

HEC MONTRÉAL

Quel management comme alternative à la croissance ?

Par

Michaël Godbout-Beauchesne

Sciences de la gestion

(Spécialisation : gestions en contexte d'innovations sociales)

*Mémoire présenté en vue de l'obtention
du grade de maîtrise ès sciences en gestion
(M. Sc.)*

14 décembre 2018

© Michaël Godbout-Beauchesne, 2018

Résumé

Selon Hartmut Rosa, les sociétés modernes sont caractérisées par le phénomène de l'accélération sociale. Ce phénomène se divise en trois types d'accélération : sociale, technique et du rythme de vie. L'accélération du rythme de vie se ressent dans nos vies au quotidien à travers le sentiment d'urgence et le manque de temps. L'accélération technique se manifeste dans l'accélération des systèmes économiques, de transport, de communication, etc. L'accélération sociale se manifeste concrètement dans l'intensification des changements de styles de vie et des structures familiales. Parmi les enjeux inédits qui sont liés à l'accélération, il y a la croissance des inégalités sociales, le dépassement des limites écologiques et la perte d'autonomie individuelle et collective. Ayant été formés au management, nous proposons d'explorer celui-ci pour essayer de trouver des solutions plus justes, plus soutenables et moins aliénantes aux problèmes contemporains. Parmi ces solutions, le Slow management prétend représenter un frein au phénomène de l'accélération. Après avoir exploré les travaux qui prônent le développement d'un tel management, nous avons élaboré un idéal-normatif de Slow management en lien avec la décroissance. Par la suite, nous confrontons cet idéal-normatif à la réalité empirique, en étudiant les pratiques de management de Récolte, une organisation sans but lucratif en lien avec le mouvement Slow. Après avoir esquissé une présentation et une analyse des convergences et des divergences, nous présentons une synthèse des principaux résultats et enseignements. Cette recherche exploratoire se termine par une réflexion quant au potentiel des pratiques de Récolte à constituer un frein d'urgence à la triple accélération identifiée par Hartmut Rosa.

Mots clés : Décroissance, Slow, autonomie, convivialité, résilience, transition, Low Tech, bioéconomie, AMAP, Slow management.

Abstract

According to Hartmut Rosa, modern societies are characterized by the phenomenon of social acceleration. This phenomenon divides in three types of acceleration: social, technical and of the rhythm life. The acceleration of the rhythm of life can be feel in our everyday lives through the emergency feeling and the lack of time. The technical acceleration shows itself in the acceleration of the economic systems, the transport, the communication, etc. The social acceleration shows itself concretely in the intensification of the changes of lifestyles and the family structures. Among the issues connected with acceleration, there is the growth of social inequalities, overtake of the ecological limits and the loss of individual and collective autonomy. Having been trained in management, we propose to explore this field to try to find solutions to contemporary problems that are more just, more sustainable and less alienating. Among these solutions, Slow management claims to represent a brake on the phenomenon of acceleration. After exploring the work that promotes the development of such management, we developed an ideal-normative of Slow management in connection with the decline. Subsequently, we confront this ideal-normative with empirical reality, by studying the management practices of Récolte, a non-profit organization linked to the Slow movement. After sketching out a presentation and analysis of convergences and divergences, we present a synthesis of the main findings and lessons learned. This exploratory research concludes with a reflection on the potential of Récolte practices to constitute an emergency brake on the triple acceleration identified by Hartmut Rosa.

Keywords : Degrowth, Slow, autonomy, conviviality, resilience, transition, Low Tech, bioeconomic, AMAP, Slow management.

Table des matières

Résumé.....	v
Abstract.....	vii
Table des matières.....	ix
Liste des tableaux et des figures.....	xi
Liste des abréviations.....	xiii
Avant-propos.....	xv
Remerciements.....	17
Introduction.....	18
CHAPITRE 1 L'accélération une caractéristique de la modernité ?.....	20
1. 1 Qu'est-ce que l'accélération ?.....	20
1. 2 Pourquoi y a-t-il accélération ?.....	24
Les villes, moteurs socio-économique l'accélération.....	30
Face à ce constat, comment décélérer ?.....	33
CHAPITRE 2 Qu'est-ce que le Slow Management ?.....	36
Tableau 1 : Périodes sociohistoriques et défi du management.....	39
2. 1 Qu'est-ce que le mouvement Slow ?.....	40
La philosophie Slow.....	40
Le mouvement Slow Food.....	42
Les spécificités du mouvement Slow.....	43
La diffusion du Slow.....	45
Slow Food de la consommation engagée à la coproduction.....	46
Le combat de Slow Food et la diversité alimentaire.....	47
2. 2 Le slow management : qui en parle et comment ?.....	49
Le slow management comme réforme.....	49
Le Slow management comme réforme-radical.....	56
Le Slow management : « Entreprendre la transition ».....	60
La relocalisation et la réduction des intermédiaires.....	63
Le Slow money et la comptabilité Slow.....	64

Les circuits Slow, les AMAP et la formule ASC	66
Tableau 2 : « Plutôt slow ou fast ? Comparaison entre archétypes »	68
Conclusion : les Slow management	69
2.3 Vers un idéal-normatif du Slow management	71
Le management traditionnel	71
Principes de gestion décroissancistes	74
CHAPITRE 3 À la recherche d'un Slow management	79
Description sommaire de l'organisme Récolte	79
Démarche méthodologique	80
3.1 Présentation et analyse des données	82
Les pratiques de planification chez Récolte	82
Les pratiques d'organisation chez Récolte	91
Les pratiques de direction chez Récolte	102
Les pratiques de contrôle chez Récolte	107
3.2 Synthèse : le management de Récoltes, un Slow management ?	117
Retour sur les convergences et divergences entre l'idéal-normatif et Récolte	117
En quoi le management de Récolte constitue-t-il un frein à la triple accélération identifiée par Rosa ?	120
Conclusion	128
Réponse à la question de recherche	128
Apports et limites du mémoire	129
Avenues de recherche futures	131
Annexe	133
Bibliographie	136

Liste des tableaux et des figures

Tableau 1 : Périodes sociohistoriques et défi du management

Tableau 2 : « Plutôt slow ou fast ? Comparaison entre archétypes »

Tableau 3 : Synthèse de l'idéal-normatif de Slow management

Liste des abréviations

AMAP : Association pour le Maintien d'une Agriculture Paysanne

ASC : Agriculture Soutenue par la Communauté

CA : Conseil d'Administration

FAO : Food and Agriculture Organisations of the United Nations

GAC : Groupe d'Achat en Commun

GREB : Groupe de Recherche Écologique de la Baie

MBWA : Management By Walking Around

M.A.U.S.S. : Mouvement Anti-Utilitariste en Sciences Sociales

MIT : Massachusetts Institute of Technology

MOC : Mouvement des Objecteurs de Croissance

MQDC : Mouvement Québécois pour une Décroissance Conviviale

PPLD : Partie Pour La Décroissance

RASC : Réseau de l'Agriculture Soutenue par la Communauté

RSE : Responsabilité Sociale des Entreprises

OGM : Organisme Génétiquement Modifié

SEL : Système d'Échanges Local

SYAL : Systèmes Agroalimentaires Localisés

UNESCO : United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization

SFI : Santa Fe Institute

ZAD : Zone À Défendre

Avant-propos

À nos amis qui pensent que la fin de cette civilisation est une brèche. À ceux qui s'organisent pour réveiller les consciences. À ceux qui rêvent de trouver l'émancipation en vivant autrement.

Remerciements

Tout d'abord, je tiens à remercier mon directeur de mémoire, Yves-Marie Abraham, qui est une source d'inspiration constante à la base de mes motivations à entreprendre cette aventure périlleuse que constitue la rédaction d'un mémoire. Merci de m'avoir fait découvrir la décroissance, de m'avoir partagé tes connaissances de manière passionnée, d'avoir accepté d'être mon directeur.

Merci à toutes les personnes qui m'ont soutenu et aidé à réaliser cette modeste contribution. Je pense aux professeur.e.s inspirant.e.s qui ont fait de mon parcours scolaire un franc plaisir, un milieu d'apprentissage qui donne véritablement envie de participer et d'apprendre.

Merci à mes ami.e.s et collègues d'études à la M. Sc. Léa, Viviane, Ambre, Caroline, Evelyne, Abrielle, Mathieu, Anne, Constance et Isabelle et les autres GIS pour tous les beaux moments, les discussions enflammées, les rendez-vous à l'Upop, notre séjour au GREB et à Virage, merci pour les fêtes et les amitiés.

Merci à ma famille pour tout le support inestimable, merci à ma mère Christine, à ma sœur Lyanne, à mon oncle Jean-Pierre et à mes grands-parents Martine et Lorenzo.

Merci au Groupe de Recherche Écologique de la Baie et particulièrement la famille qui nous a accueillis Dominique, Patrick, Fabrice et Valois avec qui j'ai passé un séjour incroyable.

Merci à Jean-Pierre et à Lucile d'avoir accepté de me relire et d'avoir amélioré la qualité du langage dans ce travail de recherche.

Introduction

Selon Hartmut Rosa, la clef de lecture pour comprendre les sociétés modernes est le phénomène de l'accélération. Ce phénomène est observable dans nos vies au quotidien à travers le sentiment d'urgence et de manque de temps. L'accélération se manifeste aussi concrètement dans des changements qui s'intensifient dans les institutions comme la famille et l'entreprise. Parmi les enjeux inédits qui sont liés à l'accélération, il y a la croissance des inégalités sociales, le dépassement des limites écologiques et la perte d'autonomie individuelle et collective.

En réponse à cette problématique, nous proposons d'aller à la recherche de manières de s'organiser afin de refonder le projet d'émancipation des humains sur une réelle démarche d'autonomisation. Parmi les propositions existantes, on trouve celle du Slow management. Issue du mouvement Slow, lui-même inspiré de la philosophie Slow Food, cette approche de la gestion prétend pouvoir contribuer à une transformation profonde de nos sociétés, pour les rendre notamment plus justes socialement et plus soutenables. Ce mémoire prend la forme d'une étude exploratoire. Dans cette recherche, nous proposons d'explorer le Slow management au regard d'une critique sociale de l'accélération, ainsi que des théories et pratiques de la décroissance. Notre question de recherche est plus précisément la suivante : quel management pratiquer contre l'accélération ?

Dans le premier chapitre de ce mémoire, nous examinons la thèse selon laquelle nos sociétés seraient soumises à un processus d'accélération continue et nous tentons d'identifier les principales causes de ce phénomène. Ce premier chapitre constitue le point de départ alarmant de cet essai pour tracer la voie vers les deux chapitres suivants qui prendront la forme d'une analyse des solutions potentielles au regard des théoriciens de l'accélération, de la croissance et du capitalisme.

Pour évaluer le potentiel transformateur du Slow management, il sera d'abord présenté ce que désigne cette notion. C'est ce que nous tentons de faire dans le second chapitre de ce travail. Celui-ci débute par une courte définition du management au sens large ainsi qu'une brève mise en contexte historique. Nous y proposons ensuite une présentation du

mouvement Slow dans son ensemble puis une synthèse des principaux textes parus sur le « Slow management ». C'est la perspective du Slow Management « Entreprendre la transition » qui nous est apparue comme la plus prometteuse au regard du projet de freiner l'accélération, mais à condition de l'articuler à l'idéologie de la décroissance. Cela nous amène en fin de chapitre à élaborer un idéal-normatif de Slow management en lien avec la décroissance.

Dans le troisième chapitre de ce mémoire, nous confrontons cet idéal-normatif à la réalité empirique, en explorant le management de Récolte une organisation sans but lucratif qui revendique son appartenance au mouvement Slow. Après avoir esquissé une présentation et une analyse des convergences et des divergences, nous présentons une synthèse des principaux résultats et enseignements. Cette étude exploratoire se termine par une synthèse et une réflexion quant au potentiel des pratiques de management de Récolte à constituer un frein d'urgence à la triple accélération identifiée par Rosa, avant de conclure sur les apports et les limites de notre recherche.

CHAPITRE 1

L'accélération une caractéristique de la modernité ?

Pour évaluer quelles techniques de management ont le potentiel de lutter contre l'accélération, nous allons d'abord devoir explorer de près cette idée avant d'aller plus loin. Notre monde est-il bel et bien soumis à un processus d'accélération ? Et si oui, quelles sont les causes de ce processus ? Telles sont les questions auxquelles nous tenterons de répondre dans le premier chapitre de cet essai. Pour ce faire, nous prendrons appui notamment sur les thèses de Hartmut Rosa, qui s'est fait connaître pour ses travaux sur l'accélération.¹ Par la suite, nous serons en mesure de nous demander si le Slow management peut contribuer à la décélération de notre monde.²

1. 1 Qu'est-ce que l'accélération ?

« Nous sommes confrontés à un double phénomène : d'une part, trop de changements et de mutations se passent trop vite (le temps semble donc lui-même

¹ Avant de présenter la théorie de l'accélération sociale, il convient de souligner qu'une des forces de la critique du Capitalisme moderne de Rosa dans sa théorie est d'avoir fait une synthèse rassemblant pratiquement tous les grands penseurs de l'accélération. Cependant, comme le fait remarquer Anselm Jappe, certains auteurs fondamentaux comme Guy Debord et Ivan Illich y sont absents et d'autres trop peu mentionnés comme Günther Anders. Encore selon Jappe, si les causes de l'accélération sont plus ou moins bien identifiées à travers la lecture de Marx, la plus grande faiblesse dans « *Accélération. Une critique sociale du temps* » est que Rosa s'en tient au constat indispensable de l'accélération et de l'urgence d'agir sans y proposer de réelle perspective de lutte ou de mouvement qui expérimentent des modes de vies en dehors de l'aliénation décrite par celui-ci. Dans cette perspective la théorie de Rosa sera la porte d'entrée de cet essai, mais pas la porte de sorti de l'accélération. Jappe, Anselm. « Où sont les freins ? Sur l'accélération de l'accélération du temps social. », Critique de la valeur-dissociation. Repenser une théorie critique du capitalisme, en ligne, 2010.

² Pour nuancer la critique de Jappe, il importe aussi d'annoncer qu'après avoir publié sa théorie de l'accélération sociale, Rosa a proposé des solutions dans d'autres ouvrages tel que : Rosa Hartmut, Dörre, Klaus et Lessenich, Stephan, « Appropriation, Activation and Acceleration, Sociology, Capitalism, Critique », New York, Verso, 2015, p. 11-66.

passer plus vite) ; d'autre part, les acteurs sociaux ont le sentiment de disposer d'un temps toujours plus réduit, de telle sorte que celui-ci nous apparaît comme une matière première en voie d'épuisement. Tout ceci est la conséquence logique du fait que les sociétés modernes sont constitutivement fondées sur le principe de l'accroissement : elles ont besoin de croissance, d'accélération et d'augmentation des taux d'innovation pour reproduire leur structure et conserver leur statu quo. »³

Hartmut Rosa

(« *Accélération : la mutation des structures temporelles de la modernité* », 2005)

Avec sa critique de l'accélération, Hartmut Rosa a renouvelé la théorie critique de l'École Francfort en suivant les pas de Theodor Adorno et Max Horkheimer. Le sociologue et philosophe allemand affirme que l'accélération sociale est une caractéristique culturelle et structurelle de la société moderne. La thèse de Rosa place l'accélération au cœur de l'Éthos de la modernité tardive, « late modernity », une période associée au processus de la post-modernité⁴ :

« La thèse que je défends ici est que depuis le début de l'époque moderne, le rythme de vie moyen a continuellement augmenté, même si ce n'est pas de manière linéaire, mais par à-coups, en permanence altérés de pauses et de modifications de tendances mineurs. »⁵

Rosa distingue trois types d'accélération : *l'accélération technique*, *l'accélération du changement social* et *l'accélération du rythme de vie*. Au début de son chapitre intitulé «

³ Rosa Hartmut, « Mouvement historique et histoire suspendue. Le rapport du changement social et de l'expérience de l'histoire », *Vingtième Siècle. Revue d'histoire*, 2013/1 (N° 117), p. 91.

⁴ La post-modernité est une période historique associée à la mondialisation et celle-ci émerge en même temps que le mouvement Slow qui s'oppose formellement à cette victoire du néo-libéralisme symbolisé entre autres par la chute du mur de Berlin.

⁵ Rosa, Hartmut. « Accélération : une critique sociale du temps », *La Découverte*, 2010, p. 154.

Accélération technique et révolution du régime spatio-temporel », Rosa définit l'*accélération technique* de la manière suivante :

« Nul ne songe à contester l'évidence – que chacun peut observer à loisir dans la vie quotidienne – de la gigantesque accélération des transports, de la communication et de la production dans l'histoire de la modernité, et il n'est donc pas nécessaire ici d'en discuter de manière détaillée. Suite au processus d'accélération technique, la manière dont nous nous situons « dans le monde, c'est-à-dire dans l'espace et le temps, et en relation les uns avec les autres, s'est transformée de fond en comble. Cette transformation a révolutionné les formes dominantes d'interprétation du monde et de soi-même, et a donc fortement influencé les formes de subjectivité et de socialité (Sozietät). »⁶

Dans son chapitre « Des pentes qui s'éboulent : l'accélération du changement social et l'augmentation des contingences » Rosa définit l'*accélération du changement sociale* comme suit :

« « C'est assez désagréable [...] de ne pouvoir plus rien apprendre pour toute la vie ! Nos aïeux s'en tenaient aux enseignements qu'ils avaient reçu dans leur jeunesse : mais nous, il nous faut recommencer tous les cinq ans, si nous ne voulons pas être complètement démodés », déplorait déjà Édouard dans *Les Affinités sélectives* de Goethe. R. Koselleck voit dans ce *raccourcissement des intervalles du recyclage* (ou dans la « demi-vie » des savoirs) corrélatif de la *compression du présent*, l'élément centrale de la perception d'une accélération du changement social. »⁷

Le troisième type d'accélération, l'*accélération du rythme de vie* est introduite avec une citation de George Simmel :

« « On entend souvent parler du rythme de la vie, et du fait que c'est par lui que se distinguent les différentes époques historiques, les zones du monde à la même époque, et même les individus d'un même pays, ou appartenant à la même sphère

⁶ *Ibid.*, p. 125.

⁷ *Ibid.*, p. 137.

», remarquait déjà G. Simmel en 1897. Rien n'a changé de ce point de vue, pas plus que le constat selon lequel ce rythme s'élève constamment dans la société moderne, de telle sorte que chaque nouvelle époque peut affirmer à juste titre qu'elle vit à un rythme record, jusqu'ici sans précédent dans l'histoire. Ce sentiment s'accompagne presque toujours de la crainte que le rythme de vie ne soit devenu *excessif*. » (Simmel 1992). »⁸

Ces trois types d'accélération sont inter-reliés, et se renforcent telle une boucle de rétroaction positive dans un système. Rosa démontre que la *dynamique d'obsolescence* s'accélère et invalide les compétences, les expériences et les attentes. De plus, les risques, les dangers et les effets pervers reliés à l'accélération se multiplient : accidents nucléaires, dépressions et catastrophes climatiques. Pour Rosa, il y a incompatibilité entre le projet moderne basé sur des promesses d'autonomie individuelle et collective, et « l'autonomisation du processus d'accélération »⁹. En effet, il y a « rupture de la promesse d'autonomie » : Selon Rosa la transformation des structures temporelles en modernité-tardive vient empêcher la réalisation sous la forme individuelle et *politique*.¹⁰

« Les problèmes de synchronisation apparaissent sous des formes qui s'aggravent, aussi bien à l'intérieur des sphères de la société qu'entre ces sphères, mais avant tout entre l'évolution technico-scientifique et économique d'une part, et la politique (et le système d'éducatif) de l'autre. Le rythme élevé des mutations socio-économiques et technologique excède en permanence les possibilités des structures et des horizons temporels de la politique démocratique et délibérative qui tend même, dans la société de l'accélération, et justement en raison de la forte dynamique sociale, à *ralentir* ses processus de formation de la volonté et de prise de décision.

⁸ *Ibid.*, p. 151.

⁹ Cette automatisation caractérisée par l'efficacité érigée comme valeur avait déjà été très bien décrite par Ellul et Freitag, et celle-ci est déjà décrite dans les plus importants ouvrages de management à HEC Montréal, voir : Déry, Richard, Pezet, Anne et Sardais, Cyrille. « Le management », Les Éditions JFD, Montréal, 2015, 468 p. Sur le changement du mode de régulation sociétal du procès politico-institutionnel vers une politique gestionnaire et opérationnel technocratique voir : Freitag, Michel. « Dialectique et société, vol. I : Introduction à une théorie générale du symbolique », Saint-Martin, Montréal, 1986, 296 p.

¹⁰ *Ibid.*, p. 370.

L'accélération sociale met en outre l'intégration sociale à rude épreuve, de même que la capacité de reproduction culturelle, en particulier là où un rythme trop élevé compromet la continuité des échanges générationnels. Cependant, la forme potentiellement la plus nocive de la désynchronisation apparaît lorsque les modèles temporels de la société excèdent les capacités de reproduction et de régénération de l'environnement naturel, et donc lorsque l'accélération sociale menace d'aboutir à une catastrophe écologique. »¹¹

Pour essayer de vulgariser le constat de Rosa, nous pourrions résumer la problématique de l'accélération à une menace : les sociétés capitalistes modernes qui s'accélèrent sans cesse et de manière de plus en plus autonome, constituent une menace pour ses membres, mais aussi pour l'ensemble des humains sur la Terre, car l'accélération sociale débouche sur des effets néfastes qui touchent autant les sociétés Capitalistes modernes dont le projet d'autonomie est corrompu, que les sociétés en dehors de cette *logique* et *processus* d'accélération, c'est-à-dire les sociétés qui ne sont pas accélérationnistes que certains occidentaux appellent avec un certain mépris des sociétés « sous-développées » en parlant de société paysanne, peu industrialisée et basée sur une économie vivrière ou encore substantive.

1. 2 Pourquoi y a-t-il accélération ?

Dans la partie précédente, nous avons présenté la théorie de l'accélération sociale selon les trois types d'accélération suivants : *l'accélération technique*, *l'accélération du changement social* et *l'accélération du rythme de vie*. Nous allons maintenant présenter de manière synthétique les principales causes de l'accélération sociale selon Rosa. D'une part, le phénomène d'accélération est désormais auto-alimenté :

« La thèse que je me propose de soutenir ici est que l'accélération sociale de la modernité est devenue un processus autoalimenté, qui place les trois registres de l'accélération dans la spirale d'une relation synergique. L'accélération engendre

¹¹ *Ibid.*, p. 369-370.

alors en permanence plus d'accélération et elle se renforce elle-même dans un processus circulaire. »¹²

De plus, pour Hartmut Rosa, l'une des causes originelles de l'accélération sociale est la *croissance*. Dans son chapitre intitulé « *Accélération et croissance : les forces motrices externes de l'accélération sociale* », il affirme qu'il y a un lien circulaire entre l'accélération et la croissance. En effet, l'accélération est une condition nécessaire à la reproduction du système capitaliste, qu'il décrit comme une machine en mouvement qui a besoin de la croissance pour se maintenir en équilibre dynamique.¹³

« Si l'on veut comprendre la dynamique de l'accélération de la société moderne, il est indispensable de se pencher sur sa *dynamique de croissance*. Le fait que le concept d'accélération, au-delà des trois formes dégagées ici, ne puisse être défini autrement que comme *croissance quantitative par unité de temps*, n'est pas dû au hasard. On a constaté en particulier, en raison entre ressources temporelles libres et ressources mobilisées, qu'une accélération technique de processus orientés en finalité qui se manifeste simultanément que lorsqu'elle aboutit à une croissance sur le plan quantitatif (de ce qui est transporté, communiqué, produit, ou bien des actions et des expériences), avec laquelle elle n'a pas de lien logique. Ce n'est que lorsque les *taux de croissance* excèdent les *taux d'accélération* des processus correspondants que les ressources temporelles se réduisent en dépit des gains de temps réalisé grâce à la technique. C'est pourquoi j'ai défini la société moderne comme une « société de l'accélération », au sens où l'accélération technique et l'accélération du rythme de vie y apparaissent simultanément, ce qui signifie que le lien entre processus de croissance et processus d'accélération n'est pas d'ordre logique ou analytique, mais culturel et/ou structurel. »¹⁴

Les sociologues Rosa, Dörre et Lessenich affirment aussi dans « Appropriation, Activation and Acceleration, Sociology, Capitalism, Critique » que le capitalisme est un

¹² *Ibid.*, p. 187-188.

¹³ Pollmann, Christopher, « Accélération, Une critique sociale du temps », Sciences humaines, 2014, N° 255, p. 36.

¹⁴ Rosa, Hartmut, *Op. Cit.*, p.199.

système qui nécessite l'*accélération croissante*, l'*innovation* et l'*expansion* pour assurer son maintien.¹⁵ Cette *logique de croissance* s'accompagne d'une *logique d'appropriation* et de *marchandisation du monde*, qui colonise notre rapport au monde. Ce phénomène d'expansion est aussi observé à l'extérieur des milieux urbains. En effet en région, le système *extractiviste* actuel est lui aussi obligé d'être en extension constante. C'est ce même système qui creuse toujours plus creux, toujours plus loin, avec des rendements marginaux décroissants, dans l'intention de produire toujours plus et ayant une empreinte écologique marginale croissante.¹⁶

Comme seconde « force motrice externe » de l'accélération, il y a la promesse d'accélération, comme *moteur culturel* :

« De point de vue de la compréhension culturelle que la modernité a d'elle-même, avec cette dynamique continue, il ne s'agit manifestement pas d'une adaptation à des contraintes extérieures mais, au contraire, d'un moment essentiel d'*autodétermination*. Deuxièmement, la réduction matérialiste reste aveugle, aux *présupposés* normatifs et culturels qui étaient nécessaires au déchaînement des forces de production et d'accélération que nous avons décrites. »¹⁷

Pour Carl Honoré, figure importante du mouvement Slow que nous présenterons au chapitre suivant, cette quête de croissance est caractéristique du capitalisme, qui a instauré le temps de travail comme source et mesure de la valeur (économique). À ce sujet Honoré écrit :

« En 1748, à l'aube de l'ère industrielle, Benjamin Franklin bénit le mariage entre temps et profit avec un aphorisme que nous avons toujours sur la langue

¹⁵Rosa Hartmut, Dörre, Klaus et Lessenich, Stephan, « Appropriation, Activation and Acceleration, Sociology, Capitalism, Critique », New York, Verso, 2015, p. 11-66.

¹⁶ Ici il y a le présupposé que le système capitaliste doit se nourrir de ce qui est extérieur à lui-même pour pouvoir continuer à croître, et donc, un certain présupposé que tout n'est pas déjà colonisé par le système capitaliste. La logique extractiviste est une logique présente autant chez la gauche productiviste que la droite productiviste, autant chez les entreprises privées que les pouvoirs publics. Pour comprendre la logique extractiviste et néo-extractiviste, il suffit de lire : Abraham, Yves-Marie et Murray, David. « Creuser jusqu'ou », Montréal, Écosociété, 2015.

¹⁷ *Ibid.*, p. 215-216.

aujourd'hui : « le temps c'est de l'argent ». Rien n'a mieux reflété ni renchéri ce nouvel état d'esprit que la décision de payer la main-d'œuvre à l'heure au lieu de la rémunérer pour ce qu'elle produisait ; à partir du moment où chaque minute a eu un coût, l'entreprise s'est retrouvée piégée dans une course sans fin en vue de l'accélération de la production. »¹⁸

Hartmut Rosa souligne aussi cette place cruciale du temps (abstrait) dans le processus capitaliste :

« L'augmentation de la productivité, que l'on peut définir comme l'augmentation de la production par unité de temps et, par conséquent, comme accélération permettant de gagner des points dans la compétition - tout au moins jusqu'à ce que la concurrence en fasse autant, en réduisant le temps socialement nécessaire à la nouvelle norme, ce qui déclenche une spirale de l'accélération potentiellement illimitée. »¹⁹

Cette conception du temps mécanisée instrumentalisée par les humains pour la maximisation de la production, pour la maximisation du profit, fait du temps une marchandise, et du travailleur une ressource indispensable.²⁰ Cette conception du temps assujettit l'acteur à la rationalité économique de la croissance, et constitue un des éléments déclencheurs culturels de cette course à la productivité sans fin : une conviction que « plus » veut dire « mieux », plus vite vers la liberté ! À ce sujet Rosa écrit :

« L'accueil enthousiaste qu'ils réservent à l'accélération semble en réalité toujours fondé sur l'hypothèse, qui reste chez eux le plus souvent implicite, que l'on pourrait obtenir une *augmentation de l'autonomie par la vitesse*. »²¹

¹⁸ Honoré, Carl, *Op. Cit.*, p. 33.

