

RECHERCHE-ACTION
BEES COOP
« GOUVERNANCE
ET
AUTOGESTION »



RESULTATS DU DIAGNOSTIC
(AVRIL-AOUT 2020)

Table des matières

1. PREAMBULE	3
1.1. Rappel du contexte et de la commande de recherche	3
1.2. Personnes engagées	7
1.3. Méthodologie	8
2. COMPRENDRE L'HISTOIRE DE LA BEES	10
2.1. La BEES : un projet hybride	10
2.2. L'enchaînement d'étapes	11
2.3. Les enjeux actuels	18
3. MANDAT ET ORGANISATION DE BEES COOP	25
3.1. Place et autogestion des salariés	25
3.2. CA versus Salariés, Coopérateurs versus Salariés ?	26
3.3. La technostucture	33
4. DU PROJET POLITIQUE BEES A LA QUESTION DE LA GESTION PAR CONSENTEMENT	36
4.1. One stop shopping versus Consom'action : une opposition de façade	36
4.2. La gestion par consentement	38
4.3. Faire le politique : distinguer décision politique et décision technique	41
5. S'INTEGRER, S'IMPLIQUER & PARTICIPER : LA QUESTION DE L'ENGAGEMENT DES COOPERATEURS	43
6. PROPOSITION DE CHANTIERS	46
BIBLIOGRAPHIE	48
ANNEXE	49

1. PREAMBULE

1.1. Rappel du contexte et de la commande de recherche

1.1.1. Rappel du driver du COFIL

Préalablement à cette recherche, un driver a été rédigé et validé par les membres du comité de pilotage (COFIL). Pour comprendre et mettre en perspective ce document, voici le condensé de ce driver qui a guidé le chercheur dans sa recherche.

Une situation actuelle de tension :

- Existence d'une tension entre la dynamique et le rythme du projet supermarché versus le projet "idéologique" de la BEES
- Difficulté à identifier les pouvoirs et les responsabilités des différents organes de la BEES, ce qui crée des lenteurs et des complications dans la prise de décision
- Difficulté à nommer le principe et la réalité de gouvernance de la BEES : autogestion ? Démocratie participative ? Gouvernance partagée ? Sociocratie ?
- Passage d'une étape projet à une étape d'opérationnalisation et de gestion du magasin
- Retrait des fondateurs, oubli de l'histoire et remise en question de certaines fondations idéologiques et organisationnelles de la BEES
- Turn-over important des coopérateurs impliqués dans les différents comités, ce qui pose la question de l'implication et de la participation de ceux-ci dans la gestion et la gouvernance
- Difficulté dans la mise en pratique des principes autogestionnaires et dans l'appropriation des outils d'intelligence collective (la gestion par consentement par exemple) qui ne sont ni connus, compris ou respectés, ni faits ou parfois acceptés

Une situation qui crée :

- Des tensions, des découragements, de la fatigue, de la perte de confiance, de la méfiance et de la frustration
- Des projets et actions qui sont écartés faute de temps et de bras
- L'incompréhension des outils d'intelligence collective engendrant un retrait de certains coopérateurs non-sensibilisés et une frustration chez les autres
- Des lourdeurs dans la prise de décision et des remises en question des mandats des personnes et des organes de la BEES ainsi qu'un non-respect de la gouvernance et des statuts/règlements
- Des attitudes individuelles et personnelles en décalage avec un fonctionnement autogestionnaire
- Des représentations différentes de la BEES et de son projet qui se matérialisent, par exemple, par une division entre *one-stop-shopping*¹ et consommation durable

Ce qu'il faudrait faire :

- Préciser le projet idéologique/la raison d'être de la BEES
- Créer une gouvernance/organisation de la BEES adaptée pour des coopérateurs bénévoles
- Adapter la gouvernance/organisation à la réalité de la BEES (mandats, responsabilités, organes, communications, niveaux de décisions, exigences légales, etc.) et les rendre accessibles à tous
- Déterminer et créer des processus de médiation, inclusion et exclusion
- Former l'ensemble des acteurs (coopérateurs, salariés) aux outils/méthodes/etc nécessaires au fonctionnement autogestionnaire de la BEES

¹ Un *one-stop-shop* ou guichet-unique est un magasin dans lequel le consommateur et acheteur peut réaliser, dans un même endroit, la majorité de ses achats de natures différentes. Dans le cas d'un supermarché, un tel magasin proposerait ainsi l'ensemble des achats quotidiens alimentaires et non-alimentaires d'un ménage. Cette définition semble cependant au sein de la BEES trouver un ensemble hétéroclite de représentations, parfois contradictoires.

Tout cela doit permettre d'obtenir :

- Une vision claire du projet de la BEES (raison d'être/idéologie)
- Une vision claire de comment le mettre en œuvre (gouvernance/organisation)
- Des outils/méthodes/dispositifs pour y arriver
- Une atmosphère saine et un nouveau sursaut d'implication et de plaisir de participer à la BEES

Objectif de la recherche :

Cette première étape de recherche ne répondra pas et ne voudra pas répondre à l'ensemble des interrogations et demandes soulevées dans ce driver. Celles-ci le seront cependant durant l'ensemble du projet de recherche-action qui s'échelonne sur un temps long.

En revanche, ce document initial, en tant que **première étape**, doit permettre :

- D'avoir une vision d'ensemble cohérente des problématiques et sujets : ces premiers rendus prennent donc la forme d'un **diagnostic**
- D'avoir une vision extérieure de la coopérative : le chercheur-étant extérieur à la BEES, ainsi qu'à tout supermarché coopératif, partagera une **vision sans a priori** de la BEES
- D'avoir un **retour scientifique** faisant le lien entre les différentes théories et l'état de la connaissance sur les phénomènes coopératifs et autogestionnaires : une production écrite existe déjà, notamment sur la Louve et Park Slope. Celle-ci permet de prendre du recul sur la réalité quotidienne à laquelle les salariés et les coopérateurs sont confrontés.

L'objectif premier n'est ainsi pas de donner des réponses toutes faites aux problématiques idéologiques et organisationnelles, mais avant tout de **comprendre** et d'**expliquer**, c'est-à-dire souligner les liens de causalité entre l'ensemble des éléments du driver. Il donne des clés de compréhension aux acteurs (coopérateurs

et salariés). En effet, le positionnement de cette recherche n'est pas de fournir des solutions/méthodes/outils toutes faites. La BEES, en tant qu'organisation alternative (Dorion, 2017), ne peut reproduire de l'existant mais bien créer des outils et des méthodes adaptés à ses propres particularités : populations impliquées, fonctionnements participatifs et démocratiques, volonté des coopérateurs, etc.

Moins qu'un document définitif, celui-ci cherche non pas à traiter, à analyser et à résoudre tous les problèmes de la BEES mais uniquement à aborder ceux considérés comme fondamentaux, c'est-à-dire qui empêchent d'autres d'être résolus.

De même, la rédaction de ce document n'a pas été aisée : à qui s'adresse-t-il ? Il est destiné à une pluralité d'acteurs, aux compréhensions et vécus différents de la BEES. Déjà bien assez long, le choix a été fait d'un document non-exhaustif, qui ouvre le débat et cherche à expliquer et interpeller en vue d'ateliers de clarification et de débat avec les coopérateurs, prochainement organisés.

1.1.2. Good enough for now, safe enough to try²

Ce travail constitue donc une première étape de diagnostic d'un processus plus long de recherche-action, comprenant la mise en place et l'évaluation des méthodes/dispositifs/outils en réponse à ce premier état des lieux.

Ce diagnostic a, comme tous, dû relever le défi du COVID-19 qui a bouleversé l'emploi du temps du chercheur, de la BEES et donc de cette première étape recherche. De même, la BEES est une coopérative en pleine évolution qui d'ores et déjà réfléchit et initie des modifications de sa gouvernance et de son organisation. De fait, dans la construction du calendrier de recherche, le COPIL et le chercheur ont ainsi fait le choix de suivre un des credo de la BEES : « *Good enough for now, safe enough to try* ». Pour aller le plus vite possible et s'affranchir du temps long de la

² Littéralement : « *Assez bon pour l'instant, assez sûr pour essayer* ».

recherche³, le choix a été fait de produire rapidement un premier document présentant les principaux résultats de celle-ci.

Ainsi, ce document est la version densifiée et préliminaire de suivants qui viendront préciser, nuancer et illustrer plus amplement les divers thèses et résultats présentés ci-dessous.

La proposition est ainsi la suivante : suite à l'écriture et à la présentation de ces résultats, des actions seront mises en place. Le chercheur suggère alors d'écrire pour chaque sujet à chantier/actions un document exhaustif et complet (20 à 30 pages) sur la thématique.

- ⇒ Exemple : si le choix est fait d'ouvrir un sujet sur le mandat du CA, le chercheur s'engage à fournir un document de recherche complet détaillant l'ensemble des éléments de littérature, de terrain et d'analyse aux membres du COPIL en charge.

1.2. Personnes engagées

1.2.1. Composition et mandat du COPIL

Prénom NOM	Qualité
Morgan BRUNEA (Suppl. Pascale ZOETAERT)	Représentant du conseil d'administration
Anne dE BEER (Suppl. Laurence MOERENHOUT)	Représentante du comité gouvernance
Kévin PASTIER	Chercheur – membre invité Doctorant en sciences sociales au Conservatoire National des Arts et Métiers (Paris, France) Assistant-enseignant chercheur à ICD Business School Paris

³ Pour illustrer ce temps long : un article publié dans une revue scientifique peut être issu d'un terrain exploré 5/6 ans auparavant. L'analyse d'entretiens, d'observations ou d'autres éléments de terrain nécessite la plupart du temps 6 à 12 mois d'analyse.

Martin SILVERBERG (Suppl. Hilario SAENZ PALOMEQUE)	Représentant du comité transversal
Coline VAN DER VORST (Suppl. Martin RAUCENT)	Représentante des salariés

Le chercheur souhaite remercier l'ensemble des membres de ce COPIL pour leur disponibilité, leurs remarques et leur aide dans la démarche de recherche. Ces remerciements sont également destinés au pool facilitation et particulièrement à Tanguy de Lestré, Nathalie Degroote et Julien Haar pour avoir facilité, à distance, l'ensemble des réunions et des réflexions de ce COPIL.

1.3.Méthodologie

Ce document s'appuie sur :

- Une **recherche exploratoire**, débutée en janvier et février 2020 avec :
 - o La rencontre avec le comité gouvernance et l'exposition des enjeux/problématiques organisationnels de la BEES
 - o Un entretien avec un salarié de la BEES
 - o Une présentation de l'histoire de la BEES
 - o La présence et l'observation de l'Assemblée Générale (AG) de février 2020
- **46 entretiens** (cf. tableau ci-dessous) sous forme de récits de vie regroupant l'ensemble des acteurs de la BEES, réalisés entre mai et juin 2020

Ces entretiens ont été retranscrits entièrement et analysés. Ils ont permis de réunir la parole⁴ :

⇒ Des fondateurs (4)

⁴ Du fait des casquettes parfois multiples des coopérateurs, les nombres ci-dessous ne peuvent être additionnés.

Référence	Durée de l'entretien	Référence	Durée de l'entretien	Référence	Durée de l'entretien
E_1	0h56	E_17	1h04	E_32	1h02
E_2	1h06	E_18	1h25	E_33	1h40
E_3	1h07	E_19	0h59	E_34	1h21
E_4	1h10	E_20	0h56	E_35	1h29
E_5	1h06	E_21	0h58	E_36	0h59
E_6	1h01	E_22	1h33	E_37	1h06
E_7	1h06	E_23	0h59	E_38	1h11
E_8	1h33	E_24	1h38	E_39	1h13
E_9	0h50	E_25	1h32	E_40	1h13
E_10	0h54	E_26	1h28	E_41	1h31
E_11	1h09	E_27	1h04	E_42	1h00
E_12	1h11	E_28	1h40	E_43	1h04
E_13	1h34	E_29	1h16	E_44	1h29
E_14	1h07	E_30	1h13	E_45	0h56
E_15	1h19	E_31	1h04	E_46	1h21

⇒ De membres, et d'anciens membres, du conseil d'administration (6)

⇒ De l'ensemble des salariés (7) et d'anciens salariés (4)

⇒ Des membres des

comités gouvernance (6), AG (2), produits (2), transversal (4), comptabilité (2), bureau des membres (2), communication (3), sociétal (1), comité d'information (2) et du pool facilitation (3).

⇒ De supercoopérateurs (3) et de coopérateurs jamais ou plus engagés au sein des comités (17)

– **L'observation** de diverses réunions de comités et/ou de groupes de travail, en l'occurrence :

- **Le comité produit,**
- **Les salariés,**
- **Le comité gouvernance,**
- **Le comité de coordination**
- **Le comité transversal**
- **Une séance d'information**

– **L'accès complet aux ressources documentaires internes de la BEES,**

Du fait de la situation sanitaire, l'ensemble de ces éléments a été effectué à distance.

