Association lyonnaise d'éthique économique et sociale

RÊVES DE TRAVAIL

Regards croisés sur l'éthique et le travail

Université Catholique de Lyon

Restitution des travaux de l'atelier éthique et travail

Le 31 Janvier 2018

Collection Regards Croisés sur l'Ethique

Dans la même collection :

- Regards croisés sur l'éthique : Personne, Entreprise, Société
- Éthique et esthétique du cadre de vie : le paysage du futur (2009)
- Responsabilité sociétale des entreprises : l'humain passionnément, l'environnement à partager, l'économique, sinon rien ! (2009)
- Éthique et inter-génération : croiser les expériences et les regards pour une re-vision de l'entreprise (2010)
- Éthique et entreprenariat : l'entrepreneur ce héros (2011)
- Éthique et engagement (2012)
- Éthique et pouvoir (2014)
- La nuit de l'éthique (2016)

L'association lyonnaise d'éthique économique et sociale voit le jour le 30 novembre 1999 à l'initiative d'établissements d'enseignement supérieur et d'associations professionnelles de Lyon et sa région.

Son objet :

L'amélioration de la réflexion et des connaissances sur les questions éthiques par des actions de sensibilisation et d'éducation, la promotion du rôle de l'éthique, la participation à l'évolution des comportements et la diffusion de ses travaux auprès des étudiants, du monde de l'entreprise, des acteurs économiques et sociaux et plus largement de toutes personnes ou institutions intéressées par celle-ci.

Ses actions :

•Formation :

Module de sensibilisation étudiants/ enseignants

Module de sensibilisation managers en entreprises publiques et privées

•Information-rencontres :

Colloques et conférences

Apéros éthiques thématiques

Site web www.lyon-ethique.org

Lettres d'information

Ses travaux :

• Ateliers de réflexion et d'actions thématiques à la suite des apéros éthiques.

• Participations croisées à des manifestations d'autres organismes ayant des objets similaires

• 11 intervenants sous la forme de 3 tables rondes thématiques
• 100 participants acteurs de la soirée avec leurs propres rêves, passionnés par les débats et animés par un « gardien des rêves » et un journaliste-modérateur.

L'équipe organisatrice :
Pour l'ALEES :
Geneviève Brichet et
Odile Moinecourt
Pour les AEH :
Nathalie Brabant et Philippe Patteyn

PROGRAMME DE LA SOIRÉE-RENCONTRE:

Geneviève BRICHET(ALEES) et Nathalie BRABANT (AEH) accueillent les participants.

Introduction participative : quels sont vos rêves de travail ?

Philippe PATTEYN est le gardien des rêves et Bernard JACQUAND le journaliste-modérateur

Martine SILBERSTEIN- Coopérative « Dire le Travail » : c'est quoi le travail ?

1- Rêves de travailler autrement

Claude-Emmanuel TRIOMPHE - ex Pst d'Astrée ; Haut-Commissariat à l'Engagement Civique

Céline RIOLO-WARTEL- Graines de SOL

Amélie VERAN entrepreneurs « Caracol&co » pour le Collectif « Co'hop »

2- Rêves de gouvernance alternative

Lisa LEJEUNE – « Demain », supermarché collaboratif et participatif

Anne-Gaël ERARD- École Nouvelle la Rize

Agathe KARKI – Référente Bien-être au travail dans l'entreprise AB Fonderie

3- Rêves de travailler en commun

Baptiste MYLONDO - Économiste, philosophe et auteur sur le revenu universel d'existence – membre du Mouvement Utopia

Bruno DANTOU - Une expérience d'appropriation d'un lieu dans l'entreprise Renault Trucks

Julien BERLUSCONI - BIOM 21, entrepreneur à « Graines de SOL ».

Et en guise de conclusion…
Un rapport d'étonnement !

Disposés en petites tables de façon à pouvoir échanger, les participants sont à l'écoute des intervenants sur les trois sujets des tables rondes, qu'anime Bernard.
Philippe, le gardien des rêves, les interroge et est attentif à ce que chacun trouve réponse !
Ses ballons porteurs des rêves seront les fils rouges de la soirée

C’est quoi le travail ?

Martine SILBERSTEIN

Martine Silberstein est sociétaire de la coopérative « Dire le Travail » qui regroupe des personnes œuvrant à valoriser par la prise de parole la contribution des travailleurs à la vie sociale. Ils.elles accompagnent des individus et des collectifs souhaitant s’exprimer sur leur travail, dans le cadre d’entretiens, d’ateliers d’écriture ou de projets éditoriaux. Il s’agit d’une démarche engagée, avec la conviction que « dire le travail » contribue à la reconnaissance, à la dignité et à l’émancipation de celles et ceux qui le font. La mission de Martine Silberstein est de collecter des récits, les relire et coordonner le projet travail et handicap

http://www.direletravail.coop/

Le travail que je vais évoquer ici est le travail d'une coopérative qui s'appelle « Dire le travail » et qui consiste actuellement surtout à rencontrer des personnes lors d'entretiens pour les faire parler de leur travail et préparer ainsi des récits destinés à des publications.

La première chose qui parait remarquable, à poser en préambule de cette soirée, c'est que les rêves et la réalité de toutes les personnes que nous rencontrons ne s'opposent en rien dans ce qu'elles nous disent de leur travail. Le travail dont elles nous parlent est bien réel : ce sont les menues activités du quotidien, la façon dont elles se débrouillent des appareils techniques, de ces fichus ordinateurs souvent récalcitrants, du bombardement de mails, des outils si pratiques à condition que l'on se les fasse d'abord à sa main les relations avec les autres, et là aussi il y a de quoi dire, parce qu'on travaille avec eux, pour eux, parfois un peu malgré eux ou contre eux. Mais on travaille toujours en collectif, et on y tient.

Mais dans toutes ces paroles il y a toujours aussi une part de rêve. Il s'agit certes d'une conviction de notre part, mais personne ne nous a contredit à ce jour : travailler, ce n'est jamais seulement occuper un poste, jamais seulement se soumettre à des obligations contractuelles, jamais seulement appliquer des procédures, suivre des consignes,

faire ce qu'on nous dit. On n'est jamais seulement infirmière, conducteur de train, avocate, facteur, ramasseuse de pommes. On vient au travail avec sa personnalité, son parcours propre, son expérience singulière, ses représentations du monde, et donc aussi, un peu, ses rêves.

Et encore une fois à la lumière de tout ce qu'on nous rapporte, ces rêves ne sont jamais complètement déçus. Il y a nécessairement des renoncements, des compromis, parce qu'il faut bien faire avec les autres, avec l'environnement, mais il y a toujours aussi ce qui porte l'individu au travail, ce qui le met en mouvement, ce qui lui donne l'impression que ça vaut la peine. Que l'on gagne des millions ou des miettes pour vivre, que l'on se défonce au travail ou que l'on fasse le strict minimum, on a toujours besoin de se croire utile, on a toujours besoin de trouver un sens à ce que l'on fait, on a toujours besoin d'avoir le sentiment, même minuscule, même fugace, de réaliser un rêve.

Je ne crois pas que ce soit de l'angélisme. Il est parfois question dans l'actualité, bien malheureusement, des suicides au travail, des suicides à cause du travail. Il faut prendre la mesure de ce phénomène, pour sortir de cette idée simpliste que l'on ne va au travail que pour obtenir un revenu, et que la vraie vie est ailleurs. Quand on ne peut plus rêver, quand le travail devient un cauchemar, c'est le trou noir.

Le travail ne laisse jamais personne indifférent. Et ceci est une bonne nouvelle. Même dans des contextes difficiles, les personnes que nous rencontrons sont enchantées de pouvoir parler de leur travail, de pouvoir partager ce qui les motive au travail, de pouvoir aussi parfois mieux se rendre compte au travers de l'entretien de ce qu'elles font au travail, de ce que leur fait le travail.
Voilà ce qui nous motive dans notre propre travail coopératif : faire entendre le travail tel qu'il se rêve, tel qu'il peut porter les individus, tous leurs efforts pour prendre soin d'eux-mêmes, des autres, du monde.

Ce qui m'attire dans mon travail pour la coopérative Dire le travail, ce qui me fait rêver c'est que je rencontre des personnes que l'on pourrait trouver ordinaires et qui, quand elles évoquent avec moi leur travail, les rend à mes yeux parfois extraordinaires. Comme Malika, cette femme qui après avoir travaillé dans une fromagerie, en Tunisie, se retrouve à nouveau à faire du fromage en France, puis arrivée à l'âge de la retraite ne veut pas s'arrêter de travailler et ouvre un hammam. Et dans son récit, autant dans les fromageries successives qu'au hammam, l'on sent les odeurs, et les couleurs, l'on ressent la matière, elle fabrique elle-même les produits de beauté qu'elle utilise, … Ou encore ce pompier, rencontré pour les besoins d'un livre commandé par une grande centrale syndicale, qui ne fait pas que « sauver » des gens mais qui prend

soin aussi des membres de son équipe, attentif au ressenti de ses gars après une intervention délicate. Ou encore, Jean, ce gars que vous croisez sur les routes hiver comme été, à déneiger ou à curer les fossés et qui doit faire avec les usagers de la route, pas toujours compréhensifs à l'égard du travail qu'il fournit. Ou encore, cette maraîchère à l'origine d'un outil étrange, le toutilo®, qu'elle a inventé et qu'une petite équipe a fabriqué pour elle et qu'elle commercialise maintenant.