¹⁹ Rosa, Hartmut, *Op. Cit.*, p. 201.

²⁰ Cette conception du temps n'est heureusement pas universelle, il est possible de concevoir le temps de bien d'autre manière que celle-ci, typique d'un Éthos et culture de « croissance, d'augmentation et d'innovation ». Rosa Hartmut, Dörre, Klaus et Lessenich, Stephan. *Op. Cit.*, p. 60.

²¹ *Ibid.*, p. 370.

Rosa poursuit en expliquant que les critiques culturalistes s'opposent à la primauté de la sphère économique en affirmant que la dynamique économique est basée sur les contraintes spécifiques à une culture ou une « histoire des mentalités » qui fait fausse route :

« Selon cette conception, toute attribution univoque des transformations historiques fondamentales repose sur une philosophie de l'histoire erronée : il faut comprendre l'évolution des idées et des institutions comme un processus parallèle dans lequel ces deux dimensions sont dans une relation d'interdépendance, mais peuvent cependant dans certaines limites se développer de manière partiellement autonome dans d'autres directions, jusqu'à aboutir à une crise de légitimation ou à une crise institutionnelle, suivie d'un réajustement, soit sous la forme d'une transformation radicale de la base institutionnelle, soit sous celle d'un changement de paradigme intellectuel ; et selon cette thèse, les structures et horizons temporels sont, à chaque fois, le vecteur privilégié de cette médiation réciproque. »²²

Et finalement, comme troisième force externe, Rosa identifie la *temporalisation de la complexité*, comme *moteur sociostructurel* :

« Un postulat fondamental de la sociologie du temps veut la nature du temps social. Autrement dit que la perception et la structuration du temps, soit déterminée par les structures sociales existantes. Ce qu'il s'agit d'expliquer ici, c'est dans quelle mesure le principe de *différenciation fonctionnelle* – défini au chapitre 2 comme un principe central de l'évolution des sociétés modernes – entraîne ou impose *de lui-même* une accélération des processus sociaux, c'est-à-dire selon la logique de son déploiement propre. »²³

Pour Rosa, le principe de *différenciation fonctionnelle* peut être compris comme un mécanisme orienté vers l'augmentation de la vitesse dans différents processus de

²² *Ibid.*, p. 216.

²³ *Ibid.*, p. 227-228.

production, dans lequel les obstacles au système sont « *systématiquement écartés* ». ²⁴
Enfin, Rosa met en cause l'État et l'armée dans cette accélération sociale :

« Le lien dynamique entre croissance et accélération et leur déploiement dialectique, qui caractérisent l'essence propre de la modernité et la logique de la modernisation, prennent sans aucun doute naissance à l'ombre de l'État territorial moderne et de l'institution militaire à son service. Nombre de conditions institutionnelles générales de l'accélération sociale et d'innombrables innovations matérielles au service de l'accélération n'auraient pas vu le jour sans les institutions et les interventions de l'État-nation moderne et de son armée, et nombre d'entre elles peuvent même leur être directement attribuées. L'État et l'armée – comme l'ont bien montré P. Virilio, W. E. Scheuerman, C Tilly ou M. Eberling, mais aussi A. Giddens et H. Münkler – représentent donc des facteurs d'accélération historiquement déterminants, puissamment efficaces, et qui ont joué un rôle « maïeutique » essentiel dans la naissance de la dynamique de l'intensification moderne et du développement des *pratiques temporelles* contemporaines. » ²⁵

Malgré cette puissance et cette influence historique, Rosa souligne que ces institutions de la « modernité classique » sont menacées de s'effriter dans la « modernité tardive », car elles deviennent en raison de leur « stabilité » un frein à l'accélération et la croissance du système capitaliste.

²⁴ Ici aussi la logique d'auto-déploiement du processus d'accélération peut être comprise comme dans « Le système technicien » ou encore dans « La technique où l'enjeu du siècle » de Jacques Ellul, c'est-à-dire : la technique par elle-même pour elle-même, suivant le critère d'efficacité érigé comme une valeur, comme une finalité et où les autres valeurs deviennent des moyens subordonnés à la recherche d'efficacité (accélération). Cela explique aussi en partie pourquoi les technocrates détestent que l'on pose des jugements éthiques sur leurs actions, il y a un aveuglement du souci d'autrui pour laisser la place à l'efficacité sans fin. C'est ce que Hannah Arendt appelait la « banalité du mal ».

²⁵ Ici, pour prendre un autre vocabulaire que Rosa, l'accélération n'aurait pas été possible sans le rôle déterminant des États-nations et de leurs armées pour imposer le Capitalisme moderne par des politiques de colonisations impérialistes. On peut aussi critiquer les régimes communistes impérialistes qui intègrent aussi une logique productiviste et accélérationniste, un culte de la puissance dont la guerre froide en est un symbole emblématique. *Ibid.*, p. 241.

Les villes, moteurs socio-économique de l'accélération

Outre ces explications de Rosa, on peut également souligner le rôle des villes dans le processus d'accélération. La mégamachine comme système technique a comme cœur les « mégalopoles²⁶ », ces réseaux de métropoles qui forment un gigantesque système global.²⁷ Le professeur de Sociologie et de Métropolitaine, Harvey Molotch analyse la ville en tant que « *machine à croissance* ». Il affirme que les villes sont des machines ayant un impératif systémique de croître.²⁸ Cet impératif s'observe à travers l'augmentation du coût de la vie en milieu urbain et la spéculation financière, qui est l'application de la logique capitaliste A-M-A' dans le milieu urbain. La « machine à croissance » constitue un système d'accumulation doté de mécanisme de rétroactions positives et d'« *autorenforcement* » qui a comme impératif la croissance pour assurer sa reproduction.²⁹

En 2007, dans un article édité par Olstrom, Bettencourt, West et *al.* publie une théorie biophysique de la croissance et du rythme de vie des villes dans une perspective systémique et holiste.³⁰ Les villes comme métabolisme ont une croissance qui suit une fonction mathématique basée sur les lois de la physique énergétique, la *thermodynamique*. Bettencourt et *al.* observent que plus une ville grossit et plus le rythme de vie de ses habitants s'accélère. L'équation de la croissance des villes proposée par Bettencourt, West et *al.* est basée sur deux principaux facteurs : la *création d'économies d'échelles* et les *innovations technologiques majeures*. Cette théorie met de l'avant qu'au fur et à mesure que la population augmente dans les villes, des innovations majeures sous la forme de cycles d'innovations, en d'autres mots, de nouveaux paradigmes technologiques doivent constamment être générés pour soutenir la croissance, et éviter la stagnation, voire le

²⁶ Gottmann, Jean. « Megapolis. The urbanized Northeast Seaboard of the United State », Cambridge, MIT Press, 1961.

²⁷ Durand-Folco, Jonathan. « À nous la ville », Écosociété, Montréal, 2017, p. 7.

²⁸ Molotch, Harvey. « The City as a Growth Machine: Towards a Political Economy of Place », *American Journal of Sociology*, vol. 82, no 2, 1976, p. 309-332.

²⁹ Durand-Folco, Jonathan, *Op. Cit.*, p. 24.

³⁰ Bettencourt, L. M., Lobo, J., Helbing, D., Kühnert, C., & West, G. B. « Growth, innovation, scaling, and the pace of life in cities », *Proceedings of the national academy of sciences*, 2007, 104(17), 7301-7306.

déclin du système urbain. Ces innovations technologiques majeures doivent être générées à un rythme toujours plus rapide pour soutenir la croissance exponentielle de son nombre d'habitants. Cette théorie montre le caractère insoutenable de la croissance des villes et des entreprises dans la mesure où les cycles d'innovations technologiques nécessaires pour la croissance doivent être générés de plus en plus vite étant donné l'accélération exponentielle des villes. Le côté *insoutenable* de l'*innovation technologique* vient des vagues de changements technologiques qui doivent arriver à une vitesse exponentiellement plus rapide, à un point tel où les « shifts » devraient arriver à chaque mois, puis à chaque jour, puis à chaque minute et ainsi de suite. En plus de la nécessaire accélération technologique, les villes font face aux limites de la croissance démographique.

Les auteurs adhèrent à la perspective de Lotka en mettant le progrès technique exosomatique comme facteur le plus déterminant pour expliquer la croissance économique et la croissance démographique. *La ville pour arriver à croître doit nécessairement accélérer le rythme de vie de ses habitants, car l'économie d'échelle générée par l'augmentation du nombre d'habitants ne compense pas complètement pour la densification du territoire urbain.* C'est-à-dire que les infrastructures, comme les transports par exemple, doivent aller toujours plus vite et pouvoir transporter plus de personnes, sinon le système serait aux prises avec des embouteillages, ce qui représente en quelque sorte une *déséconomie d'échelle*, parce qu'à chaque utilisateur ou voiture supplémentaires qu'on ajoute dans le système rend celui-ci plus inefficace : on dépense plus d'énergie et de temps pour arriver à en faire autant ou moins.³¹

En 2017, Geoffrey B. West, coauteur du texte de Bettencourt, avec sa théorie *Universal*

³¹ En démontrant l'insuffisance des économies d'échelle et l'obligation d'augmenter le rythme de vie, la thèse de Bettencourt, West et *al.* s'inscrit dans une certaine mesure dans les mêmes conclusions que la critique des sociétés industrielles de Ivan Illich, connue sous le nom de *Loi d'Illich* : il y a des limites à la productivité et à l'accélération. Au-delà d'un certain seuil la logique du toujours plus amène des rendements marginaux décroissants et « plus » veut dire de moins en moins optimal, de moins en moins convivial. Dépasser un certain seuil relatif à chaque organisation, mais ultimement lié aux limites biophysique des êtres humains et de l'écosystème Terre, l'accélération et la surcroissance deviennent un poids, un fardeau de plus en plus frustrant, et de plus en plus mésadapté, injuste, destructeur et aliénant.

law of growth and pace (loi universelle de la croissance et du rythme)³² amène l'idée que les villes grandissent selon la métaphore biophysique d'un organisme vivant complexe, mais qu'à l'opposé de tous les êtres vivants qui ont une croissance jusqu'à maturité puis déclin, les villes semblent avoir une croissance exponentielle indéfinie. En effet, au lieu de cesser la croissance comme la métaphore de l'escargot³³ de Ivan Illich, les villes réinvestissent plutôt les gains d'efficacité pour générer des effets rebond, l'accélération et la croissance.

Avec cette théorie West a pour but de créer une théorie physique sur la vie, la croissance et la mort des organismes vivants, des villes et des entreprises.³⁴ Il part du constat que nous vivons dans un univers socio-économique en croissance exponentielle. Il adresse la question de soutenabilité globale en étudiant le rôle des villes et des entreprises par une approche quantitative. Le chercheur de l'Institut de Santa Fe (SFI), un institut spécialisé dans l'étude des systèmes complexes, propose d'appeler l'anthropocène, « l'urbanocène » en raison de l'importance du rôle joué par les villes dans le système socioéconomique mondial. En d'autres mots, West avance que le sort de la planète est imbriqué avec celui des villes. Il met de l'avant le besoin de comprendre la résilience, l'évaluabilité, la croissance et les capacités en termes de taille « scalability » des villes pour arriver à une théorie de la soutenabilité. Pour West, l'énergie est la variable clé, c'est pour cette raison que la théorie de la thermodynamique et sa deuxième loi, l'entropie, sont aussi pertinentes. Le système d'infrastructure est dépendant physiquement des énergies et des ressources, et dépend aussi de la connaissance et de l'innovation. Pour West, les villes sont à la fois le problème, en raison des nuisances qu'elles génèrent de manière exponentielle, et elles sont aussi la solution, car elles représentent le cœur des échanges d'idées et de l'innovation. Elles constituent plusieurs systèmes complexes imbriqués les uns aux autres qui interagissent constamment ensemble de manière holistique.

³² Geoffrey B. West, « Geoffrey West: the surprising math of cities and corporations » TEDGlobal, 2011.

³³ Illich, Ivan. « Le genre vernaculaire », Éditions du seuil, 1982 (trad. Française 1983), 250 p.

³⁴ West, Geoffrey B. « Universal Law of Growth and Pace », Seminars About Long-term Thiking, 2017.

Face à ce constat, comment décélérer ?

Parmi les scénarios brièvement envisagés dans « Accélération, Une critique sociale du temps » par Rosa face à l'actuelle accélération, nous proposons d'explorer le scénario d'une *décélération* consistant à : « Imposer une *exigence organisatrice* aux forces accélératrices en voie d'autonomisation. » Ce scénario implique un « freinage d'urgence », dans le but d'empêcher que le rythme social n'atteigne un seuil de vitesse rendant impossible son *contrôle politique* et individuel. Au sujet de cette possible sortie de crise, Rosa écrit :

« Cette solution exigerait également une intervention politique déterminée pour imposer aux systèmes fonctionnels les plus rapides une « resynchronisation forcée » ainsi qu'un ralentissement du mouvement de dynamisation, en le ramenant à *une mesure humaine* comme dans la modernité classique. Car elle ne signifierait pas seulement la remise en cause de la différenciation fonctionnelle, mais l'abandon pur et simple du processus de modernisation. [...] L'objectif qu'elle se fixe de maintenir l'idée du progrès de la modernité classique en stoppant la spirale de la croissance et de l'accélération, ainsi que de préserver l'histoire de l'expérience de *l'histoire temporalisée* est en soi contradictoire : *l'idée de progrès*, par conséquent le *projet de modernité*, porte en elle les phénomènes de dynamisation de la modernité, et elle représente même une *réaction* à l'expérience historique de l'accélération sociale. Le *recours au freinage d'urgence* ne peut donc se penser de manière conséquente, la suite de W. Benjamin, que comme une *sortie de l'histoire* radicale et révolutionnaire, comme une *révolution contre le progrès*, et finalement comme un saut salvateur *hors de la modernité elle-même, à la fois de son processus et de son projet.* »³⁵

Pour Rosa, même si le scénario de la « course effrénée à l'abîme » lui semble plus plausible, il y a donc une possibilité, aussi mince soit-elle, de pouvoir entreprendre une décélération. Ce scénario impliquerait une rupture de manière *démocratique* et « *exigerait également une intervention politique* ». La question qui nous intéresse est de savoir dans

³⁵ *Ibid.*, p. 372.

quelle mesure, et à quelles conditions, le Slow management peut contribuer à cette rupture que suggère Rosa. Quelques cinq années plus tard, Rosa, Dörre et Lessenich proposent davantage de solutions envisagées dans « Appropriation, Activation and Acceleration, Sociology, Capitalism, Critique ». Ils écrivent :

« It is discussed and proposed in many variants, and very often connected to movements for *decroissance*, *degrowth* and *decreixement*, and it often connects to protest-groups like *Occupy* or the Spanish *Indignados* or the French *Convivialistes* who seek new forms of democratic political participation, too. Furthermore, ideas and movements such as this link up with new conceptions and new practices of share economy and experiments with new forms of property and commonality. These are by no means confined to Europe or North America. Quite to the contrary, movements, ideas and discourses emanating from various indigenous groups inspire political programs, for example, in Latin America, where conceptions of *buen vivir* have entered governmental policies in Ecuador or Bolivia (Acosta, 2013), or in Bhutan, where the idea of *gross national happiness* trumps the requirements of the gross national product (Bates, 2009) – at least ideologically.

Thus, it seems, social practice in many ways is ahead of discourse in the social sciences. What is dearly needed by any means, however, is an *attractive vision* of what the shape of a *post-growth society* could look like; a vision that could provide something like a motivating beacon for all those movements and experiments. To be sure, we are very far from having a clear outline either of the structures and institutions of a post-growth society or of a viable path for the transformations needed to get there. »

Les trois sociologues concluent aussi sur la nécessité d’entrevoir de nouvelles politiques du temps dont le point de départ devrait, selon eux, être la « *pacification* » des systèmes socio-techniques accélérationnistes, car il y a une nécessité de dépasser ce modèle pour la « *survie* » :

« Future discussions will have to explore the possibilities and the limits of a corresponding new politics of time. The sole purpose of the present paper was to

point out the *necessity* of overcoming the current mode of dynamic stabilization through appropriation, activation and acceleration for modern societies to *survive* in the long run – and to start the sociological discussion about the ways and means of getting there. »

C'est donc ce que nous tenterons de faire en explorant le Slow management dans le deuxième chapitre de ce mémoire.

CHAPITRE 2

Qu'est-ce que le Slow Management ?

Le second chapitre de ce mémoire propose un état des lieux de la réflexion sur le Slow management. Nous y présentons tout d'abord le mouvement Slow, initié par le mouvement Slow Food, dont le « Slow management » constitue l'une des déclinaisons. Nous proposons ensuite une lecture critique des différentes approches du « slow management » qui ont été promues au cours des dernières années. C'est l'approche « Entreprendre la transition » qui nous semble la plus prometteuse au regard du projet d'une décélération, à condition toutefois de l'inscrire dans une perspective de décroissance. Cependant, cette approche ne propose qu'une description vague de ce que pourrait être un véritable « slow management ». En fin de chapitre, nous élaborons donc un idéal-normatif des pratiques de management « slow ».

Mais d'abord qu'est-ce que le management ?

Il y a une multitude de définitions et débats concernant le management.³⁶ On peut définir le management comme « l'art d'organiser », comme « L'art de faire faire les choses » ou encore, comme un ensemble de techniques pour « conduire, guider, mener »³⁷ un collectif pour arriver à un but de manière efficiente. Dans une perspective historique on peut aussi proposer une définition large. Par exemple, on peut proposer la définition qui consiste à dire, que l'action collective suppose toujours une forme de management : « il y a un management « dès qu'il y a organisation sociale ». ».³⁸ Dans ce cas, le management est

³⁶ Il convient de mentionner que les définitions préliminaires du management proposées dans cette section sont basées sur celles de Richard Déry dans « Le management » et de Michel Lepasant dans « Le Slow management entreprendre la transition ».

³⁷ Vitari, Claudio, Ashta, Arvind, Bloemmen, Marjolijn, Bobulescu, Roxana, Bratu, Diana, Lepasant, Michel, Né, Isabelle et Tûyen Lê, Nhu. « Slow management: Entreprendre la transition », Pearson Education France, 2013, p. 200.

³⁸ *Ibid.*, p. 199.

partout depuis les débuts de l'humanité et se confond notamment avec le politique. On peut aussi proposer une définition restreinte comme celle qui attache le management à l'apparition des bureaucraties capitalistes et à la naissance du management moderne. Par exemple : « l'ensemble des techniques qui optimisent l'utilisation des ressources naturelles, humaines, techniques, financières, au sein d'une entreprise en vue d'assurer sa croissance ». ³⁹

Déry suggère une solution intermédiaire entre ces deux définitions – large et restreinte – du management. Il distingue en effet quatre formes de management : le management traditionnel, le management technique, le management social et le management hypermoderne. ⁴⁰ Ces formes de management sociohistoriques représentent l'évolution du management selon les archétypes de prémodernité, modernité, postmodernité et hypermodernité. Dans le monde prémoderne de la tradition, le management est question de savoir tacite et se réfère à l'intuition qui est largement inconsciente, « on fait du management sans le savoir » ⁴¹ :

« Surtout le management traditionnel érige un monde organisé où le passé, de l'histoire, de ce qui a toujours été pensé, dit, fait, vécu l'emporte sur l'excitation du moment présent et sur la fébrile anticipation d'un avenir prétendument radieux. Par cette soumission au passé, le management traditionnel exprime alors une perpétuelle recreation du monde d'alors, de jadis et de naguère, un réenchantement du monde. » ⁴²

L'entrée en modernité est datée par les historiens autour de la fin du 18e siècle, marquée par la révolution des lumières et la Révolution française, qui mène à la substitution du divin et de la royauté par la Raison comme principal opérateur cognitif. Pour Déry, c'est deux siècles plus tard que le management entre en modernité avec les techniques formalisées des ingénieurs Taylor et Fayol. D'abord Taylor en 1911, avec l'organisation scientifique du travail, *The Principles of Scientific Management*, qui servira d'inspiration

³⁹ *Ibid.*, p. 199.

⁴⁰ Déry, Richard. « Le management », Collection synthèse, JFD Éditions, 2009, p. 5-6

⁴¹ *Ibid.*, p. 7.

⁴² *Ibid.*, p. 18.

pour Fayol qui publie, en 1916, *L'administration industrielle et générale*, sa doctrine administrative. Avec cette entrée du management dans l'éthos formalisé, de la Raison, le management prétend à la capacité de gouverner les mondes organisés de manière formelle, objective, calculée, réfléchie de manière technique à travers le prisme de la rationalité instrumentale, pour maximiser l'efficacité et la puissance.⁴³ C'est le *mythe prométhéen* qui s'incarne par une vague de rationalisation administrative des mondes organisés. C'est le désenchantement du monde au profit d'une vision du monde monnayable, un monde qui selon les techniciens devrait être soumis à l'Homme par sa conquête et sa domination de la Nature grâce aux techniques qui laissent entrevoir un monde de Progrès affranchi de la Tradition. Le désenchantement du monde est le résultat de l'intellectualisation et de la rationalisation. Cette nouvelle prétention vient avec l'illusion de pouvoir prévoir, prévenir et maîtriser toutes les puissances mystérieuses.

Le management social suivra pour proposer un management basé sur la rationalité axiologique, « rationalité en valeur » (Weber), qui met l'accent sur la dimension humaine du management et qui s'inscrit dans le projet d'émancipation. Cependant, la prise en compte du « facteur humain » relève fondamentalement d'un effort de rationalisation, au sens instrumental. De plus, bien que le management s'empare des critiques du projet de compréhension, le management technique aussi continue de se développer.

Le management devient à la fois une « méthode technique » et un « réseau technique » hypermoderne. Comme chaque technique est un monde, le management est un mode de vie au cœur de l'acteur hypermoderne. En effet, les acteurs utilisent les techniques de management dans toutes les sphères de leur vie et intègrent les techniques de management au point où ils se gèrent comme des entreprises. Dans une perspective macroscopique et une approche systémique, c'est la société entière qui forme une organisation instrumentalisée, colonisée par l'imaginaire techno-industriel du management formel et

⁴³ Sur l'éthos économique rationnel voir : Weber, Max. « Histoire économique. Esquisse d'une histoire universelle de l'économie et de la société », Paris, Gallimard, 1991 (1ère éd.1923). Voir aussi : Durkheim, Émile. « De la division du travail social: étude sur l'organisation des sociétés supérieures », F. Alcan, 1893.

la logique rationnelle légale, le dogme de l'efficacité, de la croissance, du progrès et du développement.

L'avenir s'imagine en prenant appui sur cette histoire, pour mieux la comprendre et la dépasser afin de répondre aux enjeux contemporains qui impliquent l'action collective. Dans cette optique, le management contemporain est un hybride des formes de management historique. Le tableau suivant présente les périodes historiques associées aux défis du management et aux critiques qui lui sont adressées.

Tableau 1 : Périodes sociohistoriques et défi du management

Révolution Industrielle	1 ^e Rév. 1911	2 ^e Rév. 1945	3 ^e Rév. 1989	4 ^e Rév. 2000
Cadre de société	Production	Consommation et automatisations	Mondialisation et informatique	Transhumanisme, intelligence artificielle, robotique
Défi du management	Productivité	Croissance	Compétition	Légitimité
Archétype de management	Management traditionnel	Management technique	Management social	Management hypermoderne
Courant critique	Critique de l'industrialisation	Critique de la société de consommation	Critique du néo-libéralisme, du développement et de la marchandisation du savoir	Critique de l'accélération, de l'anthropocène et des hautes-technologies

2. 1 Qu'est-ce que le mouvement Slow ?

« Le problème est que notre amour de la vitesse, notre obsession d'en faire toujours plus en moins en moins de temps ont passé les bornes. Elle s'est transformée en dépendance, en idolâtrie. »⁴⁴

Carl Honoré

(« Éloge de la lenteur », 2005)

La philosophie Slow

En 2005, le journaliste canadien d'origine écossaise Carl Honoré publie l'*Éloge de la lenteur*, un « best-seller » international qui met de l'avant une critique du culte de la vitesse et propose les vertus de la lenteur comme solution. Il écrit :

« D'une certaine manière, nous sommes tous entraînés aujourd'hui à cette pensée rapide. Notre impatience est devenue si implacable que, comme le résumait l'actrice Carrie Fisher sur le ton de la plaisanterie, « même la gratification immédiate prend trop de temps ». Cela explique en partie la frustration chronique bouillonnant à la surface de nos vies modernes. Toute personne ou toute chose se trouvant sur notre passage, qui nous ralentit et nous empêche d'obtenir exactement ce que nous voulons quand nous le voulons, devient l'ennemi. Ainsi, le plus petit contre temps, le plus léger délai, la plus légère bouffée de lenteur peut désormais provoquer une colère noire chez des gens tout à fait ordinaires. »⁴⁶

Face à ce constat, il pose les questions suivantes : « Pourquoi sommes-nous si pressés ? Comment guérir de cette obsession du temps ? Est-il possible, ou seulement désirable, de ralentir ? »⁴⁷ et « Quels sont les coûts de la vitesse et quelles sont les chances de décélérer ? »⁴⁸

⁴⁴ Honoré, Carl. « Éloge de la lenteur », Marabout, Paris, (Ed. anglaise 2004) 2005, p. 17.

⁴⁶ *Ibid.*, p. 23.

⁴⁷ *Ibid.*, p. 15.

⁴⁸ *Ibid.*, p. 23.

Honoré propose la lenteur comme principe pour améliorer sa vie en opposition à la « maladie du temps » qui nous fait courir en direction de maximums imaginaires. Le mouvement qu'Honoré décrit comme une *révolution culturelle* s'oppose à l'idée que « plus vite » veut nécessairement dire meilleur. La philosophie Slow ne valorise pas la lenteur pour la lenteur, et le ralentissement comme une fin, telle que la recherche d'accélération sans fin. C'est bel et bien une recherche du « temps juste » à ne pas confondre avec « juste-à-temps ». La recherche du « temps juste » fait référence à la recherche du « Tempo gusto » : la recherche d'équilibre entre la rapidité et la lenteur. À cet effet, Honoré rapporte une rencontre avec Carlo Petrini, figure historique du mouvement Slow Food :

« Au cours d'un brûlant après-midi d'été à Bra, la petite ville piémontaise qui abrite le quartier général de Slow Food, je rencontre Petrini pour bavarder; sa recette de vie conserve une rassurante vibration de modernité. « Si vous allez toujours lentement, c'est stupide – et ce n'est pas du tout le but de notre démarche! me dit-il. Aller lentement revient à contrôler les rythmes de sa propre vie. Vous décidez à quelle vitesse vous devez aller, dans tel ou tel contexte. Si aujourd'hui j'ai envie d'aller vite, je vais vite. Si demain je veux aller doucement je vais doucement. Nous nous battons pour le droit à déterminer notre propre tempo. »⁴⁹

En 2006, Carlo Petrini publie, *Bon, propre et juste*, une autre contribution importante pour la philosophie du mouvement Slow. Dans cet ouvrage, le sociologue et journaliste italien établit une éthique de la gastronomie basée sur les valeurs de qualité nutritionnelle et gustative, sur la soutenabilité écologique et la justice : « Bon, propre et juste ».⁵⁰ Cette contribution en faveur de la *souveraineté alimentaire* est fondamentale, car elle forme la trilogie des valeurs Slow : Bon, propre et juste. Ces piliers de la philosophie Slow sont partagés par les différentes articulations du mouvement Slow.⁵¹

⁴⁹ *Ibid.*, p. 26.