2. COMPRENDRE L'HISTOIRE DE LA BEES

2.1. La BEES : un projet hybride

La BEES, en tant qu'entreprise coopérative, est une « organisation hybride » c'est-à-dire qu'elle combine deux logiques institutionnelles distinctes qui peuvent parfois être contradictoires. Alors que l'entreprise capitaliste classique développe un unique projet institutionnel, la recherche du profit, les entreprises coopératives en proposent deux (Juban et al., 2015) :

- un **projet économique et productif**, en fournissant un service ou des biens, en l'occurrence à la BEES il s'agit du supermarché : traiter avec les fournisseurs, acheter des produits de consommation, organiser et gérer un magasin, s'assurer de l'équilibre financier, etc.
- un **projet socio-politique** qui prend forme tant dans leur organisation singulière (une personne – une voix, fonctionnement participatif, etc.) que dans leur raison d'être et leur projet politique, par exemple soutenir l'agriculture locale ou encore encourager une consommation durable. Tout l'enjeu de ces entreprises est de pouvoir combiner et aligner ces deux logiques sans qu'une logique l'emporte sur une autre. Cette situation entraîne alors souvent une tension entre ces deux pratiques (Juban, 2015) voire une polarisation sur l'un des deux projets. Chercher un compromis entre ces deux logiques amène ce type d'organisation à alterner l'importance de ces deux pôles et avoir un fonctionnement en plusieurs phases de politisation/opérationnalisation.

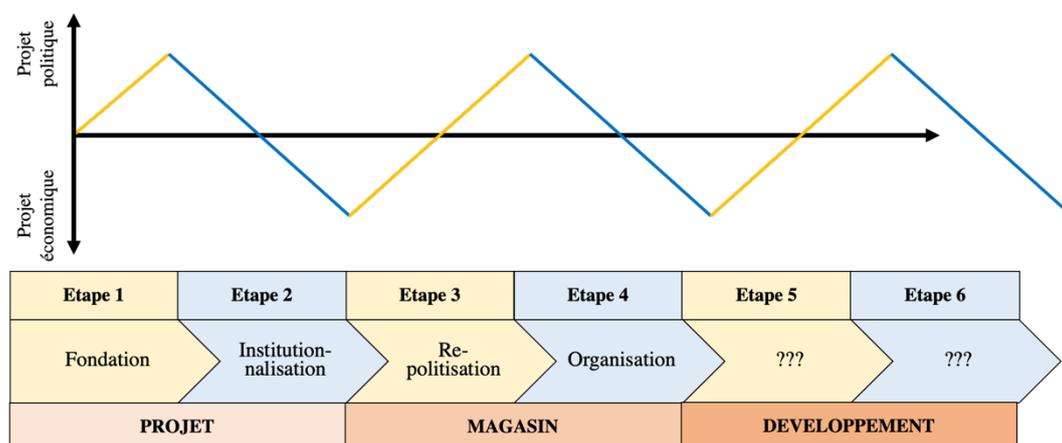


Figure 1: L'alternance politique/économique d'une entreprise hybride

2.2. L'enchaînement d'étapes⁵

En reconstituant l'histoire de la BEES, celle-ci suit particulièrement cette forme d'alternance entre projet politique et projet économique (cf. Figure 1). Décrivons ces étapes.

- Phase 1 : Fondation

L'histoire de la BEES débute en 2014 sur un projet politique autour d'un « groupe de potes » tous membres du réseau [ADES](#) réunissant d'anciens étudiants de faculté proches des idées anticapitalistes, libertaires et autogestionnaires (E_6)⁶. L'idée première n'est pas entrepreneuriale, monter un supermarché coopératif, mais avant tout politique :

Il y a un « dégoût du système alimentaire actuel des supermarchés, lié à une volonté aussi et une philosophie politique derrière de révolte au niveau du système des actionnaires, voilà tout ce système-là. On se dit OK, qu'est-ce qu'on peut faire ? On était d'abord un petit groupe. On s'est dit tiens on va faire un groupe d'Achats, on va faire un truc plus petit et classique. Et lié à tous ces projets-là, on s'est dit pourquoi pas lancer une coopérative alimentaire en sachant que plusieurs du groupe... C'est vraiment parti d'un groupe de potes. On discutait sur une terrasse. »⁷

Dans ce terreau militant, l'idée est alors avant tout de proposer une alternative aux entreprises classiques et de mettre en place une « *action citoyenne* » concrète permettant de démontrer qu'une forme d'organisation économique autogérée est possible et viable. Le projet se retrouve ainsi entre les mains d'une dizaine de membres tous relativement proches du réseau militant autour des questions alimentaires. Il prend forme autour d'un groupe d'achats (E_6 ; E_14 ; E_17 ; E_18). Le projet socio-politique s'appuie ainsi sur une triple volonté politique (cf. Figure 2) :

⁵ Cette partie peut sembler, pour ceux qui ont vécu l'histoire de la BEES, simplificatrice et incomplète à juste titre. L'objectif n'est ici pas de faire une histoire exhaustive de la création et de la vie de la BEES -nécessitant alors des moyens importants- mais de schématiser des grandes étapes de construction de la coopérative pour comprendre l'état actuel de la coopérative.

⁶ Correspond à la référence de l'interviewé ayant amené cet élément. Ce type de citation sera repris tout au long du document.

⁷ Pour limiter toute identification des interviewés, aucune référence d'entretien ne sera donnée aux citations d'entretiens.

(1) **Durabilité** : Soutenir, encourager et proposer des produits et un circuit alimentaire durables et locaux

(2) **Accessibilité** : Proposer et encourager ce type de produits à des catégories sociales défavorisées et exclues socialement de ce type de consommation ; encourager une mixité sociale

(3) **Autogestion** : Créer une organisation alternative à l'entreprise capitaliste et hiérarchique traditionnelle

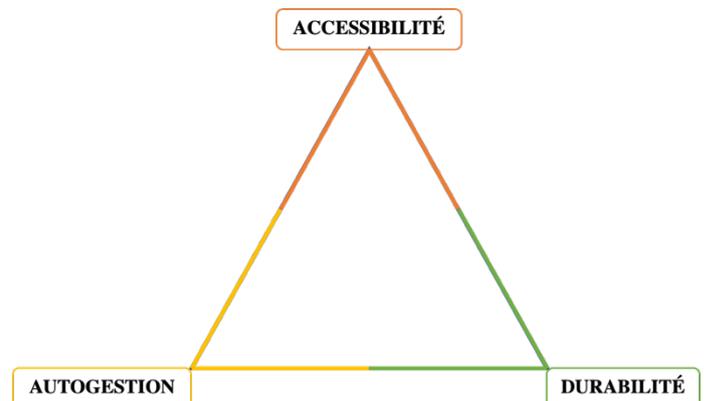


Figure 2 : Le triple projet idéologique original de la BEES

Si, dès le début, chacun des membres fondateurs a une attraction particulière pour l'un de ces pôles de valeur, il existe un compromis officieux sur la complémentarité de ces valeurs, constitutives du projet entrepreneurial. Loin d'être formel et gravé dans le marbre, ce projet socio-politique est incarné par les membres fondateurs, proches socialement et idéologiquement.

Rapidement, les fondateurs de la BEES trouvent en [Park Slope Food Coop](#), lors d'un voyage aux États-Unis et au Canada (novembre/décembre 2014), un modèle de fonctionnement et un idéal à atteindre sans pour autant savoir comment le reproduire en Belgique. Le projet se poursuit ensuite par une nouvelle phase entrepreneuriale d'institutionnalisation, c'est-à-dire de création du projet politique, devenu une réalité matérielle et économique.

- Phase 2 : Institutionnalisation

Dans l'objectif de lancer et de réaliser le projet politique, la phase 2 débute par la création institutionnelle sous le statut d'une ASBL : BEES & Co (Mars 2015). S'enchaînent ensuite un développement et une avancée rapide du projet qui trouve

rapidement son public. Durant presque trois ans, la BEES évolue rapidement d'un groupe d'achats à un supermarché-coopératif :

- Septembre 2014 : Mise en place effective du groupe d'achats
- Mars 2015 : Création de l'ASBL BEES & Co
- Janvier/Février 2016 : Création BEES COOP en Société Coopérative à Responsabilité Limitée et à Finalité Sociale (SCRLS)
- Mai 2016 : Création du LaboMarket avec phase test du modèle participatif et supermarché
- Juin 2017 : Achat du bâtiment

L'ensemble de cette institutionnalisation du magasin a été en grande partie inspirée directement du modèle Park Slope de New-York (E_18 ; E_41).

A ses débuts, l'institutionnalisation s'est faite dans une conception très participative avec la mise en place, dans le sillage des principes de sociocratie⁸, de nombreux « cercles » ou « cellules » de travail. Cependant, au cours de la phase de développement, une division et une spécialisation du travail se mettent en place, avec, au centre, quelques fondateurs meneurs du projet.

Cette phase d'institutionnalisation offre à la BEES une occasion extraordinaire d'agrandir le nombre d'acteurs impliqués à travers une campagne de financement participatif : « (...) *ce crowdfunding a commencé au moment où le supermarché coopératif, le bien manger, l'initiative citoyenne, ça avait trop le vent en poupe* ». Tout en permettant le financement de la coopérative et le lancement du magasin, cette campagne a créé une explosion du nombre de coopérateurs (E_18) : le projet n'est

⁸ La sociocratie est un modèle de gouvernance et d'organisation développé dans la seconde moitié du XXème. Elle prône l'auto-organisation par cercles autonomes. Originellement, conceptualisée par Auguste Comte et Gerard Endenburg, elle cherche à dépasser le modèle démocratique qui développe une domination de la minorité par la majorité. Nous verrons plus tard que la sociocratie évacue cependant de fait ce qui constitue la démocratie : le politique, c'est-à-dire la gestion délibérée et collective de la cité.

alors plus porté par un groupe restreint d'amis mais par plusieurs centaines de coopérateurs. Ce résultat a deux conséquences organisationnelles majeures :

(1) Le **recentrage des activités et des décisions opérationnelles** autour de trois fondateurs dédiés à temps plein au projet de la BEES, provoquant le retrait partiel, voire complet, des autres fondateurs (E_26). Cette nouvelle centralité des actions magasin est portée par les fondateurs les plus « entrepreneurs » (E_14) et les plus distants vis-à-vis des idéologies politiques (alimentation biologique, locale, pratiques autogestionnaires, etc.) :

« Les fondateurs étaient toujours là. Il y avait un échange d'infos vraiment horizontal et transparent. La seule différence était que nous, on était là et on faisait avancer vraiment les choses. Donc il commençait effectivement à y avoir une deuxième vitesse du projet. Donc la vitesse de la participation des gens qui travaillaient sur d'autres structures et nous qui étions toujours là. Et aussi... Je veux dire, on s'est retrouvés avec le même esprit d'entrepreneur. Donc on a mis le côté idéologique de côté, créé un projet alternatif, avec un côté vraiment d'entreprise. On pensait en grand. On pensait qu'il fallait aussi démontrer la force économique et structurer le projet, pas seulement parce qu'on y croit, mais parce qu'on veut que ce projet gagne de l'argent pour le réinvestir pour que les gens parlent de ce projet parce que ça marche, parce qu'on est autonome financièrement et qu'on engage des gens (...). On a poussé fort fort la machine peut-être trop parfois. »

De plus, la réalisation du magasin et la confrontation à un environnement peu favorable à ce type d'organisation (système bancaire, dispositions règlementaires et légales, etc.) poussent ses salariés à « cacher » et « dissimuler » des pans idéologiques du projet de la BEES (E_18).

(2) La **multiplication et la diversification des représentations de la BEES et des idéologies** (cf. Figure 3). Un élément constant sort de l'ensemble des entretiens effectués : chaque coopérateur conçoit le projet de la BEES selon ses propres représentations et ses opinions politiques/sociales et aucun ne peut donner une idéologie officielle et formelle. Cette situation crée de fait un effritement de l'idéologie originelle de la BEES (cf. flèches (1) de la Figure 3) : chacun venant à la BEES pour confirmer et matérialiser sa propre représentation idéologique. Il existe alors autant d'idéologies de la BEES que de coopérateurs : One Stop

Shopping, circuits-courts, consom'acteurs, sociocratie, etc. Ces dernières sont alors supposées et vécues non plus comme complémentaires mais contradictoires (cf. flèches (2) de la figure 3) : ce qui apporte nombre de situations de conflits de valeurs internes à la BEES et tend à renforcer les positions de chacun.

