



# Vers un modèle alternatif d'organisation écologique, coopératif et inclusif : le cas de la boulangerie du Pain des Cairns

Christelle CASSE, Université Lumière Lyon2, UMR5600 Environnement Ville Société

16 quai Claude Bernard, 69365 LYON Cedex 07 ([c.casse@univ-lyon2.fr](mailto:c.casse@univ-lyon2.fr))

## Résumé.

Cette communication porte sur les conditions organisationnelles, techniques et pratiques mises en œuvre par un collectif de boulangères et boulangers pour articuler haute qualité du produit, écologie, conditions de travail et auto-gestion. Nous interrogerons le système ainsi construit du point de vue notamment des modèles, méthodes et outils d'organisation sur lesquels il s'appuie, des conditions matérielles et techniques, des exigences du travail et des effets générés sur la santé des travailleuses.rs, mais aussi des opportunités de réalisation qu'il offre à tous et aux femmes en particulier.

Mots-clés : Boulangerie alternative, gouvernance partagée, autogestion, inclusivité

## Towards an alternative model of ecological, cooperative and inclusive organization: the case of the Pain des Cairns bakery

## Abstract.

This paper focuses on the organizational, technical and practical conditions implemented by a collective of bakers to articulate high product quality, ecology, working conditions and self-management. We will examine the system thus constructed from the point of view of the skills it implies, the tools and methods it mobilizes, the demands of the work and the effects on workers' health, but also the opportunities for fulfillment it offers to all, and to women in particular.

Keywords: Bakery, cooperative governance, self-management, inclusivity

\*Ce texte original a été produit dans le cadre du congrès de la Société d'Ergonomie de Langue Française qui s'est tenu à Nanterre les 2, 3 et 4 juillet 2025. Aucun usage commercial ne peut en être fait sans l'accord des éditeurs ou archiveurs électroniques. Il est permis d'en faire une copie papier ou digitale pour un usage pédagogique ou universitaire, en citant la source exacte du document, qui est la suivante :

Casse, C. (2025). Vers un modèle alternatif d'organisation écologique, coopératif et inclusif : le cas de la boulangerie du Pain des Cairns. Actes du 58<sup>e</sup> Congrès de la SELF, Ergonomie, communauté(s) et société : entre héritage et perspectives. Nanterre, 2 au 4 juillet 2025.

Permission to make digital or hard copies of all or part of this work for personal or classroom use is granted without fee provided that copies are not made or distributed for profit or commercial advantage and that copies bear this notice and the full citation on the first page.



## INTRODUCTION

Comment les organisations du travail peuvent-elles contribuer à développer des outils et des pratiques de travail inclusives, en mettant en valeur des compétences traditionnellement marginalisées, tout en promouvant une transition écologique et sociale ? Telle est la question à laquelle tente de répondre cette communication.

Comment articuler exigences écologiques, conditions de travail, coopération et performance ? le projet peut sembler utopique, et pourtant un certain nombre d'agricultrices et d'agriculteurs, d'artisanes et artisans, seuls ou en collectifs, explorent aujourd'hui des voies originales en matière de statuts, d'organisation du travail, de gouvernance, de techniques, dans l'objectif de proposer des nouvelles conditions de production, de travail et une relation différente au vivant. Cependant ces expériences peinent parfois à intégrer l'ensemble des exigences du travail et ne remettent pas forcément en cause la division genrée des tâches.

En nous basant sur une recherche menée avec un collectif de boulangères et de boulangers alternatifs organisé en SCOP, nous analyserons les conditions organisationnelles, contractuelles, techniques et pratiques qu'elles et ils construisent et mettent en œuvre pour articuler exigences de qualité du produit, écologie, conditions de travail et auto-gestion dans un souci permanent d'horizontalité et d'inclusivité.

Nous aborderons dans un premier temps les concepts d'utopie concrète, d'auto-gestion et la politisation du moindre geste (ou la « version gestionnaire de la transition »). Nous analyserons ensuite les ingrédients structurels, organisationnels, les choix techniques, politiques et sociaux qui fabriquent le travail et les coopérations au quotidien. Nous interrogerons enfin la dynamique du système ainsi construit et ses conséquences sur le travail et les compétences mobilisées.