Ces récits publiés dans des livres, quel effet ont-ils sur leurs lecteurs ? Je ne vois plus du même œil mon garagiste, la soignante de l'EPHAD, peut être aujourd'hui en grève…
Mon rêve ? Nous sommes frappés, à Dire le Travail de voir comment certaines personnes peuvent critiquer, se plaindre, dire du mal les uns des autres. Le paysan se plaindre du personnel de la SNCF, et du train, « toujours » en retard, l'enseignant dit du mal du paysan qui utilise des produits phytosanitaires, le contrôleur de train critique l'enseignant qui ne sait pas « gérer » les élèves de sa classe.
Et si échanger sur nos métiers, donner la parole à ceux qui travaillent, permettait de mieux se connaître, de construire ensemble, des rêves vers une société meilleure ?

Assistante sociale, je militais dans un syndicat pour l'amélioration des conditions de travail. Maintenant,

animatrice d'atelier d'écriture, biographe, je suis salariée de Graines de SOL. Puis j'ai découvert la coopérative Dire Le Travail et j'ai immédiatement adhéré à la philosophie de cette organisation. Faire raconter et découvrir le travail de personnes d'une diversité extrême est passionnant, le retranscrire pour le mettre en mots, partager avec des lecteurs mon enthousiasme, voilà ce qui me motive pour ce travail quasi bénévole.

Rêves de travailler autrement

Crise et sens du travail, la réponse par l'engagement

Inspecteur puis Directeur du travail, enseignant à l'IEP Paris et à École des Ponts et Chaussées. Expert en relations du travail pour le BIT et la Commission Européenne.

Cofondateur de la publication METIS (www.metiseurope.eu).

Cofondateur et DG des associations « Université Européenne du Travail » puis ASTREES, Association Travail, Emploi, Europe, Société.

Depuis fin 2016, conseiller du Haut-commissaire l'engagement civique

Une quête généralisée du sens

La France et les Français (e)s ont un rapport très particulier au travail. Il est une valeur plus centrale et plus intense que dans n'importe quel autre pays industrialisé. Et ce pour le meilleur et pour le pire. D'ailleurs c'est chez nous que très habituellement la première question qu'on se pose quand on rencontre une personne pour la fois est : « que fais-tu dans la vie ? ».

C'est dans ce contexte qu'il faut appréhender une quête de sens qui traverse toutes les générations – les plus jeunes qui toutes catégories confondues placent l'utilité collective, le bien-être, l'équilibre vie professionnelle /vie personnelle en tête de leurs attentes bien avant le salaire (certes avec des variations pour les jeunes les plus exposés à la précarité) – comme les générations plus matures.

Cette demande est contrariée - le mot est faible - par nos modes de management et d'organisation : le sous-management, le caractère vertical et peu coopératif de nos systèmes (depuis l'école primaire), le poids de la hiérarchie, le gouvernement par les nombres tout cela heurte la quête de sens qui n'en existe pas moins. Le nombre de conflits sociaux en témoignent comme bien de ceux qui ne cessent de grossir autour des soignants et plus généralement autour des métiers tournés vers l'autre : le patient, le client, l'usager etc..

La distinction travail/emploi est de plus en plus pertinente. Nous avons assisté à une cannibalisation progressive du travail (la réalisation par l'effort de quelque chose qui nous dépasse et en même temps une réalisation de soi) par l'emploi (une place dans une organisation organisée autour du triptyque prestation/rémunération/subordination) depuis 40 ans. Cette cannibalisation n'est pas sans lien avec la quête de sens actuelle.
Les tentatives d'en sortir, rares et d'une certaine manière courageuses comme les lois nommées Travail, n'ont pas encore convaincu, soit du fait de choix méthodologiques malheureux, soit parce que les paris faits sont hasardeux ou pour le moins demandent du temps pour se transformer en résultats tangibles.

Le travail est crucial mais moins central

Productivité et technologies (numérisation, robotisation..) contribuent à réduire un certain type de travail. La balance destruction/création est déséquilibrée et cela pourrait encore s'aggraver tandis que le rapport entre intelligence humaine et intelligence artificielle réinterroge avec acuité la relation homme –machine.
La fin d'une triple centralité temporelle (du fait du chômage mais aussi du temps réduit), générationnelle (opportunités inégales tant pour les jeunes que pour les seniors) et économique (relativisation des revenus tirés du travail face aux

transferts sociaux, revenues financiers ou tirés de l'économie de plateformes).

Le travail comme fabrique de liens sociaux soutenables ?

Le lien social est indissociable du travail mais sa fabrique connaît aujourd'hui de nombreux ratés. Les communautés de travail deviennent précaires et rétrécies sur des noyaux étroits et fragmentées : les banlieues de l'entreprise, l'univers de la sous-traitance (souvent peu responsable) n'ont cessé de grandir. En outre, la fragmentation issue des restructurations en cascade comme de la multiplicité des statuts et du caractère temporaire des collaborations a mis à mal le contour et la stabilité de celles-ci.

Le souci louable de collaboration, qui n'est pas propre à l'économie qui s'en réclame, est battu en brèche par bien des organisations toujours et encore trop verticales dans notre pays. Nous sommes en France les spécialistes de la délinquance organisationnelle, celle qui fait que malgré tout cela peut marcher !

Un contrat de travail devenu obsolète ?

Le contrat de travail est devenu fragile. Cette fragilité c'est :

-D'abord la précarité de bien des missions, concentrées sur les jeunes et personnes d'origine ethnique diverses ;

-Mais aussi une sorte de rupture du contrat moral, du contrat psychologique individuel et collectif (faibles reconnaissance et progression, procéduralisation excessive etc.) provoquant en retour des phénomènes significatifs d'épuisement et de désengagement.
-Le contrat vit aussi une sorte de dépassement de son critère distinctif (vis-à-vis des autres types de contrats) – la subordination – et qui s'exprime à travers la montée de nouveaux statuts liés à l'entrepreneuriat, dynamique loin de recouvrir la seule fraude à la loi et aux cotisations.

Une démocratie sociale essoufflée

La participation au travail (énoncée par nos systèmes constitutionnels), qui permet à chacun(e) d'avoir une voix et à tous de peser sur la détermination des conditions de travail, va moins de soi que jamais.
Dans les années 1930-1960, les syndicats, étaient vus comme des forces créant des précédents et susceptibles de les étendre à chacun. Depuis les années 1980, avec le déclin de l'emploi stable, ils ne sont plus vus comme une avant-garde, mais au contraire comme les gardiens de privilèges. Ce qui accroît le ressentiment à leur égard et mine leur capacité à obtenir un soutien politique (d'où une crise de légitimité, accrue par une démographie qui en dit long sur le peu d'engouement des générations montantes à leur égard).
Ceci affecte le fonctionnement tout entier du marché du travail. La stabilité des institutions d'intermédiation

et d’assurance en matière d’emploi et de formation professionnelle n’est plus acquise et leur relation avec le système productif est entièrement à repenser.

Peser sur le cours des choses

Les scénarii ne sont pas écrits et une des choses intéressantes qui (re)surgit aujourd’hui est la question de l’engagement. Engagement sociétal comme le montre la diversité des actions citoyennes et le plus souvent bénévoles. Engagement professionnel comme le reconnaissent voire l’exigent nombre d’organisations malheureusement confrontées ici à de nombreuses contradictions. Engagement politique et pourquoi pas engagement syndical même si celui-ci est à la peine.

Emmanuel Macron le reconnaît : « C’est un engagement chaque jour répété qui fait que notre citoyenneté n’est jamais abstraite et froide. Elle n’est pleine et entière que par ce lien fraternel qui nous unit et dont nous devons retrouver la vigueur. Notre démocratie ne vaut que par l’exercice de notre citoyenneté, et ne dure (…) dans les valeurs qu’elle défend, que par l’engagement personnel de chacun ».

Les mutations du travail engendrent une nouvelle question sociale – c'est-à-dire quelque chose « d’essentiel qui concerne les racines profondes du vivre ensemble » (Robert Castel) qui va bien au-delà du travail d’ailleurs et qui embrasse les questions de

mondialisation, d'éducation et de participation démocratique.
Nous pouvons en sortir par le haut, en dépit de craintes non négligeables de conflits de grande ampleur, si nous apprenons à apprivoiser dans notre système politique, économique et social et culturel quelques grands mots clés: Réseau, engagement, contribution, communauté/universalité, coopération.
Des projets comme « Dessine-moi le travail » (Lauréat 2015 de la France s'engage) menés auprès de milliers de jeunes montrent que le travail continue à mobiliser les individus si tant est que l'on veuille bien prendre en compte leurs désidérata et leurs ressources, souvent trop inexploitées !
Une nouvelle phase de « progrès social » au sens moderne du terme peut advenir : celle où puissent grandir « Tout homme, tout l'homme, tous les hommes » (Paul VI Encyclique *Populorum progressio)*.
.

Coopérer, une éthique au sein d'un travail rêvé

Amélie VERAN

Amélie VERAN a créé Caracol[1] et Co en janvier 2017 au sein de la CAE Graines de SOL. Elle accompagne des groupes et des collectifs dans leurs rêves, leurs envies et leurs projets. Elle développe pour cela trois axes de travail : la formation, l'animation de groupes d'enfants et l'accompagnement de groupes d'adultes. Ses principaux vecteurs sont l'éducation à l'environnement, les jeux et pratiques coopératives, le co-développement professionnel et les méthodes d'intelligence collective.