Cette phase a cependant permis à la BEES de construire des bases institutionnelles solides autant en termes financiers, statutaires, réglementaires que opérationnelles : la BEES est et reste un magasin qui tourne et qui a su assurer sa pérennité. Elle a su passer d'une phase de projet à une phase plus opérationnelle de gestion du magasin (E_18).

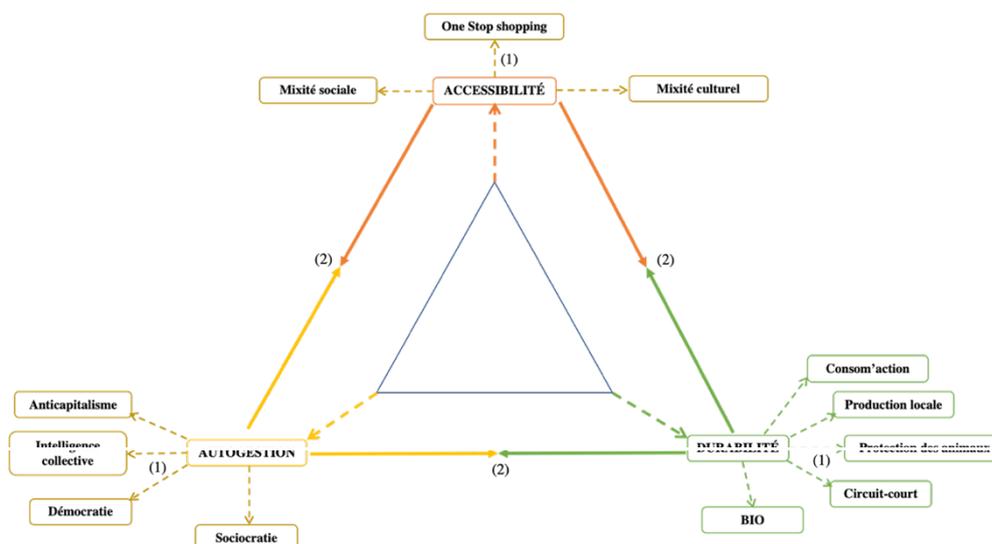


Figure 3 : Diversification, effritement et contradiction idéologiques à la BEES

- Phase 3 : Re-politisation

A cette phase d'institutionnalisation suit une nouvelle étape de politisation au cours de laquelle la question idéologique reprend une nouvelle importance au sein de la BEES. Celle-ci a deux origines organisationnelles :

- (1) L'arrivée d'un nouveau conseil d'administration (CA). Le premier CA, constitué principalement du noyau originel, laisse place à des représentants des nouveaux

coopérateurs arrivés à la création de la coopérative, et défend notamment des représentations et des positions idéologiques différentes.⁹

(2) Le départ de deux salariés-fondateurs durant l'année 2019 qui tend à recentrer le pouvoir idéologique des salariés vers l'Assemblée Générale (AG) et le CA.

Cette reconfiguration institutionnelle aboutit à la relance des débats idéologiques internes, et s'illustre particulièrement lors de la « crise de gouvernance 2019 » avec une polarisation entre un « bioshopping » et « one-stop-shopping ».

Cependant, cette étape de politisation a été limitée tant dans le temps que dans les enjeux auxquelles la BEES a dû répondre. La permanence depuis plusieurs années du débat autour du One Stop Shopping et des produits est révélatrice d'une limitation de l'activité, de la délibération et de la décision politique. Deux éléments créent un affaïssement du politique au sein de la BEES :

(1) L'incapacité à parler, poser et répondre à des questions d'ordre politique et idéologique.¹⁰

(2) L'urgence constante des questions opérationnelles qui doivent être traitées par le CA et les salariés ; et plus largement une forme de « culture de l'urgence » : « *Dans la BEES tout est tout le temps urgent. Il y a du temps pour rien. Et pour moi, c'est le premier problème (...)* ». Cet élément est ainsi présent dans de nombreux entretiens, notamment de « membres actifs » de la coopérative (E_12 ; E_14 ; E_25 ; E_34 ; E_36 ; E_46).

Ce dernier point s'explique en partie par le succès et le développement rapide du projet de la BEES durant les premières années :

⁹ On retrouve notamment dans les membres du CA et dans une majorité des coopérateurs 2016-2018 une sensibilité accrue pour les produits biologiques, les circuits-courts et la production locale.

¹⁰ Cette cause sera vue notamment dans la Partie 4.

« Le LaboMarket, donc ce fameux groupe d'achats, a vraiment eu du succès. C'est assez étonnant, d'ailleurs. C'était assez fou il y a eu de plus en plus de demandes. Et donc, c'est quand même allé assez vite. (...) Il y a eu pas mal de chance aussi là-dedans, mais on a trouvé un local qui n'était pas des plus adaptés, mais qui en tout cas était disponible à ce moment-là. Et donc, on s'est dit « OK, on agrandit le projet et on ouvre du coup à beaucoup plus de coopérateurs qui allaient avec la com et qui allaient avec tout ça ». La difficulté, c'est qu'en termes de gouvernance, en tout cas de mon point de vue, avec un regard extérieur, c'est que ça a pas très bien suivi. Et que ça a été on va dire une priorité secondaire (...) dans les faits, comme c'était beaucoup d'urgences en fait, il y avait beaucoup de choses qui devaient se faire rapidement (...) On était super pressé pour les financements et les subsides. Tout d'un coup, on ouvre le local donc voilà... Les travaux, tout ça. »

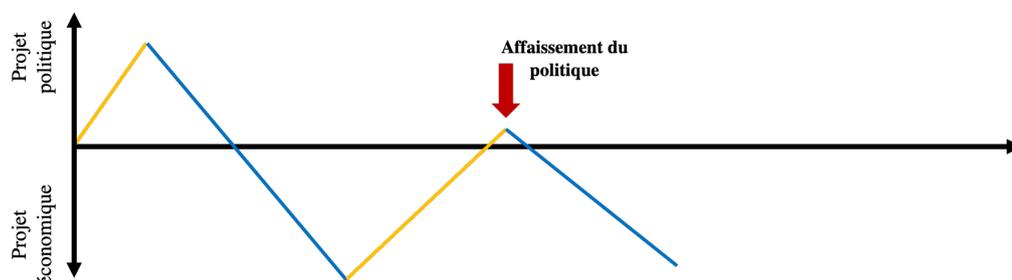


Figure 4 : L'affaissement politique de la BEES

- Phase 4 : Organisation

De fait, conjointement à un sentiment d'une urgence générale et de tensions organisationnelles, une phase d'organisation a été initiée : il s'agit ici de revenir aux bases organisationnelles fixées lors de l'étape 2 pour les réactualiser aux enjeux d'aujourd'hui : les nouveaux statuts de 2018 et la mise à jour du RIO par le Bureau des membres (BDM). D'autres sont toujours en cours et encore en cours de traitement :

- ⇒ La re-discussion des statuts
- ⇒ La question des mandats, en particulier de ceux du CA et des salariés
- ⇒ Le développement et la maturation de fonctions de support : développement de dispositifs RH, arrivée d'un salarié dédié à la comptabilité et la finance, le développement de la facilitation des réunions par un groupe formé de facilitateurs, etc.

⇒ L'importance accrue du comité gouvernance au sein de la gestion démocratique et organisationnelle de la coopérative

Cette phase marque bien ici le passage d'une phase de projet à une phase plus opérationnelle de gestion de magasin et d'une forme de professionnalisation en cours de la gestion de la BEES (E_6 ; E_15 ; E_20 ; E_37). Elle met également en lumière un besoin toujours plus important de compétences professionnelles (communication, finance, gouvernance, système d'information, etc.) (E_4 ; E_18, E_28 ; E_35 ; E_46).

2.3. Les enjeux actuels

En confrontant ces premiers résultats à la littérature scientifique spécialiste des coopératives et des entreprises sociales, trois enjeux peuvent être identifiés :

(1) La phase cruciale de l'organisation

(2) La question de la dépolitisation

(3) Le passage d'une phase de projet à une phase de gestion de magasin

2.3.1. Processus d'organisation : une phase cruciale

En tant que forme et institution alternative, les coopératives ont toujours fait parler d'elles, notamment grâce à leur caractère démocratique. Elles ont toutefois été confrontées à des contraintes externes (environnements légal, économique et socio-politique) et internes (difficulté à pratiquer la démocratie). Elles ont par ailleurs essuyé deux critiques principales :

- Celles-ci finissent inexorablement par perdre leur caractère alternatif et démocratique et finissent par devenir fonctionnellement des entreprises classiques, voire capitalistes

ou

- à cause de l'inefficacité en soi de l'organisation démocratique, elles finiraient par fermer et disparaître.

Les coopératives seraient donc condamnées à mourir d'elles-mêmes. Les sociologues ont ainsi depuis le XIXème siècle (B. Webb & Webb, 1897; S. Webb & Webb, 1920) mis en évidence cette « théorie de la dégénérescence », notamment lors du processus d'organisation qui amènerait l'émergence d'une oligarchie organisationnelle, c'est-à-dire des responsables qui prennent définitivement le contrôle (Michels, 1914; Meister, 1974) en dépolitisant les enjeux et les décisions de la coopérative. Récemment, cette théorie a été cependant nuancée voire contredite, soulignant le rôle de l'organisation dans la dégénérescence ou la pérennité de la vie démocratique.

L'enjeu est donc ici de contrecarrer ce processus de dégénérescence, dont toute coopérative risque d'être l'objet. Divers solutions/dispositifs ont d'ores et déjà été identifiés par la littérature : dispositifs d'accès à l'information, création d'un « cycle de vigilance » pour ne pas s'éloigner des principes démocratiques, rotation de poste, limitation du nombre de niveaux hiérarchique, etc.

Ce risque de dégénérescence ne semble pas cependant prendre forme au sein des coopératives contemporaines de type *Food Coop*, celles-ci étant constituées d'une population socio-professionnelle élevée et militante (Loewen, 2013). Ce type de population est d'ailleurs très souvent catégorisée par une très large majorité des interviewés sous le terme de « bobo ».¹¹ La littérature identifie cependant deux risques, repérés dans d'autres supermarchés coopératifs notamment français, au sein du processus d'organisation : la dépolitisation et le mimétisme.

2.3.2. Dépolitisation

¹¹ La Park Slope Food Coop a par ailleurs été amplement critiquée pour son rôle dans la transformation du quartier entraînant une « super-gentrification » (Halasz, 2018).

La **dépolitisation**, car si l'ensemble des coopérateurs participe régulièrement à la gestion du supermarché, Cary (2019) met en évidence l'existence d'une certaine verticalité dans les prises de décision amenant à une « évaporation du politique » (Eliasoph, 2010) dans le cas de Superquinquin (Lille). De son côté, El Karmouni (2017) souligne « la reproduction de l'organisation entrepreneuriale classique » à La Louve avec parfois une forme de négation du projet politique, caractéristique du militantisme anglo-saxon. Focalisées sur des questions internes de l'ordre de l'efficacité et de la structuration, elles tendent à négliger la perspective de changement social et de vie démocratique et politique. Cette situation de dépolitisation se retrouve au sein de la BEES (cf. Figure 5) qui, à l'instar de La Louve (Karmouni & Prévot-Carpentier, 2016), s'est affairée d'abord à la dimension pratique du projet, au détriment de la dimension politique, se réfugiant derrière une forme de consensus « mou » du projet idéologique (E_28 ; E_39). L'une des limites de ce type d'entreprise est en effet ce risque de « dérapage » où l'organisation privilégie le pan économique et entrepreneurial, dont l'entreprise dépend fortement notamment en phase de projet, au plan politique et non-lucratif.

