

Les  
Carnets  
de la Chaire  
ESS

## Explorer les pratiques autogestionnaires contemporaines : le prisme de la gestion des rémunérations

Emilie Lanciano — Février 2024



— université  
— lumière  
— LYON 2

CHAIRE  
D'ÉCONOMIE SOCIALE  
ET SOLIDAIRE

ESS

# Sommaire

Introduction ..... p. 4

1 – Le statut ambigu de l'autogestion : des pratiques autogestionnaires expérimentales, plutôt qu'une doctrine ..... p. 5

2 – Concevoir un système des rémunérations : une tâche complexe et multi niveau ..... p. 8

3 – Les systèmes de rémunération des organisations autogérées : une pluralité de pratiques et de critères ..... p. 10

**Conclusion :**  
des trous dans la raquette de l'autogestion... à combler ..... p. 18

**Bibliographie** ..... p. 23

Les carnets de la chaire rendent compte de travaux réalisés dans le champ de l'ESS. En adoptant un format court et accessible, ils ont pour objectif de favoriser la transmission de connaissances aux organisations et personnes impliquées dans l'ESS mais aussi dans le monde universitaire (chercheur.es et étudiant.es et en ESS), afin de leur permettre de :

- Réfléchir et situer leur pratique,
- Accéder à des savoirs qui leurs sont utiles et applicables,
- Susciter la curiosité pour les activités de recherche en ESS.

Les carnets de la chaire peuvent donc être l'occasion de restituer une expérience pédagogique et/ou de recherche menée notamment dans le cadre de la chaire, mais également de proposer une synthèse ou une réflexion sur une question/ un enjeu associé.e au champ de l'Economie Sociale et Solidaire.

# Explorer les pratiques autogestionnaires contemporaines : le prisme de la gestion des rémunérations

Emilie Lanciano — Février 2024



Depuis plusieurs années, sans doute en raison du double effritement des mythes de la grande entreprise protectrice et de la petite entreprise libératrice et émancipatrice, on voit se développer des tentatives pour « libérer l'entreprise », « rendre le management bienveillant » et humaniser le travail. Ainsi, la question des organisations alternatives occupe depuis quelques années de manière croissante les chercheurs et les chercheuses particulièrement dans le champ des études critiques en théorie des organisations (Jaumier, 2017, Parker et al. 2014 ; Jaumier et al. 2019).

Dans le champ des expériences alternatives, la référence autogestionnaire semble aujourd'hui moins d'actualité que dans les années 70 (Chambost, 2020). Mais si le projet de refonte totale de la société salariale sur une base autogestionnaire semble abandonné, on constate depuis quelques temps un renouveau des pratiques autogestionnaires dans des organisations alternatives, particulièrement appartenant au champ de l'économie sociale et solidaire (ESS). Il s'agit ici à la fois d'une reconquête des moyens de production comme dans les modèles coopératifs mais également des moyens de pouvoir et de décision, à travers la mise en place de dispositifs et de principes valorisant l'autonomie, la polyvalence et la responsabilité.

Le groupe de travail « Organisation du travail, qualité de l'emploi et engagements » au sein de la chaire ESS de Lyon 2 est dédié à la compréhension et à l'analyse de ces nouveaux modes d'autogestion dans les organisations. À travers les problèmes ordinaires de la gestion d'une organisation, comme le recrutement, les conflits, la prise de décision, nous interrogeons les singularités mais aussi les tensions et contradictions de ces pratiques. Ainsi, dans ce carnet, l'objectif est, partant d'une enquête réalisée auprès d'organisations lyonnaises, de

considérer la façon dont des organisations qui recherchent et tendent à mettre en place des pratiques autogestionnaires, appréhendent la gestion des rémunérations et des salaires.

La question des rémunérations constitue un prisme pertinent pour envisager la capacité de ces organisations à prendre en charge les tensions institutionnelles, économiques et sociales qu'elles rencontrent dans la société mais également à inventer des modalités alternatives de gestion. Le salariat structure en grande partie les formes contemporaines de la rémunération ainsi que les manières d'en faire la gestion dans les organisations (Rolle, 1971, Didry, 2020, Bernard, 2020). La rémunération salariale définit les frontières, les hiérarchies et le contenu du travail. Si les pratiques autogestionnaires entendent remettre en cause la hiérarchie, comment les organisations qui s'en réclament, appréhendent-elles l'organisation des rémunérations ? Existe-t-il des modes de gestion particuliers des rémunérations dans ces organisations ?

