

## Annexe 12 : Fiche la Carline



Figure 1 : Carte d'identité de la Carline



Figure 2 : Photographie des salariés de la Carline

commercialisation de produits biologiques, écologiques et naturels achetés auprès de producteurs, artisans, transformateurs et grossistes. Ils réalisent aussi la promotion d'une alimentation de qualité respectueuse de l'environnement, de l'information et des formations autour de l'agriculture biologique, de l'alimentation et de l'économie sociale et solidaire. Ils soutiennent aussi des initiatives autour de ces enjeux en réalisant des dons. À sa création en 1989 l'objectif était de pouvoir se nourrir avec des aliments bio à une époque où l'offre était très restreinte. A l'origine il s'agissait d'une association réalisant seulement de la vente de produits secs achetés auprès de grossistes et était composée uniquement de bénévoles. En 2003 alors que le rythme de vente devient plus soutenu, ils font le choix d'embaucher 3 personnes. C'est aussi l'arrivée des premiers produits frais (fruits, légumes, fromage, laitage etc.). L'association grandissant, ils se posent alors la question de la pertinence de la forme juridique car la gestion et les responsabilités juridiques sont trop importantes pour les bénévoles. Ils craignaient qu'en changeant les statuts il y ait une perte de la convivialité et qu'ils soient dépossédés du projet. Après 3 ans de réflexions ils décident de devenir une coopérative qui semble être la forme juridique la plus adaptée. C'est une société Coopérative d'Intérêt Collectif (SCIC) ce qui permet d'intégrer les principales parties prenantes aux orientations de l'entreprise. En effet, lorsqu'une personne souhaite soutenir le projet, elle a la possibilité de prendre des parts sociales ce qui lui permet de pouvoir participer au projet politique. En 2020, La Carline comptait 281 associés : 33 producteurs, 11 salariés, 237 consommateurs et 50 membres de soutien. Les producteurs et artisans locaux sont tous à moins de 75 km de la Carline afin que ceux-ci puissent participer activement à la gouvernance. De plus, ils ont des âges assez variés mais en dessous de l'âge de la retraite. Les salariés sont issus de milieu très hétérogènes avec des personnes ayant le bac et d'autres des bacs +5. Leur âge moyen est de 35 ans avec le plus jeune salarié ayant 21 ans et le plus âgé 65 ans. Cette diversité chez les salariés permet d'avoir des points de vue et des compétences différentes ce qui est une richesse pour eux.

### 1. Organisation du travail et partage des responsabilités

La carline est organisée en collèges représentés sur la figure 3 : le collège distribution qui correspond aux salariés comprenant le directeur (direction générale), le collège production, le collège consommation et le collège soutien. Ce dernier collège est constitué de personnes morales, de consommateurs éloignés et occasionnels ou de consommateurs voulant soutenir le projet mais ne voulant pas prendre autant de parts sociales que nécessaire pour appartenir au collège consommation. Le nombre de membres est très variable d'un collège à l'autre. A

l'assemblée générale, afin d'équilibrer les pouvoirs à l'assemblée générale du fait de la grande variance du nombre de membre dans chaque collège, les voix à l'assemblée générale sont pondérées par les collèges : le collège production, consommation et distribution ont 30% des voix chacun et le collège soutien a 10% des voix.

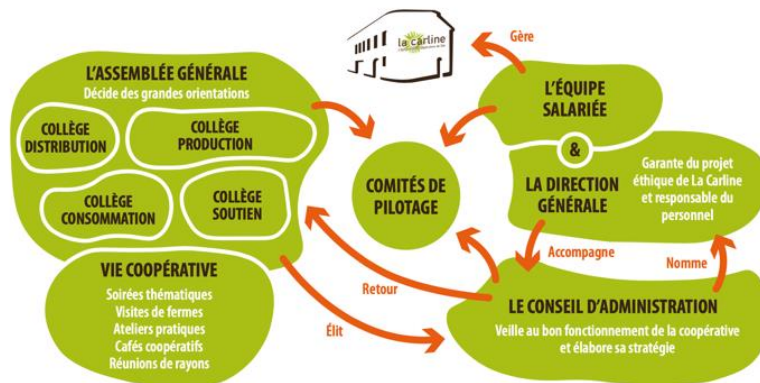


Figure 3 : Schéma de l'organisation de la Carline (La Carline, 2020)