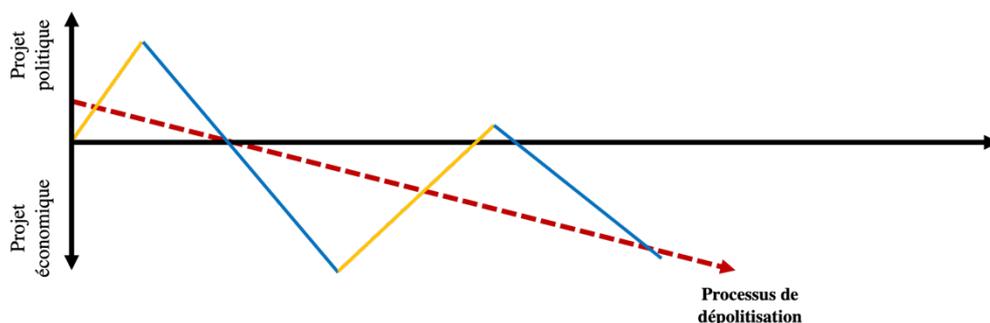


Figure 5 : Un processus de dépolitisation

2.3.3. **Mimétisme organisationnel**

Le **mimétisme institutionnel et organisationnel**, à l'instar des supermarchés coopératifs cités. La BEES tend à reproduire le modèle de Park Slope, pourtant emblématique de la culture américaine, caractérisée par une tendance à minimiser les spécificités culturelles, sociales et organisationnelles de chaque supermarché

coopératif et à nier les caractéristiques du mouvement coopératif européen attaché à l'aspect émancipateur et démocratique :

« Il y a beaucoup de procédures, de règles de fonctionnement qui sont inspirées de leur modèle. C'est assez clair. J'ai l'impression que ceux qui ont été en fait les futurs permanents, (...). Je crois, ont été très séduits par le projet là-bas. Et du coup, de mon point de vue, ils ont voulu faire un copier-coller avec certaines spécificités. A savoir que, selon moi, le projet de New York n'a pas justement cette dimension démocratique de gouvernance (...) »

Ces deux facettes sont bien sûr interdépendantes, l'une renforçant l'autre comme le précise ce coopérateur :

« (...) ce modèle de magasin est basé sur la Louve et la Park Slope. Et du coup, les fondateurs/salariés ont toujours imaginé un truc en grand, à grande échelle parce que pour que ça marche, il fallait qu'on soit beaucoup. Mais du coup, en fait au plus c'est grand, au moins on fait du radical. »

Face à ce constat, il existe aujourd'hui deux voies pour la BEES

- (1) Le **modèle de coopération états-unien**, représenté par Park Slope et qui a prouvé son efficacité économique. Celui-ci est caractéristique d'un modèle libéral de coopération : l'objectif n'est pas de construire une alternative organisationnelle mais de fournir des produits biologiques et à moindre prix à ses coopérateurs. Le projet politique se fait par le produit.
- (2) Le **modèle de coopération européen**, aujourd'hui à reconstruire. Ce dernier est caractéristique d'un modèle anticapitaliste, proche du mouvement ouvrier et socialiste. Le projet politique prend forme avant tout au niveau institutionnel et organisationnel en créant une organisation alternative à l'entreprise capitaliste. Il n'existe pour l'instant aucun modèle de supermarché coopératif suivant cette voie. C'est sur cet aspect que nous orientons notre réflexion dans les prochaines pages.

2.3.4. Passage du projet au magasin : restructuration des niveaux de décision ?

Le dernier enjeu actuel de la BEES est le passage d'une organisation de projet à une organisation de gestion. Comme nous l'avons vu, la BEES initie depuis environ deux ans un changement de métier : elle doit maintenant, non plus monter un projet entrepreneurial et coopératif, mais administrer un supermarché. Cette transformation d'échelle amène ainsi irrémédiablement à modifier les niveaux décisionnels de la coopérative, qui, aujourd'hui sont incontestablement et unanimement jugés « flous » et non-respectés :

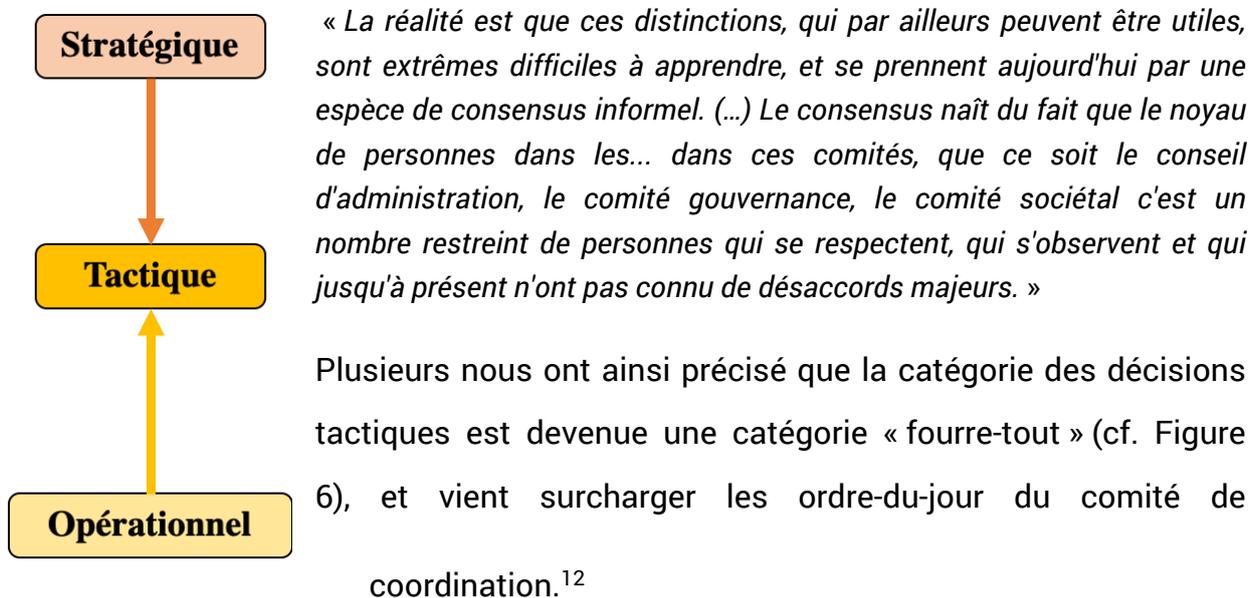


Figure 6 : Une concentration des décisions

Cette situation crée de fait un flou organisationnel : à quoi sert tel comité/conseil ? qui décide ? quelles sont les responsabilités et la légitimité de chacun ? L'enjeu est ici de clarifier des niveaux de décision devenus illisibles du fait du changement d'échelle et de métier. Il y a en particulier une modification du rapport au temps. Dans une organisation par projet la séparation des décisions long/moyen/court-terme est essentielle. Or dans une organisation magasin toute décision peut être considérée comme à long-terme, qu'elle soit opérationnelle ou stratégique. Il y a donc une reconfiguration sur ce qui constitue un niveau de

¹² Organe responsable des décisions tactiques.

décision, passant d'une question de temps à une question d'activité/action : à quel type d'action, et donc de décision, se réfère tel niveau de l'organisation ?

Nous proposons ici trois niveaux d'activité : le niveau magasin (*opérationnel*), le niveau de la coopérative (*gestion stratégique*) et le niveau de l'idéologie et des règles du jeu (*constitutionnel*) (cf. figure 7)¹³.

De surcroît, le retour de la question idéologique participe lui aussi à « décaler » les niveaux organisationnels de la BEES (cf. figure 7) et à faire émerger une nouvelle configuration des niveaux de décision :

- On retrouve en effet un retour de la question idéologique au sein de la BEES, ce qui a été incarné et accepté de tous tend à être requestionné (flèche (1)). On voit donc ici l'émergence d'un nouveau niveau organisationnel, appelé constitutionnel, c'est-à-dire sur les fondements politiques de la coopérative qui définissent les règles du jeu organisationnel et politique des autres lieux de décision de la BEES.¹⁴
- De surcroît, le changement d'échelle crée un rapprochement des décisions tactiques vers le niveau opérationnel (flèche (3)) car nécessitant des décisions rapides qu'un CA ne peut donner à temps,
- Le CA se repositionne quant à lui sur une gestion stratégique (flèche (2)) c'est-à-dire travaillant sur la mobilisation des ressources et le travail d'une stratégie cohérente entre l'idéologie, l'activité opérationnelle et l'environnement de la BEES.

¹³ Cette division entre en échos avec les travaux d'Elinor Ostrom qui démontre qu'un *commun, ie* une organisation et une gestion collective d'une ressource commune, est géré selon trois niveaux de décision avec différents types d'activité correspondants : l'utilisation d'une ressource, les choix collectifs sur la gestion de cette ressource et les règles du jeu de la gestion de la ressource.

¹⁴ Les définitions données dans la figure 7 sont provisoires et générales. Elles devront être délibérées, précisées et décidées ultérieurement par les coopérateurs de la BEES.

Définitions actuelles	Projet	Magasin	Définitions proposées	
<p>Elles concernent les orientations générales de la coopérative. Elles ont une implication sur le long terme et engagent l'avenir de la coopérative. Elles comportent un risque important, touchent directement aux valeurs de la coopérative ou sont considérées comme relevant de l'intérêt général par un nombre important de coopérateurs.</p> <p>Elles ont une implication à moyen terme sur la vie de la coopérative et concrétisent les lignes stratégiques délibérées par l'Assemblée générale. Elles ont des conséquences importantes pour la coopérative. Elle a plus d'importance d'un point de vue politique qu'une décision opérationnelle. Elle peut être prise en-dehors de l'Assemblée Générale.</p> <p>Elles permettent le bon fonctionnement quotidien de la coopérative. Elles ont une portée limitée et comportent un risque mineur.</p>	<p><i>Projet politique implicite</i></p> <p>Stratégique</p> <p>Tactique</p> <p>Opérationnel</p>	<p>Constitutionnel</p> <p>Gestion stratégique</p> <p>Opérationnel</p>	<p>Définit les droits de chacun et des comités, les règles du jeu de la BEES et son projet politique. Exemples de décisions :</p> <ul style="list-style-type: none"> - La BEES ne propose que des produits de saison - La BEES ouvre le dimanche - Changement des règles du sociétariat ou d'accès au magasin <p>Elabore les actions et les règles de mobilisation des ressources de la BEES et de la cohérence de ceux-ci avec ses choix idéologiques, son environnement et sa réalité opérationnelle (Niveau coopérative) Exemples de décisions :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Gestion des ressources humaines - Gestion des ressources financières - Coordination des missions et des rôles des différents comités. <p>Actions et prises de décision quotidiennes et/ou régulières (Niveau magasin) Exemples de décisions :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mise en place de caméra de surveillance dans le magasin - Choix des fournisseurs et l'achalandage 	
		<p>(1) →</p> <p>(2) →</p> <p>(3) →</p>		

Figure 7 : Du projet au magasin, reconfiguration des niveaux de décision

3. MANDAT ET ORGANISATION DE BEES COOP

3.1. Place et autogestion des salariés

Le passage d'une organisation de projet à une organisation de gestion de magasin pousse aujourd'hui les salariés à développer une forme de spécialisation, division et hiérarchie du travail qui se distingue d'une forme plus égalitaire portée par le trio de salariés originel.

(1) Division et spécialisation des tâches des salariés

Cette division du travail se traduit par une spécialisation polarisée entre deux types d'activités : l'activité magasin, c'est-à-dire une activité opérationnelle, et l'activité bureau, plus gestionnaire. Cette spécialisation est typique de l'évolution d'une organisation coopérative, elle met cependant en danger la division des pouvoirs et la participation de chacun. Ce risque se retrouve au sein de la BEES, et s'illustre par une concordance entre d'une part une spécialisation gestionnaire et d'autre par une compréhension et une implication dans les organes de gouvernance (cf. Figure 8). De fait, les salariés les moins impliqués dans les tâches gestionnaires se sentent moins impliqués dans la vie coopérative de la BEES :

« J'ai participé à des CT, à des CC mais je fais juste acte de présence, parce que je ne comprenais absolument rien de ce qui se passait. J'étais hyper en retrait. Alors on devait faire des trucs où on devait noter nos idées ou ce qu'on en pensait, ou des post-it et tout et moi j'étais largué. Donc, j'étais là pour qu'on soit deux, deux permanents. »

De même, cette situation tend à concentrer les tensions avec les organes de gouvernance sur une minorité de salariés, les tensions organisationnelles se transformant en tensions personnelles (E_4 ; E_8 ; E_12 ; E_22).