La coopération est parfois vue et utilisée comme un mot valise : elle est présente à toutes les sauces, y compris les plus épicées, perdant ainsi de son sens premier : celui d'aller ensemble vers des objectifs communs et communément acceptés par le groupe.
Dans le champ du travail et de l'entrepreneuriat, poursuivre un tel objectif n'est pas toujours évident : l'inertie du groupe, les préoccupations individuelles et collectives entraînent des prises de position incohérentes pour l'intérêt du groupe, telle que la hiérarchie omnipotente.
Les Coopératives d'Activités et d'Emploi (CAE), dont Graines de SOL fait partie[1], essaient néanmoins de défendre une autre manière d'entreprendre : outre la génération d'une activité économique, c'est l'épanouissement de l'entrepreneur qui est au cœur des préoccupations de l'équipe d'appui.
En introduction, reprenons la définition de la coopération et ce qu'elle implique : atteindre ensemble un objectif commun implique la prise en compte de tous les individus… Dans leur individualité. Cela signifie que la personne est considérée dans son entièreté, avec ses qualités et ses défauts, mais aussi et surtout, avec ses propres valeurs, capacités et limites. Le projet devient d'autant plus riche s'il est nourri de la diversité de ses

[1] Graines de SOL est ici considéré comme un exemple, un espace d'expérimentation pour l'entreprise Caracol et Co. Il ne nous appartient pas de parler des coopératives en général.

membres. Cela induit bien sûr de respecter un certain nombre d'étapes pour aller vers la coopération : on ne peut demander à un groupe qui se voit pour la première fois de coopérer, sans une phase de prise de contact. Une fois ce premier pas franchi, l'ensemble des membres du groupe vont pouvoir travailler ensemble, vraiment. La question de hiérarchie, de clients, de partenaires est alors caduque (nous sommes entre êtres humains qui cheminent) et valorisée (nous cherchons ensemble les clés de nos échanges, dans un objectif gagnant-gagnant et une démarche éthique).

Pour refaire le lien avec Graines de SOL, qui par sa définition place l'humain au cœur de ses préoccupations, plusieurs points sont à relever : le premier est que les entrepreneu.e.s sont considéré.e.s avant tout en tant qu'individus. Ils sont accompagnés sur leur propre chemin. Qu'importe la date d'arrivée dans la coopérative : la confiance est instaurée et garantie par une charte de valeurs, pour expérimenter, tester et avancer. La notion de responsabilité est partagée et co-portée par tous les acteurs : équipe d'appui et entrepreneurs.

Chacun a la possibilité, à sa mesure, de s'investir dans le collectif « Graines de SOL ». Ceux qui ne le souhaitent pas et apprécient simplement la facilité administrative sont considérés à la même hauteur que ceux qui sont très investis. Tout est question d'équité !

Entreprendre peut amener à une résolution d'un conflit entre éthique et travail, plus exactement entre

des choix personnels parfois militants et la question de vendre ses prestations. En effet, le milieu militant semble en désaccord avec la question financière : si je lutte pour des valeurs, je ne peux pas en plus gagner de l'argent avec ce travail, ce serait presque contraire à mon éthique. Ou encore, si je prends du plaisir à ce que je fais, je ne vais pas en plus être payé, ce serait une forme de double salaire qui paraît abusif. Pourtant, si je fais le choix de me mettre « à mon compte », c'est bel et bien pour « vivre de ce que je fais, de ce qui me passionne ». Si cet emploi n'est pas rentable, toujours à ma hauteur, cela signifie que je peux tout de suite arrêter pour retourner à un poste salarié, que je ne crée pas et dont j'accepte le cadre, même s'il est aliénant.

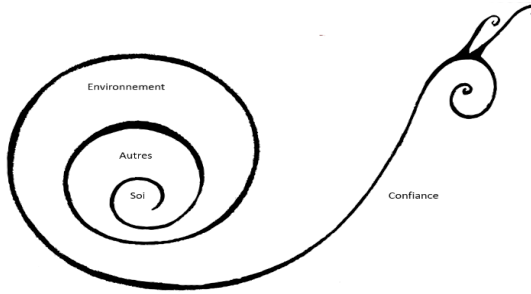
En vendant des prestations ou des créations, ce n'est pas « moi » que je vends, c'est un résultat de ma créativité. Je ne suis pas ma créativité. Je peux l'observer, la regarder, je peux me séparer de ce que je crée et lui donner une valeur, car ce n'est pas moi, ni mon corps, ni mon esprit (de la même manière, je ne suis pas mon émotion, je peux la mettre à l'extérieur de moi et continuer d'exister[2]). Une fois le résultat de ma créativité vendu, je continue d'être créatif.

Une résolution de ce conflit entre éthique et travail et la considération de chaque individu dans son individualité est un premier pas vers un rêve de

---

[2] Cf au sujet de la mise à distance des émotions Jacques SALOME et la méthode ESPERE®

travail dans lequel la personne dispose d'un espace d'épanouissement individuel et collectif.
Reprenons avec un troisième aspect : Lucie SAUVE, écopédagogue (Institut d'écopédagogie du Québec)



L'escargot relationnel®, Caracol et Co, 2017

qui définit trois sphères d'interactions : la sphère d'interaction à soi (construction identitaire), la sphère d'interaction aux autres (construction de la relation à l'altérité) et la sphère d'éducation à notre environnement (sentiment d'appartenance à la biosphère, responsabilité envers les autres êtres vivants)[3].
Caracol et Co modifie légèrement le schéma de Lucie SAUVE pour intégrer la notion de confiance : lorsque je suis en confiance, j'ai la possibilité de sortir de ma coquille et d'avancer, mû par la solidité de mes relations (schéma ci-dessus). Les discours

[3] Lucie SAUVE, 2002 : http://institut-eco-pedagogie.be/spip/spip.php?article346

moralisateurs, inquisiteurs et manipulateurs sont ici épuisés.
Dans la démarche entrepreneuriale, considérer ces trois sphères d'interactions pour avancer en confiance est au cœur de la démarche humaniste de Graines de SOL : accompagner sans materner pour renforcer la relation à soi ; proposer une démarche collective et/ou coopérative, le travail en réseau de pairs pour la relation aux autres et questionner son environnement travaillé au sens large[4] est une forme de relation à notre environnement.
Travailler en accord avec ses valeurs, se distancier de sa créativité pour accepter de gagner de l'argent à partir de productions personnelles et avancer en confiance sont trois piliers éthiques d'un travail rêvé à Graines de SOL, qui rend manifeste l'adhésion de Caracol et Co à cette entreprise du troisième millénaire.

[4] Avec qui ? Pour qui ? Où ? Comment ? Pourquoi ? A quel tarif ? Quoi ?

Un travail bénévole choisi

Lisa LEJEUNE

Designer, membre de l'association « les amis de Demain » et impliquée dans la construction du supermarché participatif et coopératif à Lyon : DEMAIN.
http://www.demainsupermarche.org/
Membre du groupe de travail « ambassadeur ».

DEMAIN, supermarché coopératif et participatif Lyon :
Un exemple de travail bénévole et choisi pour une entreprise commune, d'intelligence collective et de gouvernance partagée.

En France, depuis quelques années se sont plus d'une vingtaine de projets de supermarchés coopératifs et participatifs qui sont en train de voir le jour.
A Paris, La Louve a déjà ouvert tout début 2016, à Lille Superquinquin, à Bordeaux/Bègles c'est Supercoop, à Nantes Scopéli...
A Lyon, notre futur supermarché d'un genre nouveau se nomme DEMAIN.

L'origine de ces « utopies réalistes » qui se développent aujourd'hui en Europe, se trouve au Etats-Unis et s'inspire de l'expérimentation de la Park Slop Food Coop qui existe depuis 1973 à Brooklyn, New York regroupant aujourd'hui plus de 16 000 coopérants.
(voir le film FOOD COOP, de Tom Booth, 2016)

Un travail bénévole choisi

Un supermarché coopératif, c'est à un ensemble de citoyens qui se regroupent autour de valeurs et de besoins communs : bien manger, sainement, dans le respect de la terre et des personnes qui la travaille,

un besoin de transparence de la provenance des produits, un besoin de faire ensemble, de partage et d'enrichissement par l'interdépendance et l'intelligence collective.

C'est en somme, une grosse coopérative d'achat comme une sorte d'énorme AMAP, où chaque personne est d'une part, adhérent à l'association (à Lyon « les amis de demain ») et d'autre part coopérant, copropriétaire du supermarché. Chacun possède des parts sociales dans la coopérative d'achat en nombre équivalent, chacun a une voix pour la prise de décisions.

Et tout ça à des prix 20 à 40 % moins cher que dans des supermarchés classiques.
Comment ?
Tout simplement en réduisant la masse salariale au maximum, puisque chaque coopérant doit effectuer des vacations de 3h toutes les 4 semaines, dans le supermarché. A la caisse, au ménage, à la mise en rayon, à la commande, au planning.....etc
Un travail bénévole et choisi avec un avantage pour l'individu qui gagne à pouvoir faire toutes ses courses au même endroit avec des produits sains, qu'il a choisi ou coopté, en faisant des économies et en coopérant, en développant son lien à l'autre, en faisant ensemble.
Chacun vient à Demain pour des raisons différentes et à la fois pour un même élan.
Dans un supermarché coopératif et participatif, on

travaille aussi pour la communauté des Amis de Demain, pour et avec les autres, pour que le supermarché fonctionne. Si on rate une vacation sans prévenir, cela peut engendrer des problèmes d'organisation immense, on le voit très bien dans le film FOOD COOP... l'idée et de se responsabiliser aussi et d'expérimenter l'interdépendance avec joie et respect.

