

— UNIVERSITÉ  
— LUMIÈRE  
— LYON 2

**Explorer les pratiques autogestionnaires  
contemporaines sous le prisme des  
rémunérations**

Emilie Lanciano  
[Emilie.Lanciano@univ-lyon2.fr](mailto:Emilie.Lanciano@univ-lyon2.fr)

Collectif  
Autogestion(s) 

# Pourquoi l'autogestion?

ESS ⇔ économie et organisations qui expérimentent, de différentes façons, des formes originales d'organiser le travail et de relations entre les individus au travail  
= projet d'émancipation de l'ESS

## **L'autogestion, une idée multivoque & ambiguë**

Autogestion, autogestions: concept, projet multivoque, source de multi-appropriation politique et stratégique au cours de l'histoire ... mais une idée qui revient de façon cyclique (Chambost et alii, 2019)

- L'autogestion, est-ce de la participation, la démocratie, la coopération?
- Autogestion, au cœur de l'articulation entre individu et organisation, entre autonomie et contrôle
- Certain renouveau des pratiques autogestionnaires

⇒ **Questionner, explorer, discuter les pratiques autogestionnaires des organisations**

⇒ **Entrer dans la boîte noire de l'autogestion**

# Plan de l'intervention

1. Pratiques contemporaines de l'autogestion
2. La gestion des rémunérations pour révéler les tensions micro/macro de l'autogestion
3. Processus d'élaboration des systèmes de rémunération
4. Quelles pratiques de rémunérations?
5. Difficultés

## 1. Pratiques contemporaines de l'autogestion

Une société autogérée est définie par Castoriadis (Castoriadis, 1979) comme « *une société où **toutes les décisions sont prises par la collectivité** qui est, chaque fois, **concernée par l'objet de ces décisions**. C'est-à-dire un système où **ceux qui accomplissent une activité décident collectivement ce qu'ils ont à faire et comment le faire**, dans les seules limites que leur trace leur coexistence avec d'autres unités collectives.* »



Il existe différentes façons de mettre en œuvre l'autogestion et de prendre en charge l'enjeu de la participation de toutes et tous aux questions qui les gouvernent

Les pratiques autogestionnaires débordent des statuts et sont inscrites dans les dynamiques et tensions du capitalisme et de la société salariale.

# Collectif Autogestions



[Qui sommes-nous ?](#) [Nos réalisations](#) [Agenda](#) [Manifeste](#) [Contact](#) [Ressources en lien](#)

<https://collectifautogestions.fr/>

Le Collectif Autogestion(s)

	Structure juridique	Date de création	Nombre de salariés	Mission(s)
AVRIL	Association	1979	26	« On est une association d'insertion par le logement, on accompagne des personnes en situation de mal logement, soit des personnes qui ont des difficultés à accéder au logement ou à l'hébergement, ou des personnes qui ont des difficultés à s'y maintenir »
Badrang	SCOP	2013	12	Aide à concevoir et développer des services web innovants
Balerondo	SCOP	2006	8	Système de paniers alimentaires « Notre but, c'est de favoriser le lien ville campagne de distribution de produits agricoles locaux issus de l'agriculture paysanne biologique sur toute la géographie de la métropole lyonnaise »
Les Croleurs	Association	2016	5	Bar restaurant fédératif, « lieu convivial, culturel et politique »
Patralot	Association	2001	10	« Nous faisons de l'éducation populaire aux enjeux numériques et communs culturels »
Trap	SCIC-CAE	2012	18	Coopérative dans l'alimentation locale/ « Elle collectivise des outils de gestion et de production et elle mutualise une équipe qui leur rend des services »
MENADE	SCOP	2016	5	« Bâtir une alternative écologique et coopérative au système économique actuel » C'est une coopérative d'entreprises humaines et résilientes qui valorise un approvisionnement en circuit court, un mode de gestion coopératif et une vision

# Collectif Autogestions

Des structures créées avec un projet pour ne pas « travailler n'importe comment »

- Pas de reprise, ni de luttes mais organisations créées avec un projet « alternatif »
- Deux populations de personnes
  - Des personnes ayant déjà travaillées dans des organisations : « *ils viennent ici en ayant une idée bien précise de ce qu'ils ne veulent plus et avec une volonté très forte de construire autre chose* » (Chloé)
  - Des personnes sans projet démocratique mais qui souvent « *c'est vraiment au travail que je me suis fait une vision politique* » (Cassandra)