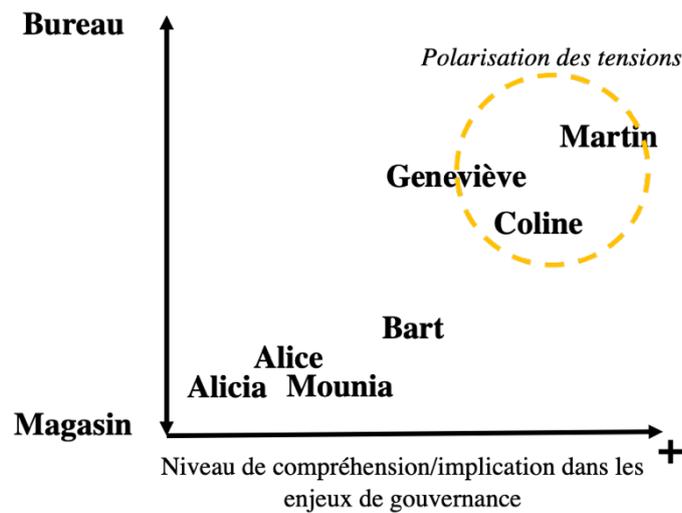


Figure 8 : Division du travail chez les salariés

(2) Une professionnalisation et une montée de l'importance des salariés

Cette spécialisation et division des tâches du magasin et de la BEES participe à un processus plus global de professionnalisation, que nous avons souligné plus tôt. Or celle-ci participe à une centralisation des tâches sur l'équipe permanente, constituée des personnes les mieux à même de comprendre et d'effectuer le travail nécessaire (temps de travail quotidien, compétences professionnelles, etc.) :

« Tu te dis que les permanents ont un pouvoir de dingue, ils ont une connaissance de dingue... (...) Ce que je te disais : X qui ne délègue plus, ne veut pas déléguer pour de très bonnes raisons et pour de moins bonnes raisons, sans doute... Ouais ! C'est aussi une concentration du pouvoir. Tu vois, quand tu vas faire ton shift, le permanent qui est là c'est un peu.... Sauf si le supercoop est vraiment super... Mais c'est rare... (...) Et en fait les permanents sont centraux et ils ont... C'est eux qui savent tout, c'est eux qui savent où se trouve tout, c'est eux qui savent te réparer la balance et réparer la caisse. Donc tu vois ils sont centraux dans le fonctionnement de la BEES et c'est logique. »

3.2. CA versus Salariés, Coopérateurs versus Salariés ?

(1) Une reconfiguration du pouvoir coopérateurs/salariés

Comme il a déjà été précisé précédemment, la BEES vit depuis environ deux ans une double reconfiguration de son partage du pouvoir (cf. Figure 9) avec une augmentation du pouvoir d'agir :

- Des **coopérateurs**, notamment via l'arrivée de deux nouveaux CA (2018, 2020), qui veulent assumer leur responsabilité légales et organisationnelles

« Et l'ancien CA, faisant partie des fondateurs, ils étaient eux, dans ce truc, sans se formaliser dans un comité de coordination, machin, c'est juste des potes qui décidaient et d'avancer le projet dans une mentalité très startup. Et on y va. Et nous, on arrive avec notre carcan un peu comme ça en disant mais heu... Non, mais on est responsable nous ici, c'est notre nom, c'est nous légalement par rapport à l'AG, par rapport aux finances. Et en fait, il y a rapidement eu plutôt un rapport de force qui s'est installé entre le CA et entre les salariés. »

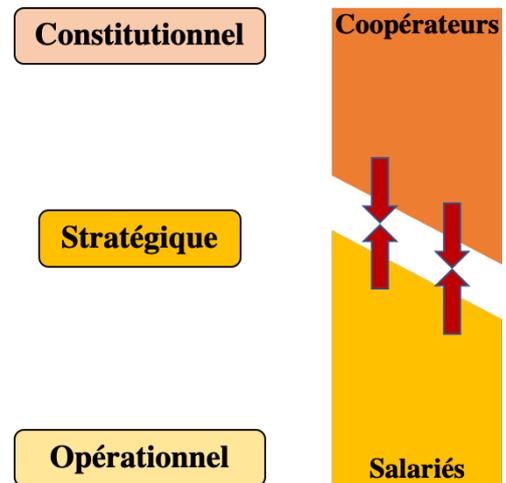


Figure 9 : Tension salariés/coopérateurs

- Des **salariés** par le processus de professionnalisation et d'organisation de la BEES

Cette situation amène alors à d'irréductibles tensions et points d'achoppements entre salariés et coopérateurs, qui s'illustrent et se concentrent au sein du comité de coordination.

(2) La question du rythme : travail prescrit/travail réel

La tension CA/salariés trouve son origine dans l'écart irréductible entre le travail prescrit et le travail réel.

Définitions

- **Travail prescrit** : c'est-à-dire ce qui est attendu du travailleur et formalisé dans des procédures, des directives, des marches à suivre, des codes, des programmes, etc. On retrouve ici le travail en magasin tel que vu par le CA.
- **Travail réel** : celui que les opérateurs réalisent concrètement, de manière singulière dans la situation de travail qui se confronte à la réalité de l'environnement et du contexte. Il ne recouvre jamais complètement la prescription : il doit s'adapter. On retrouve ici le travail quotidien des salariés.

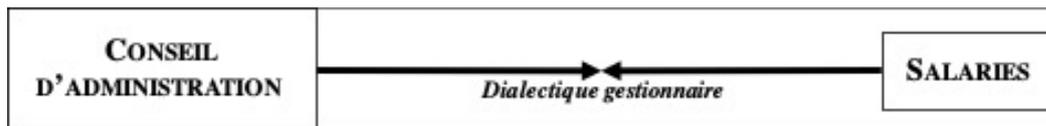


Figure 10 : Travail prescrit, travail réel et dialectique gestionnaire

Cette situation se caractérise par l'incompréhension mutuelle inévitable entre des salariés confrontés aux réalités opérationnelles, ce qu'on a appelé « dialectique gestionnaire »¹⁵ : travaillant quotidiennement au sein de la BEES ; et des coopérateurs, bénévoles et éloignés de la gestion opérationnelle du magasin :

« Et oui, voilà, on s'est investi dans la BEES, mais on n'y travaille pas tous les jours non plus. Et donc ça, et c'est ce qui ressort souvent les deux rythmes entre les salariés, le nez dans le guidon qui gère le magasin, puis les gens des comités, les gens du CA qui ne sont pas là tout le temps et qui en fin de compte viennent faire chier avec des questions. »

« Je ne pense pas que les gens du comité gouvernance soient spécialement déconnectés du terrain mais ils sont déconnectés du vécu des salariés en tant que salariés, c'est-à-dire être tous les jours dans le magasin, devoir gérer des shifts, etc. En effet, mais il n'y a que les salariés qui connaissent ces trucs. Et donc ils sont déconnectés d'une certaine réalité du magasin, mais ils sont garants d'une autre réalité quoi, c'est un peu... un truc à Double-Face. »

« Après, je pense qu'il y a le côté COVID mais c'est quand même beaucoup de réunions. Et en fait c'est des réunions où voilà où tu vois... Là, par exemple, mercredi il y a quand même énormément de documents à lire. Il faut se plonger dans la tambouille interne de la BEES. Et c'est vrai que c'est complexe quand tu n'y étais pas avant et que d'un coup, tu découvres tout ça. C'est quand même beaucoup de réunions. (...) Elles demandent d'être disponible mentalement et je trouve qu'après une journée de boulot moi il y a des fois... (il souffle) C'est compliqué pour moi de me plonger dans la matière intellectuelle, Et de pouvoir vraiment me dire "OK, alors, qu'est-ce qu'on attend? Ce qu'il faut prendre comme décision?" Tout ça, quoi. »

Cette situation pose la question d'un décalage de rythme entre le temps-salarié et le temps-coopérateur, décalage qui restera inévitable tant que chacun se représentera la BEES selon sa propre réalité et son propre vécu de celle-ci :

¹⁵ Nous utilisons le terme « dialectique » car il permet de souligner l'opposition inévitable entre salariés et CA et leur irréductible complémentarité.

« J'ai l'impression que c'est une question qui ne va jamais s'arrêter dans BEES COOP. Est-ce que le fait qu'il y ait des personnes qui soient payées et pour qui c'est le travail de tous les jours d'être à BEES COOP et que pour les autres, ça ne l'est pas, ça crée... Je ne veux pas utiliser le mot tension, mais il y a une énorme différence que les gens ne comprennent pas toujours. Je crois. Et je crois que c'est super de vouloir que ce soit géré par tout le monde, etc. Etc. Mais ne pas reconnaître là-dedans que les salariés ont un rôle qui va au-delà de leur mandat par le simple fait qu'on met là tous les jours et quand on connaît la situation quotidienne, tous les jours. Or, c'est ce qu'on a un peu l'impression, c'est que parfois, on ne reconnaît pas cette place-là et ça va continuer de créer des problèmes. »

(3) La question de la dynamique : deux projets idéologiques en compétition

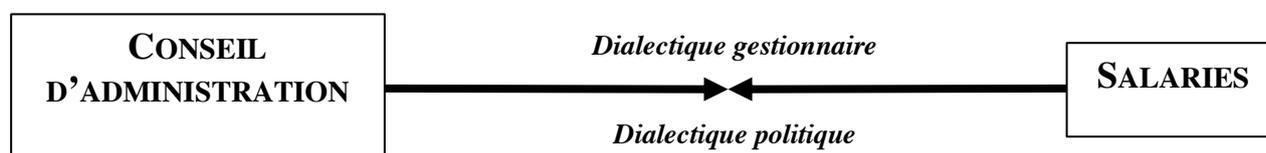


Figure 11 : Une dialectique politique

Une troisième cause d'ordre idéologique participe à renforcer les tensions entre salariés et le CA (Figure 11), issue de l'histoire de la BEES et de la configuration des deux populations. Comme présenté dans la Partie 1, le CA représente une population qui fait primer une idéologie durable de consommation, alors que les salariés sont issus d'une population dont l'idéologie principale est celle de l'accessibilité. Cette histoire, singulière à la BEES, est la cause de ce qui est appelé « dialectique politique » entre CA et salariés, illustrée entre autres par l'opposition « Consom'action/One Stop Shopping ».

(4) La question de la dynamique : deux formes de politisation

En dehors de leur idéologie propre, le CA et les salariés sont porteurs et représentants de deux populations différentes de la coopérative (cf. Figure 12). Cet état permet à certains de questionner aujourd'hui la légitimité de certains organes

et de certaines décisions, et participe à entretenir les conflits de valeurs et d'idéologies au sein de la BEES :

« C'est le grand classique du genre qui maintenant ressort beaucoup, notamment par les salariés c'est dire : oui mais la légitimité démocratique est-ce qu'elle est à l'Assemblée, où il y a 200 maximum 300 personnes ou est-ce qu'elle est dans le magasin des gens qui font les achats, n'est-ce pas finalement la démocratie. C'est notamment sur la question produit, c'est beaucoup, beaucoup ressenti parce que c'est l'assemblée générale qui doit voter sur... On ne va pas avoir tel type de produits. »

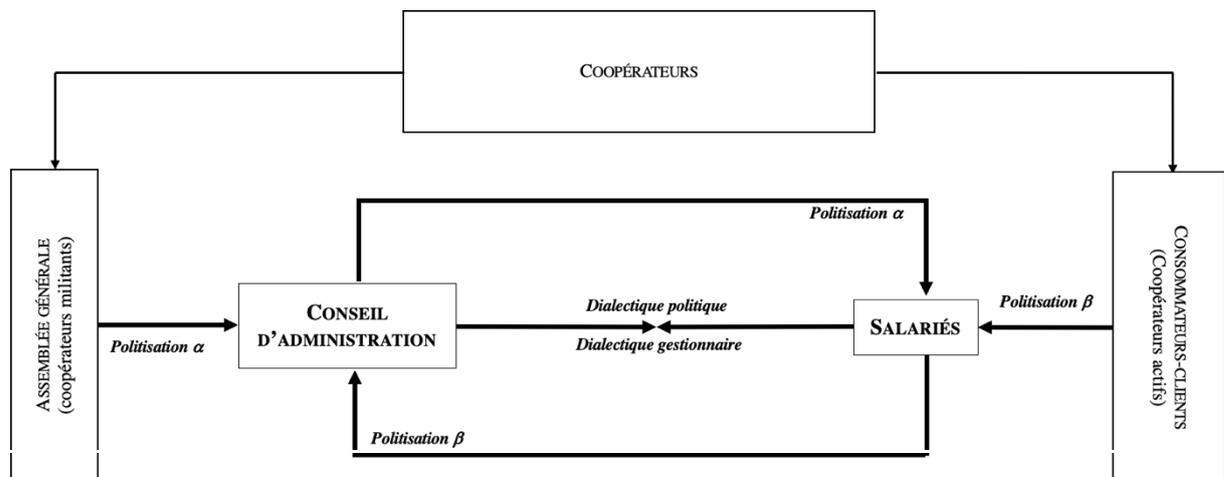


Figure 12 : Deux formes de politisation, deux formes de représentation politique

En ne réunissant qu'environ 90 coopérateurs (E_18), l'AG représenterait ainsi une minorité des coopérateurs de la BEES : les plus impliqués, les plus militants, en particulier sur les sujets du bio et du durable (E_6 ; E_8 ; _15 ; E_18 ; E_27 ; E_32 ; E_33 ; E_37 ; E_43 ; E_46).

« Parfois, on pense que c'est participatif, en réalité, c'est la minorité qui porte en fait. La minorité la plus dure qui porte les sujets parce qu'ils sont plus avertis et croit fort en leurs idées. Donc ils sont très forts pour les entrer en AG. Et quand le projet va bien, les AG ne sont pas super-participatives hein : au début on était plus de 270 personnes maintenant à peine 90. »

Ce point semble se valider en partie lors que l'on étudie les participants des 9 dernières AG (Figure 13). Une AG moyenne serait ainsi constituée d'une majorité de primo-participants (58%) ; et seuls 11% des participants peuvent avoir un vrai suivi des décisions et des délibérations au sein des AG.