A Lyon, DEMAIN sera plus qu'un supermarché pour faire ses courses.
Ce sera ce qu'on appelle un tiers lieu, un lieu autre que la maison ou le travail. Un lieu pluriels à inventer. Une surface de vente classique, de stockage, de chambres froides..etc et aussi un espace polyvalent avec une cuisine, pour partager, apprendre et s'échanger des recettes, un salle de projection de documentaires ou films en lien avec tout sujet qui semblerait intéressant à des coopérants, une salle pour des concerts, un journal interne de bonne nouvelles, une garderie pour pouvoir faire ses courses tranquillement ou pour pouvoir faire sa vacation sereinement ... tout est à proposer, à inventer.

Je parlais de travail futur : celui qu'on aura à faire quand le supermarché sera monté.
Il y a aussi le travail à effectuer en amont, afin de le construire.
Le projet lyonnais DEMAIN est né de l'idée de Mathieu Duchêne, venu vivre dans la métropole de

Lyon pour organiser les premières réunions d'informations à l'hiver 2016. Puis de bouches à oreilles, de réseaux sociaux en réseaux sociaux, on est aujourd'hui plus de 800 amis de demain adhérents à l'association.
Près de 200, donnent de leur temps et mettent leurs propres compétences au service de cet ambitieux projet.

Une organisation empirique et expérientielle

Une structuration spontanée s'est créée.
Nous nous organisons aujourd'hui en groupes de travail, aujourd'hui 9 groupes différents : le groupe communication, le groupe ambassadeur, le groupe comptabilité, le groupe achat, financement, local, vie associative, juridique et enfin le groupe informatique.
Chaque groupe a des missions bien définies. Des sous groupes se créent pour des missions particulières.
Par exemple : le groupe ambassadeur organise et anime les réunions d'information, endossent le rôle de transmission lors des réunions d'intégration pour intégrer un groupe de travail. Autre exemple le sous-groupe « «événements » anime des stands sur des festivals et des salons.
Chaque groupe à plusieurs référents, qui font tous parties du comité de co-pilotage . Des coordinateurs existent aussi afin de coordonner les groupes et faire circuler les informations.
On s'outille : le groupe vie associative a rédigé une

charte de valeurs à laquelle chaque participant doit adhérer ! On a voté par web démocratiquement : 1 individu = 1 voix.
Certains se forment même à la gouvernance partagée par des MOOC, afin de faire avancer au mieux le projet.
Certains référents de groupe ont suivi une formation avec l'association Anciela pour apprendre les outils pour gérer une réunion, animer un groupe de bénévoles...
L'idée est soit de mettre au service du projet ses compétences métiers ou encore d'apprendre en intégrant un groupe de travail pour lequel on peut avoir une affinité.

En 2017, pour les début de l'association, les premiers adhérents actifs n'ont pas chômé : nous avons donc créé les groupes de travail, mis au point une gouvernance, formulé les valeurs claires du projet, créé un site internet, un logo et des outils de communication, gagné un prix AVIVA, mis en place des outils de travail, organisé la première fête de l'association, recruté près de 800 adhérents, participé à des dizaines d'événements …
Et pour 2018, nous avons en projet de choisir la localité du supermarché afin de faciliter la recherche du lieu, des partenaires, le financement de notre supermarché et l'inscrire sur un territoire. Nous allons organiser notre première AG, ouvrir une épicerie laboratoire pour acheter nos premiers produits et tester à petite échelle le fonctionnement du futur

supermarché, étudier la faisabilité d’un emploi : pour définir nos besoins et embaucher quelqu’un dès que possible.

Tout est en train de se construire : on se forme, on partage des connaissances. On est tellement nombreux que quasiment toutes les compétences sont là, en interne.
On est conscient que « tout ne sera pas parfait » et n'est-ce pas mieux ainsi ?

De mon point de vue, c'est une expérience inédite de monter un projet avec tant de monde et ça me met en joie à chaque avancée !

Rêves de gouvernance alternative :

La gouvernance sociocratique de l'école de la Rize

Anne-Gaël ERARD

Co-présidente de l'Ecole de la Rize pendant 6 ans ; chercheuse et consultante, convaincue que la transmission passe en grande partie par l'exemple et par l'expérimentation, elle apprend avec ses clients et grandit avec ses enfants. Elle cultive la co-création, le métissage des approches et des regards, s'enrichit de la diversité, de l'altérité, voire du désaccord. La découverte de la CNV et de la sociocratie libèrent une nouvelle façon d'être en lien… avec elle-même et avec les autres personnellement et professionnellement.

Passionnée de Recherche et de Relations Humaines, mon intervention à l'École Nouvelle de la Rize constitue la rencontre de 3 sphères de travail :
-Citoyenne, investie dans différentes associations avec l'intention proposer des façons de vivre ensemble plus naturelles et moins énergivores, j'ai été 6 ans co-présidente de l'École Nouvelle de La Rize avant de m'engager dans l'animation de son instance de régulation ;
-Mère de famille, j'espère que mes enfants seront des adultes en mesure d'être pleinement eux-mêmes tout en restant attentifs à la prise en compte de chacun… libérer du prisme de la dualité ;
-Professionnelle du travailler ensemble dans les organisations j'aime être le catalyseur naturel de la transformations des contraintes en expériences (ressources + perspectives).

École et lieu d'exploration

Le mouvement des Ecoles Nouvelles apparait après guerre dans le souhait d'offrir une éducation évitant la nouvelle survenue d'une telle catastrophe. L'école Nouvelle de la Rize (ENDLR) est une école associative sous contrat qui développe les approches suivantes :

• L'enfant au cœur de ses apprentissages avec « apprendre en faisant »
• L'expérimentation d'une vie en société pour les enfants
• La coéducation comme une richesse.

Différents types d'acteurs font vivre l'école par leur travail :
Enfants ; Equipe de salariés ; Bénévoles intervenants dans les classes ; Bénévoles institutionnels (CA, bureau, ...)
Depuis quelques années l'école ajuste son mode de gouvernance pour favoriser un vivre ensemble des adultes inspiré de ce qu'expérimentent les enfants. Progressivement, il est devenu clair que le modèle inspirant le plus adapté était la sociocratie.

Un processus, pas un projet : une résultante, pas un résultat attendu

L'évolution de la gouvernance de l'ENDLR a conduit à refondre puis à l'évolution de ses statuts pour officialiser son fonctionnement sociocratique. Comme tout organisme s'appuyant sur le feed-back, son organisation est vivante.

La sociocratie s'appuie sur 3 postulats qui la rendent porteuse de cette agilité :
- équivalence : chacun des membres est pris en considération et s'investit au « service » du groupe, projet … ;
- une décision est adoptée si elle est acceptée par ceux qui vont la mettre en œuvre ;
- les membres appliquent les décisions qu'ils ont contribué à prendre .

La sociocratie offre les conditions nécessaires à l'auto-organisation sur la base de cercles dont les buts convergent pour la réussite de la mission de la structure :

• Décision prise en cercles : but clairement identifié, équivalence des membres ;

• Décisions prises au consentement : objections motivées levées par ceux qui devront les appliquer ;

• Cercles liés entre eux par deux personnes (double lien) : l'une en charge de faire appliquer la décision, l'autre nommée par son cercle pour porter sa parole d'opérationnel ;

• Choix et affectation des personnes sur la base du consentement des membres après discussion ouverte.

La métamorphose a été fluide car chaque étape est la réponse pas à pas aux obstacles et problèmes rencontrés par la structure.

Il n'y avait pas d'intention de « Libérer les structures » organisationnelles de l'école ; juste l'envie de mieux travailler ensemble. En 2014, les modifications ont été telles que mettre les statuts en cohérence avec la réalité est devenu évident.

Les réponses aux défis ont été inspirées du fonctionnement des enfants dans l'école et des valeurs que nous voulons leur transmettre. J'ai défendu une école apprenante pour chacun … dans un souci d'équivalence. Ce projet nous a tous enrichi.

Plusieurs niveaux de retombées :

Sur le travail :
Prises par les acteurs concernés, les décisions sont porteuses de sens. Opérationnels, salariés comme bénévoles, en phase avec les décisions les appliquent, en faveur de la cohérence avec les projets associatifs, éducatifs et pédagogiques de l'école.
La durée des CA s'est réduite de moitié et leur fréquence de mensuelle leur est devenue trimestrielle.

Sur les relations :
Les rapports de force évoluent en conscience des complémentarités… plus de gagnant ni de perdant… chacun entendu et reconnu dans ce qu'il apporte.
Les décisions sont robustes, étayées, facile à communiquer et portées par les personnes en charge de les mettre en œuvre.