# Autogestions

## Des formes d'organisation du travail différentes

Parfaite rotation des tâches entre les salariés sans hiérarchie formelle vs  
Spécialisation des tâches avec des postes de direction officiel de coordination et de représentation

on dit qu'ils n'ont pas de rôle de chef, donc pas de responsabilité hiérarchique. Ce qu'ils font des tâches, sont en lien avec le conseil d'administration de la coopérative. Ils y siègent, mais ils n'ont pas le droit de vote. Mais voilà, c'est en fait un peu l'organe exécutif du CA au sein de l'équipe interne, ils font des tâches prévisionnelles d'embauche, de budget prévisionnel, financier et de gestion de conflit dans la coopérative, de gestion de sortie pas évidente, de représentation à l'extérieur des gens qui nous donnent de l'argent

# Autogestions

## Des formes de prise de décision

Décision lors de moments collectifs

Les décisions sont prises par ceux qui sont compétents

## Conception de l'entreprise

Entreprise collective => dissolution de la fonction d'employeur

Entreprise « employeuse » => en autogestion, les salariés sont des employeurs

Donc l'employeur, c'est moi, c'est moi. Je suis salarié, mais je suis aussi employeur)

## 2. Pratiques de rémunération = prisme original pour caractériser et interroger ces pratiques

Politiques de rémunération au cœur des dynamiques de la société salariale

Fonction de rétribution d'une activité de travail. Contrepartie de la subordination

### Qu'est-ce que la rémunération?

- C'est la récompense d'une activité réalisée
  - Dimension associée au travail fourni, établi selon une dimension marchande: incitations, reflet de la productivité du travail et/ou de l'importance, de la reconnaissance de l'organisation
- C'est un revenu social qui prend différentes formes

### Que rémunère-t-on?

- Historiquement, derrière la hiérarchie des rémunérations, on trouve la hiérarchie de l'organisation, des qualifications, une hiérarchie sociale
- Part de l'individualisation des rémunérations croissante, sous différentes formes (Le nouvel esprit du salariat, Bernard, 2020)

# Gestion des rémunérations

Pratiques de rémunération = prisme original pour caractériser et interroger ces pratiques

## Conception des politiques de rémunération des organisations sous de multiples contraintes

Enjeux de régulation de la concurrence, des inégalités, des niveaux de revenu

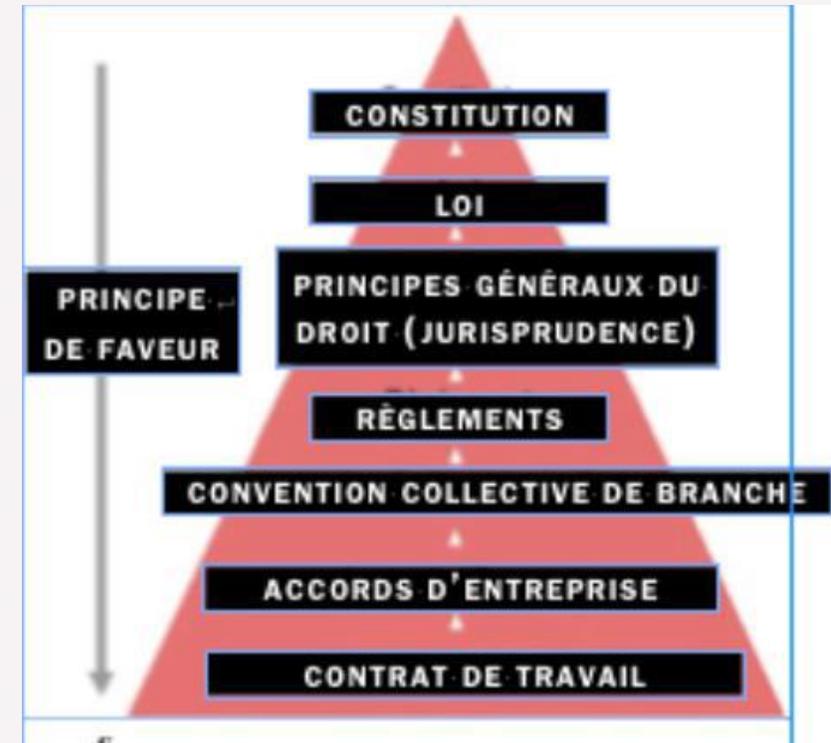
Efficacité, performance, Justice

Mérite, Aspirations, besoins

**Professionnelles et législatives**

**organisationnelles**

**individuelles**



### 3. Processus d'élaboration des systèmes de rémunération

#### **Une tâche collective et transparente**

Pour avoir la possibilité de décider sur un sujet, il faut qu'un certain nombre de facteurs soient réunis, l'un des plus importants semble être **la possession de l'information car elle permet de décider efficacement et de manière pertinente sur une problématique donnée.**

Chez Trap, lors de la mise en place de leurs nouveaux systèmes de rémunération, **une série de simulations ont été conduites permettant à chacun de voir les conséquences des nouveaux systèmes sur leur propre rémunération, et sur celles des autres.** Les salariés ont donc décidé collectivement et en connaissance de cause, du scénario qui leur semblait approprié.

