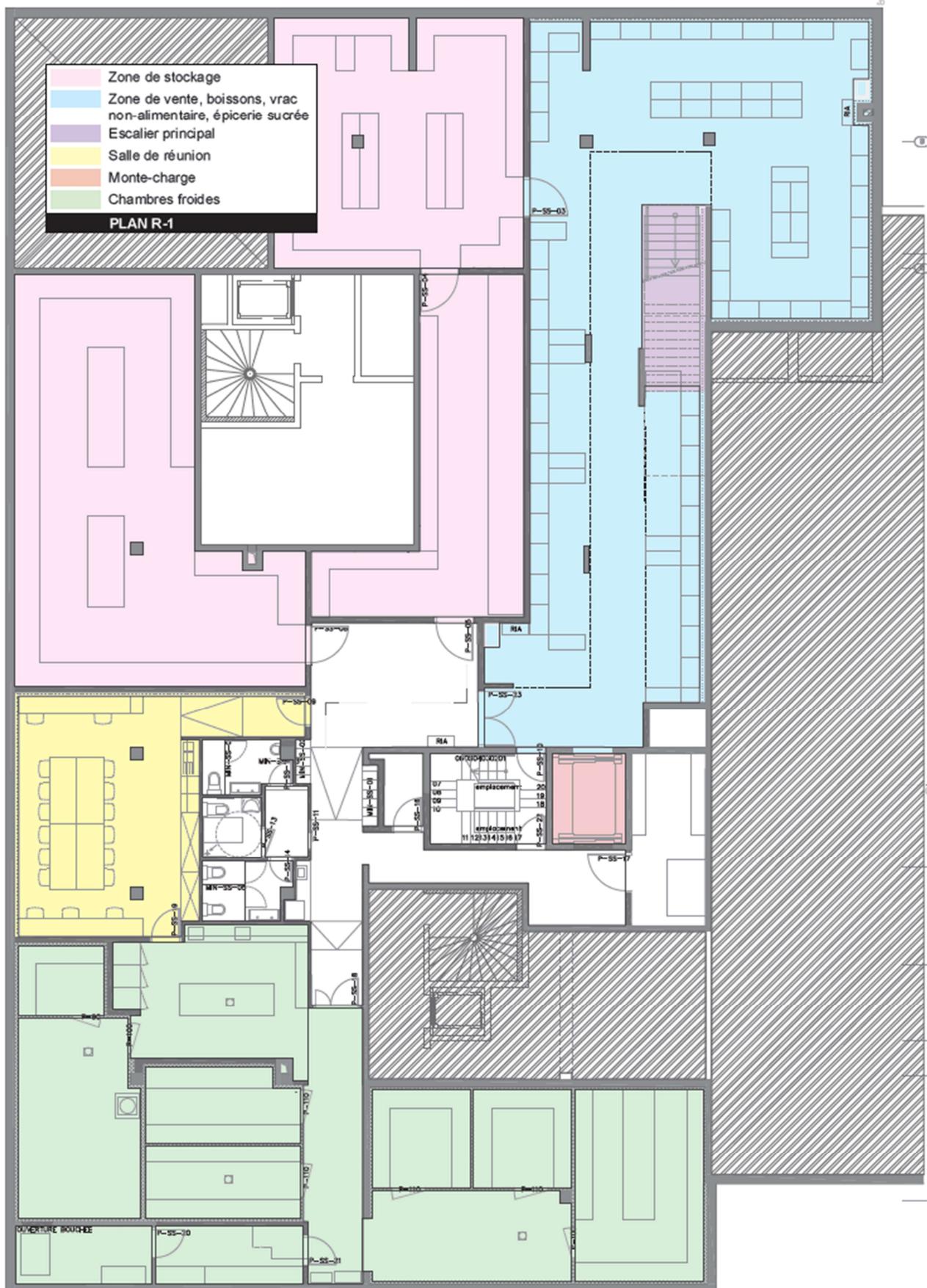
- Warhurst, C., Nickson, D., Witz, A. and Marie Cullen, A. (2000) 'Aesthetic Labour in Interactive Service Work: Some Case Study Evidence from the "New" Glasgow', *The Service Industries Journal* 20(3), 1–18.
- Weber, K. and Dacin, M.T. (2011) 'The Cultural Construction of Organizational Life: Introduction to the Special Issue', *Organization Science* 22(2), 287–298.
- Whatmore, S., Stassart, P. and Renting, H. (2003) 'What's Alternative about Alternative Food Networks?', *Environment and Planning A* 35(3), 389–391.
- Whatmore, S. and Thorne, L. (2004) 'Nourishing Networks: Alternative Geographies of Food', in T.J. Barnes, J. Peck, E. Sheppard, and A. Tickell (eds) *Reading Economic Geography*, pp. 235–248. Oxford, UK: Blackwell Publishing Ltd.
- Whyte, W.F. (1943) *Street corner society: The social structure of an Italian slum*. University of Chicago Press.
- Wickert, C. and Schaefer, S.M. (2015) 'Towards a progressive understanding of performativity in critical management studies', *Human Relations* 68(1), 107–130.
- Williams, C.C. (2014) 'Non-commodified labour', in M. Parker, G. Cheney, V. Fournier, and C. Land (eds) *The Routledge Companion to Alternative Organization*. Routledge.
- Williams, C.L. and Connell, C. (2010) "'Looking Good and Sounding Right": Aesthetic Labor and Social Inequality in the Retail Industry', S.H. Lopez (ed.) *Work and Occupations* 37(3), 349–377.
- Woodcock, J. and Johnson, M.R. (2018) 'Gamification: What it is, and how to fight it', *The Sociological Review* 66(3), 542–558.
- Wright, E.O. (2017) *Utopies réelles*. La Découverte.
- Wright, E.O. and Keucheyan, R. (2018) 'Autour du marxisme et des « sciences sociales émancipatrices »', *Actuel Marx* 63(1), 202–212.
- Wright, C., Nyberg, D., De Cock, C. and Whiteman, G. (2013) 'Future imaginings: organizing in response to climate change', C. Wright, D. Nyberg, C. De Cock, and G. Whiteman (eds) *Organization* 20(5), 647–658.
- Yunus, M., Moingeon, B. and Lehmann-Ortega, L. (2010) 'Building Social Business Models: Lessons from the Grameen Experience', *Long Range Planning* 43(2–3), 308–325.
- Zanoni, P., Contu, A., Healy, S. and Mir, R. (2017) 'Post-capitalistic politics in the making: The imaginary and praxis of alternative economies', *Organization* 24(5), 575–588.
- Zitcer, A. (2015) 'Food Co-ops and the Paradox of Exclusivity: Food Co-ops and the Paradox of Exclusivity', *Antipode* 47(3), 812–828.
- Zwerdling, D. (1979) 'The Uncertain Revival of Food Cooperatives', 1979th ed. in J. Case and R. Taylor (eds) *Co-ops, communes and collective experiments in social change in the 1960s and 1970s*, pp. 89–111.