Sur le bien-être :
Pierre Tavernier qui forme depuis plusieurs années les acteurs de l'école à la Sociocratie souligne 3 besoins que les individus cherchent à satisfaire au travail : la sécurité, l'appartenance et l'influence :

• **Sécurité** : Les insécurités ou dissonances vécues ou ressenties par les acteurs de l'école peuvent être exprimées dans différents lieux qui méritent peut-être encore d'être clarifiés. La remise à jour des

fiches de mission renforce clarté et stabilité de l'équipe.
• **Appartenance** : Le renforcement des liens entre les différents types d'acteurs de l'école, facilite la compréhension mutuelle, la coopération, la stabilité et une augmentation de l'appartenance.
• **Influence** : Chaque personne souhaitant s'investir pour l'école contribue aux décisions qui concernent son champ d'investissement. Cette influence est créative. J'ai animé il y a quelques années un cercle de direction au sujet du départ d'un enseignant où participait lui-même. Le résultat obtenu été imprévu, créatif et célébré par tous.

Rester ancré dans la réalité !
Une façon d'investir le leadership
La sociocratie permet des décisions adéquates dont il reste nécessaire de soutenir l'application. Le rôle du leader reste prégnant pour orchestrer l'activité et soutenir la concrétisation des décisions. Son autorité repose sur une connaissance approfondie des réalités humaines et une perception juste du contexte, en s'assurant l'alignement cap, environnement et projets. Etre au service de l'organisation et de ses membres, cette posture demande un accompagnement et une évolution culturelle de tous.
La période de transformation est ajustements au fil de l'eau. Parfois déroutants pour les dirigeants, qui se transforment eux-mêmes ! La Directrice de

l'école a vécu des années à la fois passionnantes et éprouvantes durant ce virage !
Temps de transformation personnelle et posture ont été sous estimés lors de la transmission de la co-présidence. La sociocratie est temporairement redevenue une méthode plus qu'un nouvel ADN.

La culture du vivre ensemble
Plus l'organisation est mobile, plus les règles du vivre ensemble concernent les process et « l'écologie » ; pas de tâches et notamment pas de contrôle inutile. Ce modèle du vivre ensemble repose sur la confiance des membres les uns vis à vis des autres et sur la réactivité d'expression ou d'alerte.
L'instauration de lieu d'alerte / mesure des écarts est préférable. Dans un monde où les relations font encore référence au pouvoir « sur » plus qu'au pouvoir « avec », cela peut être vécu comme un contrôle et à ce titre mal toléré. Je crois que c'est le symptôme d'une culture encore ancrée dans la relation de compétition plus que de coopération.

L'altérité comme garantie… ça grince parfois !
Certains membres sont des TGV prompts au changement, d'autres des diesels dubitatifs et fiables. Cette diversité permet de rendre robustes les décisions et adaptée la vitesse de transformation. L'altérité est une garantie si chacun est écouté au profit d'une organisation respectueuse

de tous. La gouvernance ne résout pas l'altérité, elle lui donne du sens et de la valeur.
La Communication Non Violente est un vif soutien individuel et collectif.

Rythme et sens
Si l'avancée de la transformation s'effectue au rythme des besoins exprimés… la communication est guidée par les attentes des acteurs, entendue et tombe juste. Un « projet » de changement de gouvernance, au mieux est incompréhensible, au pire fait peur !
L'accompagnement du leader est préférable via des formations, feed-back, soutien à la réflexion et une écoute empathique.

L'animation des cercles…
L'animation demande une compétence spécifique en technicité et posture. La nomination du binôme animateur / rédacteur mérite d'être réalisée via une élection sans candidat. Une formation collective limite le grand écart entre dualité habituelle et nouveau fonctionnement. A terme, les rôles méritent aussi d'être échangés pour faire expérimenter à chacun la spécificité de chaque rôle et favoriser bienveillance et compréhension au sein des cercles.

En conclusion
La gouvernance sociocratique ne transforme pas ses membres en « bisounours », les conflits y sont

bienvenus, les « disputes professionnelles[5] » favorisées… et accompagnées pour en transformer l'énergie au service de la structure et de ses membres. Je considère souhaitable d'envisager un modèle de gestion des conflits sur mesure.
Le développement du vivre ensemble, cohérent avec la vision de l'Ecole et ce qu'expérimentent les enfants me rend personnellement heureuse et confiante.
Mes enfants ont expérimenté… qu'il existe des fonctionnements d'organisations qui font coopérer les souhaits et élans individuels en faveur d'un projet commun !

[5] Yves Clot

Rêves de gouvernance alternative :

La mise en place de la sociocratie dans l'entreprise AB Fonderie

Agathe KARKI

Agathe, assistante RH est la référente Bien-Être au travail dans l'entreprise AB Fonderie. Son poste lui permet de travailler en collaboration avec la directrice de site, la responsable d'atelier, l'assistante de direction et tous collaborateurs au sein de l'atelier. Elle est également disponible pour tous les salariés. Elle organise les évènements festifs (barbecue, repas de Noël...), elle s'assure du bien-être dans l'entreprise.

Suite à une réflexion sur les nouveaux modes de gouvernance, Frank MOLLE a fait le choix de proposer aux salariés un modèle en la matière, *la Sociocratie*, et m'en a confié la mise en place opérationnelle.

Qu'est-ce que la Sociocratie ?

C'est développer la puissance du collectif ! La sociocratie ou gouvernance dynamique est une méthode qui apporte des outils simples pour :

• construire des décisions partagées
• favoriser l'expression de chacun
• renforcer le sentiment d'appartenance et l'appropriation des objectifs communs
• déployer des énergies de coopération et la fluidité dans et entre les équipes
• Savoir utiliser les principes et règles de base de la méthode sociocratique pour **:**

- Accroitre l'efficacité d'un travail d'équipe et favoriser l'implication de chacun et la coopération entre les membres.
- Animer des réunions de travail productives et participatives et conduire de façon efficace des prises de décision partagées.
- Améliorer la communication et utiliser positivement les tensions dans une équipe.
- Renforcer l'esprit d'appartenance et l'appropriation du projet commun au sein d'une équipe ou d'une organisation.

- Identifier les principaux leviers d'amélioration du fonctionnement d'une équipe ou d'une organisation.

Les 3 règles fondamentales de la sociocratie :

- les intérêts de tous les membres sont pris en considération, chacun acceptant de se soumettre aux intérêts de la communauté.
- une solution n'est adoptée que si elle est acceptée par ceux qui vont la mettre en œuvre.
- tous les membres sont prêts à agir conformément aux décisions prises unanimement

Mise en place de la méthode au sein d'AB Fonderie

Avant tout, nous avons visionné le reportage passé il y a quelques années sur ARTE, « le bonheur au travail » avec tout le personnel puis nous leur avons proposé de mettre en place la sociocratie au sein de l'entreprise.

Objectif de la démarche : Construire une gouvernance participative, éthique et performante.

Nous voulions entrer dans un mouvement de responsabilisation et d'autonomie de chacun pour mieux faire évoluer l'entreprise et les hommes qui la conduise, et créer une attitude d'appropriation de son outil de travail.

Au départ le personnel était un peu dubitatif mais personne n'était contre ; Je me suis donc formée à la méthode pour pouvoir la mettre en place pleinement avec l'aide de Pierre Tavernier,

professionnel de la méthode. (AT CONSEIL - pierre.tavernier@numericable.com)
Au commencement j'étais pleine d'entrain et persuadée du bien-être que cela pouvait apporter au sein de l'entreprise et de l'efficacité de la méthode, mais je me suis vite confrontée aux premières difficultés : je faisais face à un public d'ouvrier, dont on n'avait jamais demandé leur avis sur rien, dont la plupart n'était pas français (et pour certains ne parlaient même pas le français !) et avec des cultures tellement différentes qu'il était difficile pour chacun de s'approprier la méthode.
Le plus gros problème était l'absence de participation pendant les réunions. Personne ne parlait ! Nous nous sommes vite rendu compte que beaucoup ne comprenaient pas ce qu'on leur disait. Nous avons donc choisi de leur proposer des cours de Français axés sur leur environnement de travail pour pouvoir reprendre à la base les consignes simples de travail et s'assurer que cela était compris. Ils ont accepté et avaient donc des cours pendant leurs horaires de travail (rémunéré).
Les réunions se sont poursuivies ; nous avons mis en place des demandes qui remontaient des salariés .
Nous avons mis en place grâce à la sociocratie, des réunions appelés « Mes idées+ » ; ce sont des réunions faites tous les 15jours, de 15min maximum et qui consiste à reprendre un par un ce qui a marché où non, les difficultés rencontrées par les ouvriers dans l'atelier. Les gens échanges sur des

astuces et des solutions sont donnés pour aider les ouvriers à la réalisation de leurs tâches. Par exemple il a été décidé que chacun aurait un chariot avec son matériel personnel (pince, outils…) afin que cela évite de perdre du temps à chercher « Qui a pris la louche ? Où est la pince ? » ect… questions d'organisation mais aussi de gain de temps et donc de productivité !

En quoi consiste le rôle du « Référent Bien-être au travail » ?

Mon rôle est primordial car il consiste à animer les réunions de travail pendant lesquelles les ouvriers discutent. Ils proposent des solutions sur des problèmes rencontrés pendant leur travail ; Je m'assure que chacun ait eu la parole, que tout le monde soient consentant sur une décision, qu'il n'y a pas d'objections ou que les objections sont traitées correctement. Je suis ensuite chargée de m'assurer du suivi des décisions sur le terrain.