## CADRE THÉORIQUE

Pueyo (2022), inspirée par la vision d'Ernst Bloch, définit les utopies concrètes comme « des propositions d'action dans le champ politique et social qui prennent appui sur un refus de « l'inacceptable » et de l'inéluctable » (p 6). Elles prennent forme à partir d'une perspective, d'un possible, imaginés par des personnes en quête de faire advenir un « Meilleur » et un « Nouveau » (ibid p7). Un « peut-être qui peut être », un ailleurs qui prend racine dans le présent et qui peut se concrétiser, loin de la vision irréaliste et chimériques des utopies classiques.

Les utopies concrètes constituent des réponses critiques aux régimes de travail contemporains, des alternatives à l'ordre dominant (Lallement et al, 2020) porteuses d'un désir puissant d'égalité et de liberté. Elles émergent dans un présent en mouvement, à partir de résistances et d'expériences collectives sans cesse remises en question.

L'autogestion, « c'est avant tout la gestion par toutes et tous des affaires qui les concernent, de l'ensemble des décisions qui régissent leur vie. En un mot,

l'autogestion, c'est la démocratie » (Louli & Barberot 2024). L'auto-gestion est caractérisée essentiellement par l'horizontalité dans la prise de décision, un mode de « gestion démocratique » (Castoriadis, 1979). Elle a pris des formes variées depuis les premières expériences communautaires des années 60. Mais elle repose toujours sur un collectif en quête d'alternative aux modèles dominants du salariat hétéronormé, et qui porte des idéaux de liberté, d'autonomie, d'égalité.

Des modes de production, de travail et de vie alternatifs récents se développent dans différents secteurs agricoles et artisanaux tels que l'agriculture biologique (Pruvost, 2013), l'éco-construction (Goutille & al, 2023 ; Pruvost, 2015), la boulangerie alternative (Pruvost, 2024), que les chercheuses ont analysés pour en caractériser les conditions, les configurations et les dynamiques. Geneviève Pruvost dans *L'alternative écologique vivre et travailler autrement* (2015) expose quelques éléments saillants de ces expériences dans les milieux ruraux « à rebours de l'utopie communautaire des années 1970 », tels que les « tâtonnements », « une conquête perpétuelle, très réfléchie », « un mode de vie en réseau ». Elle constate « la conversion du travail en art de vivre et en action collective visant le « bien vivre ensemble » et met en évidence « un continuum » entre les différentes dimensions du travail et de l'engagement de ces travailleuses et travailleurs alternatifs : « travail domestique, labeur, oeuvre, activité professionnelle et militance ». Cette analyse des alternatives écologiques rurales invite à étendre les recherches aux alternatives qui émergent aussi en milieu urbain dans plusieurs domaines tels que les tiers-lieux, l'agriculture urbaine mais aussi des boulangeries artisanales écologiques. C'est ce domaine que nous avons choisi d'amorcer nos recherches.

## MÉTHODOLOGIE

Notre communication se centre sur une recherche exploratoire conduite dans une boulangerie de quartier alternative, avec un collectif composé de 9 boulangères et 6 boulangers, organisé en SCOP dans un centre urbain. Il s'agit d'une boulangerie alternative car les fondateurs (et celles et ceux qui les ont succédé) ont fait le choix de produire du pain biologique au levain traditionnel, fabriqué selon des modes de fermentation lents, avec des ingrédients biologiques approvisionnés en circuit court. Mais alternative aussi car ce collectif a inventé des modes d'organisation et de faire qui remettent en cause les cadres conventionnels du secteur, notamment le travail de nuit et de week-end traditionnels de la boulangerie, ainsi que la division des tâches de fabrication et de vente.