L'assemblée générale se réunit une fois par an pour valider les projets politiques et élire le conseil d'administration. Le conseil d'administration composé de 6 à 18 membres doit avoir au minimum 2 producteurs, 2 consommateurs et 2 salariés. Les mandats sont de 3 ans renouvelables par tiers. Le conseil d'administration s'est inspiré des méthodes de la sociocratie et de l'holocratie notamment

pour l'élection du président qui se fait sans candidat. Cela signifie que lorsque le mandat est terminé les administrateurs proposent un nom en l'écrivant sur un papier en argumentant son choix. Le président est ensuite choisi par consentement. Cette méthode permet de rappeler le rôle, les missions et les qualités de président et donc de travailler sur les attentes autour de la fonction de président. Il n'y a pas de réelle durée de mandat de président, le poste change de personne lorsque le mandat dans le conseil d'administration du président en poste expire ce qui permet d'avoir un renouvellement à ce poste. Il n'y pas de réel bureau dans cette organisation car les rôles de trésorier et secrétaire sont tenus par les salariés. Les membres du conseil d'administration s'organisent en commissions (comités de pilotage) qui peuvent être liées à un projet et donc ponctuels ou permanentes comme la commission sur la vie coopérative et communication. Les commissions peuvent accueillir des prestataires externes ou des associées ayant des compétences particulières. Le conseil d'administration se réunit officiellement une fois tous les 2 mois et de façon informelle 1 fois par mois afin de réaliser un suivi de ce qui est réalisé quotidiennement au magasin. Les réunions sont toujours réalisées en présentiel car certaines personnes ne sont pas à l'aise avec l'outil informatique et c'est un format qui leur convient. De plus, une personne du conseil d'administration ne peut pas transmettre son pouvoir à une autre personne en cas d'absence car il est considéré que l'on peut arriver à une réunion avec une idée en tête mais que celle-ci peut évoluer au cours des débats.

Le conseil d'administration a créé le poste d'administrateur stagiaire qui permet aux personnes ne sachant pas si elles veulent devenir administrateur de venir en tant qu'observateur aux réunions du conseil afin de mieux comprendre ce qu'est un conseil d'administration et les plus-values qu'elle pourrait apporter. Ce poste peut permettre aux personnes craignant de s'engager de mieux comprendre le rôle d'administrateur.

## 2. La conduite des réunions

L'un des points clés du bon fonctionnement de la Carline est la transparence. En effet, le collectif part du principe que personne n'est parfait. Les membres et notamment le directeur parlent de leurs peurs et de leurs erreurs. De plus tous les chiffres, enjeux et décisions sont expliqués et partagés avec les salariés et lors de l'assemblée générale avec les associées pour faire en sorte d'éviter les suspensions et les doutes.

Comme expliqué précédemment, le conseil d'administration s'est inspiré de la sociocratie. Les participants doivent s'écouter, s'exprimer en utilisant le « je ». Des tours de parole sont organisés afin de reformuler les idées. L'idée était d'apprendre une manière de communiquer afin de permettre un bon transfert des informations. La mise en place de ces méthodes s'est faite au fur et à mesure ces 8 dernières années. Le changement a pu être un peu compliqué pour les personnes qui avaient une longue vie de conseil d'administration et qui trouvaient ces méthodes « enfantines ». *« Une bonne manière d'arriver à changer ces cultures là ou à faire adhérer à ce genre de projet ou de démarche c'est de s'appuyer sur des facilitateurs extérieurs au départ puisque ça évite de mettre les salariées qui s'occupent de l'animation du CA c'est-à-dire moi aussi en position de porte à faux quand un groupe humain il fait face à une personne externe il fait un peu plus attention à sa manière d'être ».*