Conclusion

Nous avons débuté la sociocratie en mai 2015 et trois ans plus tard nous commençons à percevoir les fruits de leur travail. C'est un travail au quotidien périlleux et difficile car il se heurte aux pratiques culturelles complétement différentes d'un individu à l'autre et harmoniser le tout est très complexe. C'est tout un changement de mentalité à apporter qui fait que la permutation est longue à venir. Mais nous fêtons au mieux toutes les petites victoires !

Note : *AB Fonderie est une entreprise d'une vingtaine de salariée, spécialisée dans la réalisation de pièces de fonderie ; Elle propose son savoir-faire depuis 1999 dans différents domaines. Inspiré du personnalisme, d'Emmanuel Mounier, valeurs fondatrices de notre entreprise, nous plaçons les relations humaines à l'externe comme à l'interne, au cœur de nos préoccupations. L'engagement sociétal* de notre entreprise, assure la cohésion de nos équipes, la pérennité de notre savoir-faire et constitue ainsi votre garantie de réactivité, de suivi et de sérieux.*

**AB Fonderie est membre de l'association « Ateliers de l'Entreprenariat Humaniste ».*

Rêves de travailler en commun

Le revenu inconditionnel d'existence

Baptiste MYLONDO

Baptiste Mylondo, enseignant en économie et philosophie politique, auteur de divers livres sur le revenu inconditionnel et la critique de la « valeur travail » (Ne pas perdre sa vie à la gagner, 2010 ; Pour un revenu sans condition, 2012 ; Non au temps plein subi ! [avec Samuel Michalon et Lilian Robin], 2013 ; Inconditionnel [avec Michel Lepesant], 2018).

Reconsidérer le travail sous l'angle du revenu inconditionnel

L'idée d'instaurer un revenu inconditionnel continue à faire son chemin au sein de la population française (et au-delà d'ailleurs). Elle a du reste connu une médiatisation aussi forte qu'inattendue au cours de la dernière élection présidentielle, portée fièrement (lors de la campagne des primaires du PS) puis plus timidement (lors de la campagne présidentielle), par Benoît Hamon. C'est sous le nom de revenu universel que Benoît Hamon s'en est saisi, mais on peut également rencontrer de nombreuses autres formules dans le débat public, alternant les substantifs comme les qualificatifs : revenu, allocation, dotation, dividende, salaire ; à vie, de vie, d'existence, citoyen, de citoyenneté, d'autonomie, de base, et j'en oublie sans doute. Chaque formule introduit bien sûr une nuance, dans le fondement retenu pour défendre cette idée, ou dans la forme concrète qu'elle pourrait prendre. Je présenterai ici le fondement et la forme qui peuvent être retenus dans une perspective de gauche et anti-productiviste. En trois mot, sur lesquels il convient de s'attarder, il doit s'agir d'un *revenu inconditionnel suffisant*.

Un « revenu », pour ce qui nous revient

Divers fondements (justifications) sont souvent avancés à l'appui d'un revenu inconditionnel. De manière schématique, une

perspective charitable le fondera sur un devoir de générosité des plus riches à l'égard des pauvres, une perspective libérale arguera d'un droit à concrétiser sa propre conception de la vie bonne (version de gauche) ou d'une égalité des chances d'échapper à la pauvreté (version de droite), d'autres encore avanceront un droit à la vie. Pour ma part, c'est au nom de la contribution de tous à l'enrichissement collectif que je défends l'instauration d'un revenu inconditionnel. Autrement dit, il me semble juste que chacun reçoive une part du gâteau qu'il a contribué à produire. Et il s'agit bien d'une question de justice (contributive et pas seulement distributive), pas de charité ou de générosité.

Pour le dire vite, ce revenu inconditionnel vient reconnaître la contribution de tous, quotidienne et primordiale, à l'entretien de notre premier bien commun : la vie sociale. Or, comme le note le philosophe François Flahault, ce bien commun a la particularité d'être un « bien commun vécu », c'est-à-dire que, contrairement à l'eau, l'air, la nature, il n'existe que parce que nous l'habitons, nous l'entretenons sans cesse. Et il s'agit bien là d'une contribution primordiale, à la fois première et indispensable, car sans elle, il n'y aurait rien.

L'une des principales objections morales au revenu inconditionnel tient dans une formule régulièrement entendue : « on ne peut pas payer les gens à ne rien faire ». Le postulat implicite d'une telle objection est que, hors de l'emploi, on ne fait

rien, et que seules les activités économiques créent de la richesse. Mais c'est oublier que le lien social est la matière première de toute activité économique, et que nous l'entretenons tous, d'une manière ou d'une autre. Nous faisons tous en sorte que nous ne devenions pas des étrangers les uns pour les autres, nous nous assurons toujours qu'il y ait quelque chose plutôt que rien (« keep talking » comme dirait Pink Floyd) et c'est déjà beaucoup. C'est donc à ce titre que chacun devrait percevoir un revenu venant à la fois reconnaître la contribution de tous, et la soutenir (le revenu inconditionnel doit relever le double enjeu de la reconnaissance et de la subsistance).

« Inconditionnel », contre les dérives de la société laborieuse

Le revenu inconditionnel doit l'être doublement, c'est-à-dire qu'il doit être versé à tous, sans condition, et sans contrepartie. Précisons ces différents points et leurs enjeux.

« Sans condition », cela signifie que le revenu doit être versé sans limite d'âge (tout au long de la vie), sans tenir compte de la situation familiale (donc versé individuellement), des ressources du foyer (donc cumulable avec d'autres revenus), ni de la nationalité (la résidence suffit). L'absence de contrepartie appelle plus de développements, car c'est vraiment elle qui donne au revenu inconditionnel sa dimension émancipatrice ? C'est

elle aussi qui permet d'éviter quatre dérives majeures de la société laborieuse (la société centrée sur l'emploi).

• La première dérive consisterait à verser un revenu sous condition d'emploi, faisant ainsi de l'emploi un devoir pour tous. Le revenu inconditionnel a donc l'avantage de déconnecter clairement emploi et revenu.

• La deuxième dérive, que nous connaissons bien aujourd'hui, consisterait à imposer une recherche active d'emploi, sous peine d'être privé de subsides. C'est cette logique qui conduit également à perdre le bénéfice des indemnités chômage après avoir refusé trois « offres raisonnables d'emploi ».

• La troisième dérive possible, qui revient régulièrement dans le débat public, est celle du *workfare*. Pour prétendre à un revenu d'assistance, les bénéficiaires devraient se livrer à un travail d'intérêt général.

• Enfin, quatrième dérive, le « *titytainement* ». L'enjeu ici est de répondre à la raréfaction supposée de l'emploi dans une société qui persisterait à le valoriser. Une question se poserait alors immanquablement : que faire des surnuméraires ? Que faire de celles et ceux, de plus en plus nombreux, qui ne trouveraient pas leur place dans le système productif ? Le *titytainement* consisterait à leur offrir du pain et des jeux, sous la forme d'un revenu garantissant subsistance et divertissement, contre l'engagement de ne pas chercher d'emploi,

de ne pas troubler l'ordre de la société, de rester à la marge.
Un revenu vraiment inconditionnel ne tombe dans aucune de ces dérives, à condition toutefois que son montant soit suffisant.

« Suffisant », pour prendre le temps de réfléchir

Dans une version de gauche, le montant du revenu inconditionnel doit impérativement être suffisant. Et par suffisant, il faut entendre trois choses :
• Suffisant pour échapper à la pauvreté. À ce titre, le revenu inconditionnel doit être au moins égal au seuil de pauvreté (fixé à 60 % du revenu médian, soit 1 015 € par personne et par mois, en France en 2018).
• Suffisant pour échapper à l'exclusion. Le revenu inconditionnel doit permettre d'accéder aux biens et services essentiels (entendus comme ce qui est essentiel à la participation active à la société).
• Suffisant enfin pour échapper à l'exploitation. C'est un point essentiel dans la remise en cause de notre rapport à l'emploi. Le revenu inconditionnel doit permettre de refuser l'exploitation, et notamment l'exploitation salariale (mais pas seulement, l'exploitation masculine aussi). Il doit donc permettre de refuser un emploi dont on jugerait les conditions de rémunération ou de travail insatisfaisantes. Ou bien de quitter un emploi trop prenant ou vide de sens. Bref, de se libérer des « *bullshit jobs* » dont

parle David Graeber, et des « boulots de merde » décrits par Julien Brygo et Olivier Cyran.

Inconditionnel et suffisant, un tel revenu nous permettrait sans aucun doute de revisiter notre rapport à l'emploi, et plus encore, notre vision du travail conçu comme contribution à la société.

Rêves de travailler en commun

Une expérience d'appropriation d'un lieu chez Renault Trucks

Bruno DANTOU

Originaire du Périgord, Lyonnais depuis 18 ans. Formation universitaire scientifique à Bordeaux 1. Ingénieur à temps partiel (80%) chez Renault Trucks au service des Méthodes Industrielles. Blogueur, musicien, Yogi. De nature curieuse et créative, il essaye de mettre tous les jours plus de cohérence, d'union en lui-même et autour de lui. Il a intégré l'entreprise en 2000 où il a principalement exercé des fonctions de chef de projet et d'ingénieur sur les processus d'assemblage. Aujourd'hui il exerce une fonction de coordination entre la fabrication, les achats, l'environnement et les services techniques.