Le CA, issu de cette population en partie par cooptation (E_35 ; E_46), représentant et redevable vis-à-vis de celle-ci, porte ainsi dans ses opinions une idéologie plus militante, notamment sur le durable (ce que nous avons appelé *politisation α* dans la figure 12.

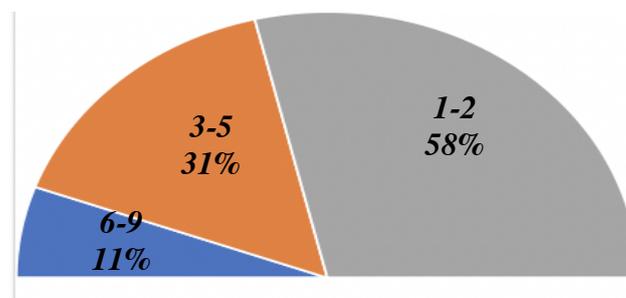


Figure 13 : Nombres de participations moyenne des participants des neuf dernières AG

L'importance de cette « *minorité militante* » (E_18) soulève de fait la question des autres coopérateurs, de la « *masse dormante* » (E_15) et du risque d'oligarchisation de la coopérative :

« *C'est quand même un peu toujours les mêmes oui.*

Kevin Généralement, c'est qui ? Quel type de coopérateur ?

Ben c'est des coopérateurs qui sont super investis personnellement dans le projet par rapport à des valeurs qu'ils soutiennent, etc. Et alors, il y a une... (elle souffle) Moi, je dirais la moitié, si pas plus, de personnes qui sont déjà investies dans des comités transversal, coordination, CA, sociétal, etc. Qui sont là aussi... Donc, je trouve qu'il faut être attentif à veiller à ce que ce ne soit pas ce petit groupe qui finalement, sous couvert de grande démocratie, de gouvernance, soit aux manettes de toute la coopérative. »

Cette majorité silencieuse est en partie représentée par les salariés de la BEES : ils la côtoient durant les shift, savent ce qu'elle achète, reçoivent des retours sur les produits, etc. Ils participent dès lors à une deuxième source de politisation de la BEES - nous l'avons nommée sur la Figure 12 *politisation β* - et qui entre de fait en opposition avec la première.

- Médiatiser la relation dialectique ?

Deux solutions s'offrent alors aux parties-prenantes pour résoudre, ou du moins accepter et démêler, ces contradictions.

- (1) La première est que l'une fasse le travail de l'autre, pour connaître et reconnaître l'activité et la réalité de l'autre -ce qui a déjà pu être expérimenté par certains :

« J'ai l'impression qu'on veut tous très bien faire, mais qu'on fonctionne tous avec des réalités et des rythmes différents. Et surtout, maintenant que j'ai aussi eu l'occasion d'être salarié, je me rends compte à quel point le CA n'est pas là quotidiennement. Et donc, forcément, il y a plein de choses qu'ils ne savent pas... Et qu'ils ne savent pas gérer, à moins d'être là hyper régulièrement. Mais on ne peut pas demander ça à des personnes bénévoles... Et je ne pense pas qu'ils aient le temps de le faire. Mais avant d'être salarié, j'avais une vision où on co-construit tous ensemble. Les salariés amènent des propositions, on y réfléchit tous à fond au CA. Et maintenant, je me rends compte à quel point ça ce n'est pas possible. On est dans un système autogéré, on doit se faire confiance, on ne peut pas tout faire à fond ensemble. » (Sophie)¹⁶

- (2) La seconde est d'accepter et de reconnaître cette irréductible dialectique autour d'un dispositif de médiation par la délibération, seul moyen de partager et de faire ressortir les conflits pacifiquement et formellement.

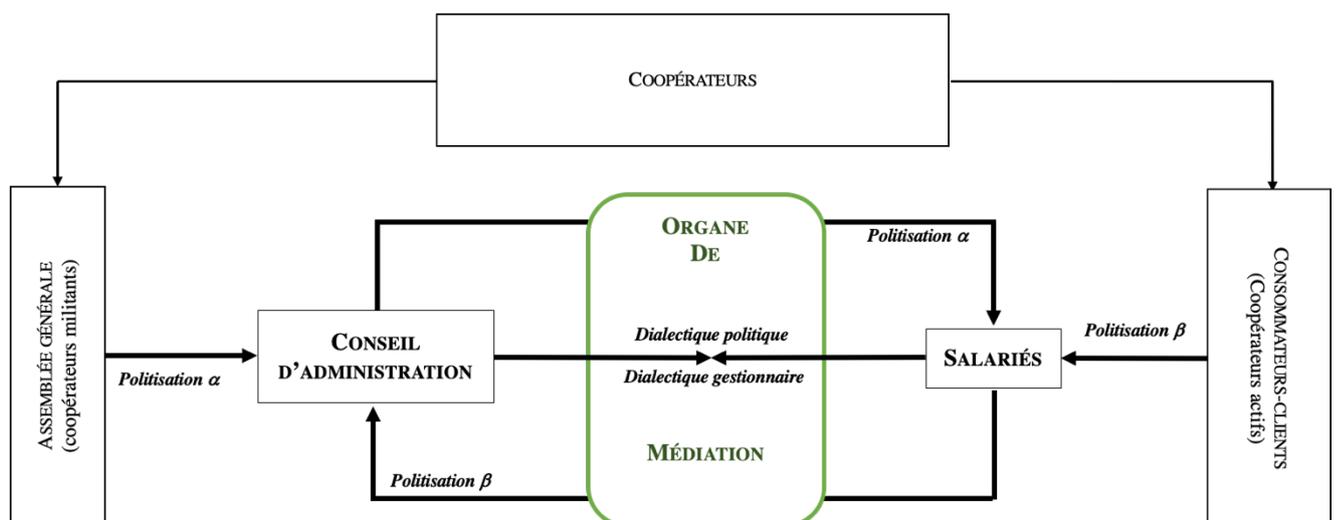


Figure 14 : Médiatiser les contradictions

¹⁶ Nous avons eu l'accord de Sophie pour être explicitement citée ici.

Deux solutions de médiation se présentent pour permettre de mettre au jour ces contradictions :

- **Utiliser le comité de coordination comme organe de médiation**
- **Utiliser le CA comme organe de médiation**, en faisant entrer des représentants salariés au sein du conseil

3.3. La technostructure

Définition : La technostructure est l'ensemble des techniciens qui organisent, commandent et surveillent le processus de prise de décision et d'organisation de l'entreprise (cf. Galbraith, 1967 ; Mintzberg, 1983).

Cette technostructure regroupe alors diverses missions d'organisation :

- Création de dispositifs/outils/etc.
- Animation des dispositifs/outils/etc.
- Contrôle et surveillance de la bonne application des dispositifs/outils/etc.
- Médiation neutre des conflits et des tensions au sein de l'organisation

Poser la question de la technostructure de la BEES est essentiel et tient en deux points :

- Elle est une des causes premières de processus de dégénérescence, car composée généralement d'experts
- Elle concentre en son sein un pouvoir important, car centralise quatre missions.

Cette technostructure est aujourd'hui représentée au sein de quatre comités¹⁷ que nous avons catégorisée en trois niveaux :

- **Opérationnel** pour le Pool facilitation, il s'agit de quotidiennement animer les réunions/chantiers de la BEES
- **Gestionnaire** pour les comités gouvernance et AG qui doivent respectivement gérer l'organisation de la BEES et l'organisation de l'AG

¹⁷ A noter que la position du Pool facilitation reste aujourd'hui floue, n'étant pas considéré officiellement comme un comité à part entière mais comme une émanation du comité gouvernance.

- **Constitutionnel** avec le comité sociétal qui doit s'assurer des valeurs de la BEES

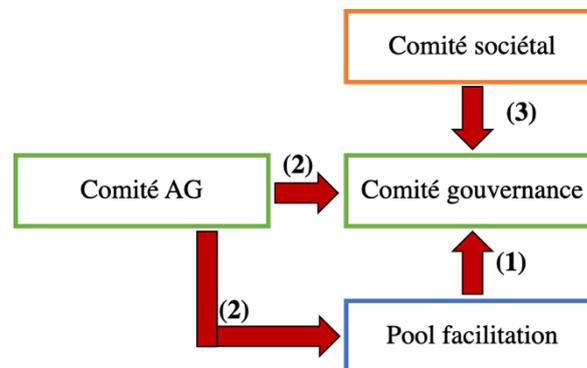


Figure 15 : Technostructure et pouvoir au sein de la BEES

Cette division du travail d'organisation présage ainsi une division du pouvoir des « organisateurs » absente dans les entreprises traditionnelles. Cependant, les interviews des coopérateurs, membres ou non de ces comités, soulignent une prépondérance du comité gouvernance au sein de ce travail d'organisation et une forme de dépendance des trois autres comités vis-à-vis de celui-ci (cf. Figure 15).

- (1) Le Pool Facilitation est considéré comme le « *bras armé de la gouvernance* » (E_29), sous son influence et son contrôle dans la conception et l'organisation de ses animations (E_24 ; E_29 ; E_42 ; E_44). De même, il n'est pas considéré aujourd'hui comme un comité en tant que tel et n'est donc pas représenté dans les instances de gouvernance, démontrant son manque d'autonomie au sein de la BEES (E_24).
- (2) Si le comité AG a pour mandat la définition de l'ordre du jour, la proposition d'un canevas type d'organisation, l'accompagnement des proposants et le secrétariat des AG, il est aujourd'hui limité à la logistique des assemblées générales (E_13 ; E_30). Le comité gouvernance et le pool facilitation se sont réappropriés ses missions d'organisation et d'animation.
- (3) Quant au comité sociétal celui-ci n'a aujourd'hui que peu de pouvoir, limité à alerter sur les valeurs de la BEES sans pouvoir de sanction et/ou de décision (E_32). De plus, le contrôle et la surveillance des principes démocratiques et

autogestionnaires (E_4 ; E_29 ; E_25 ; E_40), sont du domaine du comité gouvernance et non du comité sociétal.

Cette situation est notamment due au fait de la présence au sein du comité gouvernance de membres sur-impliqués¹⁸ et reconnus au sein de la BEES, tant pour leur implication que pour leurs compétences. Le risque : une non-division du pouvoir d'organisation avec un organe qui concentre les pouvoirs de surveillance, de création, d'animation et de médiation. Ce phénomène risque de créer une forme d'oligarchie organisationnelle au sein de la BEES.

¹⁸ Par rapport à la moyenne des coopérateurs membres de comité.

4. DU PROJET POLITIQUE BEES A LA QUESTION DE LA GESTION PAR CONSENTEMENT

4.1. One stop shopping versus Consom'action : une opposition de façade

A la quasi-unanimité, les interviewés reconnaissent que cette question idéologique entre One stop shopping et Consom'action, entre accessibilité et durable vient aujourd'hui parasiter l'ensemble des débats, des décisions et des légitimités des organes de la BEES¹⁹ :

« Pour moi, dans l'ordre de faire les choses. Le fait que cette question-là n'était pas résolue avant le chantier produit au début du chantier produit, je sais pas ce qu'il faut dire, la parasité, c'est clair. La parasité. Et de ce que j'ai entendu d'un comité transversal récent le fait que cette question n'est pas résolue continue à parasiter ».

De même certains (E_28 ; E_46) relèvent la difficulté de définir les concepts utilisés et soulignent les différentes interprétations :

« La question de la mixité sociale enfin... Et du one Stop shopping, pour moi, c'est des discussions qui n'en tournent pas parce que c'est des concepts sur lesquels on ne s'est pas mis... En fait, les discussions qu'on a sur ces concepts-là. Mais on n'est même pas d'accord à la base sur la définition même du concept. Et donc, on parle de pommes et de poires en croyant qu'on parle de la même chose. »

Cet état de fait met en évidence deux éléments : l'impossibilité de délibérer et de décider de choses politiques et l'impossible complexification des sujets traités (E_37) :

« Ce débat n'est pas bien compris et que l'expression one-stop-shopping devrait une bonne fois pour toutes bannie. Parce qu'elle l'obscurcit la discussion (...). Pour moi c'est... Parce qu'autant si tu continues la discussion sur le one-stop-shopping tu ne vas juste pas t'en sortir parce que la question est mal posée. Il n'y a pas de solution pour résoudre cette solution. Et donc il faut casser.

Kévin : *Et du coup, est ce qu'il y a eu des discussions dans ce sens ? pour casser justement ou du moins de régler ce problème-là ?*

¹⁹ Il est à noter que les termes sont parfois inconnus des coopérateurs, notamment les moins impliqués. Ils reconnaissent tous cependant que le positionnement de la BEES est flou sur le sujet.

Jamais une bonne discussion. (...) moi je suis très très partisan... mais ce n'est pas à moi de te dire comment mener cette étude (rire). Mais moi je serai très partisan de casser le sujet, c'est à dire... une bonne fois pour toute d'enterrer le mot one-stop-shopping et de... Décomposer le problème en ses composants. Parce que là il y a ... on arrivera peut-être bien à finaliser un chemin ».