Ce travail s'appuie donc sur des observations de terrain réalisées dans le cadre de ma participation active au titre d'enseignante chercheuse à la chaire ESS au collectif Autogestions qui rassemble « des praticiens de l'autogestion » et dont l'ambition est « de créer un groupe de recherche - action - diffusion avec un triple objectif : Produire des connaissances nouvelles en partageant les difficultés rencontrées au quotidien ou les pratiques intéressantes mises en place, aider à la formalisation de ces connaissances, et à leur diffusion. » (Raison d'être du collectif Autogestions). Le collectif a organisé en mai 2020 une journée d'échanges de pratiques sur le thème des rémunérations. Des entretiens auprès de salarié.e.s d'autres organisations du collectif ont été réalisés par la suite (cf. annexe).

## 1 - *Le statut ambigu de l'autogestion : des pratiques autogestionnaires expérimentales, plutôt qu'une doctrine*

Les pratiques autogestionnaires constituent un ensemble multivoque qui, après les années 70, suscite un regain d'intérêt et fait l'objet de nouveaux terrains d'expérimentations au niveau d'organisations appartenant à l'ESS (particulièrement des coopératives et moins souvent les associations). Ces pratiques entendent constituer des espaces d'égalité, de coopération et d'autonomie à contre-courant de la société salariale néo-libérale.

Le mot « autogestion » apparaît de façon tardive en français vers la fin des années 60 pour désigner l'expérience yougoslave (Lasserre, 1964) tentée à partir de 1950 en vue d'instaurer un socialisme antibureaucratique et décentralisé. D'expériences singulières, le terme d'autogestion se comprend alors comme un modèle radical de l'alternative au capitalisme, au niveau cette fois de la société toute entière. Ce modèle d'autogestion s'inscrit alors comme en Yougoslavie non seulement au niveau des organisations de production et de travail mais également dans toutes les institutions, école, village, etc. Le terme connaît un deuxième âge dans les années 70, notamment en France, à travers le cas emblématique des LIP (*Gourgues* et Neuschwander, 2018). Ici, l'autogestion s'inscrit dans le contexte de luttes pour sauver des emplois et l'outil de production.

Aujourd'hui, l'autogestion constitue un répertoire d'action répandu dans les mouvements autonomes et anti-autoritaires mais également dans les nouveaux mouvements écologiques qui prennent la forme de collectifs d'occupation d'espaces par exemple. Beaucoup de petites organisations, sous forme associative et coopératives notamment, sont créées aujourd'hui par des personnes qui placent au cœur de leur projet, la place du travail et les modalités de son organisation.

Ces caractéristiques concernent donc les modalités de fonctionnement de l'action collective.

Il n'existe pas de recette miracle permettant de mettre en place simplement les principes autogestionnaires. Castoriadis donnait en 1979 une définition de la société en autogestion « 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. » (Castoriadis, 1979). Effectivement, on peut dire que l'autogestion au travail rassemble des pratiques d'organisation et des dispositifs de gestion fondées sur la participation de toutes et tous aux questions qui les gouvernent. Elle concerne donc des modalités de l'action collective et pas directement la structure du capital<sup>1</sup>.

On peut tenter de tracer les préoccupations principales que les organisations autogestionnaires entendent prendre en charge.

### Le pouvoir visibilisé et régulé

Ces organisations appréhendent en premier lieu de manière originale la question du pouvoir dans le travail en organisations. S'inscrivant le plus souvent dans une perspective anti-autoritaire et anarchiste, il ne s'agit pas forcément d'éradiquer le pouvoir formel ou informel dans les organisations, mais de le rendre visible, de l'encadrer et de le contrôler par des règles et dispositifs collectifs.

La régulation du pouvoir se réalise d'abord par un partage de l'information et de la formation et des modes de décision de façon à empêcher la prise de pouvoir par des sachant.es, expert.es ou professionnel.les managers. Cela se traduit donc souvent par des organisations sans hiérarchie ou très plate, où les postes à responsabilité sont très encadrés et soumis à des mandats précis.

La régulation du pouvoir se réalise d'autre part au niveau de l'organisation du travail. Même s'il existe des divergences à ce sujet, la division du travail et la spécialisation par tâches ou postes sont très limitées : la rotation des tâches et la polyvalence sont recherchées.

### L'expérimentation permanente

Les pratiques autogestionnaires contemporaines ont en second lieu en commun d'adopter des logiques d'action expérimentale. Le traitement et la résolution de problématiques traversées par l'organisation sont le moteur de l'action collective démocratique : le processus de résolution par appropriation et prise en charge

<sup>1</sup> Si la forme coopérative classique avec l'accès à la majorité des salarié.es au capital est la plus courante, ces caractéristiques existent dans des structures sans structure de capital (association) mais également – même si c'est plus rare dans des structures où le capital est peu ou pas distribué.

directe par les personnes concernées importe tout autant que le résultat. Il ne s'agit pas seulement d'appliquer des outils, principes ou modèles généraux mais de concevoir par appropriation, adaptation, ou invention des solutions adaptées au contexte précis de l'organisation et de la situation. Le recours à l'extérieur n'est pas proscrit si tant est que le processus d'expérimentation et de recherche collective et autonome est enclenché. Les personnes engagées dans ce type de processus sont attachées à ce que la solution au problème soit directement adaptée et applicable.