Cette recherche exploratoire s'est basée sur 7 jours d'observations à des périodes différentes de l'année, répartis sur l'automne, l'hiver et le printemps et des jours différents de la semaine, ainsi que 6 entretiens individuels avec des salariés de la boulangerie (4 femmes et 2 hommes) portant sur leur parcours, leur travail avant et au sein de la boulangerie, leurs conditions de travail et leur santé.



## RESULTATS

Nous allons dans cette partie aborder les différents composants qui font de cette expérience un modèle original et inspirant articulant des objectifs écologiques, de conditions de travail, d'égalité et de coopération (cf. figure 1).

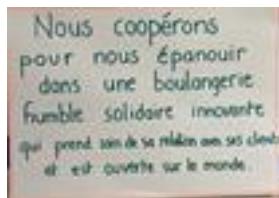


Figure 1 : une affiche dans l'atelier issue d'une réunion de gouvernance de l'équipe

### Une organisation du temps de travail atypique dans le secteur de la boulangerie

Comme indiqué dans l'introduction les boulangères et boulangers ont dès le démarrage porté une attention particulière aux horaires de travail en lien avec une recherche explicite d'équilibre entre leurs différentes sphères de vie : leur vie professionnelle, leur vie personnelle et familiale, leur vie associative et militante notamment.

Un des choix fondateurs a été de refuser le travail de nuit et de week-end. L'heure de démarrage de la production le matin est fixée à 7h30, ce qui implique une ouverture de la vente à 11h en cours de semaine et à 14h le lundi - pour avoir le temps de lancer les fabrications et cuissons. Ces choix correspondent aux types de pains vendus qui sont de type « pains paysans » et non baguettes, qui ont une durée de conservation bien plus longue tout en gardant de bonnes qualités gustatives. Le week-end la boulangerie est ouverte uniquement le samedi matin, qui est consacré à la vente. Ce jour-là elle ouvre plus tôt, la fabrication étant réalisée la veille, et elle termine à 12h. Les salarié.e.s font un roulement pour assurer cette demi-journée, ce qui leur permet de travailler un samedi sur 3 ou 4.

Le choix du collectif s'est aussi rapidement porté sur un rythme de travail basé sur la semaine de 4 jours, avec un planning défini à l'année, mais qui peut être revu en fonction des besoins/ demandes d'une ou un salarié.e.

### Un projet politique d'entreprise alternative = statut de SCOP et gouvernance partagée

L'équipe promeut comme valeur centrale l'horizontalité de la structure, qui passe par plusieurs principes : le refus de la division verticale et horizontale du travail, la rémunération égale des salarié.e.s formés et autonomes, l'organisation en SCOP et la mise en place d'une forme de gouvernance partagée. Chacune et chacun des salarié.e.s de la boulangerie

est obligatoirement impliqué de façon égale dans la fabrication et la vente des produits de la boulangerie. Ainsi l'ensemble des travailleuses et travailleurs de la boulangerie ont le même intitulé de poste ; ils sont Boulanger.e-ère-Vendeur.se (BV) pour ne pas séparer les fonctions. L'autonomie sur ces deux tâches est une des conditions expresses pour devenir salarié.e-associé.e de la SCOOP. Autrement dit, il n'est pas possible, dans cette équipe, qu'une personne soit entièrement dédiée à des tâches d'administration, de gestion ou de gouvernance. Ces tâches, ainsi que la maintenance, la prévention, la formation des apprentis par exemple, sont réparties dans des « rôles » spécifiques, qui sont pris en charge par les salarié.e.s en plus de leur travail de boulangerie, sur le principe du volontariat. Ils ont un nombre d'heures dédié à ces rôles dans leur planning de travail.

