

LA COOPÉRATION SANS COOPÉRATIVE : LA GESTION DES TENSIONS AU SEIN D'UNE ORGANISATION ALTERNATIVE D'INSPIRATION ANARCHISTE

*COOPERATION WITHOUT CO-OPERATIVE: MANAGING TENSIONS
IN AN ANARCHIST-INSPIRED ALTERNATIVE ORGANIZATION*

Annie BANIHEMA-SOW

Maîtresse de Conférences, LITEM, Université d'Évry, IMT-BS, Université Paris-Saclay, France
a.banikema@iut.univ-evry.fr

Mélissa BOUDES

Maîtresse de Conférences, Le Mans Université, Argumans, France
melissa.boudes@univ-lemans.fr

Markolf JOSSOU

Maître de Conférences, Université Catholique de l'Ouest, EGEI, Chercheur associé au CERGAM d'Aix-Marseille
Université, France
mjossou@uco.fr

Christelle PERRIN

Maîtresse de Conférences HDR, Université Paris-Saclay, UVSQ, LAREQUOI, France
christelle.perrin@uvsq.fr

RÉSUMÉ

À travers l'étude d'épicerie autogérées s'inscrivant dans la philosophie anarchiste, nous montrons comment les tensions inhérentes au modèle alternatif des coopératives se manifestent et sont appréhendées par les membres de ces organisations. Pour y parvenir, nous nous appuyons sur un ensemble de données qualitatives. Nous constatons que deux spécificités émanant de la philosophie anarchiste – la liberté et responsabilité individuelle d'une part et le leadership autonomiste d'autre part – permettent aux acteurs d'actionner de manière originale les trois modes de gestion des tensions identifiées dans la littérature que sont : l'acceptation, la confrontation et la transcendance (Smith, 2011). Ces résultats mettent en lumière des pistes pour mieux gérer les tensions et éviter les logiques de coalitions qui se forment souvent au sein des coopératives.

Mots-clés : coopérative, tensions, étude de cas, organisation alternative, anarchisme

ABSTRACT

Through the study of self-managed grocery stores inspired by anarchist philosophy, we illustrate how tensions inherent to the alternative cooperative model manifest and are understood by the members of these organizations.

To achieve this, we rely on a set of qualitative data. The results of the study highlight two specificities derived from anarchist philosophy—freedom and individual responsibility on the one hand, and autonomist leadership on the other—that enable actors to activate the three modes of tension resolution identified in the literature: acceptance, confrontation, and transcendence (Smith, 2011), in an original way. These results highlight ways to better manage tensions and avoid coalition dynamics that are present in most cooperatives.

Keywords: cooperative, tensions, case study, alternative organizations, anarchism

Remerciements : Nous souhaiterions remercier la Graduate School Economics & Management de l'Université Paris-Saclay pour le soutien qu'elle a apporté à ce projet, ainsi que les autres chercheur-ses non co-auteur-es de l'équipe : Cédric Gossart, Philippe Jacquinot, Anne

Janand et Nicolas Praquin. Nous remercions également vivement les membres de Dionycoop pour le temps qu'ils nous ont accordé. Enfin, ce projet n'aurait pu voir le jour sans l'intermédiaire d'Isabelle Derumez et nous lui en sommes très reconnaissant-es.

INTRODUCTION

Les organisations alternatives représentent un ensemble hétérogène d'organisations, qui, selon Parker, Cheney, Fournier et Land (2014) fonctionnent différemment des modes d'organisations dominants soumis aux lois du marché, où le travail salarié est prépondérant et où l'intervention des gouvernements est réduite (Adler, 2016 ; Barin-Cruz, Aquino Alves, Delbrige, 2017 ; Dorion, 2017). L'alternative repose sur des choix individuels, collectifs, politiques, sur une vision soulignant qu'il n'existe pas une seule manière de faire les choses, mais que d'autres voies existent. L'alternative aspire à un mode de fonctionnement et à un monde meilleurs (Parker *et al.*, 2014).

Parmi les organisations alternatives, le mouvement coopératif propose un mode d'organisation démocratique, où les décisions sont prises selon le principe « une personne, une voix » en assemblée générale, où les bénéfices sont majoritairement réinjectés dans le développement du projet. Il s'agit ainsi d'organisations qui redonnent le pouvoir à leurs membres actifs, qu'il s'agisse de consommateur-rices ou de travailleur-ses (Draperi, 2013). Elles restent cependant soumises à la concurrence marchande et sont minoritaires dans le paysage économique. Plus critiques à l'égard du modèle coopératif, certaines initiatives cherchent à le dépasser (Freeman, 2013) en s'appuyant notamment sur des mouvements tels que le féminisme ou l'anarchisme. Dorion (2017) souligne toutefois que ces organisations alternatives radicales font elles aussi face à de nombreuses tensions.

Dans le cadre de cet article, nous nous intéressons à une organisation basée sur le modèle coopératif d'inspiration anarchiste construite à Saint-Denis (93) : Diony-Coop. Les anarchistes ne s'opposent pas à l'organisation, en revanche, l'organisation telle qu'ils la conçoivent sert à satisfaire un idéal porté par un collectif attentif au respect des individualités et à la responsabilité de chacun-e.

Le cas de Diony-Coop nous permet de mettre en lumière les tensions qui traversent cette organisation originale qui se veut une alternative aux grandes surfaces et épiceries conventionnelles plus radicales que les coopératives alimentaires qui ré-émergent depuis quelques années (El Karmouni & Prévot-Carpentier, 2016). Cette

mise en lumière des tensions a fait émerger une question structurante pour notre travail de recherche : *en quoi les principes anarchistes permettent-ils de gérer les tensions inhérentes au fonctionnement des coopératives ?* Ainsi, au-delà de l'identification des tensions propres à une organisation s'inspirant de la philosophie anarchiste, nous dévoilons comment les membres les gèrent. Ce faisant, nous découvrons comment les tensions intrinsèques au modèle coopératif sont transformées au contact d'inspirations d'autres mouvements sociaux et dévoilons en quoi ce modèle, qui se veut plus radical dans la construction de l'alternative, trouve dans ses bases les ressorts pour gérer ces tensions.

L'article revient tout d'abord sur quelques éléments de définition des organisations alternatives, des tensions organisationnelles et leur gestion, tout en mettant en exergue la spécificité des organisations anarchistes sur laquelle se fonde Diony-Coop. Nous présentons ensuite notre étude de cas, la méthode de collecte et d'analyse des données employée. Notre analyse fait émerger les tensions et surtout les modes de gestion de ces tensions, qui permettent de mettre en exergue la particularité du modèle de Diony-Coop reposant sur des fondements anarchistes.

1. ORGANISATIONS ALTERNATIVES : TENSIONS ET GESTION DES TENSIONS

Dans un premier temps nous définirons les organisations alternatives en mettant l'accent sur celles d'inspiration anarchiste. Puis, nous aborderons les tensions qui traversent ces organisations et la manière dont elles sont gérées.

A. Les organisations alternatives d'inspiration anarchiste

1. La construction de l'alternative dans les organisations

Une organisation alternative est une organisation qui fournit « un effort permanent de dénaturalisation » des conceptions dominantes (Dorion, 2017 :

157). L'alternative est « un processus qui commence par un désaccord, lui-même toujours inscrit dans une spatiotemporalité donnée (un paradigme dominant) et tendant vers un but particulier (un monde meilleur, l'*émancipation*) », qui ne cherche pas à produire de la cohérence, mais à entretenir de la dissonance (Dorion, 2017 : 156).

Les travaux sur les organisations alternatives sont multiples et variés. Ouahab (2019) rappelle que la recherche sur ces organisations reste encore éparse et s'efforce de comprendre une multitude de phénomènes. L'auteur, en adoptant une approche non-essentialiste, souligne « qu'il n'y a pas d'organisation alternative pure, mais simplement des lieux où différents modes de production, de marchandisation et d'appropriation, s'articulent » (p. 29). Ce dernier rappelle aussi que les travaux actuels permettent de distinguer deux types d'organisations en fonction du degré de radicalité vis-à-vis des logiques de marché qu'elles incorporent : celles qui essaient de trouver un équilibre entre profit et autres préoccupations (ex. organisations dites hybrides) et celles qui rejettent fondamentalement la logique de profit.

2. Organisations anarchistes, organisations alternatives radicales ?

L'anarchisme est un mouvement politico-social proposant un modèle d'organisation basée sur la démocratie directe et l'absence de hiérarchie formelle (Land & King, 2014). En tant que mouvement alternatif, les organisations anarchistes se veulent radicales, car le cœur de l'anarchisme est d'œuvrer pour que grandisse un mouvement révolutionnaire susceptible de renverser l'ordre existant reposant sur des autorités centralisées. En ce sens, une moindre attention est portée à la structuration et au développement interne de l'organisation anarchiste (Frenzel, 2014 ; Purchase, 1998). Cependant l'anarchisme n'est pas un mouvement antiorganisation, au contraire, les anarchistes s'intéressent aux modes d'organisation permettant la liberté individuelle et le bien commun (Parker Stoborod & Swann, 2020).

Les organisations anarchistes reposent ainsi sur trois principes clés : l'autonomie, la solidarité et la responsabilité (Parker *et al.*, 2020).

L'autonomie promeut l'émancipation par rapport au système social existant et se matérialise souvent par un refus de se plier aux lois et normes qui viendraient contraindre les individus ou l'organisation. Les organisations anarchistes sont attachées à promouvoir l'égalité, le respect des libertés individuelles et le dépassement de la démocratie représentative traditionnelle (Reedy, 2014). Le processus de décision est structuré de manière à ce que chacun.e exprime son opinion en toute liberté. Les décisions se veulent collégiales et fondées sur un principe de délibération (Luck & Pereira, 2011). Les

organisations anarchistes promeuvent la diversité, la différence et le volontarisme (Reedy, 2002).

La solidarité met l'accent sur l'aide mutuelle, les pratiques de réciprocité et la coopération qui se créent au sein des groupes anarchistes et des mouvements qui s'en inspirent.

La responsabilité met en exergue, au-delà de l'autonomie, la nécessité de s'engager au sein du groupe et de mener des actions concrètes au profit du groupe. Reedy (2014) souligne l'importance de la participation active dans l'émergence et le renforcement du sentiment d'appartenance au groupe et des liens entre membres du groupe.

Les organisations anarchistes, en tant qu'organisations alternatives, sont des lieux d'expérimentations multiples qui préfigurent les changements sociaux souhaités (Frenzel, 2014). Cette dimension préfigurative des changements permet à l'anarchisme de passer d'un idéal (vision utopique) à une réalité vécue au quotidien par l'expérimentation comme le montre Ince (2010). Ces expérimentations passent notamment par des formes d'organisations autogérées (Luck & Pereira, 2011 ; Canivenc, 2011) avec un leadership autonomiste ou autonome.