⁵⁰ Petrini, Carlo. « Bon, propre et juste », *Éthique de la gastronomie et souveraineté alimentaire*, Gap, Yves Michel, 2006, 328 p.

⁵¹ Vitari, Claudio, Ashta, Arvind, Bloemmen, Marjolijn, Bobulescu, Roxana, Bratu, Diana, Lepesant, Michel, Né, Isabelle et Tûyen Lê, Nhu. « Slow management: Entreprendre la transition », Pearson Education, France, 2013, p. 78.

En 2011, dans son article « *La lenteur : une figure sensible émergente ?* » Diana Bratu propose d'explorer la recherche consciente d'équilibres entre les rythmes accélérés et les rythmes lents dans les pratiques contemporaines. La lenteur comme « figure sensible émergente » et comme *mode de vie alternatif*. Elle se réfère au travail de Lipovetsky (2004) qui montre la valorisation de la vitesse comme éthos de société hypermoderne ou de modernité tardive « late modernity ». Bratu se réfère aussi à Virilio (1995) dont la contribution montre que le principe de vitesse se répand dans toutes les sphères de la société. Face à cette grande accélération, Parkins (2004) met de l'avant le besoin de se réappropriier le temps en vivant à des rythmes moins contraignants. Cette proposition rejoint celle d'Honoré (2004) qui met de l'avant les avantages du lâcher-prise. Diana Bratu en vient à la conclusion que la lenteur est « *en rupture avec l'hyperactivité* », et affirme que celle-ci contribue à une forme de retour à l'« Écoute de soi, de son corps, attachée au mieux-être corporel, à l'équilibre, à la vitalité, aussi (Boutaud, Bratu 2007). »⁵².

Le mouvement Slow Food

Le mouvement Slow Food est fondé en 1986 à Rome et internationalisé en 1989 à Paris. Il émerge en Italie, en réaction à l'ouverture d'un restaurant McDonald sur la *Piazza di Spagna* à Rome. Le mouvement social *Slow Food* est basé sur la lenteur et le plaisir. En 2001, le principal fondateur du mouvement, Carlo Petrini, publie *Slow Food, manifeste pour le goût et la biodiversité*. Dans cette œuvre, il amène le concept « d'éco-gastronomie » basé sur une vision écologique et gastronomique.⁵³ La vision de Petrini représente bien le mouvement Slow Food qui applique une vision d'écologie socio-économique. Par exemple, Philippe Frémaux démontre que le mouvement Slow Food est un exemple d'éco-consommation qui privilégie la diversité alimentaire ancrée dans la proximité et la tradition. Le mouvement Slow Food a pour but de vivre mieux et de

⁵² Bratu, Diana. « La lenteur: une figure sensible émergente? », 2011.

⁵³ Petrini, Carlo. « Slow Food, manifeste pour le goût et la biodiversité », Préface de Jean Lhéritier, Président de Slow Food France-Éditions Yves Michel, (1 Ed. 2001) 2005, 130 pages.

consommer de manière soutenable. C'est une manière de concilier le souhaitable (vivre mieux) et le nécessaire (produire et consommer de manière soutenable).⁵⁴

Le mouvement Slow Food fait la promotion de la consommation responsable, et se porte à la défense de la *biodiversité alimentaire*, la *production locale*, la *culture* et les *traditions locales*. Le mouvement Slow Food est organisé sous la forme de groupes locaux appelés conviviums (*convivia* en italien). Ces conviviums font partie d'associations Slow Food à échelle nationale, elles-mêmes coordonnées à travers l'association Slow Food internationale. L'association et sa diffusion s'organisent de manière *démocratique* et *décentralisée*.

Au Québec, Slow Food Montréal, souhaite reconnecter la ville à la région pour qu'il y ait plus de produits locaux dans la restauration et à la maison. On met de l'avant le plaisir et la *convivialité*. Dans l'organisation Slow Food de la vallée de la Batiscan, on dit : « En fait, on reconnaît les Québécois par leur aspect convivial, par leur accueil ce sont des gens sympathiques. Ici dans la vallée de la Batiscan en plus de vouloir garder nos producteurs, nos produits et notre savoir-faire associé à notre paysage, nous gardons bien précieusement cette culture d'accueil. Et nous avons la célébration facile! » (Johanne Germain, présidente de Slow Food Vallée de la Batiscan). Réseau Slow Food donne des ressources et aide à s'inspirer des autres conviviums pour renforcer notre identité locale, le mouvement aide à « agir, à avoir des actions plus durables dans notre alimentation et finalement changer le monde par notre assiette. » (Bobby Grégoire de Slow Food Montréal, Conseiller International de Slow Food actuel pour le Canada).⁵⁵

Les spécificités du mouvement Slow

En 2013, dans un article intitulé *Slow versus Fast*, l'ethnologue et anthropologue italienne Valeria Siniscalchi écrit sur la signification du *slow* :

⁵⁴ Frémaux, Philippe. « Critiquer la consommation, de la morale à l'écologie », *Alternatives économiques*, 2009, no 9, p. 86-86.

⁵⁵ Kossowan, Kevin. « Slow Food in Canada », *Slow Food*, 2015.

« Dans ce nouveau contexte, slow, la lenteur devient une notion de plus en plus complexe, incluant la lutte contre les formes de libéralisme représentées par les brevets des semences, la privatisation de l'eau et l'énergie nucléaire. Derrière le mot consensuel "slow", l'approche par antagonisme réapparaît. Si le discours de Slow Food rappelle aujourd'hui celui de l'écologie politique et se rapproche des philosophies d'autres mouvements, il garde des spécificités, que les leaders du mouvement revendiquent comme telles. »⁵⁶

Parmi ces revendications se trouvent la défense du paysage, la lutte contre les organismes génétiquement modifiés et la mobilisation contre le retour de l'Italie au nucléaire. Siniscalchi constate que ces revendications exigent une capacité d'action rapide qui contraste avec la valorisation des rythmes (de vie, de l'économie, etc.) qui sont au cœur de la philosophie de Slow Food. En *réalité*, ce sont précisément la rapidité, la vitesse d'action et la capacité d'être présents au même moment dans des arènes politiques très différentes qui permettent aux responsables du mouvement de construire leur force. Devenir un mouvement politique dont la durée puisse dépasser celle d'une bataille particulière demande un engagement sur plusieurs fronts. Ainsi *cohabitent deux vitesses* telles des idéaux types (Wilk 2006) : la *Slow life* et la *rapidité des batailles politiques*, le temps lent des dîners et la vitesse des campagnes de sensibilisation, les temps lents des agriculteurs et le rythme rapide des activistes. Siniscalchi affirme aussi que l'organisation Slow Food a un rapport particulier avec l'économie :

« Les responsables de Slow Food ne rejettent pas radicalement l'économie libérale, ils agissent en son sein. Ils obtiennent des financements de sponsors privés ainsi que d'importantes subventions publiques. Dans ce cadre, Terra Madre sert aussi à légitimer Slow Food en tant que mouvement politique et en tant qu'acteur dans le champ des politiques alimentaires. »⁵⁷

⁵⁶ Siniscalchi, Valeria. « Slow versus fast », Terrain, 2013, p.10.

⁵⁷ *Ibid.*, p. 10-11.

C'est dans cette *posture de coexistence* avec la vitesse, l'économie néo-libérale et la bureaucratie que le mouvement Slow collabore pour socialiser les changements qu'il souhaite institutionnaliser, et légitimer son action en tant que mouvement politique.

La diffusion du Slow

« Et, bien que cela sonne comme un paradoxe, le mouvement pour la lenteur se développe à toute allure. »⁵⁸

Carl Honoré

(« *Éloge de la lenteur* », 2005)

En 2013, dans *Slow Food ou la défense de la culture du goût*, Diana Bratu se penche sur le mouvement international de Slow Food regroupant plus de 100,000 membres, dans près de 150 pays. Selon elle : « La force de Slow Food est de fédérer une multitude de personnes à partir d'un même dispositif de communication et d'une philosophie commune. »⁵⁹ Dans ce sens, la philosophie Slow favorise l'émergence d'une mobilisation collective. De plus, Diana Bratu affirme que la philosophie Slow Food est applicable par les membres à travers les gestes de tous les jours. Dans cette perspective, elle affirme que l'application de la philosophie prend une dimension globale qui dépasse l'acte militant pour incarner un mode de vie en adéquation avec soi et la nature.

À partir du mouvement Slow Food se diffuse la philosophie Slow. Le mouvement Slow met en pratique les principes « bon, propre et juste » dans d'autres activités et dimensions culturelles. La philosophie Slow peut s'appliquer aux différentes activités de la vie courante pour former un mode de vie. La *Slow life* peut rassembler l'ensemble des dimensions Slow : Slow Food, Slow cities, Slow home, Slow education⁶⁰, Slow sciences,

⁵⁸ Honoré, Carl, *Op. Cit.*, p. 45.

⁵⁹ Bratu, Diana. « Slow Food ou la défense de la culture du goût », Cahiers du CEREN 43, 2013, p. 26.

⁶⁰ Voir le numéro complet de la revue *S!lence* consacré à l'éducation lente : Lepri, Jean-Pierre et al. « L'éducation lente », Revue S!lence, 2010, no. 382.

Slow health, Slow money⁶¹, Slow management et plusieurs autres facettes du Slow. Par exemple, l'approche Slow à l'échelle des villes avec le mouvement Slow cities, *Città slow* en Italien ou ville lente. Ce réseau de villes lentes revendique la lenteur pour remettre la priorité à l'humain, diminuer le gaspillage et valoriser la vie locale. Les gens refusent l'*accélération* et le *rythme industriel* dans leur mode de vie, ils appliquent des méthodes et des approches plus holistiques.

Slow Food de la consommation engagée à la coproduction

Le mouvement Slow Food appelle à préserver la *souveraineté alimentaire* et la *biodiversité rurale* en constituant une *alternative* à l'industrie agroalimentaire dominante. Slow Food lutte pour la *préservation des pratiques agricoles soutenables*, des *cultures locales* et des *paysages identitaires*.⁶² Le mouvement Slow Food est organisé sous la forme d'un système et comporte son propre réseau d'acteurs. Slow Food favorise les relations de coopération entre les membres. Par exemple, Slow Food Italy a lancé un programme d'apprentissage nommé *Orto in condotta* qui signifie *potager en sentinelle* en italien. La formation d'une durée de trois ans porte sur le goût, l'alimentation et la production agroalimentaire biologique et biodynamique. Les membres sont tous des *co-producteurs* et *co-consommateurs* qui *participent au maintien de différentes cultures* et de *savoir-faire*.⁶³

En 2009, dans son article sur *La consommation engagée*, Sophie Dubuisson-Quellier retrace l'émergence de ce phénomène au cours du 20^e siècle. Elle associe la consommation engagée à une volonté de participer à une *économie citoyenne* qui implique de *reprendre du pouvoir* sur ses actes de consommation.⁶⁴ Partant du postulat que toute action humaine s'inscrit entre autres dans une dimension *politique*, nous appuyons

⁶¹ Pour plus d'information sur le mouvement Slow money consulter l'URL : slowmoney.org/

⁶² Solera, Gianluca. « Le défi écologique et le rôle de la culture en Méditerranée », 2011, p. 60.

⁶³ Navarro, Aurore. « Slow Food, retour sur le succès d'une association italienne devenue internationale », *Pour*, 2012, N° 215-216, p. 357.

⁶⁴ Dubuisson-Quellier, Sophie. « La consommation engagée », Les Presses de SciencePo., collection Contester, 2009, n°5, 143 p.

Dubuisson dans la première affirmation de son ouvrage : « La consommation est devenue un espace de contestation sociale ». Elle associe l'émergence du mouvement international Slow Food aux mouvements de contre-culture marchande qui s'opposent à l'uniformisation des cultures et la standardisation des goûts.⁶⁵ Le « consom'acteur » *transforme* le système sociotechnique par ses choix « d'acheter autrement » et de « ne pas acheter » des produits jugés non éthiques par celui-ci. Dubuisson conclut que les actions de consommation engagées contribuent à la responsabilisation du système économique.

Carlo Petrini aussi fait la promotion de la consommation engagée et encourage la *coproduction* : « La gastronomie, c'est politique. Acheter à un petit *paysan* de la région des aliments c'est un geste politique très important qui encourage la biodiversité et la socialité. Tandis qu'acheter à une multinationale agroalimentaire comme Coca-cola, c'est encourager la destruction des paysages, du tissu social et de la biodiversité. » Il affirme que le libre marché débouche sur la destruction des communautés agricoles. Les consommateurs engagés doivent bâtir des relations directes avec les producteurs pour devenir des coproducteurs et renforcer l'*économie locale* (économie en dehors du mode de production capitaliste typique de l'accélération), pour augmenter la qualité, réduire le gaspillage et la pollution.⁶⁶

Le combat de Slow Food et la diversité alimentaire

La modernité alimentaire amène des régimes alimentaires complexes, et il y a lieu de se poser des questions sur les liens entre l'alimentation et la biodiversité. Les ethnologues et anthropologues de l'alimentation constatent à travers le monde une « déperdition de la diversité alimentaire avec fort risque d'appauvrissement nutritionnel. » (Bahuchet et alii.) Ils affirment que la biodiversité est nécessaire à un système alimentaire équilibré. La part de nourriture *autoproduite* ne cesse de décroître au profit du système économique

⁶⁵ *Ibid.*, p. 90.

⁶⁶ Petrini, Carlo. « Carlo Petrini présente le mouvement Slow Food à Strasbourg », entrevue vidéo, 2015.

hétéronome et de la monétarisation des modes de vie. Encore à l'échelle mondiale, l'agriculture est impactée par le phénomène d'urbanisation qui est en croissance marquée.

D'une part, l'urbanisation pose la question de comment nourrir les citadins. L'urbanisation dans une perspective systémique pose la question de l'influence grandissante des villes et de l'économie urbaine sur les zones rurales et les économies régionales. L'approvisionnement des villes vient modifier l'économie des zones rurales, les *modes de vie paysans* et leurs habitudes alimentaires : « Les transformations économiques vont de pair avec une rupture dans la transmission vers les jeunes générations des pratiques alimentaires et des goûts. »⁶⁷

Serge Bahuchet met de l'avant qu'une agriculture durable doit maintenir une biodiversité élevée, une biodiversité en dehors des espaces protégés, ce qui implique aussi une vie rurale équilibrée. L'agriculture est dans une période de refondation ou de transition, et doit *s'adapter* dans un contexte de crises simultanées : « *crise de la biodiversité, crise énergétique, crise alimentaire, crise financière et changement climatique.* » Comment adresser le problème de la *sécurité* alimentaire dans le contexte actuel ? Si le phénomène de la faim a diminué en général, en dehors des zones géographiques touchées par la guerre, le phénomène de la malnutrition ne diminue pas. Par mal nutrition Bahuchet et *al.* font référence à des régimes alimentaires déséquilibrés : carences en vitamines ou en nutriments. Pour trouver des solutions au problème d'une part, il y a un besoin de prise de conscience des enjeux liés à la biodiversité et d'autre part, un besoin d'appliquer la « Convention de la Diversité Biologique » (1992). Concrètement, cela implique la reconnaissance de l'importance de la biodiversité dans l'agriculture pour l'alimentation et la nutrition. Dans un contexte de malnutrition, la biodiversité alimentaire représente une *solution tangible* : la cueillette de végétaux sauvages, la chasse de gibier locale et la combinaison de cultivars constituent des pratiques alimentaires qui fournissent des compléments alimentaires et qui contribuent à un régime équilibré. Cela demande de modifier l'agriculture et favoriser la diversification de celle-ci.

⁶⁷ Bahuchet, Serge, Aubaile, Françoise et Ávila Palafox, Ricardo. « Contribution de la biodiversité à l'alimentation », Revue d'ethnoécologie, 2012, p. 4.

Ce détour anthropologique nous permet de prendre la mesure de l'importance de l'agroécologie en tant qu'« *écologie des systèmes alimentaires* ». Il s'agit de favoriser la production alimentaire locale et défavoriser l'importation et le *dumping* pour augmenter l'*autonomie alimentaire locale*. Cette *restructuration* des systèmes alimentaires pour en faire des « Syal », *Systèmes Agroalimentaires Localisés*, est fondée sur la relation entre aliments et territoires. Par exemple, la *production alimentaire organisée* sous la forme de systèmes de polycultures et d'agriculture *vivrière*. Ces systèmes sont organisés sous la forme de *microfermes biologiques*, basées sur l'*énergie solaire* et l'*énergie humaine*. Sur le plan de la société civile, le mouvement Slow Food représente cette lutte pour une alimentation saine, goûteuse et locale. Cette vision est partagée par l'organisation Slow Food et l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO), et fait l'objet d'un accord signé en 2013 par les deux *organisations* internationales.⁶⁸

2. 2 Le slow management : qui en parle et comment ?

Le slow management comme réforme

En 2010, Dominique Steiler, John Sadowsky et Loïck Roche publient un ouvrage intitulé *Éloge du bien-être au travail*. Dans ce petit livre d'une centaine de pages, on aborde d'une part la question du suicide et dans un second temps la question du bien-être au travail. Dans un premier temps, les auteurs ancrent leur réflexion sur *Le mythe de Sisyphe essai sur l'absurde* d'Albert Camus écrit en 1942 :

« Les dieux avaient condamné Sisyphe à rouler sans cesse un rocher jusqu'au sommet d'une montagne d'où la pierre retombait par son propre poids. Ils avaient pensé avec quelque raison qu'il n'est pas de punition plus terrible que le travail inutile et sans espoir. » (Camus, *Le Mythe de Sisyphe*, p. 1)

⁶⁸ Food and Agriculture Organisation (FAO). « Slow Food et la FAO unissent leurs forces », en ligne, 2013.

Dans un second temps, ils se réfèrent à l'entrepreneur du 18^e siècle Robert Owen. Parlant des idées d'Owen, les auteurs écrivent :

« Des idées clés qui gardent aujourd'hui toute leur modernité et leur actualité. Première idée, l'argent consacré à l'amélioration des conditions de travail représente l'un des meilleurs investissements qu'un chef d'entreprise puisse réaliser. Deuxième idée : le bien-être des employés peut se révéler extrêmement profitable tout en soulageant la misère humaine. Avec le Mythe de Sisyphe, et en regard de ce qui se passe aujourd'hui dans les entreprises, cette idée est le vrai point de départ de l'évidence et de l'urgence de cet ouvrage. »⁶⁹

Dans un troisième temps, les auteurs font une mince référence à la fondatrice des théories des organisations et du management des relations humaines, Mary Parker Follett, pour rappeler que le management s'applique à toute organisation : « ...le management ne concerne pas seulement les entreprises mais aussi les administrations, que celles-ci soient publiques ou parapubliques et, plus généralement d'ailleurs, toutes les organisations du travail. »⁷⁰ Gardant aussi l'idée de relation « gagnant-gagnant » de Parker Follett, le trio évoque ensuite le travail sans fin des théoriciens des organisations pour le « mieux-être des salariés ». Les auteurs analysent le fordisme comme suit :

« L'idée était simple : si les ouvriers produisaient plus (c'était évidemment le but premier de Ford), ils seraient payés plus, ils pourraient donc accéder aux biens de consommation et mieux vivre. Les conditions de travail des ouvriers de Ford peuvent aujourd'hui paraître très dures mais, comparées à la misère et à la souffrance des ouvriers français de la fin du XIX^e siècle – il n'est que de lire Zola - il y avait indiscutablement progrès. »⁷¹

La première proposition de Slow management définie comme une « politique préventive et globale de lutte contre le stress » est abordée pour la première fois comme suit :

⁶⁹ Steiler, Dominique, Sadowsky, John, et Roche, Loïck. « Le slow management : éloge du bien-être au travail », Presses universitaires de Grenoble, 2010, p. 6.

⁷⁰ *Ibid.*, p. 7.

⁷¹ *Ibid.*, p. 7.

« Il y a un avant et un après management dans son quotidien qui doivent être intégrés par les leaders, les dirigeants, l'ensemble des personnes qui dirigent des équipes, un management dont la proximité avec les hommes et les femmes doit être réel, tangible, visible. Ce management d'un nouveau type, que nous avons appelé le *slow management*, nous le développerons en troisième partie. »⁷²

On comprend ici que l'approche des deux docteurs en psychologie et de leur collègue « coach de leaders » propose une approche du haut de la hiérarchie vers le bas, communément appelée « top-down ». Ils affirment d'un ton convaincu :

« Ce dont l'entreprise a le plus besoin pour redevenir humaine et transformer aujourd'hui ces lignes de morts en ligne de vie, ce n'est sûrement pas d'une anesthésie par la mise en place de dispositifs antistress à courte vue, et moins encore d'une anesthésie générale qui se traduirait par un arrêt soudain des machines. (...) Ce dont l'entreprise a vraiment besoin, c'est que les personnes qui ne sont plus fières de travailler dans cette même entreprise le redeviennent. Elle a besoin de transformer toute cette énergie désormais négative en énergie positive. Pour cela, il ne faut pas nier l'énergie négative mais prendre appui dessus pour la retourner et reconstruire ensemble ce qui a été défait par l'addition individuelle d'incompétences tragiques, résultat du non-accompagnement et de la non-compréhension des hommes et des femmes. »

Dans le passage précédent, on comprend que les auteurs s'expliquent le problème du suicide et du mal-être vécu dans les organisations dans la perspective de l'individualisme méthodologique qui implique d'expliquer le suicide et le bien-être au travail par une analyse des parties prises individuellement. La stratégie des trois auteurs est d'améliorer le fonctionnement des individus pour améliorer le fonctionnement des organisations comme finalité. Pour conclure le premier chapitre, ces adeptes de la rationalité instrumentale affirment que :

⁷² *Ibid.*, p. 18.

« Pour atteindre la performance, performance qui passe par le bien-être des personnes, il faut pratiquer ce que nous appelons le *slow management*. Les leaders, les dirigeants, les managers peuvent ainsi bâtir l'entreprise responsable, une entreprise devenue un endroit exceptionnel pour y exercer son métier, garant des conditions de bien-être et de performance. »⁷³

Les auteurs poursuivent ainsi, en proposant la gestion du stress pour un « développement durable »⁷⁴, « la responsabilité sociale des entreprises »⁷⁵ et ils ajoutent à la quarantième page :

« Il est important pour les décideurs de comprendre que nous sommes face à l'émergence de l'importance de la démarche sociale d'un plan de développement durable, que ces approches nécessitent un investissement qui peut être important même s'il ne produira pas forcément de variation de profit immédiat. »

Les trois auteurs affirment que : « L'économie, comme l'écologie, se doit d'être au service des hommes. Son objet est d'être *asservie* à la santé et au bonheur des hommes, de tous les hommes. Non l'inverse ! »⁷⁶ Par la suite, dans le chapitre intitulé *Slow management* d'une trentaine de pages, le *Slow management* est introduit comme suit :

« Très concrètement, qu'est-ce que cela veut dire? Cela veut dire que chaque semaine, les responsables doivent se ménager du temps, en dehors des réunions, en dehors des appels téléphoniques, en dehors de la réception et de la lecture des e-mails, pour réellement comprendre ce qu'il y a dans la tête des hommes et des femmes qu'ils dirigent ; du temps pour les écouter, du temps pour apprendre du temps pour enseigner.

Il n'y a pas de leaders, de managers, de cadres mêmes, dignes de ce nom qui ne fassent pas du *slow*. Que ce soit dans le domaine des entreprises, bien sûr, mais

⁷³ *Ibid.*, p. 24.

⁷⁴ *Ibid.*, p. 34.

⁷⁵ *Ibid.*, p. 41.

⁷⁶ *Ibid.*, p. 51.

aussi dans d'autres domaines comme le sport, les expéditions, ou même les armées, le fil rouge et point commun est le *slow management*. »⁷⁷

Après avoir affirmé que tous font déjà du *slow*, les auteurs font l'éloge des pratiques dites « *slow* » des PDG de HP, Pepsi, GE, Marriott, Mattel, Fetzer Winery, Medecines for Humanity, Medtronic, Apple, Xerox,... L'approche du Slow management est basée sur l'empathie, le soutien, la transparence et la vérité.

Le slow management de Roche, antidote ou diminution des symptômes ?

En 2011, Loïck Roche poursuit exactement dans la même perspective dans son article *Le Slow management, antidote au stress*. Loïck Roche propose le retour d'un management ayant les personnes au centre de l'organisation. Roche nous met en garde face aux implications du management sur le bien-être des humains :

« Les organisations mal dirigées ne sont pas seulement des véhicules de stress, de violences, de disqualifications, elles peuvent, nous le savons désormais, conduire à la mort. C'est important de "revenir là-dessus", car c'est bien sur la base de ce constat que s'originent les actions que je préconise. Parmi ces actions, parce qu'il en est à la fois le contenant et le contenu : le *slow management*. »⁷⁸

Comme dans le premier ouvrage, Roche retrace les origines du Slow management dans les pratiques instituées aux États-Unis par les « fondateurs » de HP, Bill Hewlett et Dave Packard, qui pratiquaient le « management by walking around » (MBWA). Pour les managers, cela consiste à aller à la rencontre des différents travailleurs en passant du temps en dehors du bureau à tisser des liens, discuter et à être à l'écoute de leur équipe. Pour Roche, le Slow management consiste à ménager du temps pour écouter, pour comprendre, pour apprendre et pour enseigner avec les membres de l'organisation. La présence et le contact direct du manager avec les membres de l'équipe transmettent des

⁷⁷ *Ibid.*, p. 63.

⁷⁸ Roche, Loïck. « Le slow management, antidote au stress », *L'Expansion Management Review*, 2011, N° 141, p. 43

messages à la fois implicites et explicites. En effet, la simple présence du manager au sein de l'équipe de travail, plutôt que de voir une ombre derrière une fenêtre bien perchée, génère une puissante force symbolique qui a pour effet de motiver l'équipe de travail. Roche termine en faisant la promotion d'une « performance durable », qui serait le résultat d'un alter-management, un *Slow management* qui donne du temps dédié aux membres de l'organisation pour donner du sens à leur travail.⁷⁹ Se basant sur Nietzsche, il propose d'instrumentaliser l'espoir tel le *Voyage du Héros* pour motiver les membres de l'organisation. Les auteurs de *l'Éloge du bien-être au travail* concluent leur proposition en se référant au grand philosophe des sciences Karl Popper :

« On arrive à ce que Karl Popper appelle une moins mauvaise solution (qui n'est jamais qu'une approximation pour laquelle il forge un mot, *vérisimilitude*) qui se présente sous la forme d'un nouveau problème. Ce nouveau problème qu'il appelle P2, Karl Popper nous dit qu'il marque un progrès dans l'entreprise : c'est passer d'un problème P1 à un problème P2 plus intéressant parce que plus complexe. »⁸⁰

Suite à la lecture de cette première proposition de *slow management*, il y a lieu de se questionner sur la capacité du *slow management* à répondre aux enjeux sociétaux actuels. Paru en 2010, l'ouvrage de Steilier, Sadowsky et Roche ainsi que l'article de Roche l'année suivante, *Slow management antidote au stress*, ne font aucune référence au mouvement *Slow* qui constitue pourtant déjà plus de 100 000 membres et est internationalisé à Paris, pas tellement loin de Grenoble École de management. Pourquoi les auteurs ne font-ils aucune référence à *Slow Food* et ses corolaires ? Aveuglement volontaire ? Manque de rigueur et de recherche sur le *slow* ? Le manque de références à l'état de l'art du *Slow*, et l'absence de bibliographie dans *l'Éloge du bien-être au travail* n'aide pas à clarifier les choses. Bien que nous saluions la référence à l'épistémologie de Popper pour parler du management comme une solution problématique, il convient de mentionner que ces trois héros du management proposent une vision du management hautement problématique dont les limites sont d'instrumentaliser le bien-être des êtres

⁷⁹ *Ibid.*, p. 49.