Un chantier cherche à trancher ce sujet et construire une politique de choix des produits à travers une charte produit. Si ce chantier a permis de définir des processus de choix certains mettent évidence les limites idéologiques qui mettent le comité-produits dans une position délicate :

« C'est juste que pour l'instant, il n'y a pas de définition. Il n'y a pas d'inscription du stop shopping dans un... Dans les textes... dans les référents collectifs. Et donc il y a des procédures qui ont été votées en AG sur la mise en place de produits ou le retrait de produits. Et donc voilà, y'avait la demande du comité de produits de dire on n'a pas de définition du One Stop Shopping. Et il y a des produits que les salariés proposent qui ne correspondent pas à ce qui a été voté à l'AG, selon nous. Qu'est-ce qu'on doit faire? »

« Pour moi, il fallait absolument qu'il y ait des critères clairs et tout ça. Et en cours de route, je me rends compte qu'en fait... C'est impossible de faire valider des critères sur lesquels ont va tous être d'accord et que la probable meilleure manière de pratiquer ce serait de laisser entrer le marché décider où ce qui rentre et ce qui sort est décidé comme ça. Ou alors on a un point de vue idéologique à la base et on est très clairs là-dessus. Mais sans décision idéologique, c'est la seule manière de faire. Et donc pour l'instant, la charte, c'est plutôt de la décoration pour rassurer les coopérateurs idéologiques, mais non-engagés que tout va bien. Tout est sous contrôle. »

Deux origines sont à trouver dans ce *statu quo* idéologique :

(1) La peur de rompre le consensus²⁰ et l'unité de la BEES, au risque de faire partir des membres :

« Je crois que ce serait tellement plus apaisant pour tout le monde d'avoir un jour une décision par rapport à ça. Mais évidemment, ça fait hyper peur d'avoir une décision par rapport à ça. Ça fait hyper peur parce que pour le moment... Dans toute organisation, il y a des clivages. Il y a un certain nombre de sujets qui clivent. Ça c'est un sujet qui clive à la base, très clairement. Et donc. Mais qu'est ce qui va se passer le jour où on va prendre

²⁰ La recherche de consensus semble avoir été et est toujours un mode de fonctionnement central de la BEES (E_26 ; E_28 ; E_30 ; E_39 ; E_42).

une décision? Comment vont réagir ceux qui...? Finalement, ont un point de vue qui n'est pas celui qui a été pris. C'est aussi une décision pour moi hyper difficile parce que très souvent, on essaye à la BEES de se dire, ne pas faire un "ou", mais de faire un "et". Comment est-ce qu'on peut rétablir... Et c'est génial cet état d'esprit là. Je crois que c'est compliqué avec cette décision-là de faire un "et". (...) Et le mot qui me vient en tête. Il faudrait avoir le courage de le faire. Mais je crois que c'est purement subjectif ce que je dis là, mais je crois que on a peur de cette question. On a peur des conséquences et donc il y a un peu un manque de courage, de vraiment... Ce n'est pas l'attaquer, mais de vraiment... La traiter, quoi. »

- (2) **L'inexistence de lieu et de méthode** pour accueillir un tel débat et qui ont lieu informellement entre les coopérateurs les plus impliqués et ayant le capital social le plus important.²¹

4.2. La gestion par consentement

Lors de la création de la BEES, il a été choisi de s'inspirer du modèle sociocratique/holacratique (E_14 ; E_26 ; E_33 ; E_36) : modèle organisationnel en cercles, élection sans candidat, double lien et gestion par consentement. Ce choix a été fait dans l'optique de construire une entreprise autogérée alternative à l'organisation traditionnelle mais sans pour autant revenir aux fondements théoriques de ces modèles organisationnels (E_14 ; E_36). Pour comprendre les limites de ce type d'organisations et de dispositifs revenons sur leur construction théorique, qui nous permettra de comprendre et d'expliquer la situation de la BEES.

Définition :

Gestion par consentement : « Le principe du consentement régit le processus décisionnel. Cela signifie qu'une politique peut être mise en œuvre si personne ne soulève une objection absolue contre elle. » (Endenburg, 1998)

Lors d'un dispositif de GPC trois cas surviennent :

- « (1) Tout d'abord, tous les participants peuvent être d'accord sur la décision : ils sont entièrement unanimes. (...)
- (2) La deuxième possibilité est que la majorité soit en faveur (de la proposition) et qu'un certain nombre n'ait aucune objection.

²¹ Le capital social est ensemble des relations personnelles d'un individu.

(3) Dans le troisième cas, si quelqu'un a une objection motivée, la proposition est rejetée et un compromis ou une nouvelle proposition peut être nécessaire pour résoudre le problème. » (Endenburg, 1998)

La limite théorique de la GPC tient du fait que celle-ci, et plus largement la sociocratie, s'appuie sur les principes cybernétiques. Pour justifier la GPC, Gerard Endenburg, théoricien de la sociocratie prend comme modèle d'organisation les régulations auto-organisées d'un être vivant ou d'une machine. En effet, la cybernétique met en effet en évidence comment des systèmes complexes arrivent à s'auto-réguler en utilisant une conception mécanique et biologique de l'organisation sociale, la raison d'être et toute forme de choix idéologique sont de fait exclus.

Pourquoi cela pose problème pour discuter de choses politiques et idéologiques?

(1) La GPC implique l'existence d'un point d'équilibre à atteindre,

En suivant les principes cybernétiques, la GPC définit le chemin pour atteindre un point A (cf. Figure 16). C'est en ce sens que la GPC est relevée comme un dispositif efficace dans la prise de décision par les coopérateurs (E_1 ; E_5 ; E_6 ; E_12 ; E_21 ; E_28 ; E_32).

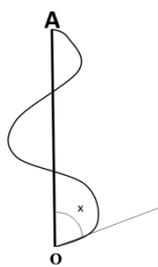


Figure 17 : Sociocratie et GPC - L'équilibre dynamique (d'après Endenburg, 1998)

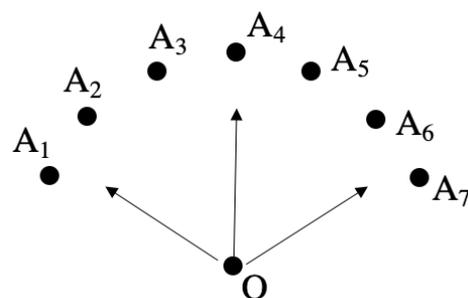


Figure 16 : Sociocratie et GPC - Le cas d'une décision politique

Au contraire, un débat politique cherche à définir collectivement le point A à atteindre (Figure 17). Or la BEES utilise la GPC pour définir son projet politique.

Ce fait s'illustre dans la BEES au sein du chantier produit qui, avant même la définition d'une idéologie-objectif construit l'outil par lequel la coopérative doit définir et contrôler ses choix de

« Et ça, c'est des questions, mais qui, visiblement, font chier tout le monde parce que c'est profondément idéologique. Et tant qu'on n'a pas répondu à cette question-là, comment se matérialise la mixité sociale? Et est ce qu'on est ou pas un one stop shopping ? Tout le reste, pour moi, c'est du travail... Soit du vent, soit du travail inutile parce qu'il sera remis en question. Ou alors, encore pire que la question idéologique elle aura été répondue sans qu'on se la soit posée et on aura simplement décidé que, dans les faits, on en est là et on n'a pas débattu. Et on n'a pas... »

Cette situation crée également des inconforts et des situations de tension sur la définition d'une objection valable, qui doit être raisonnée par rapport au point à atteindre. D'ailleurs les opinions et les avis ne sont pas considérés comme des objections valables.

(2) Elle se limite à un échange d'informations

Répondre à une question politique nécessite une délibération collective, seul moyen d'affronter des **opinions** divergentes, trouver des terrains d'entente et des potentielles solutions à des sujets complexes. Or, en suivant conformément les principes de cybernétique, la GPC n'est pas un modèle délibératif mais un modèle informationnel : **il n'y a pas de débat** entre participants dans une GPC. Les participants ne donnent que des informations à ceux qui présentent un dossier/chantier/etc. pour que celui-ci s'adapte à des clarifications/bonifications/objections.

Cette situation empêche alors l'émergence de solutions complexes sur des sujets complexes en limitant l'apport des participants à des informations et en évitant toute confrontation :

« on écarte à chaque fois toute la complexité de la réflexion pour aller au résultat efficace. Voilà. »

« La gestion par consentement c'est : "si tu peux vivre avec ce qui est proposé, ferme ta... enfin (rire) tais-toi. (rire) »

(3) Enfin dernière limite de la GPC : **elle tend à produire le consentement**, c'est-à-dire à faire en sorte que les participants donnent leur consentement malgré eux. Plusieurs éléments tendent à créer ce phénomène :

- La GPC est une méthode compliquée qui nécessite du temps de formation.²² Or, par exemple, une majorité des participants d'une AG sont des primo-participants et sont de fait non-sensibilisés à de tels outils. Ils vont donc éviter de participer, au risque de se faire arrêter par le facilitateur. (E44)
- La GPC n'empêche pas la loi de la majorité :

« J'étais resté avec un petit truc parce qu'en fait, au bout d'un moment, il n'y avait plus qu'une personne qui avait une objection. Et en fait, je me rappelle qu'il a dit à tout le monde... Je crois que tout le monde avait envie que la BEES COOP prenne le risque d'acheter le bâtiment. Et voilà, c'était un investissement. Je crois que c'était une façon de se projeter dans le futur et de faire en sorte que le projet tienne et tout le monde avait envie de ça. Mais j'ai trouvé ça tout à fait légitime que des gens aient des objections. Mais lui, à la fin, il était presque en mode : "Non mais je vais la lever parce que je ne vais pas bloquer toute une AG derrière moi." En plus, il était dans les premiers rangs, donc ça faisait vraiment... Et là, je me suis dit : "C'est intéressant la GPC, mais au final, on arrive à quelqu'un qui finalement se retire un peu... sacrifie entre guillemets son opinion pour faire en sorte que voilà !" »

- Sans choix politique officielle, la GPC est dépendante de l'idéologie dominante du groupe à un moment *t*.

4.3. Faire le politique : distinguer décision politique et décision technique

Cette situation exige donc de la BEES, si elle veut clarifier par le collectif et la délibération son projet politique, de distinguer deux types de décision (cf. Figure 18) :

- Les décisions politiques (pourquoi ? pour quoi ?)

²² Un document (Annexe 1) est souvent relevé par les interviewés pour illustrer cet aspects. Le document qui présente ce qu'est une objection reste une énigme pour tout profane de la GPC.

- Les décisions techniques (comment ?)

Politique **Technique**

	Délégation	GPC
Participants	Citoyens	Experts/technicien
Interroge...	Le « juste » et l'« injuste » : la finalité	Le « bon » et le « mauvais » : le moyen
Fonctionne sur...	Rationalité politique	Rationalité technique
Echange...	Des opinions	Des arguments
	A créer	Existe déjà

Figure 18 : Distinguer décision politique et décision technique, les fins et les moyens

Exemple de distinction :

(1) Installer des caméras de surveillance

=> **Question politique** : Trouvez-vous juste d'installer un système de surveillance au sein d'un supermarché coopératif/participatif (interpelle la question de la confiance/défiance)

=> **Question technique** : Où et comment installons-nous les caméras ?

(2) Choisir ses produits

=> **Question politique** : Quel type de produits et quel type de consommation souhaitons-nous porter ?

=> **Question technique** : Comment mettre en place et s'assurer du choix politique ? (charte, achat coopérateurs, questionnaires, etc.)

Il n'existe pour l'instant, dans le domaine économique et organisationnel, aucun outil/dispositif existant pour parler et délibérer de choses politiques. Il est nécessaire d'innover et de créer un tel dispositif.²³

²³ Il est cependant possible de s'inspirer de nombreux courants aujourd'hui existant la société civile : démocratie délibérative/participative, éducation permanente/populaire/etc.

5. S'INTEGRER, S'IMPLIQUER & PARTICIPER : LA QUESTION DE L'ENGAGEMENT DES COOPERATEURS

Pourquoi les coopérateurs viennent-ils à la BEES ? Deux types de population peuvent être identifiés :²⁴

- Les **militants politiques et/ou associatifs** : ils sont inscrits dans des partis/mouvements politiques et/ou sont fort impliqués dans le tissu associatif bruxellois ou dans des ONG (E_1 ; E_13 ; E_24 ; E_25 ; E_29 ; E_32 ; E_37 E_41). Ce sont eux qui ont les représentations les plus politiques/idéologiques de la BEES.
- Les **non-militants mais sensibilisés** : ils ne sont pas membres de partis politiques, voire peu politisés²⁵. Ils trouvent cependant dans la BEES le moyen de concorder leur style de vie et de consommation à leurs convictions personnelles (E_3 ; E_4 ; E_5 ; E_7 ; E_12 ; E_15 ; E_34 ; E_45). Elle est une forme alternative d'expression politique.