Depuis 2017-2018, l'entreprise est organisée en SCOP et elle applique des principes et méthodes de gouvernance partagée<sup>1</sup>. En tant que SCOP, un parcours d'intégration des nouveaux embauchés est organisé qui permet à tous les entrants de devenir « salarié.e-associé.e », le statut ultime de la SCOP, au bout de 2 ans environ. L'organisation de la gouvernance se fait en plusieurs cercles, qui communiquent entre eux : - un cercle stratégique constitué des salarié.e.s-associé.e.s qui prennent les décisions principales, mais toujours après consultation des autres salariés, - un cercle opérationnel, constitué de l'ensemble du personnel, qui se réunit régulièrement pour discuter et gérer toutes les difficultés du quotidien. Deux niveaux de salaire existent sur l'ensemble de l'équipe : un premier niveau correspond à la phase d'intégration dans l'équipe, d'acquisition de l'autonomie dans les tâches de boulangerie et de formation à la gouvernance partagée. Un second niveau est établi pour tous les autres salarié.e.s qui ont l'autonomie et les compétences requises, quel que soient les rôles qu'elles et ils occupent en dehors des tâches de production.

Le collectif a choisi de mettre en application un mode de gouvernance « partagé » et des processus de décision par consentement. Ainsi l'ensemble des salarié.e.s a l'obligation de suivre une formation à cette forme de gouvernance dont les principes sont issus en partie du modèle de l'holocratie<sup>2</sup> ;

Des temps de travail collectif réguliers – au rythme d'une journée par trimestre environ – sont organisés sur des jours habituels d'ouverture de la boulangerie. Les clients sont informés que le collectif se réunit en réunion de gouvernance. C'est l'occasion d'échanger sur les sujets d'actualité, les projets , et de mettre en discussion les projets d'investissement, de changements de production, de recrutement... Les décisions sont ensuite prises en cercle stratégique, sur le principe d'une décision par consentement et non par vote démocratique : « Il y a consentement quand personne n'a d'objection importante et raisonnable. Quand une objection est émise dans un cercle, la personne qui a émis l'objection et les autres membres

<sup>1</sup>

<sup>2</sup>



*du groupe travaillent ensemble à la lever. S'ils y arrivent, la décision est prise ; sinon il faut revoir la proposition ou chercher ce qui bloque. »* (site intranet du Pain des Cairns, 2024).

### Des choix de production et approvisionnement radicaux

Dès le démarrage de la boulangerie, les fondateurs ont fait des choix radicaux structurants en matière d'approvisionnement et de process de panification, qui demeurent les références pour l'équipe actuelle. Ils ont choisi de produire divers pains et brioches à partir de levain naturel fabriqué dans l'atelier et de farines locales biologiques soigneusement sélectionnées. Ils ont aussi choisi de produire un nombre limité de produits en dehors des pains, deux types de brioches, des biscuits salés et sucrés, mais par exemple pas de viennoiserie.

Ils ont ainsi porté une attention particulière aux approvisionnements, en particulier pour les farines, qui ont été réfléchis et choisis en fonction de leurs propriétés gustatives et leur caractère biologique, de la proximité des lieux de culture des céréales et de fabrication de la farine, des modes de meunerie traditionnels plus ou moins artisanaux. Ces choix passent par la construction de partenariats de long terme avec les fournisseurs, avec lesquels des échanges réguliers s'opèrent, notamment lorsque la qualité varie.

### Un projet social local

Le collectif se donne aussi comme objectif de développer un projet local et social. La boulangerie a un ancrage fort dans le quartier. Elle propose aux habitués d'ouvrir des comptes clients, ce qui lui permet d'alimenter sa trésorerie mais favorise aussi la fidélité des clients. Elle a développé des partenariats avec des restaurateurs à proximité, qui sont livrés en vélo cargo et elle organise des évènements festifs, 1 à 2 fois par an, au moment de l'anniversaire de la création de la boulangerie ou avant les congés d'été, qui sont ouverts à tous les clients.

Par ailleurs le collectif fait le choix de pratiquer des tarifs accessibles au plus grand nombre, en limitant ses marges, pour favoriser l'accès à la qualité.