### Une action collective visant l'épanouissement et l'émancipation individuelle, à travers une attention particulière aux dimensions personnelles

Enfin, ces organisations se caractérisent par une attention particulière aux dimensions personnelles. L'autogestion recherche des formes d'action collective démocratique et égalitaire mais qui ne conduisent pas à la dilution de la personne dans le collectif. Le collectif ne doit pas être oppressant et gommer les individualités. La potentielle oppression de l'individu.e par le groupe est connue. Il s'agit de chercher à construire des collectifs qui prennent en compte les multiples dimensions des personnes engagées dans ces organisations. L'action collective autogestionnaire a pour finalité l'épanouissement et l'émancipation individuelle. La personne individuelle doit être prise en compte avec et malgré le projet et l'action collective.

Ces trois dimensions – pouvoir visibilisé et régulé, expérimentation permanente, visée d'émancipation individuelle – donnent à voir des organisations dotées de très nombreux outils non standardisés, aux règles et dispositifs complexes et sophistiqués avec des processus de discussion et de décision nombreux et intenses.

Partant de ces caractéristiques, il s'agit pour nous de saisir les organisations autogestionnaires sous l'angle de leurs représentations et pratiques de gestion de la rémunération. Il nous semble en effet que la rémunération constitue une clé fructueuse pour entrer dans la boîte des pratiques contemporaines d'autogestion et de leurs logiques et contradictions.

## 2 - Concevoir un système des rémunérations : une tâche complexe et multi niveau

La question des rémunérations constitue un prisme critique pertinent pour envisager la capacité de ces organisations à prendre en charge les tensions institutionnelles, économiques et sociales qu'elles rencontrent mais également à inventer des modalités alternatives de gestion. En effet, malgré leurs aspirations et projets politiques, ces organisations sont inscrites dans les rapports de production du capitalisme et du salariat qui structure en grande partie les formes contemporaines de la rémunération ainsi que les manières d'en faire la gestion dans les organisations (Rolle, 1971, Didry, 2020, Bernard, 2020).

Saisir les pratiques contemporaines autogestionnaires par le prisme des rémunérations permet en premier lieu d'interroger les différentes représentations de la rémunération (qu'est-ce que rémunère le salaire ?) et de ces critères (que rémunère-t-on ?).

### Qu'est-ce que rémunère le salaire ?

Le salaire peut être défini comme la **rémunération de l'activité du travailleur/ de la travailleuse lié.e par un contrat de travail**. Lorsqu'on parle de salaire, se pose pour l'organisation employeuse la question de l'arbitrage entre la rémunération du poste de travail, de la façon d'occuper le poste, du potentiel d'évolution de l'individu.e

et un certain nombre d'avantages sociaux relativement indépendants de la prestation individuelle et plus attachés à la personne. Une réponse cohérente de l'organisation ne peut être apportée qu'en envisageant de coordonner de façon optimale les composantes d'un véritable **système de rémunération**.

- La rémunération peut être conçue en premier lieu comme **la récompense d'une activité réalisée dans le cadre d'un échange marchand particulier**. Elle est alors la contrepartie de la subordination salariale et correspond chez les économistes classiques à la productivité du travail du salarié.e, et plutôt chez les néoclassiques à une incitation pour s'engager dans la relation salariale au-delà de la productivité.
- Mais, en s'écartant de la contribution strictement productive, la rémunération est également associée à **une marque de reconnaissance de l'organisation**, à l'égard des salarié.es qui contribuent à la valeur collective.
- Enfin, en s'écartant des frontières de l'organisation, la rémunération correspond également à **un revenu social dont la fonction est de répondre aux besoins**, de constituer un pouvoir de consommation mais également à la reproduction de la force de travail.

Ainsi, en fonction de ces différentes représentations, le salaire décrit tantôt un coût associé à une performance, un instrument de reconnaissance voire de classement et enfin un revenu associé à des besoins.

### Des systèmes de rémunération à l'articulation de différentes échelles

La question de la rémunération apparaît donc complexe car se situant simultanément à différentes niveaux et échelles.

Au niveau organisationnel, le système de rémunération est déterminé par les frontières, les hiérarchies et le contenu du travail. Il est directement associé au contenu du travail et à son organisation et est donc indissociable de la façon dont le travail est divisé et spécialisé. Concrètement, les personnes sont rémunérées en fonction du poste qu'elles occupent, et de la position de ce poste dans la hiérarchie des postes dans l'organisation. À côté de cette forme « objective » et collective, la rémunération peut être associée à des éléments relevant de la performance individuelle, de la situation personnelle traduisant alors une individualisation de la gestion des rémunérations.