Au sein de Badrang : « Deux choses : la **première chose, c'est que les salariés ont été associés à la question. La deuxième, c'est que les salaires sont connus de tous et de toutes, n'importe qui peut aller voir la grille salariale à n'importe quel moment dans la structure et elle se démarque aussi parce que tous et toutes sont sur la même grille indiciaire** » (Chloé)

*Chez Baltrand, je peux accéder aux fiches de paye de n'importe lequel des autres salariés, cela veut dire que tu sois le salaire le plus faible, le salaire le plus élevé ou un bénévole, tu as accès à l'ensemble des fiches de paye de l'ensemble des salariés »* il poursuit : « *vraiment, pour moi, le point le plus critique, c'est d'être transparent, et avec l'employeur, et entre salariés, pour repérer là où se trouvent les inégalités avant qu'elles ne posent des difficultés* ».

## 4. Les fonctions de l'égalité dans la gestion des rémunérations

Des systèmes de rémunération qui recherchent l'égalité/l'équité

de rémunération qui recherchent l'égalité/l'équité

C'est plus simple: arguments pragmatique

Donc moi, je pense que surtout, ça permet de ne pas rentrer dans les considérations individuelles sur cette question-là. **C'est automatique et transparent**, c'est à dire que tout le monde sait exactement combien il va être payé, à quelle date, quelle va être la rémunération sur les 10 prochaines années

Me projeter sur les 10 prochaines années sur mon salaire annuel fixe est ultra confortable. Ça permet de ne pas se faire d'illusions, de ne pas être déçu quand même, de pas avoir des attentes frustrées. **Je pense que ça, dans la relation à l'institution, c'est quand même hyper important**

Reconnaissance et garantie de la mobilisation

On a aligné tout le monde sur la même grille parce qu'on se rend compte que ça a vraiment des conséquences sur l'implication dans le fonctionnement collectif

Alors, on voulait pas du tout d'un système individualisé parce que la plupart des postes sont similaires

Éviter les conflits et les négociations

. Donc, déjà, ça crée un certain malaise qui est assez problématique dans la vie quotidienne, et dans la vie des gens

# Les fonctions de l'égalité dans la gestion des rémunérations

<p>Utilisation des valeurs libertaires et anarchistes pour justifier le refus des inégalités</p>	<p>L'égalité était un très beau principe, Patrolot est une association dans lesquelles <b>y'a des valeurs libertaires et anarchistes plutôt revendiquées, ça ne veut pas dire qu'on est militant anarchiste pour autant</b>, mais c'est le courant politique dont on se rapproche probablement le plus, on va essayer d'être en cohérence avec nos valeurs, qui se sont construites dans le temps, on ne s'est pas réveillée un matin en se disant qu'on voulait mettre des pratiques autogestionnaires de partout. <b>C'est quelque chose qui politiquement s'est construit au fur et à mesure, on s'est dit y'a une inégalité et une injustice en termes de rémunération qu'il faudrait corriger et donc on a commencé à réfléchir à comment est ce qu'on pouvait faire</b></p>
<p>Compenser la faiblesse des salaires faibles dans l'ESS</p>	<p>ce n'est pas parce qu'on bosse dans une asso qu'on va être moins bien payé.</p> <p>T'imagines t'as bossé pendant dix ans, t'as toujours eu des salaires bas parce que l'ESS paye pas très bien et du coup, t'arrive et tu dois encore à recommencer à zéro. Bah non, il faut valoriser aussi le fait que tu crois dans ce truc là, dans ce domaine à fond.</p>
<p>Se détacher de la règle de l'offre et de la demande et de la méritocratie</p>	<p>Pour se détacher de la règle de l'offre et de la demande, du marché, du système conventionnel actuel et qui, du coup, le faire parce que, justement, le système actuel sous-tend des choses dont on n'a pas envie comme d'être méritocratique. Le fait de reproduire ces disparités liées au fait qu'elle soit femme ou homme</p>
<p>Principe d'égalité mais en prenant les inégalités hors travail</p>	<p>C'est une règle qui amène l'égalité. On est tous égaux. Sauf que la réalité, c'est qu'on n'est pas tous égaux dans la vie. Et il y a d'autres choses qui viennent amener un peu de complémentarité et c'est une règle forte de dire le capital intellectuel ou celui qui est considéré comme important actuellement à faire un diplôme, en France, on est vachement basé sur le diplôme</p>
<p>Valoriser la richesse des parcours longs</p>	<p>C'est important de valoriser la richesse des parcours longs ; Donc nous on a mixé l'ancienneté avec l'expérience en dehors pour attirer d'autres gens qui ont l'expérience en dehors... (</p>