### Un laboratoire d'expérimentation de conditions de travail / méthodes d'organisation

Les salarié.e.s associé.e.s de cette SCOOP organisent des échanges réguliers dans l'équipe sur l'organisation du travail et les outils de gestion dans un souci d'amélioration continue et d'innovation. Ils sont demandeurs de conseils et d'accompagnement de la part d'intervenants extérieurs en santé et sécurité au travail, afin d'améliorer la prise en compte des risques spécifiques à leur métier et les conditions de travail en général. Ils ont donc créé un rôle dédié à ces questions, afin qu'elles soient traitées. La personne responsable a des échanges avec la CARSAT, le

service de santé au travail et participe de près à l'intervention de la chercheuse en ergonomie.

Les salarié.e.s de la boulangerie ont à diverses époques contribué à concevoir l'aménagement et le mobilier de travail, allant jusqu'à fabriquer eux-mêmes, sur mesure, le « tour » en bois - sorte d'établi central dans l'atelier de fabrication où se réalisent notamment les façonnages et les « tours de pâte ». Ils investissent dans des équipements de travail personnalisés et organisent la maintenance et le renouvellement des équipements. Ils ont aussi une attention particulière à la conception d'outils de gestion « maison ».

Ils proposent, chacun dans leur rôles ou lors de discussions collectives, des expérimentations d'aménagement, de modes de rangement, de stockage, qui leur semblent adaptés aux évolutions dans les choix de production et la montée en puissance de la production.

### Un encouragement à la créativité et une propension à l'expérimentation

Les salarié.e.s sont invité.e.s à proposer à tous moments des innovations ou des expérimentations, que ce soit du côté de la production ou du côté de l'organisation de la production et du travail.

Ils peuvent créer des nouveaux produits de boulangerie, pour des évènements ou renouveler la gamme de produits. Ils réalisent aussi régulièrement des expérimentations organisationnelles sur la base de proposition des uns et des autres. Ils ont notamment expérimenté le salaire au besoin, les « heures de liberté » que chacun.e peut exploiter comme elle ou il le souhaite au service de la création, ou des rôles nouveaux. Ces expérimentations sont ensuite évaluées par le collectif et peuvent être adoptées ou mises de côté.

Le collectif se lance aussi parfois dans des expérimentations sociales, notamment en lien avec leur volonté d'égalité. Ils ont notamment testé et finalement mis en place le congé menstruel avec une organisation d'astreinte quotidienne ainsi que le congé paternité équivalent au congé maternité, rémunéré par l'entreprise.

L'équipe est aussi engagée dans la formation d'apprentis en boulangerie pour essaimer leur « concept » de boulangerie alternative et leurs savoir-faire.

### DISCUSSION

Le système dans son ensemble favorise un travail vivant, qui permet à chacun d'apprendre, de se réaliser, tout au long de son parcours en bénéficiant à chaque étape du soutien d'un tuteur ou du collectif, jusqu'à devenir autonome (Hamraoui, 2013).

Chacun peut développer ses techniques, son propre style professionnel (Clot & Faita, 2000) et renouveler le genre alternatif et même le genre professionnel des boulangers en essaiant le modèle dans sa globalité ou partiellement, comme c'est déjà le cas dans des



boulangeries sur le même territoire où se sont installés des anciens du Pain des Cairns qui développent des projets similaires, avec parfois des bases différentes.

Les boulangères et boulangers développent des partenariats et des coopérations très étroites avec leurs fournisseurs avec lesquels ils échangent régulièrement, ainsi qu'avec leurs clients dans une recherche de coopération élargie qui dépasse l'échelle du collectif et crée un véritable réseau de relation support de leur activité (Pruvost, 2013).

Le lien et l'attention au vivant donne le sens autant dans le processus d'approvisionnement et de fabrication du pain, qui repose sur le processus de fermentation lente et variable du levain, que du côté humain pour s'adapter aux besoins des membres de l'équipe, femmes et hommes.

Le système reposant sur des valeurs écologiques, d'égalité, de non division des tâches et du travail, d'horaires de travail aménagés, de prise en compte des problématiques sociales ou de santé spécifiques des femmes et des hommes (congé menstruel, congé paternité...) attire de fait beaucoup plus de femmes que les autres boulangeries. Elles sont aujourd'hui majoritaires dans l'équipe, mais aussi dans les candidatures lors de recrutement, sans que ce soit un choix de la part du collectif, ce qui tend à confirmer l'attractivité et le sens de ce type de modèle d'organisation et de production pour les femmes.