⁸⁰ Steiler, Dominique, et al., *Op. Cit.*, p. 95.

humains au profit de la croissance des grandes entreprises sans adresser les enjeux écologiques, technologiques et politiques.

Le Slow Management entre bien-être et « Empowerment »

Se référant au Slow Management de Roche et *al.* dans son article *Le bien-être donne-t-il du sens au travail ?*, Mireille Barthod-Prothad affirme qu'un management basé sur l'écoute est porteur de sens pour le gestionnaire et ses collaborateurs. Barthod-Prothade centre son approche sur 3 concepts clefs : le bien-être, le Slow Management (*avec une lettre majuscule à Management*) et l'Empowerment (*autonomisation*). Elle retrace aussi l'origine du Slow Management dans la recherche de bien-être et dans la volonté d'humaniser l'entreprise. Robert Owen et Mary Parker Folett de l'école des relations humaines sont des emblèmes de cette quête de bien-être au travail.⁸¹ Sans proposer des changements à l'approche de Steiler, Sadowsky et Roche, Mireille Barthod-Prothade met de l'avant le côté émancipateur des deux méthodes qu'elle analyse :

« Le Slow Management et l'Empowerment sont deux méthodes permettant aux managers et aux salariés de renouveler une logique de jeux favorable au bien-être au travail d'une part, et de décider des points d'amélioration et de développer ses compétences d'autre part. »⁸²

Bien que l'article de Mireille Barthod-Prothade respecte les conventions, tel que citer ses sources de manière précise et exhaustive, aucune référence n'est faite au mouvement Slow Food, à la philosophie Slow et à la lenteur comme *figure émergente*.

⁸¹ Barthod-Prothade Mireille, « Le bien être donne-t-il du sens au travail ? Produire simultanément une performance économique et sociale pour l'entreprise et du bien-être au travail pour le salarié », *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, 2012, Vol. XVIII, p. 123-157.

⁸² *Ibid.* p. 134.

Le Slow management comme réforme-radical

En 2012, Catherine Glée et Frederik Mispelblom publient un article intitulé « *Manager sans perdre son âme* ». ⁸³ Après avoir évoqué les origines militaires du management, les auteurs affirment que la compétition économique intensifiée par la *mondialisation* renouvelle le vocabulaire militaire : « Il réapparaît, via les références au domaine sportif, en évoquant les défis à relever, les challenges à assumer, les synergies d'équipe à construire... et explicitement en parlant de la guerre économique. » ⁸⁴ Glée et Mispelblom proposent d'analyser « *le malaise des cadres* » en fonction des changements dans l'environnement :

« À partir des années 90, dans la lignée de cette évolution de l'encadrement vers le management et dans un environnement économique mondialisé marqué par l'incertitude et l'ambiguïté (Weick, 1995), les travaux sont nombreux qui signalent « la grande rupture » (Bouffartigue, 2001) » ⁸⁵

Les auteurs ajoutent l'entrée en hypermodernité à leur réflexion sur « *le changement fort* » du métier de gestionnaire :

« Au-delà du malaise d'une population n'est-ce pas un malaise plus profond et plus généralisé qui s'exprime ici ? Quelques soient leurs statuts, les salariés des grandes entreprises travaillent désormais dans des organisations « hypermodernes » c'est-à-dire fondées sur le « culte de l'urgence » (Aubert, 2003) sur une culture de la flexibilité vantant l'autonomie et la responsabilisation (Boltanski, Chiapello, 1999) et conduisant au mythe de l'excellence. Mais en ayant pour mots d'ordre la réactivité extrême, l'adaptabilité permanente, cette exigence d'excellence à un coût (Aubert, De Gaulejac, 1991, Arenes, 2000) que certains salariés vivent parfois tragiquement. »

⁸³ Glée, Catherine, Mispelblom Beyer, Frederik. « Manager sans perdre son âme. Quand le « réel du travail » des cadres ouvre la voie à des pratiques quotidiennes, alternatives et humanistes », *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, 2012, Vol. XVIII, p. 251-273.

⁸⁴ *Ibid.*, p. 255.

⁸⁵ *Ibid.*, p. 255.

C'est tout de suite après avoir présenté ce nouveau monde social qu'est l'*hypermodernité* que Glée et Mispelblom présentent la réaction, « un signal faible » :

« Or, dans cet univers de « modernité liquide » (Bauman, 2000) caractérisé par une fragmentation du social et une fragilité voire une disparition de ce qui fait lien entre les individus, se dessinent des îlots de réaction qui prennent différentes formes mais qui tous mettent en question ce *mythe de la vitesse* et de la performance pour faire l'éloge de la lenteur (Kundera, 1995, Nadolny, 2008, Sansot, 2000). »

La professeure de *management* Catherine Glée et le sociologue Frederik Mispelblom-Beyer proposent d'étudier le Slow comme phénomène de société :

« Des mouvements apparaissent, tel le mouvement Slow, qui pourraient exprimer beaucoup plus qu'une simple mode. Peut-être révèlent-ils une aspiration profonde et partagée non seulement par des militants faisant de leur critique radicale de la société libérale un combat, mais aussi par des citoyens souhaitant obtenir, non pas "davantage de biens", mais "davantage de liens" (Aries, 2010).

Historiquement, ce mouvement slow prend naissance, en Italie en 1986, avec « slow food » une organisation revendiquant aujourd'hui 100 000 membres présents dans 150 pays. L'italien Petrini, à l'origine de ce mouvement, souhaitait réintroduire les notions de qualité dans la nourriture en opposition à l'approche alimentaire quantitative de type Mac Do. Le mouvement « Slow Cities » a suivi. Il réunit aujourd'hui 140 villes de 21 pays dont la ville de Segonzac dans les Charentes en France. Il s'agit de villes revendiquant le choix de la lenteur pour redonner la priorité à l'humain, pour arrêter le gaspillage et valoriser les productions et les actions « locales ». »⁸⁶

Tout de suite après avoir souligné l'importance du mouvement Slow, ils écrivent :

« Dans le même esprit se développe l'idée d'un « slow management » c'est-à-dire un management visant à développer le bien-être au travail (Steiler, Sadowsky,

⁸⁶ *Ibid.*, p. 258.

Roche, 2010). Un management davantage tourné vers le « care » (Folbre, 2004) où le souci de l'autre, la sollicitude peuvent être reconnus comme des valeurs. Ce management conduit à des formes d'organisation du travail et de la société où l'enjeu est de « travailler mieux et moins pour vivre mieux » (Lesnard, 2009). »

Si en effet, les différentes facettes du mouvement Slow mettent l'emphase sur l'urgence de *ralentir pour mieux vivre*, ce n'est pas du tout la proposition de Steiler, Sadowsky et Roche. Malgré cela, Glée et Mispelblom-Beyer poursuivent :

« Dans cette perspective « slow » du management, la rationalité instrumentale cède le pas à la réflexivité, à la médiation, à l'interprétation signifiante (Cilliers, 1998). C'est également ce que certains auteurs appellent parfois l'approche méditerranéenne du management (Witowsky, 2005, Cova, 2006) ou encore « la pensée méridienne » (Cassano 1998, Firat, 2005). »

Dans la même perspective que la philosophie Slow, plusieurs auteurs réfléchissent à l'idée du Slow management. Le Slow management pose le management face à la philosophie et au mouvement Slow. Sans être associés au slow management, plusieurs travaux dans le champ de l'innovation et de la créativité font l'éloge de la *lenteur réfléchie*. À ce sujet, Glée et Mispelblom-Beyer se réfèrent aux travaux reconnus de Amabile sur la créativité qui mettent en lumière le côté *contre-performant* de la dynamique « *fast* », et ce, même dans une logique d'action orientée par la rationalité instrumentale :

« Des travaux comme ceux de Amabile *et alii*, publiés dans la Harvard Business Review dès 2002, donnent à ce courant de pensée une « utilité gestionnaire » au sens où ils montrent la contre-performance et l'improductivité de la logique du « toujours plus, toujours plus vite ». En prenant l'exemple de la créativité, ces travaux montrent que dans des environnements d'urgence, de compétition exacerbée, de recherche d'efficacité à tous crins... les individus, paradoxalement, voient leurs capacités de création et d'imagination diminuées. Alors que cette créativité augmente dans des environnements de travail où chacun peut aller à son rythme, est autorisé à « perdre du temps à rêver », faisant ainsi de la lutte taylorienne contre la « flânerie systématique » un combat non seulement d'arrière-garde, mais aussi

contre-productif. [...] Inscrit dans le courant des « pensées vertes » (ou pensées de l'écologie), le mouvement du « slow management » conduit à une critique radicale de la notion de croissance telle que la société industrielle l'a définie (Gadrey, 2010) et met en avant des valeurs que l'on pouvait penser obsolètes. Ainsi de la notion de « bienveillance » (Cappeletti, Khalla, Noguera, Scouarnec, Voynet-Fourboul, 2010) ou encore de la notion de solidarité avec des préoccupations relevant non pas du résultat, mais de l'empathie, de la coopération, de la compassion. »⁸⁷

À la question de départ, « *Comment manager sans perdre son âme ?* », les auteurs caractérisent les pratiques qu'ils ont observées auprès des gestionnaires de la manière suivante :

« Ils peuvent être les indicateurs d'un changement fort porté par des aspirations qui ne sont ni des excentricités ni des épiphénomènes mais la marque d'un mouvement de fond conduisant à interroger le modèle du cadre manager véhiculé dans les discours managériaux. [...]

L'ensemble de ces principes pourrait être rapproché des principes d'humanisme, de bienveillance, de respect des personnes... ils pourraient constituer les fondements d'un "management bienveillant", en rupture avec des méthodes managériales visant des résultats individualisés et de court terme, et s'avérant être moins rentables financièrement que des démarches solidaires, durables, de moyen et long terme. Les valeurs que l'on perçoit en filigrane dans nos entretiens, pourraient contribuer à sortir du « grand désenchantement » (Stiegler, 2010) dans lequel semblent aujourd'hui être enfermés les salariés. Il semble que ce soit quelque chose de cet ordre là qui soit exprimé par les cadres de notre recherche. Des cadres qui tentent de réenchanter comme ils peuvent, là où ils sont et à travers de « petits » actes de management au quotidien, l'univers professionnel dans lequel ils évoluent. »

⁸⁷ *Ibid.*, p. 259.

Le Slow management : « Entreprendre la transition »

En 2013, un autre groupe d'auteurs : Vitari, Ashta, Arvind, Bloemmen, Bobulescu, Bratu, Lepesant, Né, et Tûyen Lê se positionnent sur le Slow management. Intitulé « *Slow management : Entreprendre la transition* », ce recueil d'articles propose une matrice théorique et pratique pour articuler un tout autre *Slow management*. Au premier paragraphe les auteurs écrivent :

« Le slow management s'inscrit dans un phénomène plus large qui se développe aujourd'hui autour de la philosophie de la lenteur, promue comme modèle de vie alternatif à l'expansion de la vitesse (fast food, speed dating, fast lane...). Le mouvement Slow Food en réaction au fast food et fort de l'adhésion de centaines de milliers de personnes, a ouvert la porte à d'autres mouvements slow, parmi lesquels nous pouvons inclure le slow management. Les causes du fast food, elles, se retrouvent dans une économie qui a voulu s'autonomiser de la société et de la nature et appliquer ses principes de productivisme, rentabilité, efficience, accélération dans tous les domaines, alimentation incluse. Alors, c'est dans la bioéconomie, par opposition à l'économie dominante, et dans le mouvement Slow Food, par opposition au système agroalimentaire dominant, que nous allons trouver les origines du slow management. »⁸⁸

Le Slow management aspire à un autre management, un *alter-management*, une alternative concrète qui incarne le « bon, sain et juste » dans le *paradigme de la bioéconomie* et des *objecteurs de croissance*.⁸⁹ Le Slow management étant ancré dans le paradigme bioéconomique, il amène des changements importants dans l'*heuristique* de décision des gestionnaires. Le Slow management est une *alternative* au management formel, en d'autres mots le « Fast management » qui est ancré dans le *paradigme économique néo-libéral*. À l'opposé, étant ancré dans la bioéconomie, le Slow management repose sur le postulat central de l'impossibilité de séparer l'économie de

⁸⁸ Vitari, Claudio, Ashta, Arvind, Bloemmen, Marjolijn, Bobulescu, Roxana, Bratu, Diana, Lepesant, Michel, Né, Isabelle et Tûyen Lê, Nhu. « Slow management: Entreprendre la transition », Pearson Education France, 2013, p.1.

⁸⁹ *Ibid.*, p. 123.

l'écologie. Cela implique un changement complet d'approche. Le Slow management a une vision du monde, qui tient compte des *limites biophysiques*. De ce fait, le Slow « entrepreneur », oriente ses pratiques de manière à *prévoir* l'épuisement des ressources, *prévenir* l'épuisement et *l'éviter* le plus possible. Le Slow management implique de prendre le temps d'analyser.⁹⁰

La dichotomie et la dualité entre Slow et Fast peuvent être jumelées à l'opposition entre la bioéconomie et le néo-libéralisme.⁹¹ Le mot Slow incarne un changement de paradigme qui représente une *manière de s'adapter* et d'augmenter notre résilience.⁹² Le Slow management étant ancré dans la bioéconomie, ces deux champs épistémologiques partagent des *valeurs communes*. Le Slow management et la bioéconomie ont tous deux la particularité de prioriser la *justice sociale* avant l'*efficacité économique*.⁹³

Le Slow management implique une valorisation de la *durabilité* et de la *soutenabilité*. L'entreprise devient *écologisée, humanisée, démocratisée* avec une *culture soutenable* et *modèle de permaculture*. Dans cette mouvance, le management est adapté et inspiré de la nature, et ce n'est pas la nature qu'on tente d'adapter aux techniques humaines. De plus, telle l'école des relations humaines, le Slow management se veut aussi un management *éthique* en reconnaissant les individus comme des personnes et non pas seulement comme des ressources humaines à instrumentaliser. De plus, les pratiques Slow ont un rythme respectueux pour l'humain. Pour ce faire, il y a *recherche d'équilibre* entre *juste* et *performant*.

Le slow management dans la bioéconomie

⁹⁰ *Ibid.*, p. 126.

⁹¹ *Ibid.*, p. 66-67.

⁹² *Ibid.*, p.56.

⁹³ *Ibid.*, p. 80.

Dans son chapitre « *Inventer la bioéconomie* », Roxana Bobulescu ancre la mission du Slow management dans le combat envers la *productivité* et la *rentabilité* sans fin. À ce sujet, elle écrit :

« Le management actuel, ou fast management, est fondé sur une certaine conception de l'économie qui postule la croissance infinie, la hausse permanente et l'utilisation intensive des ressources, en ignorant complètement la notion de limite. Sans un changement profond de cette vision économique du monde, le management reste prisonnier de schémas de pensée erronés, d'un carcan productiviste qui empêche les entreprises de prendre conscience de la nature véritable et physique de la crise actuelle. »⁹⁴

Dans le premier chapitre de « *Slow management : Entreprendre la transition* », Roxana Bobulescu souligne aussi la différence entre *décroissance subie* et une *décroissance choisie*. Elle écrit :

« L'économie de l'énergie est aujourd'hui essentielle et les guerres et conflits militaires divers reflètent la lutte pour la survie du système économique par accaparement des ressources d'énergies fossile. La récession économique est subie par les couches sociales les plus fragiles et c'est par ce biais que la décroissance subie, injuste, commence à se manifester. [...] Or la décroissance choisie, soutenable, sous forme de simplicité volontaire ou sobriété heureuse, passe par un changement de paradigme économique et de mode de consommation. Il s'agit d'une somme d'initiatives alternatives pour la survie, l'entraide et le partage, le développement de l'agroécologie, le don le troc, les monnaies sociales. »⁹⁵

Bobulescu explique que la prise de conscience collective est retardée par la croyance au progrès scientifique et à l'innovation technologique. Le paradigme de la bioéconomie n'est pas contre la science, mais plutôt contre le scientisme. La *stratégie de croissance*

⁹⁴ *Ibid.*, p. 6.

⁹⁵ *Ibid.*, p. 7.

des sociétés occidentales modernes est fondée sur le progrès techno-industriel qui implique une vision instrumentale de la science représentée par le *culte de l'innovation* :

« Cette vision est aujourd'hui le résultat d'une forme d'éducation vouée au culte de la technologie, de la compétition, de l'acquisition de biens matériels, comme si la dépendance énergétique n'existait pas, comme si les limites de ce mode de vie n'existaient pas. »⁹⁶

Le paradigme de la bioéconomie est ouvert aux sciences de la vie. L'économie est un moyen au service de la société. Dans une partie intitulée « *Nouveau paradigme : la fin du modèle de croissance infinie* », Bobulescu écrit :

« Le slow management est fondé sur une vision différente de l'économie, illustrée par les huit points proposés par Georgescu-Roegen. Il est ainsi étroitement lié à l'émergence d'un nouveau paradigme, celui de la bioéconomie comme composante de l'écologie. Tout en échappant aux impératifs de la croissance, la bioéconomie introduit des valeurs humaines dans l'activité économique : la générosité, le respect, le pacifisme et la coopération. Ce choix des valeurs est fondé sur la compréhension des interdépendances fortes qui caractérisent notre système-monde, notre Gaïa, notre écosystème planétaire. La bioéconomie cherche donc à promouvoir une conscience humaine respectueuse de l'ensemble et elle s'occupe de la gestion des ressources de l'écosystème en conséquence. »⁹⁷

La relocalisation et la réduction des intermédiaires

Dans son chapitre intitulé « *Première application du slow management* », Marjolijn Bloemmen prend pour *exemple empirique* le cas de *fermes en agroécologie* pour mettre en évidence la *mise en pratique* d'une transition des systèmes alimentaires de fast à slow. Dans le *processus de production*, il y a transformation de la *chaîne de valeurs* : les

⁹⁶ *Ibid.*, p. 7.

⁹⁷ *Ibid.*, p. 18.

intermédiaires sont réduits au minimum pour laisser la place à des réseaux à *circuits courts*. Il y a une proximité créée par la *vente directe*. Par exemple dans les marchés de producteurs, les coopératives, les magasins de producteurs et les AMAP.⁹⁸

La diffusion du Slow management implique la *relocalisation*, l'*organisation* de la participation, le *partage du temps de travail* et le *développement des connaissances*. Par exemple, la relocalisation s'applique concrètement par la réalisation de ville lente : « citas Slow ». Ces villes lentes ressemblent à bien des endroits aux villes en transition et sont organisées sur le principe de rapprochement des différentes activités à *échelle humaine*.⁹⁹ Par exemple une ville de 60 000 habitants où les habitations, les lieux de production, de loisir et de consommation sont à proximité les uns des autres. Le partage du temps de travail peut s'établir, par exemple, avec une semaine de travail de 3-4 jours pour tous. Le développement des connaissances peut se faire par un *partage ouvert* de l'information et une *approche transdisciplinaire*. Les mondes organisés impliquent une diversité des personnes et des objets sociotechniques. Une approche ouverte sur la diversité et *consciente de la complexité* pour une *relocalisation résiliente*.¹⁰⁰

Le Slow money et la comptabilité Slow

Dans leur chapitre « *Slow money : un modèle alternatif pour des investissements durables* », Arvind Ashta et Diana Bratu définissent le Slow money comme le financement local à long terme d'*organisations d'agriculture durable* et d'*industries artisanales* orientées vers des *besoins essentiels*. Ashta et Bratu se réfèrent au fondateur du Slow Money Institute, Woody Tasch (2009). Tasch définit le Slow money comme un « patient

⁹⁸ *Ibid.*, p. 69-93.

⁹⁹ Sur la relocalisation, l'espace fantôme consommé par les citoyens et l'alternative des villes lentes et des villes en transition voir : Latouche, Serge. « La décroissance comme projet urbain et paysager », *Études de lettres*, 2013, p. 259-274.

¹⁰⁰ Pour approfondir sur la complexité voir : Chanlat, Jean-François. « L'individu dans l'organisation : Les dimensions oubliées », Laval, Presses de l'Université Laval, Éditions Eska, 1990, 842 p.

nurturing capital». En 2013, Arvind Ahsta met de l'avant le besoin de support institutionnel pour favoriser l'émergence de groupes minoritaires qui font du Slow money. La comptabilité Slow implique un équilibre des engagements : équilibre entre passifs et actifs, équilibre entre engagements et revenus. Le Slow management recherche l'équilibre entre produit et charge plutôt que recherche de profits. Le principe d'*équilibre* vient en opposition au principe de croissance qui est celui du toujours plus.¹⁰¹ Besoin d'équilibre entre humain/nature et équilibre entre revenus et charges par état stationnaire. Pour Michel Lepasant, il ne peut pas y avoir de slow management sans Slow money. L'argent est un des *moteurs de dérive* lorsqu'il y a spéculation financière et financiarisation de l'économie. L'argent transforme tout en marchandise et s'inscrit dans une logique d'échange plutôt que de partage. La Slow finance encourage la *mutualisation* du financement et des risques en plus d'éviter l'anonymat. Un exemple de Slow finance est le *crédit coopératif* ou encore le sociofinancement. Les AMAP en France ou les *Réseaux de l'Agriculture Soutenue par la Communauté* (RASC) au Québec en sont un autre exemple. Au Québec, c'est principalement le *modèle d'affaire des paniers d'aliments bio* qui est en place. Dans ces modèles d'affaire, ce sont les consommateurs qui financent les activités aux débuts de la saison de culture de manière à *partager les risques financiers* avec les fermiers paysans. Dans une coopérative de consommateurs ou de producteurs, cette mutualisation des risques financiers est aussi présente. Le financement peut se faire avec la logique du « don contre don ». Ainsi, on assiste par exemple à des partages d'espaces de culture en échange de paniers de légumes. C'est ce que fait Curtis Stone, l'auteur du livre *The Urban Agriculture*. Ce maraîcher urbain propose aux habitants de son quartier de cultiver des légumes dans leur cours arrière en échange d'aliments chaque semaine. De cette manière, Stone réussit à *opérer* sans devoir acheter ou louer des espaces de culture, ce qui réduit de manière non-négligeable ses besoins de financement, en plus de diffuser et de sensibiliser la communauté de son quartier et de l'impliquer dans son projet de *microferme biologique*.¹⁰²

¹⁰¹ Vitari et al., *Op. Cit.*, p. 227.

¹⁰² Stone, Curtis. « The Urban Farmer: Growing Food for Profit on Leased and Borrowed Land », New Society Publishers, 2015.

Les circuits Slow, les AMAP et la formule ASC

Le Slow management peut prendre plusieurs formes qui favorisent les *circuits courts*, avec un *lien direct* entre producteur et consommateur. Le Slow management tente aussi d'impliquer à différents niveaux d'intégration le consommateur pour qu'il devienne coproducteur. Par exemple, les coopératives de consommation, les marchés de producteurs locaux, les paniers de légumes : symbole des Associations pour le Maintien de l'Agriculture Paysanne « AMAP » en France, et les paniers de légumes ASC au Québec, en sont des exemples concrets à plusieurs niveaux d'intégration de la philosophie et des principes d'actions du Slow management. Plus les organisations impliquent le consommateur, et plus il devient coproducteur. Par exemple, comme nous avons mentionné, les consommateurs des AMAP payent une partie des frais au début de la saison ce qui permet le partage des risques financiers pour la saison à venir. Dans le cas des AMAP++, les membres partagent le financement et participent à la production selon un nombre de jours de production par personne. Dans cet exemple de transition (écologique, technique, sociale et économique), l'agriculteur paysan est *autoentrepreneur*. Les agriculteurs et agricultrices sont responsables de la production, et les membres coproducteurs et coproductrices vont à la ferme pour participer aux activités de culture biologique.¹⁰³

Le Slow Management implique un partage des risques financiers et un partage du travail. Pour cette raison, les AMAP++ et l'agriculture vivrière sont des *modèles d'organisation* compatibles avec l'*autonomie alimentaire*. Le salaire des agriculteurs est négocié de manière transparente avec les coproducteurs. Il y a le postulat d'une *économie sans profit* avec une *croissance finie*. Le prix des aliments est basé sur le calcul suivant : (les coûts de production, plus les coûts de structure, plus le revenu du producteur) divisé par le nombre de paniers de fruits et légumes, égale au prix de vente des paniers. Le revenu du producteur est établi de manière juste dans la mesure où il est négocié de manière transparente avec les consommateurs. Les paniers bio sont vendus sous la forme d'un *contrat social basé sur la confiance*. Cette forme d'*autogestion* à la particularité de

¹⁰³ Bloemmen, Marjolijn. « Première applications du slow management : les fermes en agroécologie », dans Vitari et *al.*, *Op. Cit.*, p. 85-86.

garantir la *qualité nutritive* et l'utilisation de *pratiques maraîchères bio*, mais elle ne garantit pas la quantité de fruits et légumes en kilos. De cette manière, on peut faire un *plan de production simplifié*, les ventes sont assurées et les consommateurs ou coproducteurs sont fidélisés.¹⁰⁴ Les AMAP et le réseau ASC avec Équiterre constituent des réseaux de « fermiers de famille » qui favorisent, comme Slow Food, la rencontre entre les producteurs bio locaux et les consommateurs de la région en *organisant* des points de chute, des événements et un *partage d'expériences* et de connaissances entre les membres des *associations*. Ces formes d'organisations sont « *bonnes, propres et justes* », car elles contribuent à *restaurer* la fertilité des sols, la diversité des paysages, la confiance entre le consommateur et le producteur, et le lien de proximité entre humains et nature.¹⁰⁵

Bref, le Slow management de la transition propose un *management alternatif* qui, dans un premier temps, s'oppose au Fast dans toutes ses facettes néo-libérales et dans un second temps, tente de limiter la place des experts du management en optant pour des pratiques d'*autogestion* par le bas. Le tableau « Plutôt slow ou fast ? Comparaison entre archétypes »¹⁰⁶ à la page suivante présente une synthèse de cette opposition.

¹⁰⁴ Cet ouvrage a été publié un an avant *Slow management entreprendre la transition* et n'est pas référencé dans les ouvrages de Slow management même s'il a été diffusé à plus de 100 000 exemplaires, traduit dans plusieurs langues et connu à travers le monde. Cet ouvrage est en adéquation avec le *Slow management entreprendre la transition* et sera détaillé au dernier chapitre. Fortier, Jean-Martin. « Le jardinier maraîcher, Manuel d'agriculture sur petite surface », Montréal, Écosociété, (1 ed. 2012) Revue et augmentée 2015, p. 26.

¹⁰⁵ *Op. Cit.*, Vitari et *al.*, p. 94.

¹⁰⁶ Vitari et *alii*, *Op. Cit.*, p. 67.

Tableau 2 : « Plutôt slow ou fast ? Comparaison entre archétypes »

Caractéristiques	Fast management	Slow management
Indicateurs	Quantitatifs (tendanciellement en valeur monétaire)	Qualitatifs (difficilement réductibles à des valeurs monétaires)
Laps de temps considéré	Court terme	Long terme
Méthode de gestion	Prévision et contrôle	Autorégulation
Longueur de la chaîne de valeur	Longue	Courte
Volumes commercialisés	Gros volumes	Petits volumes
Marge unitaire	Faible	Haute
Rapport entre demande et offre de produit	Surproduction avec spéculation	Production adaptée à la demande
Capitalisation	Élevée	Faible
État des produits	Artificiels	Naturels
Diversité de l'offre	Standardisation	Diversification
Matières première	Plutôt venant de la pétrochimie et considérées comme illimitées	Plutôt renouvelables et considérées comme limitées
Participation humaine	Peu de personne à temps plein	Beaucoup de personnes à temps partiel
Rapport aux autres	Compétition et dépendance	Complémentarité et autonomie
Sujet de référence	Individu	Communauté
Finalité	Croissance et profits pour certains	Équilibre et valeur pour tous
Productivité	Croissante	Satisfaisante
Géographie	Globale	Locale sans les murs

Conclusion : les Slow management

Au total, il y a donc deux principaux groupes de chercheurs qui parlent de Slow management. Un premier groupe situe ses origines dans un management américain : le MBWA de Steiler, Sadowsky, et Roche. Ceux-ci considèrent le bien-être au travail dans une perspective utilitariste avec une vision basée sur la rationalité instrumentale dont la finalité est la maximisation des profits et la croissance verte du développement « durable » et de la responsabilité sociale des entreprises (RSE).