Les systèmes de rémunération débordent ensuite des frontières de l'organisation, en ce qu'ils sont contraints et réglementés par la législation nationale du droit du travail et les différentes conventions collectives. De même, au-delà de l'organisation, la hiérarchie des rémunérations est également une hiérarchie sociale en ce qu'elle définit un ordre social.

### Construire le système de rémunération : de l'arbitraire au système objectivé et rationnel

Dans une petite organisation, les salaires peuvent être fixés et revus par une personne, qui, se fiant à son seul bon sens, peut arriver à définir un système de rémunération équilibré. Mais dans des organisations de taille moyenne, et *a fortiori* les grandes organisations, il est nécessaire de mettre en place des procédures objectives qui seules permettent de piloter le système de rémunération. La question est alors souvent prise en charge et réservée à la direction et aux RH, sans que les salarié.es ne disposent d'une perspective de la structure globale des rémunérations dans leur organisation, ni parfois même de la structure de leur propre rémunération.

### 3 - Les systèmes de rémunération des organisations autogérées : une pluralité de pratiques et de critères

Processus d'élaboration des systèmes de rémunération : Une tâche collective, transparente et expérimentale

L'enquête réalisée révèle de fortes spécificités des pratiques autogestionnaires à ce sujet. En effet, dans la totalité des organisations interrogées, le système de rémunération est considéré comme une question centrale, directement associée aux pratiques de l'autogestion, appréhendée de façon collective, expérimentale et transparente.

Le système de rémunération est transparent au niveau collectif. Ainsi chez Patralot, « 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 » (Eric). La personne 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 ». 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)

La dimension expérimentale est également cruciale : Chez Epicol, « lors de la mise en place de notre nouveau système 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 ». (Justin)

L'élaboration des rémunérations résulte d'un processus collectif, directement en raison des principes et contraintes autogestionnaires. Chez Balerondo, « l'augmentation [de salaire] devient une question collective car il n'y a plus de patron ». Pour répondre à cet enjeu, on constate que chez Discol « des outils communs ont été construits » permettant de prendre les décisions. Et même au sein d'une structure comme Patralot où la hiérarchie de postes est encore présente, « la construction est collective, les décisions sont prises entre nous par le biais de discussions », plus ou moins formelles, ajoute Éric par la suite. Éric de Patralot nous permet d'aller encore plus loin : « on travaille au débat, au consentement, voire au consensus sur les prises de décisions, et toutes les décisions sont transparentes ».

#### Les fonctions d'un système de rémunération égalitaire

L'ensemble des organisations rencontrées a construit un système de rémunération recherchant l'égalité. De fait, les structures organisationnelles rencontrées sont de taille réduite et les écarts de salaire sont très faibles. Avant de se pencher sur les différentes pratiques autogestionnaires de rémunération, il semble intéressant de considérer les motifs de justification de cette recherche d'égalité. **Le tableau en page 14** reprend ces facteurs avec des verbatims issus des entretiens qui les illustrent.

La recherche de l'égalité s'inscrit bien évidemment en cohérence avec les valeurs et les principes de l'organisation et de ses membres, comme le montre par exemple le cas de Patralot.

Mais les justifications concernent aussi des motifs internes à l'organisation qui renvoie alors à des enjeux classiques du management telles que la cohésion d'équipe et la question de la reconnaissance, une simplification des procédures, un moyen de régulation des conflits. Ainsi, l'égalité salariale introduite dans les systèmes de rémunérations renforce la cohésion de groupe car elle assoit la primauté du collectif sur l'individu. Ces systèmes ont la capacité, voire la fonction consciente, de préserver le collectif de réflexions individualisantes. Chez April, « il y a eu deux grilles de salaires différentes, une grille de salaire pour les chargés de mission, et une deuxième grille pour les fonctions support qui était plus basse avec un comptable et une secrétaire, cela avait des conséquences sur l'implication et le fonctionnement collectif des membres » avec un fort sentiment « d'exclusion et de déresponsabilisation ». Pour Samuel de Balerondo, cela permet de « ne pas être embêté par des considérations individuelles », en « évitant les multiples animosités qu'il peut y avoir les uns entre les autres en disant il gagne plus que moi ».

D'autres justifications des pratiques internes de rémunération tendant vers l'égalité concernent aussi le fonctionnement du marché du travail : à travers leurs pratiques, il s'agit de venir mettre en place des principes contraires aux formes dominantes telles que la négociation, l'équilibre offre et demande, la non valorisation des parcours longs, le genre et les situations familiales.

# CARNET DE LA CHAIRE #9

## EXPLORER LES PRATIQUES AUTOGESTIONNAIRES: LE PRISME DE LA GESTION DES RÉMUNÉRATIONS

Les structures autogérées ont-elles une gestion spécifique des RÉMUNÉRATIONS?