Selon Western (2014) cette forme de leadership répond à cinq caractéristiques. Ce dernier doit être spontané (1) c'est-à-dire temporaire, libre ou naturel, et se révéler en fonction des situations à tour de rôle pour atteindre les objectifs communs. À la spontanéité s'ajoute l'autonomie (2) pour expliquer que tout le monde peut être leader et suiveur. Le mutualisme (3) souligne que le leadership doit être mutuellement consenti et s'inscrire dans l'intérêt du collectif. Le réseau (4) rappelle que le leadership est encadré dans les dynamiques de réseaux pouvant ainsi apparaître et disparaître ici et là de manière fluide. Cela donne l'impression de l'extérieur qu'il y a une absence de leader. L'affect (5) met l'accent sur le fait que « les leaders autonomes agissent sur la base de leurs investissements affectifs personnels et sont mobilisés par d'autres pour accomplir des actes de leadership courageux ou utilitaires » (Western, 2014 : 682).

B. Les tensions et leur gestion dans les organisations alternatives

1. Les caractéristiques des tensions traversant les organisations alternatives

Les organisations anarchistes, mais plus largement les organisations alternatives, sont constituées de nœuds de tensions spécifiques à leur environnement (Maignan, Arnaud & Château-Terrisse, 2018).

Tableau 1 : Catégories de tensions. Inspiré de Audebrand (2017) et Smith et Lewis (2011).

Tensions	Appartenance	Organisation	Apprentissage	Performance
Description	Tensions entre l'individuel et le collectif et entre différentes valeurs ou rôles en compétition	La structuration produit à la fois de la collaboration et de la compétition, de l'encapacitation et de la subordination, de la flexibilité et du contrôle	Les efforts d'ajustement, de changement et d'innovation conduisent à la fois à construire sur les fondations du passé et à les détruire	La pluralité conduit à la multiplication des objectifs du fait de la multiplicité des parties-prenantes
Principales dualités au sein des coopératives de travailleur-ses	Communauté vs Individualité	Hiérarchie vs Démocratie	Alternative vs Courant dominant	Économique vs Social

Selon Dorion (2017), les tensions permettent d'introduire une dynamique organisationnelle dans la mesure où les acteur·rices doivent sans cesse faire de nouveaux arbitrages.

Les tensions, où forces opposées, font partie de la vie des organisations. Elles peuvent être latentes – imperceptibles ou ignorées – et devenir saillantes – effectivement vécues par les acteur·rices – sous certaines circonstances de changement, par exemple (Smith & Lewis, 2011).

Selon l'approche par les paradoxes (Lewis, 2000), les « tensions proviennent d'éléments qui séparément paraissent logiques mais qui, lorsqu'ils sont juxtaposés, paraissent incohérents » (p. 760). Par exemple, utiliser son pouvoir hiérarchique central pour décentraliser une organisation.

Dans leurs travaux devenus phares, Smith et Lewis (2011) distinguent quatre catégories de tensions – les tensions organisationnelles, de performance, d'appartenance et d'apprentissage – reprises par Audebrand (2017) afin d'analyser plus finement les tensions qui traversent les coopératives.

Les tensions de performance concentrent les contradictions entre les objectifs de performances sociales et ceux de performances économiques. Chacun des deux axes mobilise des approches différentes (qualitatives/quantitatives) et des parties prenantes différentes (actionnaires/autres partenaires).

Les tensions organisationnelles mettent en lumière les contradictions au sein des pratiques et processus. Audebrand (2017), qui étudie les coopératives, regroupe l'ensemble de ces tensions au sein d'une catégorie centrale relevant d'une dualité entre la hiérarchie et la démocratie. Dorion (2017), quant à elle, parle de décalage entre idéologie et structure.

Les tensions d'appartenance relèvent de divergences d'intérêts entre groupes d'individus, certains ayant des intérêts économiques et d'autres des intérêts sociaux. Audebrand (2017) souligne à la suite de Smith et Lewis (2011) que la question identitaire cristallise les tensions entre individus et collectifs et entre les valeurs, les rôles

et les appartenances multiples des individus. Audebrand (2017) regroupe ces tensions sous une catégorie centrale de dualité entre la communauté et l'individualité, ou, selon les termes de Dorion (2017), entre consensus et conflit. En effet, le consensus est favorisé par l'homogénéité, alors que l'hétérogénéité est source de conflits.

Enfin, *les tensions d'apprentissage* exposent les contradictions entre vision à court terme (croissance rapide, économie) et vision à long terme (orientation sociale). Ces tensions mettent en lumière la dualité entre capitalisation de l'existant et exploration d'autres voies de développement lorsqu'une organisation essaie de s'adapter ou de se renouveler. Audebrand (2017) en déduit une catégorie centrale de tensions résultant du couple alternative/mainstream (courant dominant).

Souvent les tensions préexistent en interne de façon latente et deviennent saillantes sous l'effet de facteurs organisationnels (interdépendance, rythme rapide, rareté des ressources) et/ou de facteurs individuels (perceptions cognitives, réaction affective) (Ford & Ford, 1984, cité par Guedri, Hussler & Loubaresse, 2014 ; Smith & Lewis, 2011).

De manière globale, il existe deux approches des tensions. Une approche positive, pour laquelle certaines tensions sont sources de progrès, de changement grâce à l'apprentissage, la recherche de compromis, la production d'une vision partagée. Une approche négative pour laquelle les tensions sont sources de conflits (Maignan *et al.*, 2018 ; Guedri *et al.*, 2014 ; Smith & Lewis, 2011).

2. Une gestion des tensions face aux enjeux de pérennisation de l'organisation

La gestion des tensions a fait l'objet de nombreux travaux (Poole & Van de Ven, 1989 ; Guedri *et al.*, 2014 ; Nativel, 2017), dont les travaux fondateurs de Lewis (2000) qui identifie trois mécanismes de gestion des tensions : l'acceptation, la confrontation et la transcendance.

L'acceptation consiste à apprendre à vivre avec les tensions ce qui donne « un sentiment de liberté » (Lewis,

2000). Selon l'auteur, ce mode de gestion évite autant que possible les débats potentiellement source de discorde.

La confrontation sert à faire face aux tensions *via* la discussion, afin de construire collectivement une/des compréhension(s) ou pratique(s) plus accommodante(s) (Lewis, 2000). Ce dernier souligne ainsi le rôle déjà identifié par Hatch et Ehrlich (1993) de l'humour comme tactique pour discuter des tensions.

La transcendance, comme le rappellent Guedri *et al.* (2014) et Nativel (2017), est ce qui permet d'avoir une approche positive et proactive vis-à-vis des tensions en ne cherchant non plus à les résoudre (ce qui est vain) ou en faire une synthèse, mais à les dépasser. La transcendance est source de créativité et de capacités dynamiques (Guedri *et al.* 2014).

Les tentatives de dénaturation permanente des conceptions dominantes (Dorion, 2017) soumettent les organisations alternatives à de multiples tensions. Dans cette étude nous tentons de comprendre comment ces tensions se manifestent au sein d'une organisation d'inspiration anarchiste mue par une démarche de préfiguration (Frenzel, 2014) c'est-à-dire l'expérimentation d'un idéal. Nous cherchons ainsi à mettre en évidence les spécificités des tensions et leurs modes de gestion de ces organisations afin d'assurer leur pérennité.

2. MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE AUTOUR DU CAS DIONY-COOP

Cet article porte sur une étude de cas des épiceries autogérées Diony-Coop situées à Saint-Denis. Nous présentons la genèse de ces organisations, leur mode de fonctionnement puis la méthodologie sur laquelle nous nous sommes appuyé·es pour identifier les tensions et leur gestion.

A. Présentation du cas Diony-Coop : épiceries autogérées

L'origine de Diony-Coop repose sur une université populaire, Dionyversité, fondée à Saint-Denis (93) en 2008 par un petit groupe d'habitant·es de la ville et militant·es dans le mouvement anarchiste depuis les années 1970. Les événements organisés par cette université ont donné lieu à une première expérimentation, avec la création en 2010 d'une AMAP (Association pour le Maintien d'une Agriculture Paysanne¹), puis à une seconde expérimentation avec la création d'une première épicie autogérée, Diony-Coop. Une seconde épicie voit le jour en octobre 2016 dans un autre quartier de

la ville, puis une dernière épicie est ouverte en janvier 2020. Cette dynamique s'inscrit dans la démarche de préfiguration (Frenzel, 2014) propre au fonctionnement anarchiste qui consiste à passer d'un idéal partagé à des expérimentations concrètes.

Dans un de ses ouvrages, Richard (2016), cofondateur de Diony-Coop, précise les fondements sur lesquels reposent cette organisation. Diony-Coop est dès l'origine et avant tout un collectif de militant·es anarchistes partageant « les mêmes valeurs, rêves et orientations » (p. 138). Sur les principes des mouvements anarchistes qui revendiquent une opposition aux modèles économiques et sociaux classiques, les épiceries de Diony-Coop n'ont pas de statut juridique propre. Elles s'appuient ainsi sur l'association Dionyversité pour se libérer des contraintes institutionnelles (ouvrir un compte en banque, louer un local, etc.). Diony-Coop n'a pas d'instances de gouvernance formelles (CA, assemblée générale, bureau, etc.), mais son fonctionnement est le « résultat d'une multitude de volontés, de pratiques et d'échanges qui se croisent et se superposent » (Richard, 2016 : 136). Ces échanges ont principalement lieu *via* deux listes de diffusion par mails, l'une ouverte à tous les membres et non modérée (sujets d'échange ouverts) et la seconde restreinte aux préoccupations directes liées au fonctionnement quotidien des épiceries (ex. livraison, gestion des clés, ouverture du local, etc.).

Ces différents éléments renvoient à la démocratie directe (Land & King, 2014) qui favorise l'initiative de chacun·e dans le cadre d'un collectif. De même, selon Richard (2016), DionyCoop est construite comme un lieu où se testent différentes façons d'éviter les « mécanismes de contrôle » et les « espaces de pouvoir », mettant ainsi l'accent sur la recherche « d'absence de hiérarchie formelle » que poursuivent les organisations anarchistes d'après Land et King (2014).

Dans le même sens, Diony-Coop intègre aussi toutes les caractéristiques des mouvements anarchistes (idéaux, principes, valeurs) que souligne Baillargeon (2008). En effet, l'auteur rappelle que l'anarchisme se fonde sur des idéaux (l'autogestion et la liberté individuelle) à atteindre à travers des principes : refus de toute forme (illégitime) d'autorité, espérance et promotion de la liberté, libre association et libre expérimentation d'une société libre. Baillargeon (2008) met en lumière enfin des valeurs éthiques promues par l'anarchisme que sont : la solidarité, la gestion participative, la diversité et l'autonomie personnelle.