Un autre groupe de chercheurs, celui de Vitari et *al.*, inscrit explicitement le Slow management dans la perspective du mouvement Slow et dans Slow Food, dans la bioéconomie et la décroissance. En 2012, dans le cadre de la troisième conférence internationale sur la décroissance à Venise, Claudio Vitari, Roxana Bobulescu et Marjolijn Bloemmen publient une contribution intitulée *Fast versus Slow Management*.

« We wish to bring novelty in the management field. Slow Management is a transverse concept to the other Slow movements. It is a concept of socioeconomic ecology, beyond the material well-being as synonymous of human comfort, pursuing the psychological well-being, the personal development by respecting human differences. We need to remember that the so-called professional relationships are first and foremost human relations. Slow Management thus fits within the broader Slow Life concept, where the word "Slow" evokes a profound paradigm shift, not just a speed shift. »¹⁰⁷

De plus, le groupe de Vitari et *al.*, considère le bien-être au travail comme un impératif imposé par le souci de traiter dans l'organisation chacun de ses membres comme une fin.

« Slow Management is in the straight line with the following statement of the famous Henry Mintzberg, Canadian management scholar: "I am not a human resource, I am a human being!" This phrase originates in the Kant when he suggests to "Always recognize that human individuals are ends, and do not use them as means

¹⁰⁷ Vitari, Claudio, Bobulescu, Roxana et Bloemmen, Marjolijn. « Fast versus Slow Management », Degrowth media library, 2012, p. 7.

to your end." »¹⁰⁸

Une seconde différence fondamentale entre les deux principaux groupes de chercheurs qui parlent de Slow management est l'ancrage du groupe de Vitari et *al.* dans le paradigme de la bioéconomie et dans le mouvement Slow. Les auteurs proposent de réencaster l'économie dans l'écologie :

« This above mentioned social crisis is combined with an ecological and economic crisis and they are linked by the common thread that is Fast Management. Indeed, the fundamental error of our time is to oppose economy and ecology. »¹⁰⁹

« From now on, the question has been, for managers, how to reconcile economy and ecology, which meant how to reconcile "old model and new needs." It was already at that time the question of the transition in which we live today. If we accept another economic vision, fully integrated in the ecology, this transition will be effective in business and a new type of entrepreneurs and managers can emerge – the Slow Entrepreneur and the Slow Manager and some of them already exist! »¹¹⁰

Le Slow management dans une perspective de transition socio-économique et écologique n'implique pas seulement un ralentissement du management dans un schème de pensée appartenant à la rationalité instrumentale, mais un renversement de nos manières de penser, un changement de paradigme, une refondation de nos manières de concevoir le vivre ensemble :

« Moreover, Slow Management does not insist on competition and demand simply to the managers to appear close, to reassure and to be comprehensive to the rest of the personnel without changing the substance: the need to continuously improve the performance. »¹¹¹

Cette seconde approche du Slow management revendique explicitement sa filiation avec

¹⁰⁸ *Ibid.*, p. 8.

¹⁰⁹ *Ibid.*, p. 4.

¹¹⁰ *Ibid.*, p. 9.

¹¹¹ *Ibid.*, p. 6.

le mouvement Slow et la décroissance et *se conçoit uniquement comme une composante* de celui-ci et non une finalité. Suite à cette analyse des deux différents groupes qui font la promotion de deux Slow management différents dans leurs racines, nous ne nous ferons à présent plus référence au groupe de chercheurs Roche et *al.* puisque ce groupe ne fait pas partie des solutions potentielles que nous avons identifiées, et nous pourrions même aller jusqu'à affirmer que ces auteurs font partie intégrante du problème.

2.3 Vers un idéal-normatif du Slow management

La déclinaison la plus radicale du Slow « Entreprendre la transition » semble donc en opposition avec les logiques d'accélération, notamment parce qu'elle converge avec l'idéologie de la décroissance soutenable. Cependant, les promoteurs de cette perspective restent somme toute assez évasifs sur ce que pourraient être les pratiques concrètes d'un tel Slow management. En quoi pourrait donc consister l'application des principes du Slow management « Entreprendre la transition » ? Pour répondre à cette question, nous avons pris appui sur la typologie des managements de Déry, Sardais, Pezet (selon le PODC). Ce faisant, il nous est apparu que le management traditionnel, tel qu'il est défini par Déry, Sardais et Pezet, partage un certain nombre de traits communs avec le Slow Management version « Entreprendre la transition ». Mais pour pouvoir parler d'un véritable Slow management, il convient aussi que ce PODC respecte les trois principes essentiels de la décroissance : la soutenabilité des activités productives, l'égalité entre les membres du collectif, et la possibilité d'établir ensemble les normes de fonctionnement du collectif.

Le management traditionnel

Concrètement, le management traditionnel se traduit par les différentes étapes du cycle administratif, c'est-à-dire le PODC : planifier, organiser, diriger et contrôler. Les activités qui se rapportent à la planification tentent de répondre aux questions élémentaires comme : Où sommes-nous ? Où voulons-nous aller ? Et comment nous y rendre ? Les activités qui se rapportent à l'organisation adressent quant à elles, les

questions élémentaires comme : Comment diviser le travail ? Comment coordonner le travail ? Et comment distribuer le pouvoir de décision ? Les activités liées à la direction se réfèrent plutôt à des questions d'opérationnalisation et tentent de répondre aux questions comme : Comment faire faire le travail au quotidien ? Finalement, les activités de contrôle se réfèrent aux questions comme : Comment s'assurer que l'on va dans la direction choisie ?

La *planification* traditionnelle s'adapte de manière organique et endogène.¹¹² Elle implique une évolution sans perdre l'essentiel. Il y a continuité des traditions qui résistent aux pressions de changement. Le management traditionnel peut se manifester sous différentes formes au-delà des petites organisations, par exemple dans de grandes entreprises familiales. La planification est souvent intuitive et peu formalisée. La planification stratégique est à la fois délibérée par la vision d'ensemble, et émerge dans sa mise en œuvre détaillée. Certaines organisations traditionnelles arrivent en pratique à préserver un socle de traditions malgré les pressions dans un environnement capitaliste et consumériste. De manière concrète, les activités de planifications ont pour but de préserver les valeurs profondes de l'organisation : « La logique traditionnelle de la planification oriente celle-ci vers un projet respectueux des valeurs de l'organisation et de la communauté ». La planification a pour but d'incarner un projet rassembleur et d'assurer la pérennité de l'organisation. L'adhésion à un ensemble de principes comme « le localisme, l'attachement au terroir, le respect des personnes, la communauté, l'authenticité » représente l'attachement du projet dans la communauté et la logique traditionnelle. Assurer la continuité, investir patiemment, administrer avec soin, et mettre l'accent sur les personnes et la communauté qui portent la mission de l'organisation sont autant de manières de mettre en œuvre concrètement la logique traditionnelle. « Ainsi quand les changements envisagés sont de nature à mettre en cause l'harmonie au sein de la communauté organisationnelle, on sera capable de la préserver en renonçant si besoin à l'appel de la modernité. »¹¹³

¹¹² Déry, Richard, Pezet, Anne et Sardais, Cyrille, *Op. Cit.*, p. 362.

¹¹³ *Ibid.*, p. 363-366.

L'*organisation* traditionnelle concerne la division du travail qui implique la coordination. En effet, sans division du travail il n'y a pas vraiment besoin de coordination. Par exemple, l'artisan qui symbolise la logique traditionnelle dans ces pratiques est autonome et indépendant, il n'a pratiquement pas besoin de coordination. Selon la logique d'action traditionnelle, le design organisationnel est l'affaire du collectif. L'organigramme peut prendre la forme d'un cercle, qui représente un partage du pouvoir décisionnel qui revient au collectif. Dans cette configuration, il est de la responsabilité du collectif de déterminer ensemble comment s'organiser et diviser le travail. C'est donc dire que la coordination et l'organisation sont opérés par le collectif, par la communauté. La coordination traditionnelle accorde beaucoup d'importance au métier, plus qu'à la tâche ou à la fonction. L'organisation prend la forme de groupes de travail latéraux et se dirige selon les normes du groupe. Il y a recherche de consensus pour l'harmonie du groupe. La sélection des membres est faite en fonction de la compatibilité avec la communauté et des valeurs du collectif. La formation dans le cadre d'un métier traditionnel se fait souvent par le mentorat. L'apprentissage est souvent long et tacite, car cela prend du temps pour intérioriser l'esprit de groupe, la culture et les valeurs. La configuration traditionnelle est appelée configuration missionnaire et implique souvent une vénération du passé tout en étant tournée vers le futur. Les normes et savoirs sont souvent tacites. Il y a un partage des valeurs, une culture forte et un attachement à la mission, un amour du métier, de la qualité et une reconnaissance de l'expérience comme forme de savoir pratique, tout comme la sagesse. L'idéal dans l'organisation traditionnelle est l'harmonie, la convergence dans la même direction sans conflit.

La *direction* traditionnelle s'incarne par la sagesse et implique des questions éthiques. Le retour de la logique traditionnelle est représenté par l'artisan. La direction traditionnelle s'incarne dans un leadership authentique à ne pas confondre avec le leadership charismatique. Le leadership authentique se caractérise par un attachement à la fin, c'est-à-dire à une raison authentique qui fait sens et qui résonne avec les valeurs. Le leadership authentique se base aussi sur des relations durables, la discipline et la culture qui est la source des valeurs héritées du passé. Le leadership authentique se met en pratique aussi par le mentorat, le compagnonnage, la préservation d'une identité commune héritée du passé et des savoirs du passé. L'idéal comme savoir dans cette logique traditionnelle est

l'expérience comme savoir pragmatique. Celui qui dirige de manière traditionnelle comme un artisan est chaleureux, proche des gens et sait faire preuve de sagesse, d'empathie et de compassion. Son rôle principal est celui de gardien des valeurs.

Dans la logique d'action traditionnelle, l'élément central du *contrôle* est le respect des valeurs fondamentales de l'organisation. Le respect des valeurs passe notamment par le contrôle de chacun sur ses comparses selon les normes sociales du groupe d'appartenance. Le fonctionnement concret du contrôle dans le groupe s'apparente alors avec le fonctionnement social des sociétés traditionnelles. Cela est explicité par Durkheim, dans sa typologie des sociétés traditionnelles qui repose sur une solidarité mécanique caractérisée par des individus semblables, qui partagent les mêmes valeurs, croyances et comportements. Il s'agit d'assurer une gouvernance globale à l'aide de mécanismes de coordination et de contrôle social. Le contrôle est fait par le collectif selon les normes sociales de celui-ci. Le contrôle dans le management traditionnel est typiquement le contrôle clanique qui est informel. Celui-ci repose sur les croyances, les rites et les coutumes. Il y a primauté des traditions et les connaissances tacites sont au centre de la culture. La mise en œuvre passe par une recherche constante pour chaque membre d'être en cohérence avec les valeurs de l'organisation. Le succès du contrôle dans l'univers traditionnel dépend de la confiance et de la loyauté entre les membres du groupe.

Principes de gestion décroissancistes

Les liens entre ce PODC traditionnel et le mouvement Slow sont nombreux. Comme on l'a vu, le manifeste du mouvement Slow Food privilégie l'artisan à l'ouvrier industriel. Il dénonce l'aliénation causée par la vitesse et l'accélération qui mène concrètement à la Fast life et au Fast food. Le mouvement promeut la sagesse comme solution contre la disparition possible de notre espèce qui est menacée par l'accélération. Il propose de renouer avec les plaisirs de vivre, en opposition à la Fast life qui mène à la folie. En opposition au paradigme dominant qui impose une quête d'efficacité sans fin, le mouvement propose l'autolimitation de l'art de vivre lentement et pleinement du plaisir des sens. Dans le but de lutter contre l'abrutissement causé par le Fast food, la division,

la spécialisation et la standardisation, Slow Food propose de redécouvrir la richesse « des saveurs de la cuisine traditionnelle ». Au problème de l'accélération et des modes de vie Fast qui en découlent, le Slow propose d'en finir avec l'impératif de productivité qui menace notre environnement et d'opter pour le Slow comme solution « bonne, propre et juste ». C'est dans le respect de la Culture, des paysages identitaires, des goûts, des savoirs qui découlent du passé et dans le respect de la diversité que peut émerger une forme de progrès qui se traduirait par un avenir meilleur à travers le partage pluridimensionnel en opposition à une standardisation, symbole d'appauvrissement et d'homogénéisation de la Culture. Pour faire de ce mouvement de la lenteur un succès, ses promoteurs en appellent à un soutien de la communauté pour créer un mouvement qui a un impact à l'échelle internationale.

Cependant, le Slow management ne se réduit pas au management traditionnel. S'il est conçu dans une perspective décroissanciste, comme c'est le cas du Slow management promu par Vitari et ses collaborateurs, son PODC doit tenir compte des principes fondamentaux que prônent les objecteurs de croissance. Selon Yves-Marie Abraham, « un projet, un plan ou une action humaine quelconque est cohérent avec l'idéologie de la décroissance quand on peut montrer qu'il contribue à la conservation de la vie sur Terre, à une plus grande justice entre les êtres vivants, à l'autonomie des êtres humains. ».

En ce qui concerne la conservation de la vie sur Terre, le projet en question doit contribuer à : 1) valoriser l'usage de ressources renouvelables à un rythme permettant leur régénération; 2) limiter l'usage de ressources non-renouvelables, sinon d'une manière non dispersive et durable, permettant leur réutilisation et leur recyclage; 3) limiter la production de déchets de telle sorte qu'ils soient absorbables par les exutoires de la planète, sans perturber les cycles biogéochimiques de la planète. Tout cela implique concrètement un effort de réduction de la production de biens et de services.

En ce qui concerne la justice entre les êtres vivants, le projet en question doit respecter le principe « de chacun selon ses capacités à chacun selon ses besoins ». Pour ce qui est des rapports entre humains, il s'agit de favoriser autant que faire se peut l'égalité des conditions (et non pas seulement l'égalité des chances). Cela suppose que ce projet contribue à réduire les inégalités et à défaire ces rapports d'exploitation que sont le

salariat, le patriarcat et le colonialisme. Vis-à-vis des autres animaux, il s'agit de développer des relations non-spécistes, comme c'est le cas par exemple dans les pratiques permaculturelles. D'une façon générale, un projet ou une politique de décroissance doivent favoriser les relations de partage et d'entraide entre les êtres vivants.

Sur le plan politique enfin, les projets de décroissance doivent viser à nous émanciper de la domination des macro-systèmes techniques et économiques, pour reconquérir la possibilité de décider ensemble des normes de notre vie collective. Cela implique entre autres une relocalisation de nos activités, reposant sur des « circuits courts » (réduction du transport et des intermédiaires entre producteurs et consommateurs) et des « low tech », c'est-à-dire des techniques contrôlables par leurs utilisateurs et adaptées aux ressources (énergétiques notamment) disponibles sur place. Il s'agit également de démocratiser nos institutions politiques.

Le Slow Management devrait donc reposer sur une approche traditionnelle du PODC, qui intégrerait chacune de ces trois exigences : soutenabilité, justice, autonomie. Concrètement, on parlera d'un Slow management quand la planification des activités du collectif en question sera établie en fonction de ces trois critères principaux. Mais la mise en œuvre de ces activités devra également respecter cette triple exigence. En particulier, on doit s'attendre à ce que, dans une perspective de Slow management, l'*organisation*, la *direction* et le *contrôle* visent l'égalité des conditions entre les membres du collectif, qu'ils reposent sur les principes de la démocratie directe (tenant compte des parties prenantes de l'organisation) et qu'ils valorisent concrètement l'entraide, plutôt que la compétition. Les outils de gestion utilisés devraient par ailleurs s'inspirer des « low tech », c'est-à-dire être contrôlables et adaptables par leurs utilisateurs. La propriété des moyens de production devrait être collective et également distribuée. Enfin, on peut supposer que pour garantir le respect de ces principes une attention particulière devrait être accordée à la nécessité de ne pas trop faire grandir le collectif.

Tableau 3 : L'idéal-normatif de Slow management

<i>Valeurs fondamentales de la décroissance</i>	<i>Caractéristiques de l'idéal-normatif de Slow management</i>
Soutenabilité	Valoriser l'usage de ressources renouvelables à un rythme permettant leur régénération
	Limiter l'usage de ressources non-renouvelables, sinon d'une manière non dispersive et durable, permettant leur réutilisation et leur recyclage
	Limiter la production de déchets de telle sorte qu'ils soient absorbables par les exutoires de la planète, sans perturber les cycles biogéochimiques de la planète
Justice	Respecter le principe de « chacun selon ses capacités à chacun selon ses besoins »
	Pour ce qui est des rapports entre humains, il s'agit de favoriser autant que faire se peut l'égalité des conditions (et non pas seulement l'égalité des chances)
	Contribue à réduire les inégalités et à défaire ces rapports d'exploitation que sont le salariat, le patriarcat et le colonialisme et favorise les relations de partage et d'entraide entre les êtres vivants
Autonomie	Implique entre autres une relocalisation de nos activités, reposant sur des « circuits courts » (réduction du transport et des intermédiaires entre producteurs et consommateurs)
	Utilise des « low tech », c'est-à-dire des techniques contrôlables par leurs utilisateurs et adaptées aux ressources (énergétiques notamment) disponibles sur place
	Contribue à démocratiser nos institutions politiques, ce qui implique une augmentation de la capacité des citoyens de se gouverner de manière collective

Selon nous, ce type de management présente le potentiel de freiner l'accélération de nos sociétés, car il tente de réduire le dépassement des limites écologiques, la croissance des inégalités sociales, ainsi que la perte d'autonomie individuelle et collective. S'appuyer sur les théories de l'accélération, et sur les trois critères de la décroissance selon Yves-Marie Abraham semble donc un rempart pour éviter une dérive du Slow management vers un modèle de croissance verte et constitue selon nous une exigence pour résister à l'accélération. Pour cette raison, nous avons placé cette triple exigence de *soutenabilité*, de *justice* et d'*autonomie* au cœur de notre idéal-normatif de Slow management. Selon nous, le Slow management tel que présenté dans notre idéal-normatif est compatible avec une transition vers des organisations sociales post-accélération en proposant un modèle qui vise la conservation de la Terre, une plus grande justice entre les êtres vivants et l'autonomie des êtres humains.

Mais ce Slow Management est-il praticable et pratiqué dans des organisations aujourd'hui? Si ce n'est pas le cas, pour quelles raisons? Si oui, comment les choses se passent-elles concrètement au sein de ces organisations? Quelles sont aussi les conditions de possibilité de la mise en place d'un management de ce type? Quelles sont les difficultés rencontrées et comment sont-elles abordées? Pour répondre à ces questions, nous sommes allés, conformément à la démarche préconisée par Max Weber¹¹⁴, confronter notre idéal-normatif à des organisations réelles dont la mission recoupe en principe les valeurs du Slow et de la décroissance. Parmi celles-ci, nous avons décidé de nous intéresser de près au fonctionnement de Récolte, un jeune OBNL engagé notamment dans le domaine de la souveraineté alimentaire.

¹¹⁴ Weber, Max. « Essais sur la théorie de la science », Paris, Presses Pocket, [1^{ère} Ed. 1904-1917] 1992, 539 p.

CHAPITRE 3

À la recherche d'un Slow management

Après avoir tenté de donner un contenu plus précis et concret à ce que pourrait être un Slow Management susceptible de contribuer à la décélération de nos sociétés, il s'agit à présent d'aller confronter notre idéal-normatif à la réalité. Pour ce faire, nous avons choisi de travailler sur le management de l'organisme Récolte, qui revendique son appartenance au mouvement Slow entre autres avec son projet de réseau Slow money. Dans quelle mesure le management de Récolte correspond-il (ou non) au PODC du Slow management que nous avons établi précédemment ? Sur quels points y a-t-il convergences ? Sur quels aspects y a-t-il divergences ? Telles sont les questions auxquelles nous allons tenter de répondre dans les pages qui suivent.

3.1 Démarche d'enquête

Description sommaire de l'organisme Récolte

Récolte est une organisation à but non lucratif qui se donne comme mission de « *renforcer l'impact et la pérennité des projets en innovation sociale alimentaire, c'est-à-dire ceux qui nous permettent de nous alimenter d'une manière écologique, abordable et saine.* » Récolte accompagne et offre du mentorat pour les porteurs de projet qui ont une mission en adéquation avec celle de Récolte. L'organisation offre du service-conseil en stratégie, en communication et effectue des mandats de recherche. De plus, l'organisme s'affaire à concevoir des projets collaboratifs comme le *réseau Slow money* et le projet *Parler la bouche pleine* pour renforcer l'écosystème alimentaire local.

Marina et Laura sont cofondatrices de Récolte. Auparavant, elles étaient travailleuses autonomes et elles se sont mises en équipe pour créer Récolte. Après une analyse de l'environnement, Marina a découvert une initiative créée par Laura, intitulée *Parler la bouche pleine*, qui consistait en une série d'événements, d'activités et d'ateliers autour de

l'alimentation locale, comme des ateliers de fabrication de pain. Marina trouvait le projet intéressant, elle a donc approché Laura. Elles se sont rencontrées lorsque Laura commençait à obtenir des contrats un peu plus gros et qu'elle ne pouvait pas tous les honorer par elle-même. C'est ainsi que leur collaboration a commencé, et c'est à ce moment-là qu'est née Récolte. Avant la création officielle de l'organisation, elles ont travaillé à deux pendant 7 ou 8 mois. Cela fait maintenant 2 ans (novembre 2018) qu'elles travaillent ensemble, et un an et demi que Récolte existe.

Démarche méthodologique

Le choix de l'organisme Récolte a été effectué au regard de sa proximité déclarée avec le mouvement « Slow », et de son adhésion de principe avec la mission de Slow Food. De plus, l'organisme semble constituer un exemple de mise en œuvre concrète des pratiques de management « Slow » de par son projet d'élaboration du premier réseau de « Slow money » au Canada. Pour ces raisons, Récolte semblait constituer un terrain privilégié pour étudier ce que peuvent être concrètement des pratiques de management Slow.

La posture méthodologique associée à cette étude est inspirée de l'ethnographie, notamment dans la manière de construire, d'analyser et tirer des conclusions. Cette recherche est basée sur des entrevues semi-dirigées, des observations, ainsi qu'une analyse documentaire. Les entrevues ont été réalisées auprès des trois personnes salariées chez Récolte, ainsi que d'une personne bénévole en charge du projet Slow money de Récolte. Les observations ont été réalisées lors d'un atelier-conférence sur l'insécurité alimentaire donnée par Récolte à l'Université Concordia, lors de nos visites à l'Esplanade pour rencontrer les membres de l'organisation et lors d'une réunion de bénévoles pour un projet de sécurité alimentaire en partenariat avec le Conseil SAM (Système Alimentaire Montréalais). L'analyse documentaire s'est concentrée autour du site web de Récolte, ainsi que sur des documents produits par Récolte qui supportent et rendent compte des

travaux de l'organisme, comme par exemple : le Métaportrait des parutions portant sur la sécurité alimentaire à Montréal depuis 2006.¹¹⁵

Les entretiens ont été effectués au cours de l'automne 2018, à la fin du mois d'octobre et au début du mois de novembre. Les entrevues ont duré entre une heure et demie et deux heures chacune. Elles ont été menées selon un guide d'entretien qui repose sur 7 thèmes : 1) le profil du participant, 2) la mission et les valeurs de l'organisme, 3) l'organisation et la coordination des activités, 4) le pilotage et l'évaluation des activités, 5) le financement, rémunération et forme juridique, 6) les relations avec l'extérieur et l'engagement communautaire 7) les réussites et les défis. Le guide d'entretien est structuré pour aborder de manière ouverte les différentes facettes de la réalité empirique de Récolte. La copie du guide d'entretien est disponible en annexe.

L'interprétation des données a été réalisée à l'aide d'une grille d'analyse thématique simple, reprenant les principaux traits de notre idéal-normatif du Slow Management. Nous nous sommes interrogés sur les convergences et les divergences entre ce que nous avons observé et l'idéal-normatif.

La petite taille de l'organisme étudié et sa faible ancienneté limitent évidemment la portée des résultats obtenus. Nous avons rencontré seulement quatre personnes pour explorer l'univers de Récolte. Cependant, ce petit échantillon représente l'ensemble des employés de Récolte ainsi qu'un bénévole, ce qui rend au moins notre approche exhaustive. Pour tester notre idéal-normatif de Slow management, il aurait été souhaitable de tester d'autres organisations qui semblent pratiquer un Slow management, dont des organisations plus importantes et plus anciennes. Nous n'avons malheureusement pas le temps de faire mieux. Il faut donc considérer cette étude comme très exploratoire.

¹¹⁵ Jolly, Marina et Colombo, Judith. « Faim Zéro À Montréal, Métaportrait des parutions portant sur la sécurité alimentaire à Montréal depuis 2006 », Montréal, Fondation du Grand Montréal, 2018, 36 p.

3.1 Présentation et analyse des données

Dans cette section, l'idéal-normatif du Slow management que nous avons présenté au chapitre précédent est utilisé comme un outil d'exploration de ce qui est à l'œuvre chez Récoltes. La question de base que nous nous posons est simple : dans quelle mesure le management de Récoltes se rapproche-t-il ou non de l'idéal-normatif du Slow management que nous avons élaboré ? En d'autres mots, cette partie a pour objectif de comparer la proposition de définition du Slow management formulée au précédent chapitre à ce que nous avons observé du management chez Récolte. Quels sont les convergences et les divergences entre notre conception théorique du Slow management et la réalité empirique de Récolte ?

La présentation des données est structurée selon les quatre dimensions du PODC. Chaque section présente d'abord les données que nous avons récoltées sur le terrain qui *convergent* avec notre idéal-normatif du Slow management, puis celles qui en divergent. Nous nous appuyons sur les éléments du discours que nous avons collectés, puis sur la description des pratiques concrètes observées.

Les pratiques de planification chez Récolte

Convergences

Dans le discours des membres de Récolte, il y a plusieurs rapprochements avec le PODC traditionnel que nous avons décrit en détail dans notre idéal-normatif de Slow management. D'abord, la planification chez Récolte est à plusieurs reprises décrite par ses membres comme étant organique, informelle, souvent intuitive et peu formalisée :

« La stratégie, on est en train de la retravailler un peu, ça s'est créé de manière très très très organique, donc même si on essaie de prendre du temps et du recul pour discuter stratégie on n'a pas un plan stratégique non plus. » - Marina

Chez Récolte, la planification stratégique semble à la fois construite en fonction de la vision d'ensemble, c'est-à-dire les grandes directions stratégiques de l'organisation, et en

même temps, la planification semble émerger au quotidien dans sa mise en œuvre détaillée :

« Pour ce qui est de formaliser (la stratégie) sur plusieurs années, il y a beaucoup de discussion encore une fois dans le milieu : Est-ce qu'il faut planifier ? Est-ce que c'est bon de planifier sur plusieurs années ? Moi je pense que c'est bon d'avoir une direction, des principes, et là-dessus on est quand même d'accord avec Laura sauf que moi je suis quand même plus, il faut planifier un minimum et elle, elle est plus dans le côté agilité comme je disais. Moi je pense qu'il y a un juste milieu : il faut que tu aies une direction, de savoir où tu t'en vas, des principes qui te guident pour y aller, mais qu'effectivement le chemin pour y aller il faut accepter que parfois, il y a des détours à prendre etc. Donc, je pense que c'est bon de planifier, mais en sachant que c'est vivant. Un plan stratégique c'est quelque chose de vivant. » - Marina

La planification chez Récolte implique la recherche d'harmonie au sein de l'organisation et de la communauté. Chez Récolte, il y a une volonté de mettre en liens de manière harmonieuse, en planifiant les projets de manière à tenir compte des intérêts, des forces, des compétences, et de la capacité de chacun des acteurs :

« C'est comme une mission de soutien et d'être un peu comme un chef d'orchestre, créer des liens, créer des occasions pour que des nouvelles rencontres aient lieu. C'est un peu d'alchimie, c'est-à-dire reconnaître que tous les éléments sont en place mais qu'il faut les mettre en liens d'une façon nouvelle pour faire émerger des nouvelles idées. » - Judith

Les membres de Récolte partagent une volonté d'harmoniser les personnes entre elles dans leurs différents rôles au sein de l'organisation, ainsi qu'avec les parties prenantes. Bref, la planification chez Récolte est largement informelle et organique et implique une recherche d'harmonie avec la communauté.