Le processus d'élaboration des systèmes de rémunération est le plus souvent

COLLECTIF

EXPÉRIMENTAL

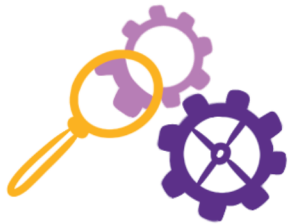
TRANSPARENT

On recherche un fonctionnement

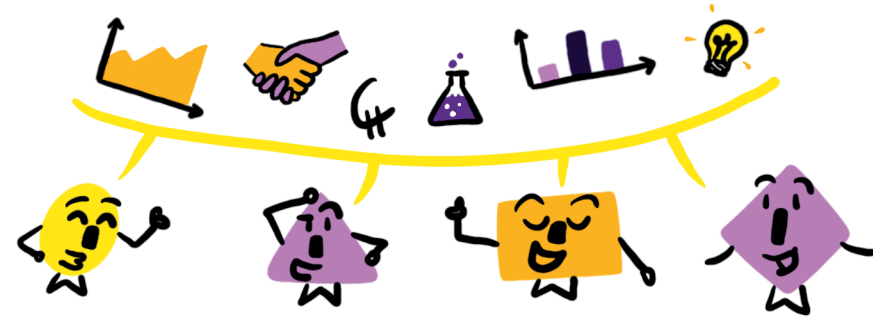
ÉGALITAIRE

#cohésion

#lutte contre les dominations



Si on remet en cause la hiérarchie, comment on organise les rémunérations?



Que rémunère le salaire?

Récompense une activité

Productivité

Revenu social qui répond à des besoins

Reconnaissance de l'organisation  
#meilleursalarié de l'année



Il faut faire des CHOIX :

salaire social  
 salaire productif

standardisation  
individualisation de la rémunération

polyvalence  
 spécialisation des postes

Souvent on choisit salaire productif + standardisation

Sinon il existe aussi des cas originaux

Ex: salaires au besoin, décorrélatés des tâches accomplies

MAIS

parfois on oublie le cadre législatif



salaires assez FAIBLES



La rémunération dans les structures autogérées fait l'objet d'expérimentations originales. Elle est abordée de façon collective et politique.

Niveau interne de l'organisation	<b>Éviter les conflits et les négociations</b>	Donc, déjà, ça crée un certain malaise qui est assez problématique dans la vie quotidienne, et dans la vie des gens.
	<b>Arguments pragmatiques : c'est plus simple pour tout le monde</b>	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
	<b>Reconnaissance et garantie de la mobilisation</b>	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
	<b>Utilisation des valeurs libertaires et anarchistes pour justifier le refus des inégalités</b>	L'égalité était un très beau principe, Patrolot est une association dans lesquelles y'a des valeurs libertaires et anarchistes plutôt revendiquées, ça ne veut pas dire qu'on est militant anarchiste pour autant, 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 réveillés un matin en se disant qu'on voulait mettre des pratiques autogestionnaires de partout. 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.
Niveau externe de l'organisation	<b>Compenser la faiblesse des salaires faibles dans l'ESS</b>	Ce n'est pas parce qu'on bosse dans une asso qu'on va être moins bien payé.  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'arrives 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.
	<b>Se détacher de la règle de l'offre et de la demande et de la méritocratie</b>	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.
	<b>Valoriser la richesse des parcours longs</b>	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.

## Des fondements et des formes de rémunération bien différents

Cette enquête montre une pluralité des systèmes de rémunération dans ces organisations autogérées. L'idéal autogestionnaire d'égalité revêt plusieurs formes et justifications qu'il est intéressant de donner à voir. Nous avons particulièrement mis en évidence un schéma avec trois gradients principaux.

### ✓ Salaire social versus salaire productif

D'un côté, la rémunération peut être établie en prenant compte les caractéristiques du travail réalisé. Le salaire est alors la rémunération d'une activité de production. C'est donc par exemple la complexité des tâches accomplies qui va justifier le niveau de rémunération. S'il y a une différenciation des rémunérations dans l'organisation, c'est la nature du travail accompli – et peut être l'existence de postes – qui va expliquer les différences.

De l'autre côté de l'axe, on trouve de façon plus originale cette fois un salaire déconnecté de l'activité productive pour s'encaster dans l'espace social. La rémunération est fixée selon d'autres critères que la contribution à l'activité économique de l'entreprise. C'est donc la dimension socialisée de la rémunération qui est privilégiée ; Ce salaire social est donc appréhendé comme un revenu en ce qu'il permet de répondre à des besoins ; les formes de différenciation sur cette base se fondent alors sur des facteurs sociaux tels que le genre, l'âge, le fait d'avoir des enfants, etc.