Diony-Coop répond aussi aux trois principes anarchistes que sont l'autonomie, la solidarité et la responsabilité (Reedy, 2014 ; Parker, 2014). Concernant l'**autonomie**, Diony-Coop promeut la prise d'initiative

1. Association facilitant le lien direct entre paysan·nes et consommateur·rices *via* le paiement à l'avance des produits à un prix équitable et qui sont ensuite proposés sous forme de panier dans un point de collecte.

individuelle et collective. C'est le volontarisme (ou « l'engagement civique ») de chacun-e qui fait vivre Diony-Coop. Richard (2016) explique que « chaque initiative exprime une volonté de partage avec les autres coopérateurs et entraîne aussi une reconnaissance individuelle dans l'espace collectif » (p. 136).

La coopérative n'a pas recours au travail salarié, ni à une obligation de bénévolat de la part des coopérateur·rices contrairement à ce qui se pratique dans les coopératives alimentaires (El Karmouni & Prévôt-Carpentier, 2016 ; Ouahab, 2019). Selon les principes fondateurs de la coopérative, « la forme de participation au fonctionnement de la coopérative est libre, pensée en tant qu'initiative individuelle et volontaire »².

Par exemple, l'approvisionnement des épiceries se fait à l'initiative des membres qui peuvent proposer l'achat de produits au/à la trésorier·e. Si les finances de la boutique le permettent, la personne à l'initiative de l'achat devient « référente » pour le produit et se charge de la commande, la réception, la mise en rayon de la marchandise et si besoin du réapprovisionnement.

La **solidarité** s'incarne à travers les espaces d'échanges informels (par exemple *via* la liste de diffusion électronique non modérée) qui sont des lieux de partage de « bonnes pratiques » sur différents sujets du quotidien plus ou moins directement liés aux activités de Diony-Coop et de solidarités multiples (ex. hébergement, participation à des manifestations, échanges de biens, offres de services, etc.).

Cette solidarité se construit notamment *via* la réunion d'accueil. En effet, les personnes souhaitant rejoindre Diony-Coop sont invitées, préalablement, à participer à une réunion d'accueil lors de laquelle sont présentés l'histoire, la philosophie, les valeurs et le mode de fonctionnement des épiceries. À l'issue de cette présentation, les nouveaux membres signent la charte de Diony-Coop, puis contribuent à hauteur de 30€ par an à la location et l'assurance du local. Ils/elles alimentent ensuite un compte personnel (50€ minimum par chèque), dont le montant est reporté sur une fiche papier personnelle qui leur permettra d'effectuer leurs futurs achats. Diony-Coop ne réalise pas de marge sur les ventes, les produits sont proposés à prix coûtant et seulement arrondis au dixième de centime.

La **responsabilité individuelle** au sein de Diony-Coop passe par la prise d'initiative individuelle qui se matérialise par des actions profitables au collectif : « Et si chaque coopérateur "profite" financièrement et humainement de la coopérative, chaque coopérateur est également conscient que cette situation est intimement liée au fait qu'il doit lui-même s'inscrire dans la

dynamique pour que celle-ci puisse perdurer » (Richard, 2016 : 136).

L'ouverture des boutiques repose ainsi sur la disponibilité de ses membres. Bien qu'il existe en principe deux créneaux d'ouverture en semaine et un créneau le samedi matin, il est possible d'avoir accès aux épiceries en dehors des créneaux affichés, à condition que des membres se portent volontaires (au moins 3 personnes). Ces personnes sont chargées de l'ouverture des portes, mais aussi de donner les fiches individuelles aux membres, de récupérer les chèques d'approvisionnement et de refermer la boutique. Une dizaine de clés sont ainsi à disposition et circulent entre les membres ce qui permet une grande flexibilité.

De plus, au sein de chaque boutique une personne « auto-désignée » est en charge de la trésorerie (suivi financier, accord de commandes, remises des chèques à la banque, paiement des fournisseurs). Une autre personne se charge de la comptabilité des différentes boutiques.

L'ensemble de ces principes de fonctionnement sont présentés en annexes.

Ces épiceries autogérées sont un terrain d'étude intéressant car elles présentent un fonctionnement alternatif aux grandes surfaces et épiceries conventionnelles et plus radical que les coopératives alimentaires qui ré-émergent depuis quelques années (El Karmouni & Prévôt-Carpentier, 2016). En effet, les épiceries autogérées de Diony-Coop, si elles emploient le vocabulaire des coopératives (les membres se nomment des coopérateur·rices par exemple), n'ont pas de statut juridique propre, pas d'instances de décision et très peu de règles et d'outils de gestion.

B. Collecte des données

La première prise de contact avec Diony-Coop a eu lieu à l'issue d'une conférence académique lors de laquelle l'une des membres de notre projet de recherche a été abordée par l'un des cofondateurs des épiceries. Ce dernier souhaitait signaler l'existence des épiceries autogérées et inviter des chercheur·es à les étudier. Il ne s'agissait pas d'une demande de recherche-action en tant que telle, car il n'y avait pas d'objectif clairement fixé, hormis une volonté de gagner en visibilité auprès du monde universitaire, et aucun membre de l'équipe de recherche ne connaissait Diony-Coop avant le démarrage du projet.

Afin de mieux comprendre le fonctionnement des épiceries Diony-Coop nous avons procédé à une

2. <https://resolis.org/initiatives/diony-coop-une-cooperative-alimentaire-autogeree-qui-favorise-l-agriculture-paysanne-de-proximite/95df8354-b889-4f2f-bfa8-31ea89749f4d>

recherche qualitative et exploratoire qui nous a permis d'accéder à de nombreuses et diverses données.

1. Une réunion collective a été organisée par l'un des cofondateurs de l'épicerie et quelques membres afin de nous présenter le mode de fonctionnement de Diony-Coop, son histoire et ses valeurs. Cette réunion a fait l'objet de prises de notes.

2. Des observations pendant les heures d'ouverture des épiceries ont été conduites afin de nous imprégner du climat ambiant des épiceries, de rencontrer et discuter de manière informelle avec les membres. Ces échanges ont fait l'objet de prises de notes détaillées et de prises de photo.

3. Nous avons ensuite mené des entretiens semi-directifs avec des membres actifs de la coopérative, dont les membres fondateurs. Nous avons d'abord cherché à mieux comprendre le fonctionnement de la coopérative et son origine, puis nous avons orienté nos explorations autour de différents thèmes significatifs tels que : gouvernance et stratégie, comptabilité et finance, communication interne et externe, logistique et marketing.

Au total quatorze entretiens ont été menés d'une durée allant de 8 à 183 minutes³ (deux membres ayant été interrogés à deux reprises) (cf. tableau des entretiens en annexe). À cela s'ajoute un focus groupe de 20 minutes avec trois membres actifs, permettant de mieux comprendre la dynamique collective.

1. Nous avons également pu accéder à un ensemble de données secondaires : registre des permanences, fiches explicatives concernant le fonctionnement des livraisons et la procédure d'achat, documents comptables.

2. Enfin, un accès aux mails du canal de discussion commun aux membres des trois épiceries et de l'AMAP (près de 900 membres inscrits), a permis de saisir de façon plus « fine » la vie de l'organisation à travers les échanges de ses membres, d'identifier les sujets de discussion et de cerner les sujets sous tension.

C. Analyse des données

Une fois ce travail de collecte de données réalisé, nous avons procédé à la retranscription intégrale des entretiens. Ces derniers, ainsi que tous les documents collectés, ont fait l'objet d'une première analyse en suivant une stratégie de codage thématique ouverte (Ayache & Dumez, 2011) nous permettant de retracer l'histoire et le fonctionnement des épiceries. Ce premier codage nous a permis d'identifier la thématique des tensions et de leur gestion comme sujet prégnant au sein de Diony-Coop. Un codage analytique a donc été

entrepris pour identifier plus finement ces tensions et leurs modes de gestion.

Selon une approche abductive (Dumez, 2012), nous avons procédé à des allers-retours entre le terrain et la grille d'analyse que nous proposons (cf. tableau 1) en croisant les travaux de Audebrand (2017) et Smith et Lewis (2011), nous permettant de classer et analyser les tensions présentes au sein des épiceries Diony-Coop. Enfin, nous avons pu identifier la façon dont les membres de Diony-Coop géraient ces tensions au regard des modes de gestion présentés dans la littérature afin de mettre en évidence les particularités de Diony-Coop. Les résultats de cette analyse nous éclairent sur les spécificités de gestion des tensions d'une organisation alternative d'inspiration anarchiste et nous donnent à voir la façon dont les valeurs et les fondements anarchistes de cette organisation lui procurent les ressorts pour gérer ces tensions et maintenir son modèle de fonctionnement.

3. RÉSULTATS

Partant de la grille de Audebrand (2017), nous structurons ces résultats autour des catégories de tensions identifiées chez Diony-Coop : les tensions d'organisation, d'appartenance, de performance et d'apprentissage. Nous présentons ci-dessous ces tensions, ainsi que leur mode de gestion.

A. Les tensions identifiées au sein de Diony-Coop

1. Tensions d'organisation

Les tensions d'organisation au sein de Diony-Coop s'organisent autour de deux dualités : la question du formalisme juridique vs l'informalité et une tension contrôle vs confiance.

Faudrait-il formaliser le collectif autour d'une structure de gouvernance ou maintenir un fonctionnement en collectif informel ?

Cette tension d'organisation apparaît dès la création de Diony-Coop. Elle porte plus spécifiquement sur le statut juridique de l'AMAP et des épiceries. En effet, le courant anarchiste porté par les fondateur·rices, met en avant des principes de fonctionnement basés sur la prise de décision collective, la délibération et l'absence d'organe de gouvernance. Or ce positionnement idéologique n'est pas partagé par les jeunes recrues au projet, qui envisagent d'attribuer à l'AMAP le statut d'association.

3. Lorsque certains éléments de l'entretien initial nécessitaient des explications complémentaires, de courts entretiens ont été demandés.

« On n'a pas fait de statuts. Mais on s'est frottés pendant trois heures ! Moi, je me suis barré de la réunion en disant que je comprenais qu'ils (8 jeunes) veulent ça (association), mais que je n'en avais pas envie et que donc que je ne ferais pas avec eux, c'est tout. Et ça n'empêchait pas de partir en vacances ensemble ou de faire des manif ensemble. » (Hubert, Co-fondateur).