# Que et comment rémunère-t-on?

## Diversité des pratiques

### Les fonctions de la rémunération

La rémunération comme  
salaire social

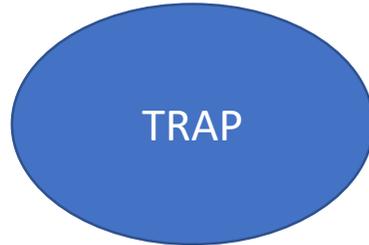
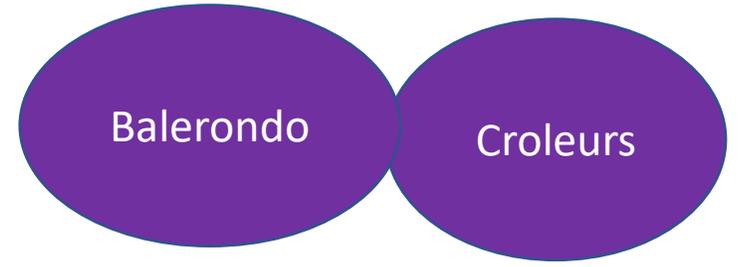
La rémunération comme  
salaire productif/ de  
cohésion

Différenciation de la  
rémunération

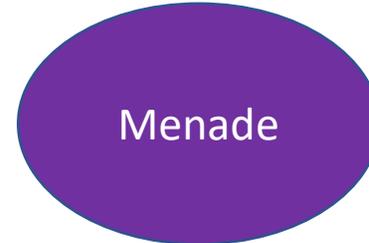
Standardisation collective de la  
rémunération  
**Les critères de rémunération**

# Les fonctions de la rémunération

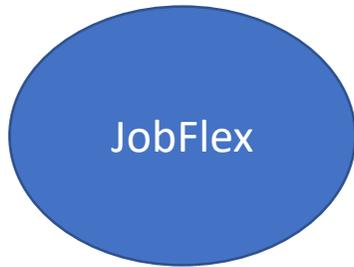
La rémunération  
comme salaire social



Prise en compte de l'ancienneté & des  
facteurs familiaux



Prise en compte de  
l'ancienneté



La rémunération  
comme salaire  
productif

Individualisation de la  
rémunération

Standardisation collective  
de la rémunération

**Les critères de rémunération**

## 4. Des difficultés & tensions

**Des systèmes moins incitatifs, forte dimension symbolique, poids de l'engagement ... mais des salaires de niveau faible qui pèsent**

- Difficulté de recruter & fort turn over
- Épuisement

*« Il y a fort Turn over « qui est renforcé par les salaires que l'on propose. On a des « difficultés pour recruter des cuistots, y'en a pas assez ».*

*Le SMIC, « ce n'est vraiment pas assez ». Éric quant à lui dit : « pour mon investissement, je suis sous-payé dans le monde industriel et informatique, j'aurais été payé plus cher ailleurs » et ajoute « il y a une tendance à la sous valorisation dans le milieu associatif, les revenus plus faibles et plus fluctuants ».*

**Des contraintes normatives**

La plupart du temps ignorées de façon involontaire ou volontaire, pour des motifs d'égalité

**Des conceptions originales et alternatives de l'entreprise et du travail**

# Conclusions

## **Des pratiques contrastées et différentes dans la façon de prendre en charge la question des rémunérations**

- Reflet du projet politique
- Mais également de la capacité de ces organisations à questionner leurs pratiques et les faire évoluer

Loin d'être un système figé et déterminé, l'autogestion est un projet vivant qui constitue un objet de recherche et d'action qu'il importe d'approfondir.

## **Premier travail exploratoire**

- Elargir le spectre à plus d'organisations,
- Approfondir la question des tensions et conflits et des processus