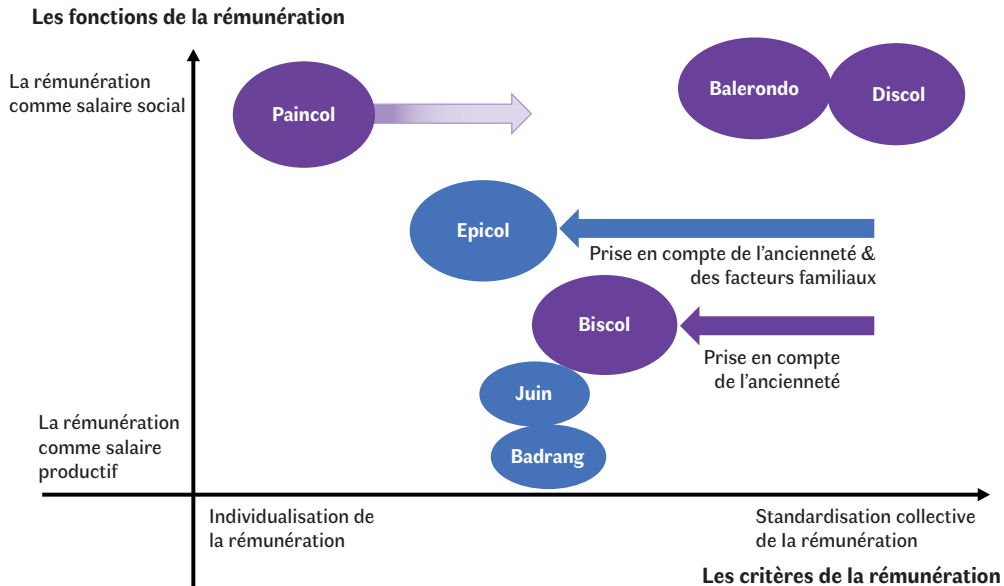
### ✓ Standardisation versus individualisation de la rémunération

L'axe horizontal de notre schéma rend compte de la distinction entre standardisation versus individualisation de la rémunération. L'individualisation des salaires correspond au choix des organisations de mettre en place des systèmes de rémunération intégrant des spécificités individuelles, comme moyen de reconnaissance de sa contribution particulière à l'activité productive, ou indépendamment de l'activité productive. La standardisation correspond en opposé au choix de mettre en place des systèmes de rémunération selon des normes prédéfinies qui dépassent le cadre de l'individu : soit comme moyen de reconnaissance de la qualification soit comme moyen de reconnaissance standardisés relatifs à des éléments normatifs extérieurs à l'activité productive qui peuvent être d'ordre moral et politique.

### ✓ Polyvalence versus spécialisation des postes

Le dernier axe de notre tableau apparaît en couleur et permet de classer les organisations en fonction des modalités de leur organisation du travail : les organisations en violet fonctionnent sur la base d'une polyvalence quasi parfaite ou d'une rotation des postes tandis que les organisations notées en bleue fonctionnent avec l'existence de fiches de postes.





La mise en évidence de ces différents critères de différenciation et leur articulation permet de donner à voir des éléments originaux.

#### ✓ Des cas extrêmes originaux

Nous pouvons commencer par commenter les positions extrêmes de ce schéma, à travers les cas de Balerondo, Discol et Paincol.

Le cas de Balerondo révèle un système très simple de rémunération puisque reposant sur une standardisation totale n'incluant quasiment pas l'ancienneté. Le niveau de rémunération est justifié au regard des tâches effectuées. L'organisation fonctionne sur la base d'une polyvalence totale. L'absence de postes individuels et la rotation des tâches contrecarre la possibilité de hiérarchiser les salaires en fonction des postes de travail et des qualifications qu'il requiert puisque « tout le monde fait la même chose ». Les augmentations réalisées, forcément au niveau collectif, se justifient par une modification de l'activité ou une augmentation du chiffre d'affaires. Le statut de cette organisation est coopératif et les salarié.es sont donc associé.es.

Le cas de Discol, placé en haut à droite du cadran, est assez original : comme dans le cas de Balerondo, l'organisation fonctionne sur la base d'une standardisation totale qui implique donc que toutes les personnes soient rémunérées de la même façon. Toutefois, le salaire est fixé volontairement hors du cadre productif. Il vient répondre à d'autres déterminations que celles productives comme le dit Emmanuelle : « on a tendance à percevoir la rémunération comme un miroir de reconnaissance du travail, plutôt qu'un élément de besoin, c'est-à-dire que comme une réponse à la charge de vie », en effet, « la mise en place d'un revenu de base peut être interprété comme un mode de répartition égalitaire de la production en fonction des besoins et non du travail de chacun ». Cette logique de salaire social n'inclut pas dans le cas de Discol la prise en compte différenciée des besoins selon par exemple les âges de la vie ou la situation familiale. La question du salaire étant complètement déconnectée de l'activité, la question de l'engagement en temps et en heures n'est pas censée poser problème.