Cette tension illustre les divergences de point de vue entre les fondateur·rices fortement empreints de la philosophie anarchiste dont, ici, l'autonomie par rapport aux institutions, et les jeunes recrues moins sensibles à cette philosophie. Canivenc (2011) souligne que ces divergences de points de vue constituent une richesse pour les organisations autogérées dans la mesure où elles incitent à une remise en cause et bousculent les habitudes. Ce serait même une nécessité pour éviter la dégénérescence des organisations souvent constatée lorsque la prise en considération des principes s'amenuise à la faveur d'un retour de formes traditionnelles plus hiérarchiques. Dans ce cas présent, le fondateur reste fidèle à ses engagements anarchistes en ne voulant pas créer une structure juridique associative. Mais entre respect du principe de liberté et respect du principe de responsabilité qui constituent la base du mouvement anarchique, lequel choisir ?

Comment contrôler les flux de produits sans remettre en cause la confiance au cœur de l'organisation ?

Cette tension a été mise en lumière lorsqu'un événement inattendu s'est produit. Des vols ont été commis dans l'épicerie, là où le fonctionnement et les valeurs de Diony-Coop prônent la confiance et le respect.

« On avait une différence de – je ne sais pas – 1 500/2 000€. [...] On ne va pas remettre en cause l'organisation pour une histoire de 2 000€. Bon. Mais il y a un problème, donc il y a eu des réunions [...] à aucun moment, les hommes et les femmes qui se réunissaient [...] n'ont remis en cause le système, c'est-à-dire n'ont jamais parlé de remettre une caisse ou [...] de mettre une caméra [...] de faire un contrôle au faciès [...]. Par contre, ils se sont dit : "Quelle erreur faisons-nous pour que les gens ne comprennent pas ?" » (Hubert, co-fondateur).

Ces incidents ont conduit à des modifications du mode de fonctionnement des boutiques, notamment par la gestion des fiches, assurée désormais par les volontaires qui ouvrent la boutique.

« On s'est réunis et on a dit : "si on met simplement en place un protocole d'accueil avec une fiche de permanence qui permet à ceux qui sont en permanence de demander à ceux qui entrent leur numéro de fiche...". Que la fiche ne soit plus accessible en libre-service, mais que ce soit un des trois de permanence qui la sorte du classeur et qui reporte à la fin, quand la fiche est revenue... quand

le coopérateur revient et remet sa fiche, on a son numéro de coopérateur et le montant qu'il a pris. Mais on ne vérifie toujours pas ce qu'il a pris dans son panier. On s'est simplement dit que ce système permettait d'écarter ceux qui profitaient de l'absence de contrôle pour ne pas jouer le jeu. » (Éric, membre actif).

L'exemple ci-dessus aborde la question du vol dans une organisation alternative d'inspiration anarchiste et soulève le rapport des individus au vol et à la loi et, par voie de conséquence, le rapport des mouvements anarchistes avec l'illégalisme (Pelletier, 2018). Le vol n'est pas forcément mauvais en soi pour les mouvements anarchistes, surtout lorsqu'il permet de pallier des inégalités et de rétablir une justice. Ici, le bien volé appartient à Diony-Coop et par conséquent à la communauté qui compose cette organisation. Il est à préciser que les organisations anarchistes s'inscrivent généralement en opposition à toute forme de règles, de lois, de coercition, sauf si ces dernières sont librement acceptées par les membres de l'organisation et à condition qu'elles agissent pour le bien du collectif. La relation au vol est donc plus subtile, elle s'inscrit dans un contexte et dépend de la façon dont le collectif va interpréter les raisons de ce vol.

2. Tensions d'appartenance

Comment être plus inclusif tout en maintenant ses valeurs anarchistes et ses principes de fonctionnement ?

Les personnes désireuses de rejoindre les épiceries Diony-Coop doivent participer à la réunion d'accueil, tel un rite de passage. Cette pratique permet de transmettre un socle de valeurs communes qui vient encadrer les pratiques et usages dans le fonctionnement du collectif, mais peut se révéler excluante pour toute personne qui ne participerait pas à cette réunion. La mise en place de cette réunion génère d'ailleurs quelques tensions chez certain·es coopérateur·rices qui décident unilatéralement d'intégrer des personnes sans passer par cette réunion.

« Bon, je ne veux pas aller au conflit, au clash, à la discussion qui n'en finit pas, donc juste je fais. J'inscris des gens et voilà. [...] Mais pour l'anecdote, nous, qui étions plusieurs à être très actifs dans la deuxième coop, on n'est jamais passés par cette réunion. Et pourtant, ça roulait, ça allait, on n'avait pas besoin d'avoir assisté à la réunion [...] Mais en tout cas, je parlais de la réunion éventuellement, mais jamais je n'ai dit : "il faut que tu ailles à l'autre bout de Saint-Denis assister à une réunion et après t'auras le droit de venir faire tes courses en bas de chez toi". Je n'ai jamais dit ça. » (Bertrand, membre actif).

Ce verbatim illustre la grande liberté laissée aux membres de Diony-Coop, même lorsqu'il s'agit d'un

rite de passage. Si la réunion d'accueil doit faciliter l'intégration des nouveaux membres, chacun·e reste libre d'y assister ou non, la participation ne devant pas devenir un facteur d'exclusion.

Au-delà de la réunion d'accueil, l'accès aux épiceries reste soumis à une tension d'appartenance (inclusion vs exclusion). En effet, malgré la volonté d'ouvrir les épiceries au plus grand nombre, la philosophie et le fonctionnement des épiceries peuvent s'avérer trop éloignés des habitudes des habitant·es et les exclure de fait, de cette alternative de consommation, comme le souligne l'un des membres :

« Il faut déjà certains acquis pour faire cette démarche de venir [...] Et quand on te les a pas appris, quand tu viens pas d'un milieu où ça se pratiquait, tu n'arrives pas à entrer. » (Eric, membre actif) ;

« L'autogestion, le fonctionnement associatif... il y a des gens qui sont moins rompus que d'autres à ça. Même en disant "on fait simple"... notre local est au milieu d'une cité, c'est ouvert au plus grand nombre, on fait des paniers pas chers... ben il y a toujours des gens de Saint-Denis qui sont pas dedans. » (Bertrand, membre actif).

Il existe en effet un certain nombre de freins ne permettant pas à l'ensemble des habitant·es de la ville de rejoindre les épiceries de Diony-Coop (mode de fonctionnement atypique, dont le prépaiement, produits peu connus et/ou ne correspondant pas toujours aux habitudes alimentaires de la population, etc.) :

« Même si on n'est pas tous Crésus, d'autres critères d'"exclusion" sont en jeu : le fait de devoir régler par chèques, le choix des produits, les prix, le fonctionnement... bref, je ne vais pas pousser plus loin l'analyse mais force est de constater que certaines personnes qui entrent spontanément se renseignent repartent rapidement, visiblement désœuvrées par le fonctionnement qui leur échappe... » (Extrait mail).

Si les épiceries se veulent largement ouvertes dans les faits, les membres arrivent très fréquemment par bouche à oreille et partagent bien souvent les mêmes convictions politiques : « Après, c'est aussi le reflet d'un certain entre-soi car sans dire qu'il y a que ça, tous les gens que j'ai rencontrés ou re-rencontrés là, c'est un peu tout le petit milieu alternatif et militant de Saint-Denis, que je connaissais déjà un petit peu. » (Corentin, membre actif).

Nous constatons ici que la philosophie anarchiste des épiceries Diony-Coop ne la prémunit pas contre les écueils rencontrés par les innovations de distribution alimentaire. Comme l'ont identifié les travaux menés par la Chaire Unesco Alimentations du monde, des

« schémas excluants » se font jour malgré les efforts d'inclusion sociale (Lepiller & Valette, 2021).

3. Tensions d'apprentissage

Faudrait-il intégrer certains outils pour faciliter la gestion quotidienne au risque d'aboutir à une centralisation de l'organisation ?

Les fondateur·rices de Diony-Coop ont choisi d'utiliser des outils de gestion les plus simples possibles. Il n'y a pas de caisse enregistreuse dans les boutiques et afin d'éviter la manipulation d'espèces et la gestion de terminaux de cartes bancaires, l'approvisionnement des fiches personnelles s'effectue uniquement par chèque.

De même, aucun outil informatique n'est utilisé pour la gestion des stocks. Chaque membre peut, s'il/elle le souhaite, proposer l'achat d'un nouveau produit pour la boutique, il lui suffit de demander au/à la trésorier·e s'il y a suffisamment de trésorerie disponible pour ce faire. Enfin, l'ouverture des boutiques se fait sur la base du volontariat des membres qui peuvent inscrire leur nom sur la fiche papier prévue à cet effet et disponible dans leur épicerie puis récupérer l'une des nombreuses clés disponibles.

L'un·e des fondateur·rices nous explique que la simplicité de ces outils et la faible place donnée aux outils informatiques est un moyen de préserver une organisation décentralisée où chaque membre se sent en capacité de mener des actions (ouverture de la boutique, gestion des approvisionnements, etc.) :

« Les commandes ici, par exemple, c'est très simple. Ils ont une feuille, ils regardent leur rayon, il y en a, je n'en commande pas, il n'y en a pas, j'en commande – très simple. Et, à partir de là, si tu prends cette procédure-là, tu t'aperçois que beaucoup de gens sont capables de faire des choses. Mais si tu as une trésorerie centralisée, compliquée, avec un système informatique – je vois ça dans énormément d'épiceries créées par les consommateurs –, un très faible volant d'hommes et de femmes sont capables de faire ça, et, conclusion, on a une cristallisation autour de quelques personnes pour le pouvoir. » (Hubert, co-fondateur).

L'opposition aux outils centralisés devient un mécanisme qui permet de consolider l'enjeu fort des mouvements anarchistes, qui est le rejet des prises de pouvoir d'un petit groupe.

Malgré ce refus affirmé, l'informatique est au centre du fonctionnement de Diony-Coop comme l'explique ce même co-fondateur :

« Nous n'avons pas d'assemblée générale, mais nous avons des assemblées générales informelles perpétuelles,

avec une liste internet qui compte actuellement 960 adresses mail, donc, ça, ça parle dans tous les sens – nous, c'est 50 mails par jour... » (Hubert, co-fondateur).

Nous voyons ici que Diony-Coop entretient des rapports assez ambivalents avec la technologie. D'une part, un discours fort est tenu pour réduire au maximum l'utilisation des outils technologiques centralisés et, d'autre part, la liste de discussion par mail est au cœur du fonctionnement de la coopérative. Ce rapport ambivalent aux outils technologiques est source de tensions comme en témoigne une des personnes en charge de la trésorerie :

« Hubert (co-fondateur) veut que, quand on fait les virements, on remplisse un papier pour faire le virement, et qu'on le mette ensuite dans la boîte aux lettres du Crédit coopératif, et il reçoit les relevés de compte par la boîte aux lettres, car il ne veut pas avoir accès au compte en ligne ! Et franchement, Hamid et moi, on aimerait bien qu'il y ait un compte en ligne, ce serait plus simple. Rien que pour les virements bancaires, c'est un bazar pas possible, ça prend du temps et en plus, ça coûte de l'argent ! Quatre euros le virement. Même le banquier que j'ai eu l'autre jour m'a dit : "je ne comprends pas pourquoi vous faites ça, ça coûte plus cher que d'avoir un espace bancaire". Pour nous, ce serait plus simple mais comme Hubert ne veut pas, on s'écroule." Jérôme (trésorier d'une épicerie).