2 : Plan du magasin : sous-sol (crédit document interne de la Louve et Xavier Seurre)





**CONTESTER ET CONSENTIR : LA MISE AU TRAVAIL DES  
MEMBRES D'UNE ORGANISATION ALTERNATIVE.**

*Le cas d'un supermarché coopératif et participatif*

**Résumé :**

Cette thèse explore la question du travail dans les organisations alternatives et propose de répondre à la problématique suivante : « comment peut s'organiser le travail dans des organisations alternatives en dehors d'une logique capitaliste ? Une telle organisation peut-elle permettre de s'émanciper des formes d'oppression au travail ? »

Le manuscrit s'inscrit dans les perspectives émergentes sur les organisations alternatives. Celles-ci apparaissent comme un troisième temps des études critiques en gestion en défendant un nouveau projet d'émancipation. Nous proposons une approche anti-essentialiste de ces organisations et insistons sur l'enjeu théorique des imaginaires pour accompagner l'émergence des alternatives. Toutefois, nous mettons en évidence l'absence de recherche sur le travail dans ces organisations. Le travail est pourtant le lieu traditionnel d'analyse des rapports de pouvoir.

Nous mobilisons ici la Labour Process Theory qui a particulièrement étudié la question de l'émancipation et de l'aliénation au travail. Dans ce cadre, le contrôle du travail s'explique par des dispositifs coercitifs et une fabrique du consentement. Classiquement centrées sur les conflits sociaux dans les usines et les organisations à profit, nous suivons les récentes perspectives anti-essentialistes en LPT pour examiner le cas des organisations alternatives.

Nous présentons ensuite notre méthode ethnographique de trois ans au sein de la Louve, le premier supermarché coopératif et participatif de France. Cette ethnographie permet, par un travail de *perduction*, de produire des récits sur la vie dans cette organisation et de la fabrique du consentement des coopérateurs.

Les résultats de cette thèse montrent que le travail au sein de la Louve se présente comme la construction permanente d'un équilibre entre contestation et consentement. Les membres de la coopérative s'organisent pour porter un projet contestataire vis-à-vis des acteurs traditionnels de la grande distribution. Un imaginaire commun est activement fabriqué, régulé et stabilisé pour obtenir le consentement des membres au contrôle de leur travail volontaire. Cependant, cette organisation du travail n'est pas neutre, mais maintient des rapports de pouvoir au sein de la coopérative en séparant les coopérateurs qui contrôlent la politique alimentaire de l'organisation de ceux qui ne font que la mettre en œuvre.

Finalement, les perspectives conceptuelles de ce travail et les pistes de recherches futures sont présentées dans un dernier chapitre.