Enfin de façon différente au cas de Discol, la boulangerie Paincol, située en haut à gauche du cadran, a mis en place un salaire au besoin. Dans une logique de salaire social, il s'agissait de « fixer son salaire, en fonction de ses besoins » en permettant de « décorrérer le salaire des tâches accomplies ». Contrairement au cas de Discol, le niveau des rémunérations est différencié selon les besoins des personnes aux différentes étapes de leur vie. L'organisation proposait tous les ans une délibération pour déterminer le salaire idéal de chacun.e des salarié.es associé.es. Sur cette base, la masse salariale est calculée et le niveau de l'activité ajusté aux besoins salariaux. Cela a amené à augmenter les capacités de production et de commercialisation.

#### ✓ Des systèmes de rémunération principalement standardisés mais qui tendent à intégrer des facteurs de différenciation

Au-delà des cas extrêmes à peine considérés, les autres organisations tendent à bâtir des systèmes de rémunération en accord avec leur organisation du travail et donc plutôt avec une conception d'un salaire productif. L'organisation du travail repose le plus souvent sur des degrés très faibles de spécialisation, avec donc une forte standardisation des rémunérations associées.

Toutefois, au gré de l'histoire des organisations et de leur ancienneté, cette standardisation productive tend à être remise en cause pour introduire plus de facteurs de différenciation comme l'ancienneté ou les situations familiales. C'est en particulier le cas de Epicol et Bisco qui ont intégré ces facteurs pour prendre en compte l'ancienneté des salarié.es dans l'organisation et les changements de leurs conditions de vie. C'est pour des raisons différentes que le système de salaire au besoin mis en place à Paincol a été finalement abandonné : les temps de délibération et d'ajustement collectif ont fini par peser lourdement sur la vie de l'organisation. L'organisation a renoncé à la mise en place de ce système original et favorisé plutôt des formes de rémunération non monétaires comme l'amélioration des conditions de travail.

# *Conclusion : des trous dans la raquette de l'autogestion... à combler*

Loin de constituer une idée abstraite, l'autogestion existe en tant que mode original de gestion et de management. Prenant peu les idées et pratiques comme acquises, les nouveaux travailleurs / travailleuses de l'autogestion explorent de façon alternative les domaines de la gestion et du management, de la concurrence et de l'action collective. Il est important de rendre compte des réflexions et actions, jamais complètement abouties, et de tenter d'en saisir les singularités et les tensions.

Le travail réalisé ici dans le cadre d'une enquête menée auprès d'organisations et de personnes lyonnaises est forcément limité et exploratoire mais il permet d'entrer dans la boîte noire de l'autogestion via la question cruciale et complexe des rémunérations.

Dans la pratique, on voit que ces acteurs / actrices réfléchissent aux questions si chères aux économistes des critères de la rémunération et de la justice et expérimentent des pratiques originales. La gestion des rémunérations, question souvent traitée de façon technique, est ici abordée sous un angle collectif et politique.

En revanche, la référence aux normes réglementaires, conventionnelles ou législatives est le plus souvent absente des réflexions et dans les entretiens réalisés, sans que les acteurs / actrices n'en soient même conscients. Une seule organisation justifie de sortir des critères de la convention collective et donc de la légalité pour fonctionner sur la base du système de rémunération conçu. Cette relative absence de réflexions sur les contraintes du droit constitue une question préoccupante pour ces organisations qui se placent en situation de précarité et sont susceptibles d'être soumises à des sanctions. Plus globalement, il importe sans doute de traiter de façon plus approfondie la question du rapport au droit des pratiques autogestionnaires.

Si les contraintes réglementaires semblent, en tous cas au moment de l'enquête, ignorées, les contraintes associées au marché du travail sont bien prégnantes et intégrées. Le marché du travail exerce de fortes contraintes sur les organisations que nous avons interrogées. En effet, beaucoup de ces organisations proposent des salaires relativement faibles par rapport aux concurrents extérieurs, et cela se

fait sentir dans leur attractivité. Par exemple, chez Biscol, il y a un fort turnover « qui est renforcé par les salaires que l'on propose » assure Anne-Cécile, et de plus, il y a des « difficultés pour recruter des cuistots, y'en a pas assez ». Le SMIC ajoute-t-elle, « ce n'est vraiment pas assez ». Ces difficultés révèlent bien l'intégration de ces organisations dans l'espace social plus large.