Ce témoignage souligne une tension entre d'une part la volonté des fondateur·rices de maintenir une organisation et des outils faisant le moins appel à la technologie et d'autre part le souhait de certains membres de changer pour introduire quelques outils technologiques et ainsi faciliter l'organisation de leurs activités.

Un paradoxe émerge ici où le leadership central des fondateur·rices s'exprime afin de favoriser la décentralisation. Il existe donc une tension qui met en jeu non seulement le rapport au changement et à l'innovation, mais aussi le rapport à la hiérarchie. On assiste ici à la confrontation de deux visions de la coopérative. D'une part, une vision portée par les fondateur·rices, qui exprime le positionnement fondamental de l'épicerie en tant qu'organisation alternative d'inspiration anarchiste et prônant une forme de radicalité par le rapport entretenu avec le système dominant (ici par le refus de création d'un compte en ligne). D'autre part, une vision plus dynamique, portée par de nouveaux·elles adhérent·es ayant une conception probablement plus gestionnaire que politique.

Cette tension pourrait voir naître deux « clans » au sein de la coopérative avec d'une part les personnes favorables à l'usage des technologies et d'autre part les personnes qui y sont réfractaires comme l'illustre ce témoignage :

« [...] Et encore une fois, même s'il y a un papier, au final, l'info va transiter par la mailinglist. Sans la mailing-list, au revoir et merci la Diony-Coop. C'est pour ça que dénigrer l'informatique, c'est du pipeau pour se faire plaisir entre militants en sandales. Mais c'est dommage car justement, je trouve que c'est très important de prendre conscience de ça pour savoir à quel endroit on a besoin de l'informatique, et surtout à quels endroits on n'en a pas besoin. » (Bertrand, membre actif).

Cette tension peut également trouver son ressort dans la différence générationnelle entre les fondateur·rices et les nouveaux·elles adhérent·es. En cela, se pose aussi la question de la stabilité du modèle, dans sa radicalité face au système dominant, lorsque les membres fondateur·rices ne seront plus là comme gardien·nes des principes anarchistes de Diony-Coop.

Est-il possible de consolider un modèle alternatif avec des modes d'action mainstream ?

Partant du constat de la baisse du nombre d'adhérent·es sur l'une des trois épiceries de la coopérative, l'un·e des membres fondateur·rices propose de mieux faire connaître la coopérative dans son environnement pour recruter de nouveaux membres. Il lance donc l'initiative de créer « un premier salon Bio » à Saint-Denis. La proposition est d'abord suggérée dans un groupe de discussion restreint constitué de référent·es-achats de la coopérative. Elle est ensuite ouverte à l'ensemble des membres, *via* la liste de discussion par mail ouverte à tous·tes. Dans un premier retour, la plupart des coopérateur·rices se montrent réticent·es, voire pour certain·es opposé·es à l'idée. S'ensuivent de nombreux échanges d'argumentaires et contre-argumentaires. Malgré cette opposition, le salon aura lieu, avec certains ajustements (le nom du salon sera modifié pour « Manger bio et consommer autrement à Saint-Denis » et les activités proposées seront revues). Le salon se fera surtout avec la contribution des quelques coopérateur·rices ayant manifesté leur adhésion au projet, selon l'un des principes fondateurs de la coopérative, rappelé fort justement, par l'initiateur du projet : « *je rappelle tout d'abord une méthode qui fait la différence avec les autres organisations [...] Dans notre collectif, quiconque peut lancer une initiative. Si l'intérêt est partagé, l'initiative se réalise et si l'intérêt n'est pas partagé, l'initiative ne se réalise pas.* » (Extrait de mail).

La lecture des échanges qui ont eu lieu autour de cette proposition ont permis de mettre en lumière des tensions sous-jacentes.

Les réactions et les justifications convoquées par certain·es coopérateur·rices pour rejeter ou accepter l'idée de ce salon bio font émerger certaines tensions qui se reflètent dans le fonctionnement du groupe. Ces arguments renvoient à une tension sous-jacente à la plupart des organisations alternatives dont le processus

d'ajustement et d'innovation peut favoriser des tensions entre la construction de l'alternative et l'évolution vers un fonctionnement plus classique ou mainstream (Smith & Lewis, 2011).

Le modèle de Diony-Coop repose sur un nombre d'adhérent-es limité à 250/300 coopérateur-rices par épicerie, car au-delà de cette taille, il est plus compliqué d'interagir. Ce modèle initial est convoqué par certain-es coopérateur-rices pour s'opposer à ce salon bio. « Mais Hubert aussi se pose des questions sur la fréquentation et le fait d'aller chercher du monde, et ça pour moi ça vient remettre en question le modèle initial qui est que tant qu'il y a du monde et que ça marche et bien ça marche [...] on est de plus en plus nombreux, pour moi ça marche, donc je ne me pose pas de questions [...] mais si en fait ça ne marche pas bah... faut nous le dire ! Je réitère ma question [...] quel est le projet ? Plus de monde pour faire quoi ? » (Extrait de mail).

L'organisation de ce salon semble traduire pour certain-es une dilution de l'identité de la coopérative, qui sortirait ainsi de son champ de mission, d'où la question de la légitimité de la coopérative à organiser un salon bio. « J'en reviens à ma remarque initiale sur les termes : quelle légitimité a-t-on pour faire un "Salon" (terme déjà qui exclut une grande partie de personnes selon moi), du BIO (pour rappel, il n'y a pas que des produits bios dans les coops et on défend je pense d'autres valeurs : le local, l'équitable...). Sans compter qu'il en existe des tas tout au long de l'année organisés par des "machineries" bien plus puissantes et efficaces que nous. Enfin, là encore, on risque de fermer à un petit groupe d'initiés en ratant l'objectif d'ouverture. » (Extrait de mail).

Émerge ainsi la question du maintien de l'identité de la coopérative et de la défense de ses valeurs fondamentales « Dans le cadre d'un salon bio, il ne s'agit pas seulement de manger bio. Il s'agit aussi de faire l'expérience d'autres façons de fonctionner dans le travailler ensemble grâce à l'autogestion, la coopération et de vivre la dynamique de la solidarité en plus. » (Extrait de mail).

Ces coopérateur-rices soulignent ainsi leur inquiétude de voir leur coopérative « perdre son identité » en allant sur des terrains plus traditionnels.

Ces deux tensions d'apprentissage sont intéressantes à observer et à analyser car elles peuvent se révéler structurantes pour l'évolution de Diony-Coop selon la manière dont elles seront gérées. Ces tensions posent en effet la question de la pérennité du modèle alternatif face aux contraintes organisationnelles. À l'image de ce qui a pu être observé dans d'autres coopératives, une dualité semble se former entre *moralistes* et *pragmatistes* (Ashforth & Reingen, 2014) ce qui fait planer le risque de dégénérescence (Canivenc, 2011). S'il a maintenant été largement démontré que la dégénérescence n'est pas

une fatalité pour les coopératives (Cornforth, 1995 ; Storey *et al.*, 2014), la dissonance qui leur est propre appelle à des modes d'organisations dédiés (Ashcraft & Kirk, 2001).

4. Tensions de performance

Nous explorons les tensions de performance en reprenant pour l'analyse des éléments du débat suscité par l'idée de participer au salon bio. Ce débat fait émerger une tension récurrente chez Diony-Coop qui relève de la dualité soutenabilité économique vs valeurs coopératives.

Comment élargir la communauté pour assurer sa stabilité économique sans diluer le projet socio-politique ?

Les coopérateur-rices favorables à l'idée du salon bio mettent en avant la nécessité de recruter de nouvelles personnes dans un souci d'économie d'échelle quant aux frais de fonctionnement : « Je peux assurer qu'il y a besoin d'enrayer la diminution du nombre de coopératrices et coopérateurs, car nous ne sommes plus assez nombreux pour payer les frais de gestion (les 30€ annuels) et en ce sens je soutiens toute action qui viserait à faire connaître nos coopératives. » (Extrait de mail).

Cette vision purement utilitariste et économique est tout de suite balayée par des argumentaires axés sur la nécessité de consolider l'idéal coopératif, plutôt que de l'étendre à l'envie : « pas sûr que recruter des gens soit la solution. Je pense en effet qu'il faut surtout consolider l'engagement des actuel.le.s coopératrices et coopérateurs et à la limite penser plus une communication en interne qu'en externe. » (Extrait de mail).

Ces extraits d'échanges entre coopérateur-rices mettent en lumière une tension liée à la performance économique (Smith & Lewis, 2011) qui renvoie à une tension entre la survie économique et les idéaux de la coopérative (Ashforth & Reingen, 2014). Le modèle économique de Diony-Coop repose sur une absence de marge sur les produits vendus, la notion de performance n'est pas un enjeu fort pour la coopérative, bien qu'il y ait un enjeu de soutenabilité économique des épiceries. Ainsi, la nécessité de recruter plus d'adhérent-es, afin de couvrir les frais de gestion et parvenir à une meilleure performance économique, peut potentiellement entrer en dissonance avec les principes de Diony-Coop. Nous pouvons ainsi souligner la difficulté pour Diony-Coop de trouver un équilibre entre développement des épiceries et maintien de la cohésion par les valeurs partagées au sein du groupe, comme le souligne cet extrait d'échange mail concernant le projet de salon bio : « *pourquoi un "salon du bio" ?* Alors que de toute part on se plaint du manque d'implication des coopérateurs qui sont dans l'écrasante majorité des "consommateurs" ? Ce serait plus

Tableau 2 : Caractérisation des tensions observées au sein de Diony-Coop

Tensions	Dualités rencontrées	Problématiques liées à Diony-Coop
Tension d'organisation	Formalisation juridique vs Informalité Contrôle vs Confiance	Formaliser le collectif autour d'une structure de gouvernance ou maintenir un fonctionnement en collectif informel ? Comment contrôler les flux de produits sans remettre en cause la confiance au cœur de l'organisation ?
Tension d'appartenance	Inclusion vs Exclusion	Comment être plus inclusif tout en maintenant les valeurs anarchistes et les principes de fonctionnement propres à DionyCoop (mais difficile d'accès) ?
Tension d'apprentissage	Stabilité vs Changement Alternative vs Mainstream	Doit-on intégrer certains outils pour faciliter la gestion quotidienne au risque d'aboutir à une centralisation de l'organisation ? Comment consolider un modèle alternatif avec des modes d'action mainstream ?
Tensions de performance	Soutenabilité économique vs Valeurs coopératives	Comment élargir la communauté pour assurer sa stabilité économique sans diluer le projet socio-politique ?

clair si le projet politique (autonomie alimentaire, lutte contre la grande distribution, réseau d'entraide sans état) était clairement affiché. Bref on rejoint un projet collectif autour d'une idée et non une épicerie bio. » (Extrait de mail).