La participation dans un supermarché devient ainsi le moyen de participer à un projet collectif alternatif, de rencontrer de nouvelles personnes. Elle explique également que les risques de dégénérescence totale de la BEES restent malgré tout faibles : les participants veulent que ce projet garde son caractère alternatif car c'est pour ça qu'ils sont venus.

« Quand t'es coopérateur et que tu arrives à la BEES COOP, je trouve qu'elle est très bonne parce qu'elle est constamment ré-améliorée en fait. Les salariés constamment, ils vont réaménager le magasin, l'affichage, la manière de faire les briefings, la manière de former les gens et tout. C'est jamais... C'est jamais sur des acquis. Et ça, je trouve que c'est très, très chouette en fait. Et je leur tire vraiment mon chapeau là-dessus parce je trouve que c'est rare d'avoir cette capacité à toujours améliorer les choses continuellement. Ne jamais s'arrêter là en se disant "Bon bah voilà. Grosso modo, ça fonctionne et point quoi !" »

²⁴ Cet élément explique en partie l'uniformité sociale des membres de la BEES.

²⁵ Dans le sens d'une affiliation officielle ou d'un ralliement aux principes d'un mouvement politique.

Quasi-unanimement, ce caractère alternatif se retrouve dans l'ambiance et la vie du magasin : il y a une ambiance différente des supermarchés traditionnels (E_3 ; E_6 ; E_34), hormis quelques problèmes techniques l'intégration dans les shifts se fait facilement par un accueil chaleureux et convivial (E_3 ; E_6 ; E_7 ; E_11 ; E_13 ; E_16 ; E_22 ; E_39 ; E_43), il y a une forme d'appartenance à un groupe, une communauté (E_16 ; E_23), il y a une forme d'authenticité (E_44), etc. Il est important de souligner ici la place de la participation, en particulier les shifts, dans la formation de ces relations particulières au supermarché et aux autres :

« Je crois que celle qui est la plus tangible et pour tous les coopérateurs, ça c'est le fait d'aller travailler deux heures et demie, trois heures par mois. Je trouve que ça change très fort le rapport qu'on a au lieu, au respect du lieu, au respect des gens qui s'y trouvent, à l'ambiance qui règne, aux interactions entre les gens. Je déteste aller faire des courses je trouve que les gens sont... C'est toujours le truc où on va te pousser à... On va toujours chercher à passer devant toi dans la file. Et vraiment je déteste ! J'aurai du mal à te le décrire mais aller faire du shopping c'est... (...) C'est un endroit aussi où tu as envie d'encourager la personne qui tient la caisse et quand tu pars tu lui souhaites bon courage pour la suite de son shift. (...) Il y a un lien plus facile entre les gens du fait qu'on est tous horizontalement sur ce même pied d'égalité. On sait que la semaine prochaine, c'est nous qui tiendrons la caisse ou qui devons nettoyer le magasin, ou qui devons porter les caisses de pommes. Il y a ce truc où... Le fait de ne pas être juste client, mais d'être aussi... C'est les trois casquettes à la fois : être à la fois propriétaire, client et acteur ou employé, c'est ça mais... Mais acteur du fonctionnement du magasin. Je trouve que ça modifie très fort le rapport qu'on a avec l'activité qui s'y passe de manière général. Et probablement, pour moi, c'est la meilleure manière de sentir ce truc coopératif. Ça fonctionne parce que tout le monde joue le jeu, y participe et participe à cette ambiance, participe du fait que ça tourne, participe du fait que si on a un peu salopé le magasin en faisant ses courses parce qu'on a renversé un truc, on ne va pas cacher la chose. On sait que sinon, ça va tomber sur un autre coopérateur. Et que inversement la semaine suivante c'est toi qui dois nettoyer. Donc tu seras quand même content que quelqu'un ait ramassé ces crasses. Je crois que c'est ça qui est pour moi et pour beaucoup de gens, le plus tangible. Plus que trois AG par an ou cinq !.. C'est ce truc du... tu viens. Et tu viens pas juste en spectateur ou en consommateur, tu viens pour participer de cette organisation collective. »

Ce témoignage est partagé par une majorité des interviewés : la participation est considérée comme essentielle. Elle est le caractère alternatif de la BEES. De surcroît, c'est cette participation en shift qui permet aux coopérateurs de s'intégrer

facilement dans la BEES. En revanche, il est difficile de s'y impliquer, ce qui nécessite une participation supplémentaire dans des comités/organes. Six éléments expliquent cette situation :

- Une incompréhension des organes de gouvernance partagée à l'unanimité
- Le manque d'informations et de sollicitations pour participer aux comités
- La difficulté d'accès des outils d'intelligence collective et des valeurs qu'ils portent
- L'importance du capital social et du réseau informel pour être connu et reconnu au sein de la BEES
- Le peu de liens entre shifters et reste de la BEES : tu fais ton shift et tu t'en vas (cf . Figure 19, flèches (1))
- Le sentiment de n'avoir rien à apporter

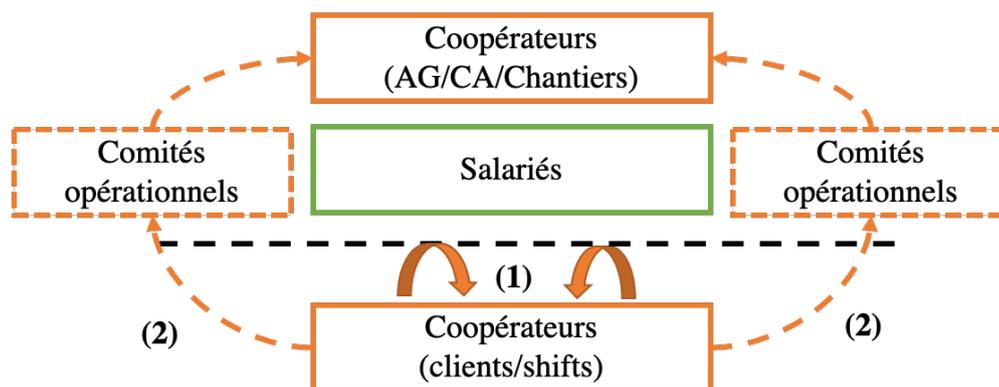


Figure 19 : Implication des coopérateurs

Or, c'est par la participation et l'implication graduelle, en tant que supercoopérateur ou en tant que participants à un comité, que l'engagement et la participation des membres sont amplifiés : accès à l'information, compréhension de la gouvernance, rencontre avec les coopérateurs-actifs et les salariés, etc. Le tirage au sort ou la participation dans des comités « opérationnels » deviennent alors des moyens importants dans le processus d'implication des coopérateurs (cf . Figure 19, flèches (2)) vers, ensuite, des organes plus décisionnels.

6. PROPOSITION DE CHANTIERS

Suite à ces premiers résultats, quatre chantiers peuvent aujourd'hui être envisagés (Figure 20).

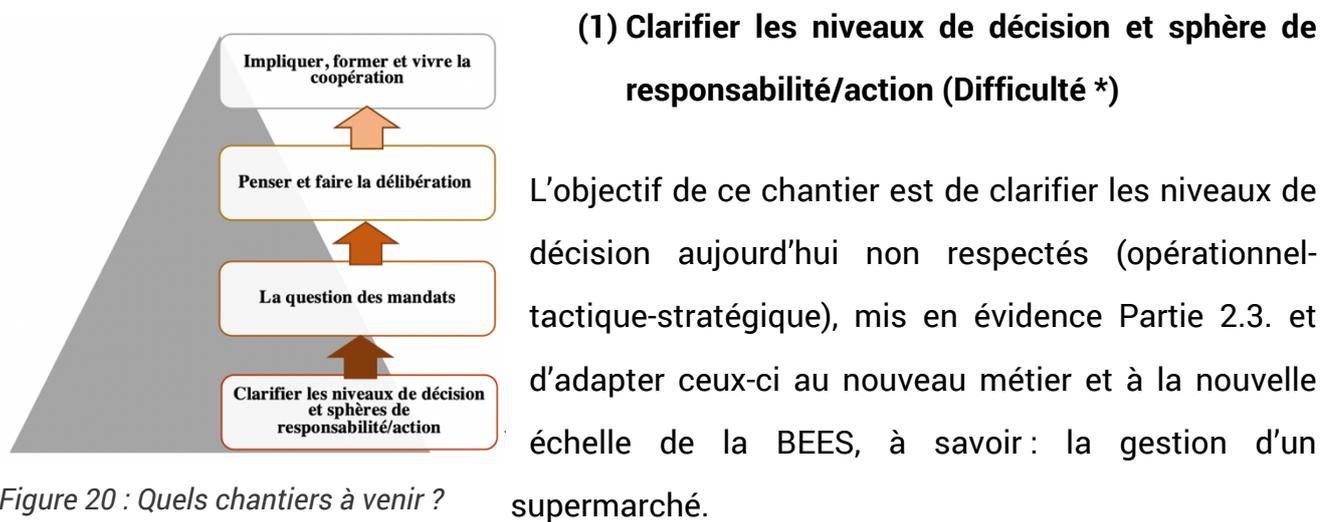


Figure 20 : Quels chantiers à venir ?

(2) La question des organes et des mandats (Difficulté **)

Une fois les niveaux de décisions clairs, il ne sera que plus aisé de réfléchir et statuer sur les mandats des organes de la BEES. Ceux-ci devront notamment répondre au risque d'oligarchie et pour cela penser une division équilibrée du pouvoir entre les différents organes.

(3) Penser et faire la délibération : créer un dispositif politique (Difficulté **)**

Comme dit plus tôt, aucun dispositif/outil/méthode organisationnel n'existe aujourd'hui pour penser et pratiquer le politique. Il s'agira ici d'en créer un permettant le débat, le dissensus et le conflit de valeurs sans pour autant faire imploser l'unité de la BEES. Il faudra ici créer un dispositif inclusif, respectueux et permettant une bonne représentation des différents points de vue de la BEES sans tomber dans les travers des discussions « politiciennes » classiques.

(4) Participation et implication (Difficulté ***)**

Dernier chantier, il s'agira ici de créer les dispositifs dans le but de créer une dynamique collective pour faciliter, encourager et développer la participation de coopérateurs-**bénévoles**. Cela pourra prendre la forme de²⁶ :

- Formation permanente,
- Ateliers débats,
- Tirages au sort de membres de comité/chantiers élargie,
- Responsabilisation au sein du magasin,
- Participation au projet de la BEES,
- Processus d'intégration,
- Redéfinition et élargissement des missions des shifts,
- La question des compensations des shifts,
- Etc.

²⁶ Liste bien sûr non-exhaustive

BIBLIOGRAPHIE

- Cary, P. (2019). Consommer autrement... sans changer les institutions. L'exemple d'une coopérative de consommateurs lilloise. *Geographie, économie, société*, Vol. 21(3), 231-250.
- Dorion, L. (2017). Construire une organisation alternative. *Revue Française de Gestion*, 43(264), 143-160. <https://doi.org/10.3166/rfg.2017.00109>
- El Karmouni, H. (2017). *Le travail du consommateur pour la mise en place d'une alternative : Cas du supermarché coopératif La Louve*. Université Paris-Est.
- Eliasoph, N. (2010). *L'évitement du politique : Comment les Américains produisent l'apathie dans la vie quotidienne*. Economica.
- Endenburg, G. (1998). *Sociocracy : The organization of decision-making: « no objection » as the principle of sociocracy*. Eburon.
- Juban, J.-Y. (2015). Les scop relèvent-elles d'un modèle de GRH homogène? Enseignements d'une recherche de terrain. *@GRH*, 15(2), 79. <https://doi.org/10.3917/grh.152.0079>
- Juban, J.-Y., Boissin, O., Charmettant, H., & Renou, Y. (2015). La théorie des incitations en question : Politiques de rémunération et design organisationnel des SCOP. *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme(s) & Entreprise*, 17(3), 64. <https://doi.org/10.3917/rimhe.017.0064>
- Karmouni, H. E., & Prévot-Carpentier, M. (2016). L'idéal coopératif dans une organisation contemporaine. *RECMA*, N° 340(2), 78-92.
- Meister, A. (1974). *La Participation dans les associations*.
- Michels, R. (1914). *Les partis politiques, essai sur les tendances oligarchiques des démocraties*.
- Webb, B., & Webb, S. (1897). *Industrial Democracy*. Green and Co.
- Webb, S., & Webb, B. (1920). *A constitution for the Socialist Commonwealth of Great Britain*.

ANNEXE

- Annexe 1 : « Ai-je une objection ? »