Chez Récolte, il semble y avoir adhésion par l'ensemble des membres de l'organisation à un ensemble de principes comme « le localisme, l'attachement au terroir, le respect des personnes, la communauté, l'authenticité ». Ces principes représentent l'attachement du

projet dans la communauté et la logique traditionnelle chez Récolte. À cet effet, Marina décrit les critères que Récolte utilise pour choisir les organisations qu'elles veulent mettre de l'avant. Les organisations que Récolte souhaite soutenir doivent répondre à certains critères, tout en faisant place à une certaine ouverture pour tenir compte des divers degrés d'apprentissage des entrepreneurs sociaux et des organismes, et des différents niveaux d'engagement. Il est arrivé dans le passé que Récolte refuse de supporter certains projets car ils ne respectaient pas certains critères tel que des aliments provenant exclusivement de l'étranger ou encore des produits alimentaires emballés avec des matières non-réutilisables et non-recyclables. Cependant, il est aussi arrivé par le passé que Récolte accepte certains projets qui répondent en partie à ses critères. Les critères de sélection nommés par Marina sont : le localisme, la durabilité, la transparence et la justice sociale. Cela répond en partie aux critères de notre idéal normatif qui se réfère à la soutenabilité.

Récolte s'inscrit aussi en adéquation avec le Slow management dans la mesure où sa mission est d'entreprendre une transition vers un système alimentaire juste et durable. Il y a dans le discours de Récolte une volonté d'arriver à combler les besoins essentiels de l'ensemble des personnes de manière juste et soutenable :

« On parle depuis le début de « transition », de transformation des écosystèmes alimentaires locaux, c'est pas mal ça. Après peu importe les mots que tu utilises on voit dans nos événements chacun est accroché à un mot : résilience, durabilité, viabilité on s'entend que ce que l'on veut à terme c'est d'avoir des systèmes alimentaire locaux qui soient **pérennes** dans le temps, qui ont le minimum d'impact, d'externalités négatives sur l'environnement et sur les gens et qui soient **justes** en fait. » - Marina

La recherche de pérennité et l'attachement du projet aux valeurs comme la justice sociale sont des caractéristiques typiques de la logique d'action traditionnelle. Le discours des membres de Récolte converge avec le critère de soutenabilité et de justice sociale.

Le management chez Récolte a pour but de soutenir les activités de l'organisation en tant qu'alternative, et comme outil de soutien aux autres projets alternatifs soutenus par Récolte :

« Le rôle de Récolte c'est d'enlever les barrières et créer des opportunités pour les acteurs qui peuvent créer un shift positif dans notre écosystème alors le rôle n'est pas de créer ce shift directement mais c'est plus de faciliter la tâche pour les acteurs qui ont cette capacité. » - Laura

Une des stratégies centrales de Récolte est d'organiser concrètement une transition par le biais d'expérimentations collectives :

« On développe aussi un volet où on essaye de créer des projets collaboratifs avec des acteurs du territoire pour les mettre ensemble et monter des projets qui aident à faire tomber les barrières à l'innovation sociale alimentaire. Par exemple, le projet Slow money, c'est un petit peu ça qu'on veut faire. » - Marina

Les solutions mises de l'avant par Récolte prennent la forme de pratiques locales qui proposent des alternatives aux institutions de la société actuelle. Pour Bobby, le projet de « *Slow money, réseau d'argent pas pressé* » est un exemple concret de cette recherche d'alternatives :

« Le projet c'est de trouver les façons alternatives. C'est de créer une communauté entre investisseurs et porteurs de projet, c'est de créer des relations humaines. Le but du projet, au-delà de créer ces relations humaines là, entre des gens intéressés à vouloir s'investir pas juste dans des placements mais aussi physiquement, personnellement, émotionnellement pour voir des initiatives dans le sens des valeurs qu'ils veulent porter, est de voir le jour. Quelque chose qui a du sens finalement pour eux. » - Bobby

La stratégie de changement de Récolte se base sur l'approche écosystémique et en partie sur la pensée complexe et l'approche des systèmes complexes. Récolte s'affaire à transformer son écosystème alimentaire à long-terme :

« Ce que Récolte m'apporte, c'est que je suis challengée à chaque jour de comprendre l'enjeu qui est le système alimentaire local avec toutes ses facettes et les relations entre celles-ci. Ça ça m'apporte personnellement, j'aime beaucoup les "big système problems". Je pense qu'on fait beaucoup des solutions à petites échelles qui sont importantes, mais après un moment, il me semble que c'est

important de faire cette réflexion-là : qu'est-ce que ça veut dire dans l'optique de changer un système, alors c'est ça que m'apporte le travail de Récolte et on est très contentes qu'on ait pu se positionner comme cet acteur. Pour être quelqu'un qui a beaucoup travaillé dans le secteur communautaire et qui a aussi cofondé une autre OBNL, de réaliser que chaque jour tu es face à face à ta propre mission, enjeux etc. que tu n'as pas vraiment le temps toi-même de "shifter" le système autour de toi, je trouve ça gratifiant de pouvoir un peu jouer ce rôle pour les autres d'essayer de voir comment améliorer le système autour d'eux pour qu'ils puissent arriver à faire ce qu'ils veulent faire. Même si c'est un "long game" ce n'est pas d'ici demain qu'on va pouvoir faire ça, mais il faut que quelqu'un travaille là-dessus et on est contents d'être positionnés sur ça. » - Laura

La vision de Récolte est basée sur une approche de changement à long-terme. Les membres souhaitent mettre les solutions à petite échelle en lien entre elles. Récolte veut à terme « shifter » le système, c'est-à-dire remplacer le système actuel par un nouveau système plus durable et plus juste. Pour ce faire, les membres de Récolte essaient de poser des actions pour favoriser l'émergence d'alternatives et la constitution d'une masse critique d'acteurs et de projets alternatifs.

Les membres de Récolte souhaitent établir un modèle d'organisation hybride entre OBNL et Coop qui soit en mesure d'aider la communauté tout en offrant un salaire juste aux personnes qui y travaillent. L'objectif que s'est donné Récolte est d'obtenir plus de la moitié de revenus auto-générés. Durant la période d'entrevue avec les membres de Récolte, le financement était environ à 75% issu de revenus auto-générés. De plus, les subventions servent uniquement pour les projets développés pour l'écosystème :

« On veut que l'argent permette de rémunérer décemment et permette de développer les autres projets. » - Marina

Chez Récolte, il y a recherche d'équilibre comme alternative aux pratiques tournées vers la maximisation de la croissance.

Tout comme le *Slow management entreprendre la transition*, les activités de Récolte impliquent tout de même de l'argent, mais comme moyen seulement. Comme la

comptabilité Slow, Récolte recherche une rentabilité minimale, c'est-à-dire un équilibre entre actif et passif en tenant compte des investissements nécessaires pour que l'organisation soit en mesure de répondre à sa mission :

« Un des sujets sur lequel on veut travailler quand on aura le temps c'est le juste prix, par exemple dans l'agroalimentaire. Le fait qu'on est tellement habitués de payer pas cher pour ce que l'on mange qu'après les gens vont acheter des tomates bio avec les bio-locaux et vont trouver ça excessivement cher, sauf qu'encore une fois derrière il y a énormément de travail. Beaucoup plus d'heures qu'une serre aux États-Unis, parce que tu respectes la temporalité des écosystèmes, parce qu'il y a beaucoup d'humains derrière, parce que tu veux payer les gens le long du cycle alimentaire d'une manière décente. Donc ça, c'est quelque chose qu'on a en tête tout en étant pragmatiques et transparentes sur le fait qu'on reste un OBNL en démarrage. » - Marina

Récolte est un OBNL qui ne veut pas dépendre des subventions. Elles veulent qu'une partie des revenus de l'organisation soit auto-générée. L'objectif de Récolte sur le plan de la diversification des sources de financement est une cible de 50 % des revenus auto-générés. La recherche et la consultation sont des activités rémunérées par des partenaires comme la *Fondation du Grand Montréal*. Au contraire, les projets de Récolte comme le Slow money ne rapportent pas d'argent et ne bénéficient pas d'un financement pour l'instant, mais pourraient faire l'objet de subventions. Les activités rémunérées ne sont pas transformées en bénéfiques.

Bilan

Dans cette section nous voulons aborder la question : dans quelle mesure la planification et la stratégie de Récolte respectent ou non les trois valeurs clefs de la décroissance : soutenabilité, justice et autonomie. La question se pose aussi pour les organisations et les projets que Récolte soutient et accompagne.

Par rapport à la *soutenabilité*, la première caractéristique à respecter selon notre idéal-normatif est de valoriser l'usage de ressources renouvelables à un rythme permettant leur

régénération. Sur le terrain, il était difficile d'évaluer dans quelle mesure Récolte utilise des ressources renouvelables et non-renouvelables. En effet, Récolte est une entreprise de service qui offre de l'accompagnement, de la recherche et du conseil. Les « produits » offerts par Récolte sont relativement intangibles, ce qui rend l'évaluation de l'utilisation des ressources difficile à réaliser. Récolte valorise l'usage de ressources renouvelables en faisant la promotion d'un système alimentaire relocalisé et biologique qui ne dépendrait pas des longues chaînes de distribution et des modèles industriels qui consomment une grande quantité de pétrole et d'intrants.

Le second critère de la soutenabilité implique de limiter l'usage de ressources non-renouvelables, sinon d'une manière non dispersive et durable, permettant leur réutilisation et leur recyclage. Jusqu'à présent les activités de Récolte se déroulent principalement à l'Esplanade, où le collectif se partage un petit bureau dans l'espace de co-travail à aire ouverte. L'organisme n'a pratiquement aucun actif tangible et utilise peu de ressources si ce n'est l'utilisation d'un ordinateur et d'un téléphone portable par membre de Récolte. Les membres de Récolte ont la possibilité de travailler à distance, ainsi que la possibilité de se rendre à l'Esplanade en vélo ou en transport en commun.

Le troisième critère de la soutenabilité implique de limiter la production de déchets de telle sorte qu'ils soient absorbables par les exutoires de la planète, sans perturber les cycles biogéochimiques de la planète. Les événements, les rencontres avec les partenaires et les ateliers-conférence de Récolte se font souvent dans des lieux qui n'appartiennent pas à Récolte comme une université. Récolte n'a pas réellement le contrôle sur les ressources renouvelables et non-renouvelables impliquées dans la construction des lieux où elle organise des activités. Il convient aussi de souligner que la soutenabilité est au cœur de la mission de Récolte. Pour appliquer le principe de soutenabilité, les membres de Récolte ont conçu des critères pour évaluer les organisations qu'elle supporte : production locale, biologique, à petite échelle. En somme, étant donné la très petite taille de l'organisme et la nature de ses activités, Récolte consomme peu de ressources et produit peu de déchets.

Par rapport au principe de *justice*, la première caractéristique à respecter est le principe de « chacun selon ses capacités à chacun selon ses besoins ». Les activités de planification de Récolte permettent d'ajuster les rôles et les tâches en fonction des capacités de chacun.

En effet, Récolte respecte la volonté et la capacité de chaque personne qui veut participer aux projets. Il y a plusieurs bénévoles à temps partiel qui donnent du temps à la hauteur de leurs capacités.

La seconde caractéristique liée à la justice concerne les rapports entre humains. Il s'agit de favoriser autant que faire se peut l'égalité des conditions (et non pas seulement l'égalité des chances). Les mandats que Récolte réalise touchent notamment les enjeux de sécurité alimentaire sur le territoire de Montréal. Récolte travaille à améliorer le système alimentaire pour l'ensemble de la population, incluant ceux qui en souffrent davantage. Récolte tente de faire tomber les barrières pour les petites productions locales.

Le troisième critère quant à la justice est de contribuer à réduire les inégalités et à défaire ces rapports d'exploitation. Récolte planifie son budget en fonction d'une recherche de rentabilité minimale, c'est-à-dire un équilibre entre actif et passif en incluant les investissements dans les projets collectifs. Cela vient réduire les rapports d'exploitation dans la mesure où l'organisation n'a pas pour but l'accumulation de richesse. Récolte est un OBNL. Cela vient limiter les inégalités et les rapports d'exploitations, car il n'y a pas d'actionnaire et l'organisation ne peut pas déclarer des profits.

Pour ce qui est de la troisième et dernière exigence de notre idéal-normatif, l'*autonomie*, le premier critère implique entre autres une relocalisation de nos activités, reposant sur des « circuits courts ». Récolte favorise dans sa vision et dans sa planification à long terme une relocalisation de la production à échelle locale, mais pas nécessairement que chacun produise ce qu'il a besoin par lui-même et sans passer par un marché.

Le second critère implique l'utilisation des « low tech », c'est-à-dire des techniques contrôlables par leurs utilisateurs et adaptées aux ressources disponibles sur place. En étant traditionnelle, organique et informel, la planification de Récolte échappe en partie à la rationalisation des processus d'affaires selon la logique du fast management qui optimise tout en fonction de l'efficacité. Le projet de Récolte est plutôt tourné vers la conception d'un système alimentaire durable à long terme, « pérenne » et « juste ». Les technologies utilisées par les membres de Récolte pour planifier sont intégrées aux macro-systèmes techniques (ordinateur, téléphone portable). Des compromis s'imposent par rapport aux outils utilisés par les membres de Récolte comme l'ordinateur qui semble

incontournable malgré ses caractéristiques High tech (utilise des ressources non-renouvelables, difficilement réutilisable, recyclable et réparable). Il est difficile d'imaginer que les membres de Récolte pourraient assumer leur rôle et leurs tâches sans utiliser d'ordinateur pour la rédaction de documents, pour effectuer des recherches sur le web ou encore pour écrire des courriels à des partenaires. Cependant, les outils comme un ordinateur portable ou un téléphone portable restent en partie Low Tech. En effet, le choix d'utiliser des technologies comme un ordinateur n'est pas nécessairement Low tech ni High tech dépendamment du contexte et de l'ordinateur ou téléphone en question. Pour répondre de manière pragmatique au critère de Low tech, Récolte recherche des techniques suffisamment adaptées et relativement conviviales.

Le troisième critère par rapport au principe d'autonomie est de contribuer à démocratiser nos institutions politiques, ce qui implique une augmentation de la capacité des citoyens de se gouverner de manière collective. Avec son approche écosystémique et son rôle de support, la stratégie de Récolte semble davantage tournée vers la collaboration interorganisationnelle. En effet, il a été rapporté par l'ensemble des participants qu'un des buts de Récolte est de renforcer les liens entre les porteurs de projet. Le réseau de Récolte a été nommé à plusieurs reprises comme une force et même comme un avantage qui démarque l'organisation. On peut aussi remarquer que la stratégie de Récolte est inclusive et propose des activités à plusieurs niveaux d'intégration du citoyen dans la production de son alimentation. En effet, certaines activités sont plus tournées vers une consommation plus juste, tandis que d'autres activités par exemple l'investissement dans des projets du réseau Slow money peuvent amener le citoyen à partager le travail et être davantage en lien avec la production. Bref, l'autoproduction est présente à différents niveaux chez Récolte, et celle-ci semble se concevoir davantage à l'échelle de l'écosystème local, plutôt qu'à l'échelle familiale ou individuelle.

Divergences

Pour réaliser la planification des activités de Récolte, il y a une volonté de créer et d'utiliser des outils formels comme : Asana (une application de gestion de projet), Slack (une application de communication de groupe) et Google calendar (un calendrier que l'on

peut partager). Ces outils sont utilisés quotidiennement pour planifier et coordonner le travail chez Récolte. Les employées ont signifié le besoin de formaliser davantage la planification et les processus de décision au sein de Récolte :

« Faire organiquement et humainement, mais ce serait l'fun que ce soit formalisé. »

- Marina

Chez Récolte, il y a de plus en plus des pratiques et des outils plus formels. L'arrivée de Judith dans l'équipe a poussé l'équipe à recommencer à utiliser plus d'outils formels de coordination. Les membres identifient la formalisation des processus comme un défi à relever pour devenir un collectif avec beaucoup plus de membres. En effet, l'arrivée de Judith a augmenté les besoins de coordination de l'équipe, ce qui s'est traduit par une augmentation de l'utilisation des outils de planification et de coordination comme le logiciel de gestion de projet open source Asana. Cette formalisation progressive est typique de toute organisation en démarrage. Par ailleurs, elle se rapproche du management formel, qui est l'archétype du fast-management. Malgré cette augmentation de l'utilisation d'outils formels, ces outils sont pour la plupart « open source », c'est-à-dire : gratuits et conçus de manière collaborative.

Les pratiques d'organisation chez Récolte

Convergences

Récolte est un collectif qui travaille selon une structure horizontale. Chaque personne est relativement autonome et indépendante. Marina prend davantage les rôles qui touchent la gestion interne de l'organisme tandis que Laura prend davantage en charge les rôles externes. Parmi les tâches à l'interne, Marina structure le travail en mettant en place des outils de gestions, elle s'occupe de la comptabilité et elle réalise du contenu pour les mandats, tandis que Laura s'occupe du développement des affaires et des relations externes. La troisième personne, Judith est responsable d'un projet en lien avec le Conseil Alimentaire Montréalais et collabore à d'autres activités de Récolte. La petite structure de Récolte est constituée de seulement trois employées, un comité bénévoles et un comité

aviseur. Étant donné que Récolte ne comporte que trois employées, l'organisation semble demander relativement peu de coordination.

Dans le discours des membres de Récolte, le design organisationnel semble l'affaire du collectif. Au sujet de la structure organisationnelle de Récolte, Marina explique :

« Aller vers un collectif, on sait que ce qu'on veut faire est assez innovant, en fait on veut être un OBNL qui va fonctionner un peu comme une coop. Mais avec plus de souplesse que ce que peut avoir une coop. Puis, il y a toute l'idée des consultants que l'on veut ajouter au collectif, comment on les intègre, comment on s'assure qu'eux aient un intérêt, que ça leur bénéficie en fait, de faire partie du collectif, comment on se partage de l'information et de l'intelligence entre nous, est-ce qu'on met en place des modes de décisions ? Quel mode de gouvernance, jusqu'où on les intègre ces personnes-là ? Pareil pour la rémunération, comment ça fonctionne, jusqu'où on va dans le partage de la rémunération sachant qu'on est un OBNL encore une fois, on n'a pas des actions, etc. » - Marina

La structure organisationnelle semble horizontale et décentralisée. Laura et Marina semblent sur le même pied d'égalité et Judith semble également très impliquée dans les décisions. Il n'y a pas d'organigramme formel de l'organisme, mais celui-ci pourrait se résumer à une structure en 3 niveaux : 1) le comité Slow money et les bénévoles de Récolte, 2) les employés : Laura, Marina et Judith, et 3) le comité aviseur qui a été remplacé par le Conseil d'Administration après élection des membres du CA le 16 novembre 2018.

Chez Récolte, il semble de la responsabilité du collectif de déterminer ensemble comment s'organiser et diviser le travail :

« Comment on se répartit le travail, on essaye de faire un mélange entre les forces, les compétences et les envies de chacune. C'est-à-dire qu'on se questionne beaucoup sur qui a envie de faire quoi, etc. Et ça c'est intéressant par rapport à ta question qu'est-ce que Récolte m'a appris. Moi ce n'est pas nécessairement une approche que j'ai dans le travail, à la fois dans mon éducation, dans ma famille et dans ma formation en France... Je ne me suis jamais vraiment posé la question, pour

moi le travail c'est le travail tu sais, tu es là pour faire ta job et je ne me suis jamais vraiment posé la question de où est-ce que je me situe moi là-dedans et quelles sont mes envies, et la quand tu créés ton organisation, tu peux te donner ce droit-là de suivre tes envies, mais c'est une liberté qui n'est pas nécessairement facile à mettre en œuvre. » - Marina

La division et spécialisation du travail est faite selon « les forces, les compétences et les envies ». Il y a une recherche d'efficacité, mais aussi une volonté de permettre aux différents membres de travailler sur les enjeux qui les intéressent, d'apprendre et de développer leurs compétences sur des sujets qui les touchent et en jouant un rôle qui leur convient.

Depuis la création de Récolte par ses deux cofondatrices, il semble y avoir partage des valeurs, une culture forte et un attachement à la mission :

« Je pense que globalement là-dessus autant Laura et moi on s'est rejoint parce que on avait déjà ces valeurs en commun à la base, Judith on est allées la chercher parce qu'elle a ces valeurs-là à la base, donc ce n'est pas forcément quelque chose qu'on a besoin d'être vigilantes parce que c'est assez constitutif de nos identités respectives. C'est quelque chose qu'on amène jour après jour dans l'organisation, toutes ces valeurs-là et l'adéquation avec la mission. » - Marina

Chez Récolte, incluant le comité Slow money, la sélection des membres est faite en fonction de la compatibilité avec la communauté et en fonction des valeurs du collectif :

« Les compromis, il y en a dans tout, mais des valeurs ça ne se compromet pas. Parce que la journée où tu commences à faire des compromis sur tes valeurs ça va te faire chier de te lever, ça va te faire chier de le faire tu vas être toujours frustré, ça ne marchera pas. Quand tu as l'impression des faire des compromis sur tes valeurs tu ne dures pas, tu n'es pas prêt à mettre le travail qu'il faut et les énergies qu'il faut pour mener des dossiers qui sont quand même assez gigantesques donc il faut qu'il y ait des valeurs communes au centre et que tout le monde s'entende là-dessus et que ces valeurs-là soient non-négociables. Même si on n'a pas fait cet exercice-là concrètement dans le comité (Slow money) je sais très bien que tout le

monde autour de la table a la transparence la coopération, l'horizontalité, l'ouverture, la recherche de solutions et son auto-éducation à travers tout ça. » - Bobby

Chez Récolte, il semble y avoir un large consensus sur les valeurs que partage le collectif. C'est davantage dans la mise en œuvre et sur la question des moyens pour arriver à faire la transition qu'il y a débat, parfois conflit et où les membres font des compromis. L'important pour les membres de Récolte est de pouvoir se faire confiance en sachant que les autres membres partagent les mêmes valeurs et le même but à long-terme : transformer le système alimentaire pour qu'il soit juste et soutenable.

Chez Récolte, il y a reconnaissance de l'expérience comme forme de savoir pratique. L'expérience est un des apports principaux pour les membres de Récolte sur le plan de l'apprentissage :

« C'est beau de donner des conseils à des gens mais pour vraiment comprendre ce par quoi ils passent, il faut y passer tu sais toi-même, alors c'était comme un défi personnel. » - Marina

Pour Marina, il y a beaucoup d'apprentissage, elle n'a jamais créé son entreprise avant. Récolte est une manière de confronter ses connaissances théoriques, issues du domaine de la consultation, et d'acquérir une expérience et un savoir-faire pratique. Ce type de savoir est au cœur de la logique d'action traditionnelle, et le savoir-faire pratique est plus tacite et se transmet par le compagnonnage et le mentorat. Pour Bobby, dans le projet Slow money aussi on valorise l'expérience pratique comme forme de savoir légitime. Le comité Slow money a décidé de d'expérimenter des formes d'emprunts alternatifs avec des membres au sein du comité avant d'ouvrir la possibilité à tous. La principale raison est que les membres du comité Slow money veulent acquérir de l'expérience à l'interne avant de lancer les services d'accompagnement à des entrepreneurs sociaux alimentaires.

Les projets collaboratifs au sein de Récolte, comme le réseau Slow money, sont aussi conçus dans une logique de communalisation, car les projets sont portés par la communauté dès le début. De plus, ces projets sont organisés dans une logique de

communalisation, car Récolte souhaite éventuellement que les projets deviennent autonomes et autogérés par la communauté :

« En général, ça dépend. Par exemple, le Slow money c'est quelque chose sur lequel Laura réfléchissait depuis un moment et elle a voulu impulser ça, donc on a créé un comité. On essaye de s'entourer de personnes, de créer des comités, de créer de la collaboration et de reconnaître à travers ça que d'une, on n'a pas la science infuse, de deux on n'a pas le temps de tout faire, on n'est pas des "super woman" tu sais le héros-entrepreneur, on n'est pas là-dedans du tout. Et puis de reconnaître que ce qu'on fait, à terme on veut que la communauté se l'approprie, donc il faut commencer par intégrer la communauté dès le début. » - Marina

Chez Récolte, il y a une volonté d'être un collectif qui partage une vision commune. Pour ce faire, l'organisme tente d'adopter des pratiques de management par le bas, en visant l'autogestion :

« D'ici quelques années, on veut que Récolte soit un collectif établi, avec une multitude de consultants qui font partie du collectif, qui ont des profils complémentaires, qui ont une vision commune de la transformation des écosystèmes alimentaire locaux et qui collaborent. Même si on ne collabore pas sur des mandats, on collabore dans le sens où on partage nos connaissances, où on crée des liens entre nous, où on partage nos savoirs, où on s'entraide etc. » - Marina

Chez Récolte, il y a une volonté de mettre en commun les connaissances de chacun des membres pour rendre l'ensemble plus résilient. En somme, Récolte communalise en mettant en commun des ressources et en permettant l'utilisation de ces connaissances par l'ensemble du collectif. Dans cette perspective, Récolte souhaite devenir une sorte de lieu partagé qui aide à renforcer l'ensemble.

La communalisation et le partage des savoirs chez Récolte peuvent se faire entre les membres, mais cela ne s'étend pas à tous les citoyens sans exception, car Récolte vend ses services pour répondre à une partie de ses besoins de financement. Pour faire face à cet enjeu de financement et de partage des connaissances, Récolte opte pour une stratégie de partenariat avec des organismes et institutions qui ont des moyens financiers plus

importants. En effet, la co-réalisation de mandats de recherche permet de financer des activités de production et de partage de connaissances pour l'ensemble de la communauté et accessibles à tous. Par exemple, Récolte réalise des projets avec le Conseil SAM, ou avec la Fondation du Grand Montréal et partage leurs études et leurs résultats de manière ouverte et gratuite avec l'ensemble des acteurs de l'écosystème alimentaire local. De plus, l'accès à du financement par de plus gros mandats de recherche-consultation permet à Récolte de réinvestir du temps dans les projets collectifs comme le Slow money sans avoir à faire payer les personnes qui reçoivent de l'accompagnement.

Le Slow management suppose des activités libres, coordonnées à petite échelle comme la proposition emblématique de Schumacher « Small is beautiful ». Chez Récolte, il y a une volonté d'aider et de supporter les petits producteurs locaux :

« Et je pense que ce que j'apporte à Récolte d'avoir travaillé autant au niveau des communautés, avec les acteurs du terrain et avec les petits producteurs, je peux dire que mon coup de cœur c'est vraiment les petits producteurs et comment on peut améliorer, même si j'ai un coup de cœur pour les traiteurs et pour les chefs aussi, pour moi c'est des acteurs qui peuvent améliorer la situation des petits producteurs et aussi avec d'autres actions. » - Laura

Récolte favorise aussi la production locale en mettant en lien les producteurs locaux avec l'ensemble de l'écosystème en place :

« La mission qu'on s'est donnée est de soutenir l'innovation sociale alimentaire sur notre territoire et pour faire ça, de lever les barrières pour les porteurs de projet et de développer des liens sur le territoire. Pourquoi ? Il y a beaucoup de gens qui veulent aller vers un système alimentaire local et durable, mais le problème est que notre écosystème alimentaire en ce moment n'a pas été construit pour être durable à la base (constat), barrière à l'entrée et volonté d'insertion, mais réglementations : zonage, droit de faire, déchets, tu te frappes à des barrières en terme de financement, c'est-à-dire que si tu n'as pas une approche de mise à l'échelle, de croissance, de gros gros gros projet agricole, et bien tu ne rentres pas vraiment dans les cases de financement qui existe en ce moment, donc nous c'est sur ces barrières-là qu'on veut travailler. » - Marina

Pour arriver à un modèle plus soutenable, Récolte travaille à faire tomber les contraintes pour les producteurs locaux à petite échelle. Cela peut contribuer à l'émergence d'une économie avec un modèle de croissance finie. Cela peut aussi contribuer à rendre possible les plus petits modèles de productions qui favorisent l'autoproduction à échelle locale. Chez Récolte, il est offert plusieurs activités d'apprentissages dans le but de produire et de s'alimenter par soi-même et en petits groupes. Par exemple, durant les ateliers organisés autour du projet *Parler la bouche pleine* de Récolte, on apprend à cuisiner soi-même, comme par exemple à confectionner du pain. Il y a un partage de connaissance et de savoir-faire pour augmenter nos capacités à cultiver et à cuisiner soi-même des produits locaux.