### **3. Les modes de coordination et de communication externe**

En amont de chaque réunion, l'ordre du jour et un déroulé précis avec les temps sont envoyés par mail aux administrateurs. Une fois les comptes rendus rédigés ceux-ci sont envoyés aux administrateurs et aux salariés afin qu'un suivi puisse être réalisé. Ils échangent beaucoup par mail en revanche il n'est pas autorisé de lancer un débat par mail car, avec ce moyen de communication il n'est pas possible de nuancer et d'adapter son discours en fonction des réactions de son interlocuteur. De plus, étant donné que ce collectif se situe dans une zone rurale, les membres se croisent à l'extérieur comme au marché ce qui leur permet de pouvoir échanger des informations. Ils réalisent également de la communication via leur site internet (<http://www.lacarline.coop/>) et par des publications sur leur page Facebook (<https://www.facebook.com/LaCarlineCoop>)

### **4. Les modes de prises de décision**

Inspirées là aussi de la sociocratie et de l'holocratie, les décisions sont prises par consentement. L'idée étant de ne pas avoir une approche de pour ou contre mais de co-construction des décisions. Étant donné que le conseil d'administration est composé de membres provenant des producteurs, des consommateurs et de salariés, ils partent du principe qu'une décision est bonne si elle prend en compte les différents regards et les différentes préconisations pour chercher le compromis et l'intérêt collectif. Si une proposition n'est pas assez mûre et qu'elle ne convient pas à tout le monde alors ils ne prennent pas de décision à cette réunion.

Certaines décisions peuvent être prises en commission. Tout dépend de la nature de la décision, c'est au groupe de travail de juger. Si la décision est trop importante et que le sujet est trop clivant alors le groupe en parle au conseil d'administration.

### **5. Maillage générationnel et intégration**

Un fort turn-over des salariés et des consommateurs a été observé dû entre autres aux déménagements. Ce turn-over entraîne un renouvellement fréquent des adhérents. De plus, du fait de la présence de différentes personnes issues de milieux variés dans les associées (producteurs, consommateurs et salariés) on peut constater la présence de membres de différentes générations. La présence de la boutique permet de recruter les associées consommateurs et salariés. Les producteurs sont quant à eux intégrés au collectif par exemple lorsque les salariés sont en recherche de nouveaux produits.

## 6. La qualité de vie au travail

Chez les salariés, il n'y a pas de réelle organisation. Lorsqu'un salarié souhaite s'occuper d'une activité en particulier il le peut. Il n'y a pas de poste en particulier, le poste s'adapte au salarié les fiches de postes sont donc mouvantes. Ce fonctionnement a pu perturber certaines personnes qui ont alors décidé de quitter la Carline. Dans tous les cas, lorsqu'un salarié souhaite quitter le collectif celui-ci est accompagné par le directeur soit pour revoir le poste soit par une rupture conventionnelle afin d'éviter que des salariés restent alors qu'ils ne se sentent pas bien. Si un salarié part alors ses tâches sont réparties entre plusieurs personnes afin de diversifier les tâches de certains salariés. Il y a donc une attention portée sur la répétitivité des tâches.

Il y a un maximum de chiffre d'affaires par équivalent temps plein. Si ce ratio augmente cela signifie que les conditions de travail se sont dégradées et que le travail a été plus pénible parce qu'il y avait plus de monde, que les salariés ont fait des heures supplémentaires, etc. Il y aura donc une prime d'intéressement pour l'investissement. Le directeur est donc aussi attentif à la pénibilité des tâches.

L'utilisation des méthodes de la sociocratie et de l'holocratie leurs ont permis de limiter les conflits car la prise de décision par consentement permet d'éviter que certaines personnes sortent d'une réunion frustrées par une décision. Une attention particulière du président et du directeur est d'ailleurs portée sur ce dernier point.

## 7. Ambiance dans le collectif

L'ensemble des salariés boivent un café ensemble tous les matins. De plus, ils réalisent de nombreux repas avec les administrateurs. Des séminaires sont organisés où « *ils pleurent autant qu'ils rient* ». Tous ces temps permettent de créer de l'interconnaissance et de la confiance entre les membres du collectif.

Ce collectif intègre de nombreuses parties prenantes dans sa gouvernance ce qui permet d'avoir une gouvernance très partagée. De plus, cette mixité permet d'avoir un grand nombre de points de vue. La répartition des administrateurs en commission permet de partager les responsabilités à plusieurs et donc d'alléger les postes à responsabilités.