Diony-Coop se pense comme une coopérative résolument alternative, avec une forme de radicalité dans son fonctionnement (absence de caisse et d'outils de gestion, absence d'instances de gouvernance, absence de travail salarié, etc.). Cependant, face à des problématiques de soutenabilité économique du modèle, des pratiques marketing classiques sont convoquées : faire de la communication à travers un salon. Paradoxe fort justement rappelé par ces coopérateur·rices : « un salon du bio » ? D'abord, deux termes me gênent : « salon » et « bio »... les deux font trop marketing, je trouve ». « Une comm' à base de ouèb ? Ça veut dire désigner – élire ? - un ouèb-master ! "Master", ça veut bien dire maître, non ??? » (Extrait de mail).

B. Les modalités de gestion des tensions au sein de Diony-Coop

Les modes de gestion semblent émerger et se structurent autour des principes anarchistes qui fondent ce mouvement. Nous avons constaté au sein de Diony-Coop, d'une part l'utilisation des trois modes de gestion identifiés dans la littérature (Smith & Lewis, 2011) : acceptation, confrontation, transcendance ; et d'autre part, deux spécificités du modèle anarchiste, que sont (1) la liberté et la responsabilité individuelle et (2) le leadership autonomiste, qui permettent d'actionner et de faciliter l'activation de ces trois modes de gestion des tensions.

1. Une gestion des tensions basée sur l'acceptation, la confrontation et la transcendance

La transcendance pour gérer les tensions d'organisation et d'apprentissage

Si l'adoption d'un statut juridique au démarrage de l'initiative a généré des tensions, celles-ci ont été transcendées. Il s'agissait avant tout pour les acteur·rices d'adopter une pensée complexe. L'ensemble du groupe s'est mis d'accord pour ne pas entrer en conflit sur ce sujet et continuer à avancer sur des points de cohésion autour de la création de l'AMAP et des épiceries qui y sont associées. Ainsi, même si la structure revêt la forme juridique associative, aucun·e président·e ni secrétaire ne sont défini·es. Seul·e un·e trésorier·e sera désigné·e pour gérer les mouvements financiers de l'AMAP et par la suite, trois trésorier·es auto-désigné·es s'occuperont des épiceries. La structuration juridique devient secondaire, au profit de la mise en mouvement des principes fondateurs et du fonctionnement effectif du collectif.

L'épicerie est également un lieu d'échange, d'implication, de partage de valeurs et de points de vue anarchistes. Au-delà, l'épicerie est avant tout un espace de convivialité, c'est ce qui constitue l'identité de ce lieu.

Dans un tel contexte, le constat de vols a créé une dissonance pour laquelle l'organisation a dû trouver un mode de gestion. Les membres de Diony-Coop n'abordent pas la question du vol sous l'angle de la répression ou de la sanction, mais cherchent plutôt à trouver un consensus autour de nouvelles manières de travailler en confiance qui inciteraient les membres à adopter des comportements plus éthiques et à les dissuader de commettre des vols (création d'un protocole d'accueil et vérification des fiches d'achat par les pairs). La mise en place de contrôle ne remet pas en cause la confiance entre les membres mais représente un outil pour dissuader les comportements non conformes aux principes de Diony-Coop.

Gérer les tensions d'appartenance par l'acceptation

L'acceptation est un mécanisme qui oblige les acteur·rices à « vivre avec » ces tensions (Lewis, 2000) en passant au-delà de leurs points de divergences pour se focaliser sur les projets plus consensuels.

Tableau 3 : Mode de gestion des tensions au sein de Diony-Coop

Type de tension	Mode de gestion des tensions
Tension d'organisation	Mise en place d'une solution alternative : l'épicerie est adossée à une association déjà existante pour le formalisme institutionnel, mais coquille vide car aucune structuration sur le modèle associatif (pas de bureau, pas d'AG). (Transcendance) Mise en place de nouveaux modes de fonctionnement (création d'un protocole d'accueil au sein des épiceries initialement en total libre-service). En n'opposant pas confiance et contrôle, on aboutit à la transcendance de la tension. (Transcendance)
Tension d'appartenance	Mise en place d'une réunion d'accueil, pensée comme obligatoire pour intégrer de nouveaux membres et les sensibiliser aux valeurs et fonctionnement du collectif. Non obligatoire dans les faits, car certain-es membres refusent de s'y conformer et ne la proposent pas aux futur-es adhérent-es. (Acceptation) Pas de solution trouvée. Le modèle et le fonctionnement de Diony-Coop peut être difficile d'accès à certaines catégories de la population. L'exclusion de certaines personnes paraît inévitable et propre à toute organisation alternative porteuse d'un projet politique. (Acceptation)
Tension d'apprentissage	Débat au sein du collectif et arbitrage par la réduction des éléments de gestion centralisée à leur portion congrue. Les outils informatiques ne sont présents que sous forme d'un document en ligne pour s'inscrire aux permanences des épiceries, ou d'une mailing liste pour les échanges entre adhérent-es du collectif. (Confrontation/Transcendance)
Tension de performance	Résolution de la tension, par la mise en débat constant des solutions possibles pour élargir la communauté, via des modes d'enrôlement alternatifs. (Confrontation)

Face à la tension entre inclusion (volonté d'ouverture au plus grand nombre) et exclusion (mode de fonctionnement difficile d'accès pour certaines personnes), les membres de Diony-Coop ont opté pour l'acceptation. L'exclusion de certaines personnes paraît en effet inévitable et propre à toute organisation alternative porteuse d'un projet politique (Malo, Vézina & Audebrand, 2012 ; Dorion, 2017 ; Lepiller & Valette, 2021).

Ainsi, les situations de retrait ou d'exclusion se révèlent davantage être du fait des individus mêmes et des contraintes qu'ils rencontrent. Les causes sont diverses. Par exemple, la question des valeurs plus ou moins partagées peuvent constituer une barrière à l'entrée : « *Quand j'avais assisté à la réunion, le local de l'AMAP était rempli mais j'ai le souvenir qu'au moins deux, trois personnes étaient parties et je pense qu'elles sont parties parce qu'elles avaient du mal à suivre...* » (Jérôme, trésorier d'une épicerie). Pour d'autres coopérateur-ices, c'est un problème plus global d'ordre culturel ou éducatif : « Je suis encline à penser qu'une bonne partie des habitants de Saint-Denis auraient effectivement intérêt à ce que ça existe mais ils ne s'y retrouvent pas, puis ils font face à un mode de fonctionnement dont ils n'ont pas l'habitude dans leur vie quotidienne. Le système coopératif n'est pas une habitude très ancrée parmi beaucoup de populations. » (Jacques, membre actif).

La confrontation comme mode de gestion des tensions de performance et d'apprentissage

La confrontation permet de faire face aux tensions via la discussion (Lewis, 2000).

Concernant la tension entre soutenabilité économique et valeurs coopératives, certains membres de Diony-Coop cherchent à accroître le nombre d'adhérent-es pour atteindre un équilibre financier, d'autres

craignent cependant que cet élargissement se fasse au détriment de la philosophie et des principes anarchistes. Ce sujet a fait l'objet de longues discussions entre les membres via la liste de mail, notamment autour de l'organisation d'un salon bio pour lequel une solution accommodante a finalement émergé. En effet, pour dépasser ces tensions, certain-es coopérateur-ices mettent en avant la nécessité de rester alternatif, y compris dans les solutions proposées. « Et récemment Annette et d'autres ont pris l'initiative d'organiser des braderies pour, entre autres, renflouer un peu la caisse – preuve qu'il y a des initiatives et un souci de ces questions. » (Extrait de mail).

De même, l'utilisation des outils numériques a donné lieu à de nombreux débats entre les membres, notamment sur la gestion de la trésorerie et la réalisation de virements bancaires : « moi, sur la trésorerie, on s'est bagarrés avec Hubert et c'est plus ou moins nous [...] là, on a réussi à imposer notre point de vue. Ils [les fondateur-ices] ont plus d'influence, ce sont ceux qui prennent le plus de décisions mais il n'empêche pas qu'on a une vraie marge de manœuvre et qu'on peut s'opposer à eux. [...] Parce que s'ils étaient vraiment, vraiment des chefs autoritaires qui ne nous laissent vraiment rien dire, ça ne se passerait pas comme ça. » (Jérôme, trésorier d'une épicerie).

La confrontation des idées et opinions diverses est ainsi source de construction de compréhension collective et de pratiques accommodantes (Lewis, 2000).

2. Les spécificités anarchistes en soutien à la gestion des tensions chez Diony-Coop

La convocation de la liberté et de la responsabilité individuelle des membres

Toute la séquence sur l'organisation du salon bio et le résultat de la décision sont résumés dans ce propos d'un-e des coopérateur-rices : « si c'est faire un salon bio à Saint-Denis, effectivement, pas 150 questions à se poser, ceux qui sont motivés le font et voilà... », illustrant ainsi un mode de fonctionnement propre à Diony-Coop, portant sur la liberté et la responsabilité individuelle. D'ailleurs, Audebrand (2017) propose la notion d'autonomie, pour permettre au coopérateur-riche de réussir cet équilibre personnel/groupe.

Le principe de liberté et de responsabilité permet aux membres de transcender les divergences et donne ainsi à chacun-e le pouvoir de s'investir comme iel le souhaite :

« Après, ça ne veut pas dire que ça n'est pas pertinent de faire... il peut y avoir une charte de créée, mais elle n'aura pas de pouvoir de coercition et c'est ça que je trouve très intéressant dans le fonctionnement. Personne n'interdit à quelqu'un d'élaborer cette charte, mais personne ne permet à quiconque de l'imposer... On peut être très investi en ayant rien à foutre des discussions plus techniques ou politiques. » (Bertrand, membre actif).

Les tensions autour du rapport à la technologie sont elles aussi régulées *via* ce principe de liberté qui se trouve au cœur du projet de Diony-Coop. En effet, au-delà des positions des fondateur-rices, il reste possible aux membres qui le souhaitent de proposer des outils numériques, chacun-e étant libre de les utiliser ou pas. Ainsi, Diony-Coop bénéficie d'une page web avec une section dédiée à l'histoire de l'AMAP et des épiceries et un espace membres (librement accessible) avec quelques documents expliquant le fonctionnement des livraisons et la procédure à suivre pour les achats.