Comme nous avons présenté au chapitre 2, le Slow management considère chaque être humain comme une fin et recherche le bien-être pour tous en passant par une recherche d'équilibre. Récolte aussi semble rechercher un équilibre pour que chacun respecte ses limites et celles des autres dans le but de favoriser le bien-être de chacun :

« Tu apprends beaucoup sur toi aussi, sur tes limites, parce que l'entrepreneuriat c'est facile de travailler 80 heures semaine et de t'oublier toi-même, mais justement nous c'est quelque chose qu'on essaye de pas faire parce que dans notre passion on s'est un peu toutes les deux brûlées avec Laura donc on est parties en se disant que l'on voulait être vigilante par rapport à ça donc c'est toujours un jeu de donner, mais de respecter tes limites à toi en tant que personne. [...] On ne veut pas juste travailler la structure vraiment du collectif, mais aussi **l'aspect humain** parce qu'encore une fois l'humain est quand même pas mal au centre de ce qu'on veut faire donc ça rajoute encore une couche de complexité, mais en même temps tu ne peux pas nier cet aspect-là. » - Marina

Récolte semble fonder son approche sur une vision du monde qui valorise la lenteur et le respect des différentes temporalités, des rythmes naturels, d'apprentissage et de travail :

« Pour revenir à ton sujet, c'est sûr que l'aspect de lenteur c'est pas nommé explicitement encore dans nos valeurs, mais c'est quelque chose sur quoi on est d'accord vraiment : le respect des écosystèmes, respect de la temporalité, respect du travail qui justement est derrière tout ce qui arrive à ta table. Il y a énormément de

travail derrière, même si on ne parle pas juste des petits producteurs bio, etc. Il y a quand même du travail, de l'humain et beaucoup d'engagement finalement derrière tout ça, donc on veut vraiment le reconnaître tout ça. » - Marina

Chez Récolte, la coopération semble au cœur de la dynamique de travail du groupe. Cette dynamique de collaboration s'étend à l'ensemble des partenaires et des personnes qui jouent un rôle dans l'écosystème alimentaire local. Plutôt que d'adopter une approche de compétition et essayer de remplacer ou de mettre de côté certains acteurs, Récolte tente de jouer un rôle de soutien et d'inclure les acteurs qui ont déjà des connaissances ou des compétences pertinentes pour les projets :

« On arrive avec une approche d'écoute, de **collaboration** et de création de liens. »
- Marina

Par rapport au projet Slow money, la logique de collaboration est aussi priorisée à la compétition et cette collaboration se reflète entre autres dans la structure organisationnelle en étant un comité au sein d'un OSBL :

« Le fait que l'on travaille dans un autre collectif dans une logique vraiment plus large de collaboration et de co-création, je pense que ça envoie clairement le message qu'on n'est pas là pour juste se mettre comme une autre "business" par-dessus nous autre en compétition, mais que nous sommes davantage dans une approche de collaboration et de coopération. » - Bobby

Le management chez Récolte semble tourné vers une approche écosystémique qui implique une compréhension de l'écosystème alimentaire comme système complexe. La démarche de recherche de Récolte inclut la collaboration entre le domaine académique et le domaine communautaire. De plus, lors de ses ateliers, Récolte réussit à mettre en collaboration des organisations issues de milieux francophones et anglophones qui ne se connaissaient pas auparavant.

« Les projets sont très collaboratifs et ça c'est une force de Récolte, ou en tout cas c'est son alignement de mobiliser tout un réseau de partenaires : le conseil SAM, des entrepreneurs sociaux alimentaires, du soutien académique avec René Audet, l'Esplanade, etc. » - Judith

En somme, Récolte applique une approche collaborative et la coopération dans l'ensemble de sa structure : à l'intérieur du comité Slow money, à la direction de Récolte, avec son conseil d'administration et avec ses partenaires.

À première vue, la coordination et l'organisation sont mis en place par le collectif, par la communauté. Par exemple, Bobby nous parle de l'organisation du comité bénévole en charge du projet de Slow money :

« Le calendrier lié au projet est décidé par tout le monde autour de la table, tout le monde a son mot à dire, tout le monde a son droit de parole et puis il n'y a personne qui prend une décision par-dessus un autre ou qui va avoir un droit de veto sur telle ou telle chose. Vraiment, le projet est basé sur une logique horizontale et aussi de pleine participation de tout le monde qui est dessus. » - Bobby

Bilan

Dans cette section nous voulons aborder la question : dans quelle mesure l'organisation de Récolte respecte ou non avec les deux valeurs de la décroissance qui peuvent être en jeu : justice (égalité) et autonomie (démocratie, autogestion). Cela implique aussi de se pencher sur le type de techniques utilisées (Low Tech ou pas) qui à un impact sur l'autonomie des êtres humains.

Par rapport au principe de *justice*, la première caractéristique à respecter est le principe de « chacun selon ses capacités à chacun selon ses besoins ». Chez Récolte, c'est le collectif qui distribue le travail et les rôles sont divisées et se coordonnent selon les forces et les capacités de chacun. La structure de Récolte est horizontale et les membres travaillent en équipe avec beaucoup d'autonomie, c'est-à-dire qu'ils se rencontrent au moins une fois par semaine et travaillent la plupart du temps en autogestion. La structure est décentralisée, et les membres sont responsables de la gestion quotidienne de leurs mandats respectifs.

La seconde caractéristique liée à la justice concerne les rapports entre humains. Chez Récolte, les pratiques par le bas diminuent les rapports d'exploitations hiérarchiques en

donnant une plus grande autonomie et plus grande répartition du pouvoir de décision au sein du collectif, ce qui rend l'organisation et la structure plus égalitaire. La rémunération chez Récolte est égalitaire entre salariés. Cela contribue en partie à réduire les rapports d'exploitation et à augmenter l'égalité de conditions.

Le troisième critère quant à la justice est de contribuer à réduire les inégalités et à défaire ces rapports d'exploitation. Autant à l'interne, entre les membres de Récolte, qu'à l'externe avec les différents acteurs de l'écosystème alimentaire, les membres de Récolte limitent les relations d'exploitation en adoptant une dynamique de coopération et de collaboration, plutôt qu'une dynamique de compétition. La coopération contribue à diminuer les inégalités et les rapports d'exploitation en favorisant les relations de partage et d'entraide entre les acteurs locaux. Au sujet de la question de la justice vis-à-vis des autres êtres vivants, comme les animaux, est restée dans l'ombre lors de nos entrevues et observations. Cependant, nous avons effleuré le sujet avec Marina par rapport à la crise de la biodiversité. La position de Récolte met de l'avant l'importance de préserver l'intégrité des milieux naturels pour la biodiversité, ce qui implique de limiter l'activité humaine à certaines zones du territoire pour protéger la biodiversité.

Pour ce qui est de la dernière exigence de notre idéal-normatif, l'*autonomie*, le premier critère implique entre autres une relocalisation de nos activités, reposant sur des « circuits courts ». Récolte contribue au critère de relocalisation en mettant en liens les porteurs de projets locaux et les autres parties prenantes de l'écosystème alimentaire. Chez Récolte, la structure des partenariats à l'externe prend la forme d'une toile d'araignée qui relie une grande partie de l'écosystème alimentaire montréalais. Récolte veut mettre en liens les initiatives entre elles pour créer et renforcer des réseaux alimentaires alternatifs. Le Réseau Slow money est un exemple d'initiative pour consolider les liens entre les différents projets. De plus, Récolte tente d'implanter une forme alternative de financement en circuits courts, où l'investisseur rencontre directement la personne qui a un projet local à petite échelle, agricole ou artisanal.

Le second critère implique l'utilisation des « low tech », c'est-à-dire des techniques contrôlables par leurs utilisateurs et adaptées aux ressources. Pour s'organiser jusqu'à présent, Récolte utilise relativement peu de technologie en général. Récolte organise des

activités à petite échelle et de manière locale. Cela répond au critère d'autonomie par rapport aux Low tech. Cela contribue aussi au critère de démocratisation, car les organisations de petite taille sont plus propices à la gouvernance démocratique participative.

Le troisième critère qui est de contribuer à démocratiser nos institutions politiques, Récolte est un OBNL qui veut se structurer sous la forme d'une coop ce qui fait qu'elle choisit d'adopter une structure démocratique en raison de sa forme juridique et de son mode coopératif. La structure organisationnelle de Récolte et du comité Slow money est horizontale et décentralisée ce qui favorise la gouvernance démocratique. Il y a participation de chacun des membres de manière volontaire et engagé dans une pleine participation ce qui incarne une gouvernance démocratique.

Divergences

Il y a tout de même une structure formelle au sein de Récolte. En effet, la structure de Récolte est de plus en plus formalisée. Au départ, la structure était complètement informelle et se résumait à Laura et Marina qui travaillaient ensemble en tant que travailleuses autonomes. Par la suite, la création officielle de Récolte obligeait, pour des raisons bureaucratiques et légales, d'avoir au moins une troisième fondatrice qui est une administratrice « passive », c'est-à-dire qu'elle ne prend pas réellement part aux décisions. La création de l'OSBL s'est aussi accompagnée de la création d'un comité « aviseur » qui donne des conseils et du mentorat en attendant la formalisation officielle du CA. Il y a aussi eu la création du comité Slow money initié par Laura et Bobby. Comme le comité aviseur, le comité Slow money est formé uniquement de bénévoles. Finalement, le 16 novembre 2018, soit 18 mois après la création officielle de Récolte, la structure de Récolte s'est formalisée encore davantage avec la création du Conseil d'Administration. Bien que Récolte soit de plus en plus structurée de manière bureaucratique-légale, cette formalisation semble au service du projet collectif. En effet, l'organisation reste tout de même largement informelle, décentralisée et horizontale. De plus, comme nous le verrons plus loin, cette manière de structurer le collectif est plus adapté pour une gouvernance démocratique.

Pour Bobby, le projet Slow money se confronte à des limites quant à sa capacité à fonctionner en étant constitué uniquement de bénévoles à temps partiel. Le projet Slow money est encore à ses débuts dans l'avancement du projet, et la structure actuelle est adéquate pour le moment. Le comité réalise actuellement une première expérimentation de « prêt Slow » entre un investisseur et une agricultrice dans le but d'apprendre et de tester le système de prêts Slow money. Les prêts Slow money doivent être sans intérêts, ou à très faibles intérêts, et doivent impliquer un engagement physique et émotionnel dans le projet. Les investisseurs apprennent à connaître les porteurs de projet et tissent des liens et une relation de réciprocité qui dépasse l'investissement financier. Suite à cette première expérimentation, le comité Slow money produira un rapport pour rendre compte de ce premier essai de « prêt Slow ». Ce rapport d'expérimentation constituera un outil d'apprentissage et un guide pour Récolte lorsque le projet sera testé à plus grande échelle.

Pour Bobby, le défi le plus important pour le projet Slow money est d'avoir éventuellement une personne à temps plein sur le projet, qui serait rémunérée. En effet, le comité est actuellement constitué de bénévoles engagés, cependant, ceux-ci sont engagés dans plusieurs autres projets et ont pour la plupart un travail à temps plein en dehors de Récolte, ce qui leur laisse relativement peu de temps à consacrer au projet. Dans ce contexte, les contraintes économiques risquent d'avoir le dessus sur le projet, si celui-ci n'arrive pas à trouver le financement nécessaire. Pour l'instant, le projet Slow money ne bénéficie d'aucune subvention et ne rapporte pas de revenu. Un autre risque est lié à la perte de motivation qui pourrait survenir chez les bénévoles si le projet ne se concrétise pas assez rapidement. Pour l'instant, les employés de Récolte contribuent à la mise sur pied du réseau Slow money en y investissant du temps de travail.

Les pratiques de direction chez Récolte

Convergences

La direction chez Récolte est décrite comme étant décentralisée. Les décisions importantes sont prises en groupe et le pouvoir de décision est partagé. En cas de désaccord, il y a discussion entre les membres et c'est la solution avec les meilleurs

arguments qui fait consensus. De manière informelle, les membres ont parfois plus de pouvoir sur une décision dépendamment des rôles, des connaissances, de l'ancienneté et de l'expérience de chacun. Le mode de fonctionnement des rencontres prend la forme d'une présentation sommaire dirigée par la personne responsable du projet, puis il y a discussion entre les membres, et une prise de décision en essayant d'obtenir un consensus d'ensemble.

Chez Récolte, la direction semble incarner un style de leadership « authentique ». Chaque membre de Récolte donne l'exemple en incarnant les valeurs profondes et les normes sociales du groupe. On retrouve dans le discours des membres, la raison authentique, qui fait sens et qui résonne avec les valeurs du collectif :

« On y va aussi beaucoup par conviction et par ce qu'on aime et par ce qu'on a envie. Par exemple, la projection du film *La ferme et son État* c'était un petit peu ça aussi, ça nous semble intéressant et très pertinent, alors let's go on y va. »

Le leadership authentique se base aussi sur des relations durables. Dans le discours des membres de Récolte on retrouve cette volonté de bâtir des relations durables, et les membres sont conscients que « ça prend du temps » :

« On revient encore une fois à l'aspect Slow, moi je suis persuadée qu'il faut qu'on se le dise que ça prend du temps en fait de créer ce type de structure-là (collaborative) et c'est presque comme une relation que tu créés avec quelqu'un ça prend du temps, il faut faire des "check in", faut réévaluer, faut accepter que toi-même tu évolues là-dedans, c'est quelque chose de dynamique. » - Marina

Le leadership authentique se met en pratique aussi par le mentorat et le compagnonnage. Chez Récolte, les projets collectifs comme par exemple les *Soirées pitch et réseautage* favorisent le réseautage. Le projet Slow money favorise aussi le réseautage et le mentorat pour améliorer les chances de réussite des alternatives que Récolte soutient. De plus, par les activités de réseautage, il y a une intention de briser l'isolement des entrepreneurs sociaux en alimentation à Montréal :

« Souvent les gens qui vont dans l'alimentaire, c'est drôle mais ce n'est pas des gens qui vont avoir un profil d'entrepreneur, c'est des gens qui vont avant tout être

passionnés, avoir des valeurs et vouloir changer les choses. Donc ils ont pas forcément les compétences ou le profil d'un entrepreneur, ce qui n'est pas plus mal, on s'entend, car le profil d'entrepreneur tel qu'il a été un peu élaboré ces 20-30 dernière années c'est pas nécessairement la posture la plus saine. Mais ces gens-là ils n'ont pas forcément l'habitude de 'pitcher' leur entreprise, donc nous ce qu'on leur fait c'est qu'on créé un espace pour un genre de "safe space" où ils peuvent venir s'entraîner à faire ça et présenter leur projet à d'autres personnes du territoire, discuter, créer des partenariats. » - Marina

Les membres de Récolte semblent chaleureux, proches des gens et savent faire preuve d'empathie et de compassion :

« On ne l'a pas nommé non plus, mais je m'intéresse aussi à la communication non-violente, je pense que c'est quelque chose que l'on essaie de mettre en place dans le respect de l'autre » - Marina

Pour Marina, les membres de Récolte ont les valeurs de l'organisation tellement ancrées en elles, qu'il y a une confiance mutuelle que chacune incarne son rôle de gardienne des valeurs. Cette confiance entre les membres permet un système de direction et de coordination qui n'est pas basé sur la surveillance et la menace, mais plutôt sur la confiance, la transparence et la logique de l'honneur.

Bilan

Dans cette section nous voulons aborder la question : dans quelle mesure la direction de Récolte respecte ou non les caractéristiques des deux valeurs de la décroissance qui peuvent ici être en jeu : justice (égalité) et autonomie (démocratie, autogestion).

Par rapport au principe de *justice*, la première caractéristique à respecter est le principe de « chacun selon ses capacités à chacun selon ses besoins ». Récolte respecte les capacités de chacune des personnes par rapport au temps qu'elle est en mesure d'accorder aux différents projets, et par rapport à la capacité de chacun d'accomplir des tâches. Les membres de Récolte répondent au critère en respectant les limites de chacun et en se

respectant et s'autolimitant par rapport aux horaires de travail. Les employés décident de leur horaire, et le partagent avec les autres collègues en début de semaine pour que le groupe s'organise et s'ajustent en fonction des priorités de chaque personne.

La seconde caractéristique concerne les rapports entre humains. Il s'agit de favoriser autant que faire se peut l'égalité des conditions. Les projets comme le Réseau Slow money de Récolte sont réalisés dans une approche de communalisation. Cela contribue à respecter le principe d'égalité, car la communalisation implique une forme de propriété collective qui est plus égalitaire entre les utilisateurs présents. De plus, la communalisation est plus juste pour les générations futures, car la mise en commun implique d'assurer que le commun bénéficie aux générations futures (pas le droit de liquider un commun).

Le troisième critère est de contribuer à réduire les inégalités et à défaire ces rapports d'exploitation et favoriser les relations de partage entre les êtres vivants. Récolte participe à diminuer les inégalités et les rapports d'exploitations par le partage des connaissances par le mentorat et l'accompagnement, ainsi que par la mise en réseau qui brise l'isolement des entrepreneurs sociaux alimentaire. Le style de direction de Récolte favorise l'entraide par une attitude d'empathie et de compassion. Les membres de Récolte optent pour la confiance et la transparence plutôt que la surveillance.

Pour ce qui est de la troisième et dernière exigence de notre idéal-normatif, l'*autonomie*, le premier critère implique entre autres une relocalisation de nos activités. Par rapport au principe d'autonomie, Récolte favorise l'autoproduction par un ensemble d'activités par exemple des ateliers pour apprendre à cuisiner soi-même. L'autoproduction chez Récolte se conçoit davantage dans une perspective collective. Récolte contribue aussi à la relocalisation en s'efforçant de faire tomber les barrières pour les petits producteurs.

Le second critère implique l'utilisation des « low tech ». Récolte a une direction décentralisée et incarne l'autogestion. Les activités de direction de récolte ne semblent pas impliquer l'utilisation de haute technologie.

Le troisième critère par rapport au principe d'autonomie est de contribuer à démocratiser nos institutions politiques. Le style de direction des membres de Récolte incarne le

leadership « authentique ». Chaque membre de Récolte donne l'exemple en incarnant les valeurs profondes et les normes sociales du groupe, comme la participation et la recherche de consensus lors de la prise de décision.

Divergences

La direction de Récolte semble peu formalisée. Toutefois, une certaine hiérarchie se fait sentir même si celle-ci est informelle. En effet, même si dans le discours de Laura et de Marina, tous les membres collaborent d'égal à égal, on peut sentir et observer que les deux cofondatrices ont un pouvoir hiérarchique plus important que Judith et Bobby :

« Si je ne me sens pas solide dans une décision, ou si c'est une décision qui peut affecter le projet, moi je remonte. Parce que les filles, de la façon dont elles parlent, il n'y a pas de hiérarchie comme telle, on travaille un peu tous sur le même palier, mais moi dans ma tête il y a une hiérarchie et c'est clair que je ramène l'information à Laura ou Marina dépendamment des projets ou de la situation pour pouvoir valider la décision, mais sinon je dirais que nous avons quand même, encore une fois, beaucoup d'autonomie, quand on est responsable d'un projet on prend les décisions.
» - Judith

On peut aussi interpréter cette pratique comme une recherche de consensus pour l'harmonie du groupe même si certains membres ont un peu plus de leadership. Le fait que Judith soit relativement nouvelle dans l'organisation et que Laura et Marina y soient depuis la fondation a un impact sur la distribution des pouvoirs de décision au sein de la direction de Récolte. En effet, la logique traditionnelle n'évacue pas les relations de pouvoirs dans l'organisme. Judith semble trouver la relation avec Laura et Marina hiérarchique, dans la mesure où elle donne plus de pouvoir aux deux fondatrices, et elle semble trouver légitime que Laura et Marina aient plus de pouvoir étant donné qu'elles participent depuis la fondation de Récolte, qu'elles travaillent à temps plein et assument plus de risque que Judith qui travaille à temps partiel et qui n'a pas eu à traverser les périodes plus difficiles lors des tous débuts de Récolte.

Bien que Récolte valorise la coopération, certaines limites au travail collaboratif apparaissent en pratique. En effet, les membres sont confrontés à des limites de temps et de moyens qui obligent une certaine efficacité dans la réalisation des mandats. Pour accélérer les processus chez Récolte, il y a aussi beaucoup de travail chacun de son côté :

« Le défi de travailler en collaboration, c'est que ça prend du temps. Dans une semaine où tu ne veux pas travailler 7 jours/semaine, des fois c'est plus facile de toi-même juste faire avancer les choses que de travailler de manière collaborative.

» - Laura

Cela constitue une limite importante à la capacité de rendre les modes de décision et de participation aussi collaboratifs et démocratiques que possible. En effet, les périodes de temps disponible étant limitées par rapport aux différentes décisions à prendre, Récolte est obligée de limiter la prise de décision collective. Les décisions importantes sont prises en groupe, tandis que les décisions liées aux opérations quotidiennes de chaque projet sont prises par le responsable de projet, ce qui favorise toutefois l'autonomie des responsables de chaque projet.

Les pratiques de contrôle chez Récolte

Convergences

Le contrôle chez Récolte est basé sur le respect des valeurs fondamentales de l'organisation. Le fonctionnement concret du contrôle dans le groupe s'apparente au fonctionnement social des sociétés traditionnelles :

« Je trouve qu'une relation de partenariat d'affaire ça ressemble beaucoup à une relation de couple, ça prend de pas prendre l'autre pour acquis et de pas prendre pour acquis qu'on se comprend et qu'on parle la même langue. » - Marina

Marina explique qu'elle a des conversations à cœur ouvert avec Laura et Judith, et elles parlent davantage et plus tôt, avant que les tensions ne s'accumulent. Une démarche de

gestion basée sur l'ouverture, l'écoute et la transparence est pour cette raison un exemple de bonne pratique pour les membres de Récolte.

Les relations entre les membres de Récolte reposent davantage sur une solidarité mécanique caractérisée par des individus semblables, qui partagent les mêmes valeurs, croyances et comportements :

« Ce qu'il faudrait développer, je pense, et qui est difficile dans l'organisation c'est des bonnes pratiques sur justement la gestion de l'humain, et je ne veux pas parler de la gestion des ressources humaines, ce n'est pas un truc très froid dont je veux parler là, c'est plus de se créer des espaces pour créer des liens et pas juste des liens de travail, mais des vrais liens d'humain à humain et pour prendre soin l'un de l'autre aussi. Je pense que ça va être important de créer ces espaces-là et d'être à l'écoute l'un de l'autre : est-ce que ça va bien ? Comment tu te sens ? Est-ce qu'il faut revoir la manière dont on travaille ensemble ? Est-ce que la manière dont je m'adresse à toi, est-ce que tu comprends ? Est-ce que ça te heurte ? Tu vois tous ces espaces-là je pense que c'est de très bonnes pratiques de les créer, mais ça prend du temps encore une fois, mais je pense que c'est un temps nécessaire. » - Marina

Avec son approche écosystémique, Récolte tente d'assurer une gouvernance globale à l'aide de mécanismes de coordination et de contrôle social. Cette approche inclusive s'apparente à une gouvernance citoyenne, où Récolte crée des liens entre les acteurs :

« Le système alimentaire fonctionne beaucoup en silo, déjà on parle beaucoup de chaîne alimentaire, ce que moi je trouve un terme très technique et industriel qui ne reflète pas du tout ce qu'est l'alimentation en vrai, donc déjà ça induit un silo c'est-à-dire que tu as la chaîne alimentaire : producteur distributeur, etc., mais là-dedans on ne met pas toutes les échelles en filigrane : les gouvernements, les villes, les citoyens n'apparaissent pas, la gouvernance n'apparaît pas, c'est une gouvernance très économique finalement. Donc, c'est pour ça qu'on essaye de briser ces silos-là et de créer des partenariats un peu innovants parce que c'est nécessaire pour créer un écosystème. » - Marina

Chez Récolte, les connaissances tacites sont au centre de la culture. Récolte tient son bureau à l'Esplanade, un espace de collaboration pour les entrepreneurs sociaux qui comporte un côté très « *organique et informel* » (Marina). Les différentes organisations à vocation sociale partagent un espace, des relations d'amitiés, des valeurs et échangent des pratiques et des connaissances :

« Le CERSÉ avait fait pas mal d'études sur l'Esplanade et c'est quelque chose qui ressortait, c'est que les espaces de co-travail comme ça, il y a une énorme part d'informel en fait, dans les relations qui se créent à l'intérieur. Donc, autant Laura que moi, on a une relation d'amitié avec les gens de l'Esplanade, donc il y a beaucoup de choses qui se passent en dehors du cadre formel. En fait, je te dirais que c'est pas mal ça pour tous nos partenaires et nos parties prenantes, il y a une partie formelle où on va avoir des rencontres, pour le projet Slow money c'est pareil, mais après, comme c'est des gens, finalement c'est un petit milieu l'agro-alimentation à Montréal, c'est des gens qu'on voit vraiment souvent dans des événements. À chaque fois on se donne des nouvelles, on discute peut-être de nouveaux projets potentiels, on se met à jour sur ce qu'on fait. » - Marina

Pour les membres de Récolte, le travail d'équipe au sein du collectif demande de l'humilité. Il s'agit d'arriver avec une approche d'écoute ouverte sur les autres membres, plutôt que d'arriver avec une posture de « je sais tout ». Le management demande un pas de recul et réflexivité. Cette posture d'humilité, ainsi que l'exercice de réflexivité fait partie des formes de contrôles au sein de Récolte.

Plusieurs aspects du contrôle chez Récolte prennent la forme d'une démocratie directe. Le comité Slow money pratique un mode de décision et un mode de gouvernance démocratique. Les membres du comité sont égaux et prennent des décisions ensemble. Récolte perçoit les habitants du territoire comme des citoyens et son mode de gouvernance inclut les parties prenantes externes à Récolte. L'inclusion des citoyens dans le projet de Récolte est importante, étant donné que l'organisation souhaite à terme que ses projets collaboratifs soient autonomes et portés par la communauté :

« Je crois vraiment beaucoup à l'idée qui émane de la base, que pour y arriver, ce sera essentiellement un projet citoyen. Ça va venir du citoyen mangeur. » - Judith

En somme, Récolte met en pratique une gouvernance démocratique et souhaite co-crée et soutenir des initiatives citoyennes pour changer le système alimentaire de manière démocratique et à long-terme.