Une expérience d'appropriation d'un lieu dans l'entreprise Renault Trucks

Ce récit est un témoignage subjectif d'une expérience commencée en 2017. Je fais partie d'un petit groupe de salariés portés par un désir de prendre en main leur qualité de vie au travail.

De quoi s'agit-il ?

• En 2017 un petit groupe de salariés (5 personnes) se retrouve…
• Ils parlent de leur envies d'améliorations de leur quotidien, de démocratie, de communication, de burn-out, de bore-out, d'engagement…de « vivant »…de comment retrouver un espace de liberté ..plus du sens ?
• une volonté d'agir sur un périmètre limité à leur bâtiment (60 personnes) pour « se voir » , faire « ensemble » et surtout faire selon leur désir !
• une posture nouvelle
•un nouveau regard sur son environnement professionnel et le « travail ».

Présentation succincte de l'entreprise

• Renault Trucks dans le groupe Volvo depuis 2000
• Volvo est un Groupe Suédois mondial ~90 000 pers.
• Site Lyonnais ~ 3700 pers.

• La marque Renault est conservée mais il n y a plus de lien avec le groupe Renault automobile
• Camions, (Renault ,Volvo, Mack,…), Engins de chantiers (Volvo), Bus (Volvo) …
• Ces 20 dernières années les structures organisationnelles se sont complètement transformées et sont en permanente mutation
• Faits marquants :
-La crise de 2009 a fortement impacté notre business

-Une financiarisation accrue des métiers et de l'actionnariat

En 20 ans l'entreprise a beaucoup changé…
AVANT :
• Organisation Franco-française

• Centre de décision en France

• Organisation pyramidale forte et locale

• On a 1 seul chef : manager hiérarchique local

• Travail en équipe local et en proximité physique

• Stabilité des organisations

AUJOURD'HUI :
• Groupe international, multi culturel

• Centre de décisions plus diffus : en Suède (et en France pour une partie)

• Organisation hiérarchique et fonctionnelle

• On a plusieurs chefs : de projet, fonctionnel, hiérarchique, « host » managers

• Travail dans des « open space» … le casque sur les oreilles

• Réorganisations fréquentes

Cette présentation succincte illustre le gigantisme d'un groupe industriel mondialisé tel que Volvo. Cette mondialisation/internationalisation de l'entreprise a un effet direct sur la relation au travail et sur les relations entre les employés.
L'anglais est devenu la langue de travail, le management de proximité a été remplacé par un management à distance pour beaucoup d'entre nous. Les processus de l'entreprise se sont complexifiés car on n'a pas pu remplacer un système par un autre du jour au lendemain, des hybridations, des compromis ont du se faire au quotidien..
S'ajoute l'écart culturel entre Latins et Scandinaves qui voient et pensent le monde différemment.
D'un point de vue externe, le marché très concurrentiel et un actionnariat de plus en plus exigeant ont mis l'entreprise sous contrainte à tous les niveaux.

Et moi dans tout cela ?
Depuis quelques années, en parallèle de ces changements « économiques » , la société civile s'est mise en mouvement. Les citoyens s'engagent et s'investissent de plus en plus (surtout les jeunes) ! La révolution numérique change notre rapport au monde, facilite les connections. Le « do it yourself » se développe ! Le mot important étant il me semble « yourself »…

Et Lyon est particulièrement dynamique. Les actions citoyennes, associatives transforment petit à petit notre vie « privée » et changent notre rapport au monde (ce que l'on mange, respire, écoute, voit…)
De fait, le citoyen Lyonnais de 2018 a beaucoup changé et n'est plus le même que celui du début des années 2000…

Le fonctionnement de l'entreprise est-il toujours en phase avec le fonctionnement de la société ?
ou
Comment ne pas être déstabilisé par cet écart entre ces 2 « statuts » (citoyen/employé)?

Les premières actions du groupe !
Notre première action a été d'inviter tout le bâtiment à un grand « brainstorming » pour identifier les envies de chacun et dégager les priorités pour améliorer notre Qualité de Vie (QVT) .

La question posée était : « bien vivre au travail c'est pour vous… ? »
Il est apparu 2 besoins principaux :
- créer du lien et se détendre (coin calme et confortable,…)
- meilleur espace pour travailler (salle de réunion, équipement…)
Voici donc ce que nous avons réalisé dans les mois qui ont suivi :
• **création d'un lieu convivial** (dite salle de convivialité) : c'est l'action principale qui a ancrée cette initiative dans un lieu physique. Nous nous sommes approprié une salle qui n'était pas beaucoup utilisée..
• L'Ouverture d'une **commission bibliothèque** pour donner et échanger des livres. Entre 12h et 13h quelques salariés-lecteurs ont pris leurs habitudes.
• L'ouverture d'une **commission décoration** de la salle (avec du mobilier et de la déco « fait maison » ou récupérée)
• L'aménagement des petites salles de réunions avec du **matériel plus ergonomique** (écran large, bureaux réglables en hauteur…)

Mode de fonctionnement :

Nous essayons de fonctionner le plus « horizontalement » possible. C'est-à-dire que les salariés parlent et s'auto-organisent sans passer systématiquement par la hiérarchie. Cela, pour aller

plus vite et surtout pour faire des choses adaptées et en phase avec les attentes des personnes

Par principe, toutes les personnes du bâtiment sont informées et invitées à venir pour donner leur avis, apporter leur contribution etc…
Nos actions s'inscrivent bien sûr dans le cadre légal et le règlement intérieur de l'entreprise.
Le management est informé des actions en cours et à venir et peut si besoin poser des objections.
Nous avançons à la vitesse…à laquelle cela doit avancer ! selon nos disponibilités, motivations, énergies.. et comme dit le proverbe *« ce n'est pas en tirant sur la tige que la plante va pousser plus vite »*
De l'horizontalité et de l'organisation oui mais... qui décide ? qui a autorité ?
Nous n'avons pas répondu encore à toutes ces questions mais il nous est apparu nécessaire de tracer des limites, quelques règles simples pour cadrer les actions autour de cette salle.
Une commission temporaire a été créé écrire une charte qui est affichée sur la porte d'entrée de la « salle de convivialité » !

Charte de la convivialité :

• Raison d'être
Ce lieu est un espace disponible, accessible à tout le bâtiment, déconnecté, non professionnel pour améliorer notre qualité de vie dans notre bâtiment.

Ce lieu est ouvert aux initiatives : décorer, partager une passion, exposer, .. sont exclues les initiatives à but commercial ou caritatif
Il peut servir à divers moments de convivialité tels que débats, petit dej', anniversaires,…
chacun est libre de venir partager un moment de convivialité autour d'un thé/ café , néanmoins les machines à café, bouilloire frigo, micro-ondes et autres machines restent en dehors de ce lieu
Des lieux de restauration, petites annonces etc existent déjà à l'extérieur de cette salle, merci de les utiliser pour ces usages
Les suggestions sont les bienvenues, une boite à idée est disponible !

• ***Fonctionnement***
Lieu autogéré par les résidents du bâtiment sur la base du volontariat,
Faire émerger des idées, projets puis s'organiser pour la mise en œuvre,
Une commission organisation (ouvert à tous) - réunion mensuelle,
D'autres commissions permanentes et temporaires (ouvert à tous),
Chaque commission s'organise mais communique sur ces activités à la commission organisation lorsque nécessaire,
Réunion trimestrielle avec toutes les commissions et leurs membres,
Privilégier low tech, la récup' et le fait maison,

Mode de fonctionnement le plus démocratique possible.

Nos actions prévues pour 2018

• Promouvoir la salle pour développer encore plus les échanges

• faire une « gazette » pour communiquer sur les actions en cours

• Ouvrir des cafés/débat pour partager des passions, centres d'intérêt

• Faire connaitre notre initiative au-delà du bâtiment … essaimer pour que cette initiative fasse des petites pousses dans d'autres bâtiments !

Réactions et perspectives

• Les propositions de notre groupe ont surpris… autant les employés que le management

• Nous avons le support du management qui dans la mesure où nous respectons les règles de l'entreprise nous laisse agir et sponsorise financièrement quelques idées

• Les employés prennent leur marque, des habitudes…

• Nous apprenons en marchant pour ne pas créer une « institution » de plus et essayons d'inventer quelque chose de nouveau

Très habitué au rapport employé / employeur ou à une identification au métier… cette nouvelle posture surprends et pose des questions sur la légitimité, sur la capacité de chacun à agir, sur la responsabilité…

Nous allons continuer dans cet élan, animés par cette énergie créative qui est en chacun de nous, chercher d'autres pistes de développement personnel…et collectif !

A suivre …

Rêves de travailler en commun

Vers des communautés de travail vivantes, inspirées et inspirantes

Julien BERLUSCONI

Julien s'intitule « facilitateur du facteur humain ». Il accompagne l'épanouissement des personnes et des organisations humaines. Formé en biologie, au coaching et à diverses méthodes d'intelligence collective, il transpose l'intelligence du vivant au management des relations humaines avec une écoute bienveillante et un questionnement inspirant. En tant qu'ancien consultant en évaluation des risques, entrepreneur affilié à la coopérative d'activités Graines de SOL et co-fondateur de La Gonette - Monnaie Lyonnaise Citoyenne, il expérimente sur le terrain les enjeux d'un fonctionnement coopératif et démocratique. Il est aussi fondateur de BIOM21.