La coopérative appartenant à tous-tes, sans ligne hiérarchique définie, les décisions sont discutées dans des instances ouvertes (mailing liste) et l'ensemble des pratiques questionnées par les membres. Tout cela favorise une plus forte appropriation des principes de la coopérative par l'ensemble des membres et joue le rôle de garde-fou, à travers un mécanisme d'autocontrôle ou de contrôle par les valeurs (Ouchi, 1979). Cette forme d'auto-contrôle permet la prise d'initiative en connexion avec les principes fondamentaux de la coopérative et diminue ainsi les tensions comme identifié par Heras-Saizarbitoria (2014).

Le rôle d'un leadership « autonomiste »

Le positionnement clair et revendiqué de Diony-Coop est celui de l'absence d'instances de décisions. Il n'y a pas de hiérarchie possible entre les coopérateur-rices. Avec l'épisode du lancement d'un salon bio, nous avons pu constater ce fonctionnement ouvert à tous-tes, mais avec liste de diffusion réservée pour certains cas. Ainsi,

quand il a fallu aborder le lancement de ce salon, l'initiateur de l'idée l'a d'abord proposé en première instance en discussion auprès de la liste des référent-es. De son propre aveu : « *ce courriel n'est*, pour l'instant, expédié qu'aux référentes et référents... Pour un premier "sondage". En fonction de vos sentiments, je verrais à élargir l'information sur notre liste INFORMATIONS et organiser plusieurs réunions/discussions au local de la Dionyversité, Place Paul Langevin. Nous pouvons aussi nous réunir dans un premier temps entre référentes et référents aux achats. » (Extrait de mail).

Cette pratique semble entrer en contradiction avec le principe d'absence de hiérarchisation prôné par la coopérative. Le processus de décision chez Diony-Coop, bien qu'ouvert à tous-tes, comprendrait une forme de hiérarchisation avec des « référent-es ». À noter cependant que les référent-es chez Diony-Coop sont des personnes auto-désignées, car s'étant investies dans l'approvisionnement des boutiques, signe manifeste de leur implication. Il ne s'agirait donc pas d'une entorse au principe égalitaire de la structure, mais plutôt une reconnaissance de l'implication et l'engagement de certaines personnes.

« *Les référents*, c'est pour les commandes de produits [...] les relations avec certains fournisseurs pour certains produits. Mais pas au sens du "Monsieur qui sait tout et vous dit comment il faut faire". Ça, c'est pas utile. » (Corentin, membre actif).

Hormis les référent-es, soulignons aussi le rôle particulier qu'occupe les fondateur-rices et les coopérateur-rices qui ont été présent-es dès le début de l'initiative Diony-Coop. Ils peuvent ainsi être considéré-es comme les gardien-nes des principes anarchistes du groupe, mais sans abuser de leur influence sur le fonctionnement de Diony-Coop : « *Il y a des gens qui ont plus d'expérience de la chose. Il y a des gens qui ont de l'ancienneté dans la maison, ensuite [...] ça en reste là. Je crois que les débats de leadership, en quelque sorte, on s'en fout car en réalité, le leadership n'existe pas.* » (Corentin, membre actif).

Les fondateur-rices et les référent-es achats peuvent ainsi jouer lorsqu'il le faut un rôle d'intermédiaire et de facilitateur-riche dans les échanges et les délibérations. Ils veillent à ce que le projet collectif ne se dénature pas et qu'il puisse se développer. Cependant, ce « noyau dur », pour reprendre les termes d'un des fondateur-rices, veille aussi à s'effacer et « laisser faire » lorsque des tensions apparaissent, permettant ainsi à l'autre levier de gestion des tensions – la liberté et responsabilité individuelle – d'être actionné :

« Je l'ai constaté plusieurs fois sur... maintenant, ça fait sept ans ou huit ans, c'est que, lorsque ça a tendance à monter un petit peu en mayonnaise [i.e. lorsque les

débats deviennent virulents], nous n'intervenons pratiquement jamais – le noyau dur. » (Hubert, co-fondateur).

On retrouve ici une des caractéristiques centrales des mouvements anarchistes, qui se construisent sur le principe d'un leadership autonomiste (Western, 2014). Cependant, une telle gestion laisse planer une certaine incertitude sur l'avenir, notamment lorsque les fondateur·rices devront se désengager.

4. DISCUSSION

L'étude des épiceries Diony-Coop nous a permis de repérer des tensions qui relèvent des quatre grandes catégories identifiées par Audebrand (2017) à la suite de Smith et Lewis (2011) et de mettre en lumière comment les principes anarchistes permettent leur gestion.

En axant son mode de fonctionnement sur la liberté et la responsabilité individuelle, la limitation des outils et le leadership partagé, Diony-Coop s'inscrit parfaitement dans ce mouvement. Mais en quoi les principes anarchistes permettent-ils de gérer les tensions inhérentes à la gestion des coopératives ?

Le maître mot de Diony-Coop est celui de la responsabilité individuelle. Celle-ci se traduit par un laissez-faire qui induit une autonomisation plus forte des individus, encourage la créativité, l'épanouissement personnel et réoriente les subjectivités vers la curiosité. En cela, Diony-Coop, correspond à l'essence même de ce que serait une organisation alternative, car offrant un cadre favorable à l'empowerment⁴ qui traduit « une opportunité de créer de nouvelles possibilités qui s'exprime de manière concrète et contextualisée » propice à l'émancipation sociale (Le Bossé, 2003, 2008 cités par Girard, 2021 : 49).

Cette philosophie de fonctionnement permet l'épanouissement de différentes identités au sein d'un collectif. Elle montre combien l'affranchissement des modèles existants qui ont façonné les individus est parfois difficile et peut soulever des tensions. Les membres de Diony-Coop gèrent ces tensions de manière collective, non coercitive et *via* l'expérimentation. Le droit à l'erreur est permis, sans jugement, puisque la rentabilité n'est pas une finalité.

Ainsi, les tensions ne sont pas forcément source de conflit, bien au contraire, elles peuvent être vues comme sources de progrès, car elles créent des échanges, emmènent vers la recherche de consensus et une vision partagée. La gestion de ces tensions devient donc source d'innovation et de capacités dynamiques (Guedri *et al.* 2014). Les différentes situations illustrant les tensions

au sein de Diony-Coop mettent clairement en lumière à travers les différents mécanismes de gestion de ces tensions, la créativité et le dynamisme de cette organisation alternative anarchiste.

Notre travail sur cette forme d'organisation alternative fondée sur les valeurs anarchistes nous semble ouvrir la voie à des perspectives théoriques intéressantes.

Tout d'abord, ce terrain d'étude montre que le fonctionnement des épiceries anarchistes, s'il peut être rapproché de celui des coopératives de consommation (Ouahab, 2019), présente des nuances importantes. L'absence d'instances de gouvernance, mais aussi la référence constante à l'initiative individuelle, permettent à chacun·e d'exprimer son opinion sur chaque sujet de tension. Ainsi l'absence de pouvoir formel à conquérir réduit le risque de la formation de coalitions. D'autre part, Diony-Coop ne faisant pas appel au salariat, il n'y a pas de scission entre militant·es et salarié·es (cf. quadrilatère de Henri Desroche, 1992). Ainsi les tentatives d'enrichir les modes de fonctionnement coopératifs pour éviter la dégénérescence par l'emploi d'outils tels que le tirage au sort (Pek, 2021) ou les rituels (Ashforth & Reingen, 2014) ne paraissent pas nécessaires ici. En effet, même lorsque des rituels sont mis en place, comme les réunions d'accueil, ils n'échappent pas à la liberté de chacun·e de les suivre ou non. En outre, du fait de la radicalité de son positionnement, Diony-Coop arrive à mettre en pratique des modèles théoriques alternatifs difficilement applicables dans la plupart des coopératives. En effet, force est de constater que la plupart des coopératives qui se veulent alternatives oscillent entre un projet politique alternatif et des pratiques quotidiennes tournées vers des modes souvent plus traditionnels de gestion et de management. El Karmouni et Prévot-Capentier (2016), par exemple, montrent en s'appuyant sur le cas du magasin coopératif La Louve les mécanismes de reproduction de l'organisation entrepreneuriale classique dans une coopérative de consommation. En cela, le modèle de Diony-Coop constitue un terrain empirique intéressant car il nous donne à voir un modèle de fonctionnement totalement différent (absence de salariat et de bénévolat imposé, absence de marge sur les produits proposés aux coopérateur·rices...). Ce modèle se pose ainsi en coopérative qui se veut être une alternative aux alternatives. Les épiceries autogérées Diony-Coop étant encore relativement jeunes, il serait intéressant de voir dans une perspective plus longue comment, à travers la gestion des tensions qui les habitent, elles réussiront à infirmer l'hypothèse d'une dégénérescence progressive et inéluctable des expérimentations autogestionnaires (Canivenc, 2011).

Cet article s'inscrit dans le cadre plus large d'un projet de recherche pluridisciplinaire visant à produire

4. La littérature développe de multiples sens à l'empowerment comme nous le rappelle Girard (2021) à savoir : (1) partager le pouvoir ; (2) favoriser le bien-être et (3) favoriser la productivité. Les deux premiers relèvent d'une conception sociologique alors que la troisième traduit une vision managériale.

une étude de cas pédagogique. Nous avons ici souhaité offrir une vue d'ensemble des tensions qui traversent les organisations alternatives de type anarchiste. Nous proposons donc quelques pistes qui pourraient inspirer le monde académique, les membres d'organisations alternatives et les étudiant-es qui apprennent la gestion de ces organisations. Enfin, la poursuite de notre enquête avec notamment la collecte de données quantitatives sur la démographie des membres de Diony-Coop devrait nous permettre d'approfondir notre analyse de certaines tensions.