La prise en compte des besoins spécifiques liés aux femmes, notamment la mise en place du congé menstruel, a permis de déclencher des réflexions de fond sur la gestion des imprévus dans l'équipe et ainsi d'améliorer les conditions de travail de toutes et tous en permettant la mise en place d'un système d'astreinte qui profite à toute l'équipe. Cela a aussi autorisé les hommes à demander l'instauration d'un congé paternité lors de la naissance d'un enfant équivalent à celui des femmes. Cela confirme d'autres résultats de recherche (Messing & Lippel, 2013) sur l'intérêt pour toutes et tous de penser et agir sur les questions du travail depuis les dimensions de genre.

## CONCLUSION ET MISE EN PERSPECTIVE

Cette organisation alternative centrée sur des choix écologiques au sens large, qui promeut l'autonomie, la coopération, l'égalité et la créativité en remettant en cause les divisions verticales et horizontales du travail, tout en structurant et outillant les processus d'apprentissage, de gouvernance et d'organisation, favorisent un travail vivant, la qualité toujours

renouvelée du produit et du service et une satisfaction des clients, toujours plus nombreux dans la boulangerie. Ces différents ingrédients permettent aussi une plus grande attractivité pour les femmes et une mixité atypique dans le milieu de la boulangerie. Cependant des limites peuvent aussi apparaître dans ce type d'organisation, qui concernent la santé des salariés notamment, dans l'engagement intense, la responsabilité et la charge mentale exigés par ce type d'organisation auto-géré aux valeurs écologiques fortes. Ces limites sont les moteurs d'un nouveau volet de recherche engagé avec ce collectif.

## BIBLIOGRAPHIE / SITOGRAPHIE

- Castoriadis, C. (1979). Autogestion et hiérarchie. *Editions grain de sable. Extrait de Le contenu du socialisme*, Paris: Éditions.
- Clot, Y., & Faïta, D. (2000). Genres et styles en analyse du travail: concepts et méthodes (Vol. 4, No. 7, p. 43). Travailler.
- Goutille, F., Widmaier, F. & Belle, A. (2023). Gestes et récits de professionnelles du bâtiment écologique. *Implication de l'ergonomie au sein du projet de podcast Constructions Pluri[elles]*. Actes du 57ème Congrès de la SELF, Développer l'écologie du travail : Ressources indispensables aux nouvelles formes de souveraineté. Saint Denis de La Réunion, 17 au 19 octobre 2023.
- Hamraoui, É. (2013). Travail vivant, subjectivité et coopération: aspects philosophiques et institutionnels. *Nouvelle revue de psychosociologie*, 15(1), 59-76.
- Lallement, M., Riot-Sarcey, M., & Muller, S. (2020). Réel de l'utopie ou utopie concrète? Entretien avec Michel Lallement et Michèle Riot-Sarcey. *Les Mondes du travail*, (23), pp-3.
- Louli, J., & Barberot, O. (2024). Autogestion en travail social: utopie ou possibilité?. *Lien social*, 1352(1), 14-15.
- Messing, K., & Lippel, K. (2013). L'invisible qui fait mal: un partenariat pour le droit à la santé des travailleuses. *Travail; genre et sociétés*, (1), 31-48.
- Pruvost, G. (2013). L'alternative écologique. Vivre et travailler autrement. *Terrain. Anthropologie & sciences humaines*, (60), 36-55.
- Pruvost, G. (2015). Chantiers participatifs, autogérés, collectifs: la politisation du moindre geste. *Sociologie du travail*, 57(1), 81-103.
- Pueyo, V. (2022). Contribuer à des futurs souhaitables pour répondre aux défis de l'Anthropocène: les apports d'une Prospective du travail. *Activités*, (19-2), 15-10.