Si l'organisation dans laquelle vous évoluez était un organisme vivant, quel serait son niveau de vitalité, sur une échelle de 0 à 10 ? Qu'est-ce qui s'épanouit, ou au contraire qu'est-ce qui meure ou dépérit petit à petit ? Voilà le type de questions que je propose pour sonder l'état d'une équipe ou d'une organisation.

Le vivant comme modèle

Si le travail est un commun, alors il me semble intéressant d'observer ici nos *communautés de travail*, plus particulièrement à travers le prisme de la science du vivant. En quoi cet angle est-il pertinent aujourd'hui ? Le travail de Frédéric Laloux[6] a mis en lumière que de nouvelles formes d'organisations émergent de manière indépendante dans plusieurs pays, dans divers secteurs, et qu'elles ont en commun de se décrire comme un « organisme vivant », par opposition à l'image de la « machine » qui décrit mieux les organisations plus classiques. Selon Laloux nous quittons le paradigme des organisations inertes, sans « âme », qui doivent être programmées, alimentées en « ressources » et dont l'intelligence et le pouvoir sont centralisés dans la tête de son concepteur, pour entrer dans le paradigme des organisations autonomes, qui évoluent selon leur propre raison d'être, s'auto-organisent et dont l'intelligence siège en chaque

[6] http://www.reinventingorganizations.com/fr.html

membre, chaque « cellule » de l'organisme et dans leurs interactions à haute fréquence.
En biologie, une *communauté* représente « un système au sein duquel des organismes vivants partagent un environnement commun et interagissent[7] ». Au travail, des êtres humains partagent en effet un environnement matériel – le lieu de travail – et immatériel – le secteur d'activité, les réseaux de partenaires, etc. Les êtres humains sont avant tout des êtres vivants. Nous pouvons faire l'hypothèse que les principes du vivant s'appliquent aux communautés de travail, et qu'être en accord avec eux permet l'équilibre et la pérennité. Reconnaître, accueillir et intégrer ce qui est « vivant » en chacun et dans les relations humaines dans les dynamiques de travail est selon moi un principe d'éthique. Le nier ou le mettre de côté serait équivalent à nier l'humanité des collaborateur·trice·s, par exemple dans certaines prises de décision perçues comme vides de sens par celles et ceux qui en vivent les conséquences.

Quelle place pour le « vivant » ?
De quel « vivant » parlons-nous ? J'entends par là nos ressentis physiques et émotionnels, notre conscience, nos besoins fondamentaux universels (comme la reconnaissance, l'autonomie, l'équité, le respect), les valeurs qui nous animent, nos

[7] Source : Wikipedia https://fr.wikipedia.org/wiki/Communaut%C3%A9

aspirations. Le vivant se manifeste à travers des tensions que l'on ressent, le besoin constant de se réaligner sur nos valeurs, nos élans de créativité, nos rêves qui frappent à la porte de notre conscience…

Un questionnement revient régulièrement : « le travail est-il le lieu pour traiter des aléas affectifs *personnels* des un·e·s et des autres ? et la productivité alors ? ». Je réponds oui, dans une certaine mesure. Mon expérience est que le vivant a toujours le dernier mot, et que ce qui n'est pas dit agit toujours en arrière plan, et resurgit tôt ou tard de manière démesurée. Mieux vaut s'en occuper avant qu'il ne s'occupe de nous.

Pour illustrer cela, prenons l'exemple d'un collaborateur qui vit une tension relationnelle avec un nouveau venu dans l'équipe. La cause apparente peut être un mode de fonctionnement différent, et la cause profonde un sentiment de rivalité. Le comportement du nouveau l'irrite, mais il n'en parle pas, ne se pose pas de question sur ce qui l'agace au fond et n'en parle pas à son manager. Naturellement, la relation se dégrade et l'équipe commence à en pâtir, sans en identifier précisément la cause. Dans le cas où il serait considéré normal d'exprimer ce type de sentiments, il pourrait en parler dès les premiers signes avec la personne concernée, son manager ou ses autres collègues et trouver un arrangement pour tenir compte de la cause de la tension.

Ce deuxième cas de figure nécessite d'investir un peu de temps, donc d'y voir un intérêt *a priori*, ainsi qu'un niveau de confiance suffisant pour exprimer sa vérité, se montrer dans sa vulnérabilité sans craindre que cela ne se retourne contre soi.
Nous voyons ici un premier enjeu qui est de créer des conditions sécurisantes pour oser être vrai·e sur le lieu de travail et exprimer ce qui est vivant en soi. Cet enjeu n'est pas des moindres, et pour cause car le vivant, parfois c'est chaud, ça explose, ça sent mauvais, ça colle, c'est incontrôlable, ça gratte, ça mouille, ça déborde et ça fait terriblement peur. Par réflexe on peut tenter de le contenir pour ne pas faire de vagues.

Utiliser le vivant à bon escient

J'observe dans mes expériences et dans les organisations que j'accompagne que l'expression de ce vivant peut être soit « dégénératif », créant des conditions délétères qui tirent l'équipe vers le bas, des décisions qui créent un·e ou plusieurs « perdant·e·s », soit « génératif » lorsqu'il devient source de créativité, permet de trouver solutions de type « gagnant.e-gagnant.e » auxquelles personne n'avait pensé auparavant.
L'enjeu déterminant pour cela est le cadre et la structure que l'on met en place pour accueillir ce vivant. Pour cela, je ne préconise aucune formule toute faite, car chaque groupe a une culture et des besoins différents. Je recommande et je facilite la co-création de ces espaces, ce qui permet au

passage et de vivre une expérience d'intelligence collective, de renforcer les liens dans le groupe et de le rendre autonome.

Voici un exemple vécu dans une équipe pour illustrer et inspirer : un processus de « réunion compost » dont l'intention est d'identifier et de valoriser ce qui n'a pas trouvé d'espace-temps pour se dire. En présence d'un·e facilitateur·trice externe au groupe garant·e du cadre (non-jugements, s'exprimer en disant « je », écouter sans interrompre) le processus suit trois étapes : 1) un temps pour soi pour poser sur le papier tout ce que l'on a sur le cœur ; 2) un temps d'échange par deux si on le souhaite, et enfin 3) un temps avec toute l'équipe, et au centre du cercle un bac pour déposer symboliquement ce que l'on souhaite « composter » et éventuellement l'exprimer oralement. Ce compost forme alors un terreau fertile prêt à accueillir de nouvelles idées.

Jacques Leconte, auteur du livre *Les entreprises humanistes, comment elles vont changer le monde*[8], nous fait partager que « une entreprise qui fonctionne bien est une entreprise où l'on sait s'engueuler sainement. » Lire à ce sujet l'article *Le conflit : une énergie renouvelable pour le développement durable des organisations professionnelles*[9] où je présente une approche pour

---

[8] Jacques Lecomte (2016), Les entreprises humanistes, comment elles vont changer le monde, Paris, Les Arènes.

[9] http://biom21.fr/index.php/ressources-cercles-et-

aborder les tensions et les conflits en intelligence collective.

Se synchroniser au vivant

Être à l'écoute du vivant, c'est aussi se mettre à l'écoute des rythmes naturels inhérents à tout projet. En cela, la méthode du *Rêve du dragon*[10] fournit une structure pragmatique en invitant à équilibrer les quatre phases organiques : rêver, organiser, agir, célébrer/observer.

Les phases de célébration et de rêve sont en général peu investies, peut-être parce qu'elles ne sont pas directement productives, et aussi parce qu'elles demandent un certain niveau de confiance pour s'exprimer en authenticité. Pourtant elles sont essentielles pour entretenir la vitalité des projets et maintenir l'inspiration de chaque membre, et inspirer ces dernier·e·s ainsi que les clients, partenaires et futurs membres de l'organisation.

Oser le vivant

En conclusion, je souhaite inviter chacun·e à oser faire une place au vivant pour lui permettre d'exprimer son potentiel créateur, entretenir la flamme de la motivation, convertir les tensions en énergie constructive, et cultiver la joie de faire ensemble. Pour finir, je vous laisse avec ces

---

systemes-restauratifs/

[10] http://revedudragon.org/

questions : sur une échelle de 0 à 10, à quel point vous autorisez-vous personnellement à exprimer ce qui est vivant en vous au travail ? Quelle action concrète vous permettrait de monter d'un point ou deux ? Sur qui, sur quoi pouvez-vous vous appuyer pour la mettre en œuvre ?

BIOM21 accompagne les individus, les organisations, les entreprises à entrer en douceur dans l'ère du XXIème siècle, en prenant le vivant comme modèle et s'inspirant des sagesses ancestrales. Sa mission est de faire du "facteur humain" un facteur d'épanouissement durable, en proposant deux démarches complémentaires, sous forme d'ateliers d'exploration, de formation et d'accompagnement sur-mesure : générer une motivation et une dynamique entraînantes pour des projets collaboratifs, innovants et durables" ; créer les conditions pour faire la paix avec le conflit : s'y engager collectivement, de manière constructive et pragmatique pour déboucher sur des solutions durables.

www.biom21.fr

Coordination des textes et mise en page :
Geneviève Brichet
Achevé d'éditer en France par l'ALEES
février 2018

www.lyon-ethique.org
info-alees@lyon-ethique.org

association lyonnaise d'Ethique économique et sociale

www.lyon-ethique.org

Prix public : 7,50€

Prix adhérent ALEES : 5€