



ÉQUIPE EMPLOI

L'emploi à l'éléfàn : philosophie et fonctionnements

Automne 2018

Cette brève note présente la vision de l'emploi qui a été développée à l'éléfàn depuis l'été 2017 et détaille les attributions respectives de l'équipe emploi et du conseil d'administration.

L'emploi dans le projet de l'éléfàn

L'emploi est un enjeu crucial dans le fonctionnement de l'éléfàn en ce qu'il met sans cesse le projet sous tension, en interrogeant à la fois sa philosophie et ses valeurs. Sa philosophie car il exige une réponse convaincante à une question difficile : pourquoi avoir recours au salariat dans un projet qui se dit géré et gouverné par ses membres ? Ses valeurs car il met le projet au défi de considérer le personnel salarié avec la même éthique que les membres-consommateurs et les producteurs-fournisseurs – une dimension peu présente dans nos discussions collectives.

Dans les autres initiatives de supermarchés coopératifs, les salariés sont au cœur du projet. Ils sont fréquemment les directeurs du magasin avec la responsabilité de tous les aspects opérationnels. Ils sont souvent les garants de la philosophie du projet et de son développement sur le long terme. Ils sont parfois aussi leurs propres patrons, qui décident eux-mêmes de leurs congés et de leurs horaires de travail.

Cette conception de l'emploi salarié dans un projet géré et gouverné par ses membres n'est pas celle qui a été construite à l'éléfàn. À l'éléfàn, le personnel salarié vient en soutien et en accompagnement du bénévolat, jamais l'inverse, pour que le projet demeure celui de ses membres – bénévoles comme salariés. Cette vision constitue aujourd'hui un pilier de notre modèle de supermarché coopératif et un patrimoine commun que chaque membre de la direction collégiale de l'association protège.

L'emploi face aux valeurs de l'éléfàn : un emploi de qualité rémunéré éthiquement

Les projets de supermarchés coopératifs sont régulièrement accusés de détruire de l'emploi. C'est une critique que nous devons assumer. Cependant, ces emplois potentiellement détruits seraient, dans un autre cadre que celui de l'éléfàn, des emplois de piètre qualité, avec de très faibles salaires, de grandes contraintes physiques, l'absence de toute autonomie, un contrôle strict sur la réalisation des tâches et une forte violence symbolique. Là est notre principale réponse : les emplois directs que nous créons doivent être des emplois de qualité, propices à l'épanouissement personnel. Les tâches opérationnelles sont ainsi réduites à 50 % du temps de travail, et les tâches de développement rediscutées régulièrement avec le personnel salarié.

Notre deuxième réponse est de mener une politique salariale éthique. C'est la raison pour laquelle le seuil d'une fois et demie le Smic est le minimum souhaitable pour tout emploi salarié dans notre projet. Le sens profond de l'éléfàn est de redonner du sens à nos actes de consommation, en rémunérant les producteurs décemment pour leur permettre de vivre de leur travail dignement. Qui serions-nous si nous n'avions par une démarche similaire avec nos propres salariés ?

La gestion de l'emploi à l'éléfàn : la fonction employeur

Au terme des statuts, le conseil d'administration détient la fonction employeur à l'éléfàn. Dans la pratique, cette fonction est déléguée à deux personnes par personne salariée, de sorte qu'elle est la seule tâche indispensable au fonctionnement de l'éléfàn qui échappe délibérément à la dépersonnalisation. Cette orientation répond à la



ÉQUIPE EMPLOI

L'emploi à l'éléfàn : philosophie et fonctionnements

Automne 2018

volonté d'offrir un cadre sécurisant à notre personnel salarié. Par nos règles de gouvernance, nous mettons sans arrêt le projet en tension et créons des formes d'incertitude. Or sur les questions d'emploi, nous ne pouvons pas expérimenter comme nous le faisons ailleurs car nous avons la responsabilité d'un contrat de travail.

Les personnes exerçant la fonction employeur sont les seules personnes ayant la responsabilité hiérarchique sur le personnel salarié. Elles ont une délégation complète pour choisir, gérer et encadrer le personnel salarié. Si se pose la question d'évolutions des contrats de travail, en termes de droits ou de rémunérations notamment, leurs propositions sont discutées avec les commissions compétentes, et validées par ces mêmes commissions.

Dans ce cadre, le conseil d'administration prend seulement les décisions de moyen terme, celles qui touchent à son champ de compétence : l'ouverture de nouveaux postes salariés, la définition *générale* des missions de ces nouveaux postes, les licenciements. Il a également la prérogative de désigner les personnes ayant délégation de la fonction employeur, et de les remplacer si leur exercice de la fonction est contraire à la philosophie de l'emploi.

L'exercice de la fonction employeur est ainsi évalué une fois par an, à l'automne. Les personnes ayant délégation de la fonction employeur présentent un bilan de leur action, et le conseil décide soit de renouveler sa confiance si ces personnes sont toujours appropriées pour porter la conception de l'emploi de l'éléfàn, soit de leur retirer leur délégation si leurs actions ne sont pas conformes à cette conception.

Les interactions conseil d'administration / personnel salarié : les informations biannuelles

Tous les six mois, le personnel salarié présente au conseil d'administration ses chantiers à venir, en présence des personnes ayant délégation de la fonction employeur. Il s'agit de points d'information, qui n'ont pas vocation à ouvrir un débat sur la nature des postes salariés, ou sur les relations avec les personnes portant la délégation de la fonction employeur, mais bien de partager de l'information sur les évolutions de chaque poste salarié.