Enfin, au-delà de ces contraintes strictement économiques, le développement de ces organisations, le « vieillissement » des salariés et le changement de leur situation familiale amènent à des modifications dans la façon de

penser et concevoir les systèmes de rémunération vers notamment davantage de formes individualisées de la rémunération. Loin d'être stabilisées, on voit bien que les règles et pratiques de l'autogestion dépendent fortement des situations singulières des personnes qui la pensent et la pratiquent.

Si les éléments décrits restent bien évidemment limités en raison du nombre réduit de personnes rencontrées, ces analyses tracent des perspectives pour de nouvelles enquêtes qui viendraient tracer de façon plus approfondie l'espace des pratiques contemporaines de l'autogestion.

# Emilie Lanciano

Professeure des Universités en Sciences de Gestion à l'Université Lumière Lyon 2 et au laboratoire Coactis. Elle est co-responsable de la chaire ESS de l'Université Lumière Lyon 2 depuis septembre 2019. Ses travaux de recherche portent depuis une quinzaine d'années sur les alternatives économiques et organisationnelles d'abord dans le champ de l'alimentation et plus largement dans l'Économie Sociale et Solidaire. Elle anime le groupe de la chaire « Organisation du travail, qualité de l'emploi et engagements » et participe activement au collectif Autogestion(s).

---

**Illustration de couverture** / Gillian Ferreira

**Synthèse graphique** / Florence Rhode — Scicabulle

**Conception Graphique** / Léa Courvoisier et Alex Lafourcade,  
Direction de la communication, Université Lumière Lyon 2

**Relectures** / Séverine Saleilles, Jean-Luc Chautagnat, Paul-Jean Couthenx

**Comité de rédaction** / Comité de suivi de la Chaire ESS

**Exécution graphique** / Patrick Metzger et Martine Chaillou

**Secrétaire de rédaction** / Fanny Lelong

# Bibliographie

- **Bernard, Sophie.** « Faire son salaire : rémunérations variables et remontée de l'incertitude ». *Regards croisés sur l'économie*, vol. n° 27, no. 2, 2020, pp. 58–67.
- **Castoriadis, C.** « Le contenu du socialisme », Paris, Union Générale d'édition, 1979, 441 p.
- **Chambost, Isabelle** (dir.) ; et al. *L'autogestion à l'épreuve du travail : Quelle émancipation ? Nouvelle édition [en ligne]*. Villeneuve d'Ascq : Presses universitaires du Septentrion, 2020.
- **Didry, Claude.** « Les révolutions du salariat : du paiement à la pièce à la socialisation du salaire horaire ». *Regards croisés sur l'économie*, vol. n° 27, no. 2, 2020, pp. 32– 39.
- **Gourgues et Neuschwander**, 2018, *Pourquoi ont-ils tué LIP ? De la victoire ouvrière au tournant néolibéral*, *Raisons d'agir*, 384 p.
- **Jaumier, Daudigeos, Huault, Pasquier**, 2019, *La démocratie organisationnelle autrement. L'exemple des hiérarchies à domination inversée*, *Revue française de gestion*, vol. 45, n°278, jan-fév.
- **Lasserre, Georges.** (1964). *Où en est l'autogestion yougoslave ?* *Revue économique*, pp. 988-1006.
- **Magne**, 2019, *Inégalités justes et injustes : les salaires dans les SCOP*, *Revue Française de Socio-Économie*, 2019/2 (n° 23), p. 141-160.
- **Parker, Cheney, Fournier, Land**, 2014, *The Routledge Companion to Alternative Organization*, Routledge.
- **Quijoux**, 2023, « L'affaire Lip : un demi-siècle de malentendu autogestionnaire », *Sociologie du travail* [En ligne], Vol. 65 - n° 3 | Juillet - Septembre 2023.
- **Rolle**, 1971, *Introduction à la sociologie du travail*, Librairie Larousse.

# Explorer les pratiques autogestionnaires contemporaines : le prisme de la gestion des rémunérations

Emilie Lanciano

---

Le groupe de travail « Organisation du travail, qualité de l'emploi et engagements » au sein de la chaire ESS de Lyon 2 est dédié à la compréhension et à l'analyse des nouveaux modes d'autogestion dans les organisations. À travers les problèmes ordinaires de la gestion d'une organisation, comme le recrutement, les conflits, la prise de décision, nous interrogeons les singularités mais aussi les tensions et contradictions de ce que l'on peut appeler l'idéal autogestionnaire. Ainsi, dans ce carnet, l'objectif est, partant d'une enquête réalisée auprès d'organisations lyonnaises, de considérer la façon dont des organisations qui tentent de mettre en place des pratiques autogestionnaires, appréhendent la gestion des rémunérations et des salaires.

*Si les pratiques autogestionnaires entendent remettre en cause la hiérarchie, comment les organisations qui s'en réclament, appréhendent-elles l'organisation des rémunérations ? Existe-t-il des modes de gestion particuliers des rémunérations dans ces organisations ?*