BIBLIOGRAPHIE

- Adler, P. S. 2016. Alternative economic futures: A research agenda for progressive management scholarship. *Academy of Management perspectives*, 30 (2): 123-128. [DOI] <https://doi.org/10.5465/amp.2016.0054>, mis en ligne le 06/06/2016, consulté le 28/12/2024.
- Ashforth, B. E., & Reingen, P. H. 2014. Functions of dysfunction: Managing the dynamics of an organizational duality in a natural food cooperative. *Administrative Science Quarterly*, 59 (3): 474-516. [DOI] <https://doi.org/10.1177/0001839214537811>, mis en ligne le 23/05/2014, consulté le 28/12/2024.
- Ashcraft, M. H., & Kirk, E. P. 2001. The relationships among working memory, math anxiety, and performance. *Journal of Experimental Psychology: General*, 130 (2): 224-237. [DOI] <https://doi.org/10.1037/0096-3445.130.2.224>, mis en ligne en 2001, consulté le 28/12/2024.
- Audebrand, L. K. 2017. Expanding the scope of paradox scholarship on social enterprise: the case for (re) introducing worker cooperatives. *M@n@gement*, (4): 368-393. [DOI] <https://doi.org/10.3917/mana.204.0368>, mis en ligne le 17/01/2018, consulté le 28/12/2024.
- Ayache, M., & Dumez, H. 2011. Le codage dans la recherche qualitative une nouvelle perspective ? *Le libellio d'Aegis*, 7 (2-Été): 33-46.
- Baillargeon, N. 2008. *L'ordre moins le pouvoir. Histoire & actualité de l'anarchisme*. France : Agone.
- Barin Cruz, L., Aquino Alves, M., & Delbridge, R. 2017. Next steps in organizing alternatives to capitalism: toward a relational research agenda. Introduction to the Special Issue. *M@n@gement*, (4): 322-335. [DOI] <https://doi.org/10.3917/mana.204.0322>, mis en ligne le 17/01/2018, consulté le 28/12/2024.
- Canivenc, S. 2011. Évolution et dégenérescence des coopératives autogérées : pour de nouvelles conceptions socio-organisationnelles. *Communiquer*, (5) : 37-46. [DOI] <https://doi.org/10.4000/communiquer.422>, mis en ligne le 21/04/2015, consulté le 28/12/2024.
- Cornforth C. 1995. Patterns of cooperative management: Beyond the degeneration Thesis. *Economic and Industrial Democracy*, 16 (4): 483-486. [DOI] <https://doi.org/10.1177/0143831X95164002>, mis en ligne en novembre 1995, consulté le 28/12/2024.
- Desroche, H. 1992. Communication et coopération ou le projet coopératif commutativement revisité. *Communication et organisation*, (2). [DOI] <https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.1583>, mis en ligne le 26/03/2012, consulté le 28/12/2024.
- Dorion, L. 2017. Construire une organisation alternative. *Revue française de gestion*, 43 (264): 143-160. [DOI] <https://doi.org/10.3166/rfg.2017.00109>, mis en ligne le 01/06/2017, consulté le 28/12/2024.
- Drapier, J. F. 2013. *La république coopérative*. Bruxelles : Larcier.
- Dumez, H. 2012. Qu'est-ce que l'abduction, et en quoi peut-elle avoir un rapport avec la recherche qualitative. *Le libellio d'Aegis*, 8 (3): 3-9.
- El Karmouni, H., & Prévot-Carpentier, M. 2016. L'idéal coopératif dans une organisation contemporaine. Le cas de la coopérative de La Louve. *RECMA*, 2 (340): 78-92. [DOI] <https://doi.org/10.7202/1037404ar>, mis en ligne le 01/11/2017, consulté le 28/12/2024.
- Freeman, J. 2013. The tyranny of structurelessness. *Women's Studies Quarterly*, 41 (3/4): 231-246. [DOI] <https://doi.org/10.1353/wsq.2013.0072>, mis en ligne en 2013, consulté le 28/12/2024.
- Frenzel, F. 2014. Exit the system? Anarchist organization in the British climate camps. *Ephemera*, 14 (4): 901-921.
- Guedri, Z., Hussler, C., & Loubaresse, E. 2014. Contradictions, paradoxes et tensions en contexte(s). *Revue française de gestion*, (3): 13-28.
- Girard, N. 2021. *Étude des tensions paradoxales liées au développement de la capacité d'agir*. Thèse non publiée de doctorat en science de gestion, Université de Sherbrooke, Sherbrooke.
- Hatch, M. J., & Ehrlich, S. B. 1993. Spontaneous humour as an indicator of paradox and ambiguity in organizations. *Organization Studies*, (14): 505-526. [DOI] <https://doi.org/10.1177/017084069301400403>, mis en ligne en juillet 1993, consulté le 28/12/2024.
- Heras-Saizarbitoria, I. 2014. The ties that bind? Exploring the basic principles of worker-owned organizations in practice. *Organization*, 21(5): 645-665. [DOI] <https://doi.org/10.1177/1350508414537623>, mis en ligne le 20/08/2014, consulté le 28/12/2024.
- Ince, A. J. E. 2010. *Organising anarchy spatial strategy prefiguration and the politics of everyday life*. Thèse non publiée de doctorat en philosophie, University of London, Londres.
- Land, C., & King, D. 2014. Organizing otherwise: Translating anarchism in a voluntary sector organization. *Ephemera*, 14 (4): 923-950.
- Lepiller, O., & Valette, É. 2021. *Les innovations alimentaires urbaines face aux enjeux de changement d'échelle et d'inclusion sociale. Policy brief n°14*. Montpellier, UNESCO Chair in world food systems.
- Lewis M., 2000. Exploring Paradox: Toward a more comprehensive guide. *Academy of Management Review*, 25 (4): 760-776. [DOI] <https://doi.org/10.2307/259204>, mis en ligne en octobre 2000, consulté le 28/12/2024.
- Luck, S., & Pereira, I. 2011. Délibération et liberté politique dans les organisations anarchistes. *Réfractions recherches et expressions anarchiste*, 27: 101-112.
- Maignan, M., Arnaud, C., & Château-Terrisse, P. 2018. La gestion des tensions organisationnelles dans les coopératives multisociétaires à vocation sociale. Le cas d'une Société Coopérative d'Intérêt Collectif dans le secteur du logement social. *Management international*, 22 (2): 128-143. [DOI] <https://doi.org/10.7202/1058166ar>, mis en ligne le 11/03/2019, consulté le 28/12/2024.
- Malo, M. C., Vézina, M., & Audebrand, L. 2012. Deciphering tensions in the development of co-operatives: insights from the Montréal School on co-operative management. *EKONOMIAZ*, 79 (1): 265-296.
- Nativel, J. B. 2017. Manager les tensions paradoxales dans l'économie sociale et solidaire. Le cas des MJC. *RECMA*, (344): 74-88. [DOI] <https://doi.org/10.7202/1039583ar>, mis en ligne le 20/04/2017, consulté le 28/12/2024.
- Ouahab, A. 2019. Contester et consentir. La mise au travail des membres d'une organisation alternative : le cas d'un supermarché coopératif et participatif. Thèse non publiée de doctorat en science de gestion, Université Panthéon-Sorbonne-Paris I, Paris.
- Ouchi, W. G. 1979. A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms. *Management science*, 25 (9): 833-848. [DOI] <https://doi.org/10.1287/mnsc.25.9.833>, mis en ligne le 01/09/1979, consulté le 28/12/2024.
- Parker, M., Cheney G., Fournier V., & Land, C. 2014. The question of organization: A manifesto for alternatives, *Ephemera*, 14 (4): 623-638.
- Parker, M., Stoborod, K., & Swann, T. 2020. Introduction: Management and anarchism, and organization. In M. Parker, K. Stoborod, & T. Swann, *Anarchism, Organization and Management. Critical Perspectives for Students*: 1-10. London/New York: Routledge.
- Pek, S. 2021. Drawing out democracy: The role of sortition in preventing and overcoming organizational degeneration in worker-owned firms. *Journal of Management Inquiry*, 30 (2): 193-206. [DOI] <https://doi.org/10.1177/1056492619868030>, mis en ligne le 16/08/2019, consulté le 28/12/2024.

Pelletier, P. 2018. Géographie, anthropologie et anarchie au xix^e siècle. Carrefours, rendezvous manqués et promesses. *Journal des anthropologues*, 152 (153): 35-56. [DOI] <https://doi.org/10.4000/jda.6864>, mis en ligne le 23/05/2018, consulté le 28/12/2024.

Poole, M. S., & Van de Ven, A. H. 1989. Using paradox to build management and organization theories. *Academy of management review*, 14 (4): 562-578. [DOI] <https://doi.org/10.2307/258559>, mis en ligne en octobre 1989, consulté le 28/12/2024.

Purchase, G. 1998. *Anarchist Organisation. Why it is failing*. Spunk Library. [URL] <http://www.spunk.org/texts/writers/purchase/sp001825.html>, consulté le 28/12/2024.

Reedy, P. 2002. Keeping the Black Flag flying: anarchy, utopia and the politics of nostalgia. *The Sociological Review*, 50 (1_suppl): 169-188. [DOI] <https://doi.org/10.1111/j.1467-954X.2002.tb03584.x>, mis en ligne en mai 2002, consulté le 28/12/2024.

Richard, J. C. 2016. DIONY COOP une coopérative alimentaire à Saint-Denis. *EcoRev*, 1 (43): 133-139. [DOI] <https://doi.org/10.3917/ecorev.043.0133>, mis en ligne le 01/12/2017, consulté le 28/12/2024.

Smith, W. K., & Lewis, M. W. 2011. Toward a theory of paradox: A dynamic equilibrium model of organizing. *Academy of management Review*, 36 (2): 381-403. [DOI] <https://doi.org/10.5465/amr.2009.0223>, mis en ligne le 01/04/2011, consulté le 28/12/2024.

Western, S. 2014. Autonomist leadership in leaderless movements: Anarchists leading the way. *Ephemera*, 14 (4): 673-698.

ANNEXES

Annexe 1 : Principes de Diony-Coop

Les sept principes de Diony-Coop :

- 1. *Un approvisionnement par des producteurs ou des grossistes de l'économie sociale et solidaire et prioritairement avec des produits issus de l'agriculture paysanne adoptant des modes de production durable.*
- 2. *Un accès à une alimentation de qualité, gustative, nutritionnelle, saine.*
- 3. *Une vraie diversité de produits (entretien, toilette, etc. – plus de 1 000 références), choisis selon les suggestions de chacun-e.*
- 4. *Une gestion autonome et transparente, qui nécessite donc un engagement dans l'organisation et le fonctionnement quotidien.*
- 5. *Une solidarité, individuelle et collective.*
- 6. *Un accès au plus grand nombre : les produits sont vendus au prix d'achat, sans aucun profit.*
- 7. *Un projet économique alternatif, reposant sur la participation de chacun-e, sans salariat.*

Annexe 2 : Liste des entretiens

Pseudo	Durée	Statut
Joséphine	45 min	Membre active – gestion fournisseur
Corentin	56 min	Membre actif
Hubert	47 min + 35 min	Co-fondateur
Patrice	57 min	Co-fondateur
Éric	183 min	Membre actif
Francis	76 min	Membre actif
Jacques	85 min	Membre
Joséphine	8 min	Membre active – gestion fournisseur
Coralie	7 min	Membre active
Amélie	8 min	Membre active
Jérôme	51 min	Membre actif
Manon	45 min	Membre active
Bertrand	93 min	Membre actif