Pour Laura, il y a un besoin de construire des alternatives avant de pouvoir remplacer le système dominé par la logique Fast :

« Il y a un entre deux entre dire il faut qu'on shift le système en place qui est là. Qui est quand même très économique, qui est très basé sur la compétition et qu'on ne peut pas complètement défaire ce système sans avant créer des pistes pour que les acteurs qu'on estime peuvent avoir une réussite dans ce système-là, alors je pense que la prochaine étape après ça c'est de défaire le système et questionner. » - Laura

Parmi les activités du cycle administratif, il y a l'évaluation des activités par rapport aux objectifs de Récolte. Jusqu'à présent, les impacts des activités de Récolte sur l'accélération restent difficiles à évaluer et à mesurer. C'est un défi pour Récolte qui adopte une approche pédagogique qui prend du temps :

« Ce qu'on veut c'est faire rentrer les approches écosystémiques dans les pratiques des partenaires locaux c'est un défi aussi, parce que c'est beaucoup de pédagogie, ça prend du temps. Convaincre les gens que ça prend du temps tout ça et qu'on ne va pas avoir un impact sur les 3 semaines à venir c'est aussi un défi. » - Marina

Dans le but d'entreprendre une transition vers un système plus durable et juste, Récolte s'inspire entre autres de la résilience :

« On veut aller vers plus de projets de recherches parce que ce qui nous semble, c'est que beaucoup d'acteurs en position de pouvoir et de décision à Montréal connaissent très mal l'écosystème alimentaire local, donc ces gens-là on veut les aider à comprendre leur écosystème alimentaire parce que, là je rentre dans des termes plus théoriques, mais la *résilience* justement d'un écosystème elle est entre autres fondée sur la connaissance et la capacité d'apprentissage et d'auto-apprentissage, donc nous on veut vraiment travailler là-dessus. En plus des projets de recherche on veut développer un volet de formation que l'on pourrait offrir à des

acteurs du territoire, encore une fois pas de manière dogmatique mais pour sensibiliser les acteurs aux enjeux. »

Récolte travaille beaucoup sur le partage de connaissances de son écosystème alimentaire local et favorise la mise en réseau. L'OBNL souhaite un système plus résilient, ce qui rejoint le Slow management et la décroissance.

Bilan

Dans cette section nous voulons aborder la question : dans quelle mesure le contrôle de Récolte respecte ou non les deux valeurs de la décroissance qui peuvent ici être en jeu : justice (égalité) et autonomie (démocratie, autogestion).

Par rapport au principe de *justice*, la première caractéristique à respecter est le principe de « chacun selon ses capacités à chacun selon ses besoins ». Les membres de Récolte sont vigilantes et s'autolimitent dans leur horaire de travail de manière à prévenir l'épuisement. Malgré les besoins importants de Récolte, les membres font preuve de compréhension quant à la capacité de chacune de s'investir. À ce sujet, Judith explique qu'il faut cependant être transparent quant aux engagements que l'on fait et ne pas hésiter à demander de l'aide s'il a besoin.

La seconde concerne les rapports entre humains. Il s'agit de favoriser autant que faire se peut l'égalité des conditions. Les activités de contrôle sur le comité Slow money prennent la forme d'une démocratie directe. Les membres sont égaux et le but commun est de faire avant le projet de sociofinancement pour des projets alternatifs, d'apprendre en le faisant et en partageant les apprentissages.

Le troisième critère est de contribuer à réduire les inégalités et à défaire ces rapports d'exploitation. Récolte favorise les relations d'entraide avec la communication non violente et en étant à l'écoute des autres membres de l'équipe. Récolte remet en partie le salariat en question, car les membres œuvrent chez récolte et sont portés par des motivations qui dépassent le salaire. Le travail avec un petit « t » implique de faire un travail qui a du sens pour les travailleurs. Cependant, les membres de Récolte étant salariés restent pour

repandre l'expression de La Boétie dans une position de servitude volontaire. Dans le cas de Récolte, les travailleurs sont au service les uns des autres ce qui semble plus réciproque que dans une structure hiérarchique.

Pour ce qui est de la troisième et dernière exigence de notre idéal-normatif, l'*autonomie*, le premier critère implique entre autres une relocalisation de nos activités, reposant sur des « circuits courts ». Parmi les activités de Récolte, l'organisme procède à une évaluation et une analyse de l'écosystème de manière à identifier les acteurs clefs et cartographier la chaîne de valeurs des réseaux alimentaires locaux. Par cette analyse systémique Récolte souhaite augmenter sa compréhension et celle des autres acteurs de l'écosystème pour augmenter sa capacité adaptative et à terme la résilience locale et globale.

Le second critère implique l'utilisation des « low tech ». Les outils de contrôle chez Récolte sont relativement informels et sont centrés sur le respect des valeurs de Récolte. Les outils d'évaluation de Récolte impliquent peu d'outils techniques complexes. Récolte utilise des logiciels de base pour effectuer la comptabilité, une base de données sur les contacts de Récolte, ainsi que des outils d'évaluation tels que des listes de critères pour décider quels projets alimentaires soutenir. Les outils d'évaluation sont bâtis en fonction des propres critères de Récolte, et non selon les critères de bailleurs de fonds externes. Cela favorise l'autonomie de Récolte et limite les risques de dérive potentiels par rapport à la mission de Récolte.

Le troisième critère est de contribuer à démocratiser, ce qui implique une augmentation de la capacité des citoyens de se gouverner de manière collective. Récolte répond au critère de démocratisation par sa gouvernance démocratique et par l'inclusion des parties prenantes dans les activités de gouvernance de l'organisation. Récolte pratique la gouvernance participative en incluant l'ensemble des membres dans les décisions. De plus, Récolte tente de démocratiser les institutions politiques locales en étant conseiller et partenaire avec les acteurs de l'écosystème alimentaire et les élus en position de pouvoir.

Divergences

Même si le contrôle chez Récolte est basé sur la confiance entre les membres et sur des valeurs et normes sociales comme la transparence, la mission est en partie poursuivie par la recherche d'efficacité. Chez Récolte, il y a une volonté d'être plus performant en améliorant l'efficacité des activités par la gestion. En effet, Récolte applique une certaine standardisation des pratiques en utilisant des outils de manière redondante : modèle pour contacter les partenaires, modèle de sondage après les activités, modèle de demande de commandites, etc. Il y a donc une recherche d'efficacité, toutefois celle-ci reste subordonnée à la mission sociale de Récolte et aux valeurs de l'organisme.

La gouvernance aussi suit une politique formelle. L'officialisation du Conseil d'Administration marque le début d'une formalisation et bureaucratisation de la gouvernance. Bien que la gouvernance suive de plus en plus la logique d'action formelle en étant régie par une politique formelle, la fondation du CA s'accompagne d'une décentralisation du pouvoir. En effet, le Conseil d'Administration acquiert une partie du pouvoir qui était, durant les 18 premiers mois de Récolte, une gouvernance entre les mains de Laura et Marina. En effet, au moment de la cueillette des données, Récolte était sur le point d'officialiser son Conseil d'Administration. Cette étape de formalisation des mécanismes de gouvernance démocratique, telle que l'élection des membres du CA, rend la gouvernance de Récolte plus démocratique. En effet, avant la formalisation du CA, il y avait une dynamique de gestion participative, à la fois horizontale et décentralisée, où chaque responsable de projet était relativement autonome au quotidien. Cependant, l'absence de CA durant les 18 premiers mois rendait les pouvoirs et la gouvernance de Récolte centralisés entre les mains de Laura et Marina. Encore une fois, au moment où nous avons rencontré les membres de Récolte, le pouvoir de décision relevait des deux co-fondatrices. Même si officiellement Marina et Laura avaient le contrôle sur la gouvernance de Récolte, elles impliquaient les autres parties prenantes dans les décisions de Récolte. Maintenant qu'il y a un CA élu suite à une AGA, le pouvoir est davantage décentralisé et les fondatrices ont des comptes à rendre sur les activités et les décisions liées à la gouvernance de l'OSBL.

Chez Récolte, la dimension écologique et sociale ne prend pas nécessairement le dessus sur la dimension économique. Il y a une certaine recherche de bénéfice économique pour être en mesure de développer l'organisation. La recherche d'équilibre entre les valeurs comme la durabilité et la justice sociale est en opposition avec l'impératif de rentabilité économique à court-terme. La recherche de rentabilité minimale implique tout de même une certaine dépendance économique et le besoin d'un minimum de performance économique. En effet, en tant que jeune organisme en démarrage, Récolte veut obtenir de l'argent pour être en mesure de rémunérer ses membres et pour concevoir des outils pour les alternatives que Récolte accompagne :

« Comme j'avais dit au début, il faut créer une opportunité économique autant que autre pour ces acteurs-là, pour qu'ils puissent vivre de leurs projets sinon, ils ne vont plus exister et on ne fait pas de changement. Mais ça veut dire qu'on parle beaucoup de l'argent, quand on est techniquement une organisation qui est classifiée comme une sorte d'entreprise qui n'est pas intéressée par l'argent. » - Laura

Chez Récolte, il y a une volonté d'augmenter l'accès à une alimentation juste et soutenable en soutenant les alternatives alimentaires locales, mais il y a aussi l'idée qu'une agriculture juste et soutenable implique d'être payé un prix « juste » et implique souvent plus de « travail humain » et plus de temps que le système alimentaire industriel. Par exemple, chez Récolte, il y a cette volonté de rémunérer décentement les membres de l'organisation. Là où la situation empirique de Récolte diverge avec notre idéal-type, c'est qu'il y a beaucoup de travail à effectuer, et peu de moyens financiers pour rémunérer les personnes décentement. Chez Récolte, cela s'explique entre autres par la jeunesse de l'organisation (1 an et demie). Cela s'explique aussi en partie par la stratégie de ne pas contracter d'emprunt financier pour favoriser l'autonomie financière et limiter les pressions de rendement à court-terme d'un bailleur de fonds externe. La situation financière encore relativement instable de Récolte se traduit par une rémunération relativement faible du personnel jusqu'à présent et un manque de personnes pour porter les projets de Récolte. Par exemple, Laura et Marina ont dû vivre sur leurs économies pendant quelque mois et aujourd'hui elles se donnent une rémunération, mais celle-ci reste inférieure à la rémunération moyenne pour le même type d'emploi. Marina, Laura et

Judith semblent partager en quelque sorte le risque financier, car leur salaire dépend de la santé financière de Récolte. En choisissant une stratégie d'autofinancement à partir de ses services, plutôt que de prêts, Récolte diminue son risque financier en limitant son endettement :

« Nous, on veut pas aller chercher de l'investissement, des prêts, etc. parce que, comme on est dans une optique de lenteur et pas de croissance extrême et infinie, on sait qu'on ne peut pas donner un retour sur investissement de 10% en 6 mois, on n'est pas du tout là-dedans. C'est pas notre but, donc on n'est pas du côté classique d'aller chercher des prêts et en même temps quand on veut aller chercher de la subvention ça peut être destabilisant pour les bailleurs de fonds parce qu'on n'a pas un modèle typique d'OBNL non plus, et parce que ce que l'on fait c'est complexe et nouveau, on n'est pas encore en mesure de leur prouver l'impact social qu'on fait, parce que l'approche écosystémique ce n'est pas quelque chose de très connu, qui n'est pas nécessairement très compris et l'impact n'est pas direct. C'est-à-dire que nous ce qu'on fait, on ne peut pas dire : demain matin, il y a 100 familles qui vont manger grâce à nous. Non, nous c'est : demain matin, il y a deux acteurs qui ne se sont jamais parlés, qui vont réussir à établir un dialogue, qui vont parler les mêmes mots et qui vont peut-être, dans 6 mois, monter un projet qui va avoir un impact dans 5 ans sur 3000 personnes. » - Marina

Au départ, c'est Laura et Marina qui ont assumé les risques financiers liés à Récolte. En effet, elles ont dû investir leurs économies et travailler plusieurs mois sans salaire et sans garantie ou stabilité financière. Chez Récolte, il y a un besoin de plus de personnes pour mettre les mains à la pâte, mais pas le financement nécessaire pour rémunérer des personnes pour être porteuses de projet à plein temps. Pour ce faire, le financement des projets collectifs, comme le réseau Slow money, a comme défi de montrer l'impact potentiel ou réel de manière à obtenir des subventions.

Le besoin de financement à court terme et le besoin de stabilité financière influencent les mandats que Récolte choisit de réaliser. Récolte est actuellement encore dans sa période de démarrage. L'organisme a besoin de créer une marge de manœuvre financière en cas de périodes plus difficiles. Les flux de trésorerie actuels de Récolte sont suffisants pour

payer le salaire des 3 employées et assurer pendant quelques mois les dépenses. Laura explique que la missions et les valeurs de Récolte restent les mêmes, c'est plutôt les services que Récolte offre et la manière d'essayer d'amener une amélioration. Par exemple, à ses débuts Récolte remplissait davantage des petits contrats d'accompagnement avec des entrepreneurs sociaux. Maintenant, Récolte prend part à de plus grands mandats de recherche et consultation avec des acteurs institutionnels importants à l'échelle locale comme le Conseil SAM et la Fondation du Grand Montréal.

Bien que Récolte agisse dans le sens du Slow management, l'approche plus réformiste, semble diverger en partie avec la décroissance. En effet, l'approche par « petits pas » avec les acteurs de l'écosystème alimentaire montréalais ne semble pas constituer une rupture radicale avec la société de croissance. L'approche de Récolte semble davantage tournée vers le développement durable.

Il convient ici de définir le concept de développement durable selon l'approche observé chez Récolte. À ce sujet, Marina se réfère à l'approche éco-systémique d'Elinor Ostrom¹¹⁶, à la grille de développement durable de Claude Villeneuve¹¹⁷ et aux travaux et mentorat de René Audet¹¹⁸. Ces travaux importants associés au développement durable se rapprochent sur plusieurs points avec notre idéal normatif et avec le Slow management de Vitari et *alli*. En effet, bien que notre idéal normatif se base sur les valeurs et les critères associé au courant de la décroissance soutenable les références au développement durable de Récolte semblent s'inscrire dans une démarche de transition. Par rapport aux convergences avec notre modèle, on retrouve dans la grille d'analyse de développement de Claude Villeneuve des critères similaires :

« Se préoccuper des besoins fondamentaux d'abord (logement, éducation, nourriture), ce qui signifie aussi réduire la précarité des populations marginalisées ; ne pas prendre à la nature plus que ce qu'elle peut donner et éviter d'y rejeter plus

¹¹⁶ Ostrom, Elinor. « A general framework for analyzing sustainability of social-ecological systems », *Science*, 325.5939, 2009, p. 419-422.

¹¹⁷ Villeneuve, Claude, Olivier Riffon, and David Tremblay. « Comment réaliser une analyse de développement durable ? : guide d'utilisation de la grille d'analyse de développement durable », UQAC, 2016, 137 p.

¹¹⁸ Audet, René, et al. « La mise en marché alternative de l'alimentation à Montréal et la transition socio-écologique du système agroalimentaire », *Les cahiers de recherche* juin 2015, 2015, 32 p.

de déchets qu'elle ne peut en absorber ; répartir équitablement les bénéfices du progrès scientifique, technique et social ; agir avec précaution et garder des marges de manœuvre pour les générations futures ; assurer une gestion optimale de ressources pour qu'elles profitent au plus grand nombre. »¹¹⁹

Cependant, contrairement à notre idéal normatif dans ce modèle de développement durable il n'y a pas l'hypothèse de croissance finie, ni la nécessité d'une réduction absolue de la production et de la consommation jusqu'à un niveau qui ne menace plus l'espèce humaine et les autres formes de vivants.

3.2 Synthèse : le management de Récoltes, un Slow management ?

En somme, dans ce dernier chapitre nous avons élaboré une étude de terrain sur le potentiel du Slow management à contribuer à une transition vers des sociétés post-accélération par l'étude empirique des pratiques organisationnelles dans l'organisme à vocation sociale Récolte. Cette ultime section du chapitre 3 a comme objectif de répondre aux deux questions suivantes : 1) le management de Récolte peut-il être considéré comme du Slow management ? ; 2) en quoi le management de Récolte peut-il constituer un frein à la triple accélération identifiée par Rosa ?

Retour sur les convergences et divergences entre l'idéal-normatif et Récolte

Dans cette section, il s'agit de savoir si les trois valeurs fondamentales de la décroissance ainsi que la logique d'action traditionnelle sont respectées. Si oui, pourquoi ? Et si non, pourquoi ?

¹¹⁹ Audet, René, et al., *Op. Cit.*, p. 2.

Suite à l'analyse des entretiens que nous avons réalisés, il est possible de constater que les pratiques de management chez Récolte convergent sur plusieurs aspects avec notre proposition d'idéal-normatif de Slow management. Sur le plan de la *soutenabilité*, il a été difficile d'évaluer l'utilisation de ressources renouvelables et non-renouvelables car Récolte est une entreprise de services qui offre des biens intangibles : accompagnement, recherche, conseil, etc. L'organisation n'a pas de bien tangible et utilise peu de ressources en dehors d'un bureau partagé à l'esplanade et d'un ordinateur par personne. Bref, compte tenu de la très petite taille de Récolte et la nature immatérielle de ses activités, l'organisme consomme peu de ressources et produit peu de déchets.

Sur le plan de la *justice*, le premier critère est « chacun selon ses capacités à chacun selon ses besoins ». Les pratiques de management permettent d'ajuster les rôles et les tâches en fonction de la volonté et de la capacité de chacun. C'est le collectif qui distribue ensemble le travail. La structure est horizontale et décentralisée. Il y a du travail d'équipe, mais aussi beaucoup de travail autonome. Les membres de Récolte s'autolimitent de manière individuelle et collective pour respecter les limites de chacun des membres. Sur le critère d'égalité dans les rapports entre humains, Récolte veut améliorer le système alimentaire pour l'ensemble en faisant tomber les barrières pour les initiatives locales à petite échelle. Récolte pratique un management par le bas qui met de l'avant l'autogestion. Cela favorise une plus grande autonomie et répartition du pouvoir de décision entre les membres. Les projets comme le Réseau Slow money de Récolte sont conçus dans une approche de communalisation. Cette approche implique une forme de propriété collective qui est plus égalitaire entre les utilisateurs. Par rapport au critère réduction des inégalités et des rapports d'exploitations, Récolte recherche une rentabilité minimale, et utilise l'argent seulement comme un moyen au service de sa mission. Récolte est un OSBL, ce qui l'empêche de pouvoir réaliser des profits et l'organisme n'a pas de propriétaire ce qui limite les rapports d'exploitations. Récolte limite aussi les relations d'exploitations en adoptant une dynamique de coopération et de collaboration ce qui favorise les relations d'entraide. Récolte défend l'importance de préserver l'intégrité des milieux naturels pour la biodiversité, ce qui implique de limiter l'activité humaine à certaines zones du territoire pour protéger la biodiversité. Récolte répond en partie au critère de justice en diminuant les inégalités et les rapports d'exploitations par le partage des connaissances par le

mentorat et l'accompagnement ainsi que par la mise en réseau qui brise l'isolement des porteurs de projets.

Sur le plan de l'*autonomie*, en étant traditionnel, organique et informel, le management de Récolte échappe en partie à la rationalisation des processus d'affaires selon la logique productiviste du fast management qui optimise tout selon le critère d'efficacité. Récolte remplit en partie le critère de relocalisation, car l'organisation met en liens les initiatives entre elles pour créer et renforcer les réseaux alimentaires locaux. Récolte contribue aussi à la relocalisation dans son projet Slow money dont l'objectif est d'implanter une forme alternative de financement en circuits courts, où l'investisseur rencontre directement la personne qui porte un projet local à petite échelle. Par rapport au critère d'utilisation de Low tech, des compromis s'imposent par rapport aux outils comme l'ordinateur qui semble incontournable. Toutefois, Récolte utilise relativement peu de hautes technologies. Par rapport au critère de démocratisation, Récolte est un OBNL qui veut se structurer sous la forme d'une coopérative. Récolte a une direction décentralisée et incarne l'autogestion. Par rapport, au critère de démocratisation, Récolte a structure démocratique en raison de sa forme juridique et de son mode coopératif. Il y a participation de chacun des membres de manière volontaire et engagé dans une pleine participation incarne une gouvernance démocratique.

Notre modèle de Slow management implique le respect de la logique d'action traditionnelle. Ce type de management se réfère aux pratiques de management (PODC) typiques de la société préindustrielle dont l'emblème est l'artisan. Sur le terrain, la plupart des pratiques de management observées chez Récolte répondent aux critères du management traditionnel, cependant des écarts persistent. Parmi les écarts avec les caractéristiques du management traditionnel, nous avons observé la volonté de formaliser les pratiques de management et les processus de Récolte. Les outils et les processus chez Récolte sont de plus en plus formalisés. La structure et la gouvernance de Récolte aussi incarnent de plus en plus la logique d'action formelle avec l'élection de son CA. Il y a quand même une certaine hiérarchie chez Récolte. Pour l'instant, ce sont surtout les fondatrices qui ont le plus de responsabilités, de direction et de leadership. Il y a une recherche systématique d'efficacité dans les activités de Récolte.

Parmi les écarts avec la gestion décroissanciste, nous avons remarqué un écart entre l'idéal normatif et le discours de Récolte par rapport au développement durable. En effet, dans notre idéal type nous avons fait le choix d'inclure la décroissance et d'exclure le développement durable. Cependant, nous avons remarqué suite à l'analyse des données que les membres de Récolte ont parfois un discours qui inclut le développement durable et la décroissance. Ce mélange entre développement durable et décroissance ressemble en plusieurs points à l'approche de Slow management du groupe de chercheurs Vitari et ses collègues. En effet, Récolte semble avoir une approche plus réformiste même si ses membres pensent que la croissance illimitée n'est pas soutenable et n'est pas juste. Ce mélange entre développement durable et décroissance est aussi le principal risque de dérive que nous avons identifié quant à l'approche *Slow management entreprendre la transition*.

En terminant, Récolte représente en partie un exemple à la fois théorique et pratique de Slow management qui dépasse les considérations proprement techniques du management pour remettre celles-ci dans un projet de société politique. Cependant, l'exemple de Récolte semble converger davantage avec l'approche du Slow management « Entreprendre la transition » en raison de son mélange entre la vision réformiste du développement durable et la position plus radicale des objecteurs de croissance. En effet, la principale divergence entre notre idéal-normatif et Récolte est la place importante accordée au développement durable. La principale incohérence par rapport au développement durable est le choix de ne pas remettre en cause les moteurs de l'accélération sociale en adoptant un positionnement qui fait l'apologie d'une croissance verte. Toutefois, les pratiques de Récolte convergent en partie avec notre idéal-normatif de Slow management, et le collectif de travail au soutien des organisations alternatives dans le secteur de l'alimentation, ce qui constitue une partie de la solution pour opérationnaliser un frein d'urgence à l'accélération.

En quoi le management de Récolte constitue-t-il un frein à la triple accélération identifiée par Rosa ?

Il convient à présent de revenir à la question de l'accélération à savoir, est-ce que le management de Récolte constitue ou non un frein à l'accélération ? Est-ce possible dans le fond, pour une organisation de ce genre, de se libérer des dictats de l'accélération vers la réappropriation des rythmes de vie, de manière plus juste et plus soutenable ? Quels sont les moyens d'y parvenir ?

Face aux causes et aux conséquences de l'accélération sociale décrite par Rosa, nous avons voulu explorer le scénario de Rosa dans « *Accélération : une critique sociale du temps* » visant à revoir les manières d'organiser dans le but d'empêcher que le rythme social n'atteigne un seuil de vitesse rendant impossible son contrôle de manière individuelle et collective.

Dans le contexte actuel, la situation apparaît paradoxale. D'un côté, nous faisons face aux changements climatiques, à la croissance des inégalités sociales et l'autonomisation du processus d'accélération qui constitue un système sociostructurel autoalimenté. Et de l'autre côté, la stratégie de Récolte est basée sur une volonté de transformer la société à long terme avec une approche « Slow », qui prend du temps à mettre en oeuvre. En effet, les partisans d'une décélération risquent de manquer de temps pour inverser la tendance (accélération) avant que celle-ci ne soit trop enclenchée et que l'accélération sociale débouche sur une perte de contrôle politique (capacité d'autolimitation collective) rendant le scénario de frein d'urgence de Rosa impossible à mettre en oeuvre.

Dans le but d'agir de manière adaptée, Récolte doit aussi être en mesure d'identifier les contraintes liées à l'accélération sociale, encore une fois dans le but de proposer des pratiques de management alternatives qui sont réalistes, c'est-à-dire qui tiennent compte des limites relatives à la situation empirique actuelle et qui s'inscrivent en tenant compte du système dominant actuellement en place : le capitalisme néolibéral. Récolte est confrontée aux mêmes contraintes liées à l'accélération que les autres organisations et en subit les conséquences : l'accélération technique, l'accélération du changement social et l'accélération du rythme de vie. Chaque composante de l'accélération sociale se traduit par des contraintes : le changement technique se rapporte à l'accélération des activités économiques, le changement social fait références à l'accélération du changement culturel et structurel, et l'accélération du rythme de vie représente les contraintes liées à la

densification des activités qui mène à un sentiment d'urgence et au paradoxe de manquer de temps plus le rythme de vie accélère. Selon Rosa, ces trois types d'accélération sont causés parce que : l'accélération est un processus autoalimenté, la promesse d'accélération est un moteur culturel et la temporalisation de la complexité est un moteur sociostructurel.

Les pratiques de management en opposition à l'accélération doivent aussi tenir compte de l'état avancé de la destruction de l'écosystème Terre de manière à proposer des solutions qui ont un impact suffisant. Par exemple, la nécessité de réduire la production et la consommation mondiale en tenant compte des inégalités sociale et environnementale, ainsi que des capacités de chacun et des besoins essentiels de chacun.

Concrètement, pour que Récolte soit en mesure de mettre en place des pratiques de management capable de freiner l'accélération, il convient pour l'organisation d'émettre un diagnostic adéquat sur les causes profondes de l'accélération, dans le but de concevoir des solutions qui agissent sur les causes de l'accélération et pas seulement sur les symptômes de la crise, c'est-à-dire les conséquences négatives de l'accélération. Il semble y avoir certaines causes de l'accélération sociale identifiées par Rosa auxquelles il est plus facile de s'attaquer. Par exemple, la promesse d'accélération comme un moteur culturel semble plus facile à remettre en question. En effet, la remise en question des promesses d'accélération et de l'idéologie de la croissance et du développement en tant qu'Éthos dominant peut-être transformer par une prise de conscience individuelle et collective.

Parmi les autres déterminants de l'accélération sociale, l'accélération comme processus auto-alimenté semble beaucoup plus difficile voir impossible à freiner. En effet, l'auto-déploiement « progrès » technique sous le critère de l'efficacité semble impossible à freiner. Si effectivement, l'accélération du changement technique s'est autonomisé du contrôle individuel et collectif, il y a peu de possibilités pour Récolte de freiner l'accélération de la Technique. Par rapport au lien circulaire entre croissance et accélération, rappelons que selon Rosa, la croissance est nécessaire au maintien du système en équilibre dynamique. En effet, selon Rosa le système capitaliste est fondé sur un impératif de croissance, d'appropriation et d'accumulation. Pour lutter contre l'accélération, on doit lutter contre la croissance, car il y a une synergie entre les deux.

Pour s'attaquer à ce déterminant de l'accélération, Récolte doit concevoir et mettre en oeuvre un système dont l'équilibre ne dépend pas d'une accélération constante et d'une appropriation croissante. Pour ce faire, nous avons proposé un modèle d'organisation à croissance finie, où la recherche d'équilibre remplace la recherche constante de croissance. Dans ce sens, les principes de la décroissance nous semblent des pistes cohérentes à explorer pour constituer une inversion de la tendance actuelle. Comme solution, cette inversion de l'accélération pourrait prendre la forme de ce que Serge Latouche appelle un « cercle vertueux », qui consiste en quelque sorte à créer une relation synergique entre la mise en œuvre des principes décroissancistes et une décélération.

Finalement, la dernière cause de l'accélération sociale, la temporalisation de la complexité comme un moteur sociostructurel. Cette troisième cause fait référence au rôle déterminant des institutions comme l'État et l'armée dans l'accélération technique. Dans une approche macrosociétale, il convient de mentionner les possibilités limitées, et la marge de manœuvre restreinte d'une très petite organisation comme Récolte sur son environnement institutionnel qui favorise l'accélération. En effet, même si Récolte vise la transformation de son écosystème alimentaire à échelle locale, Récolte est une organisation qui compte seulement trois travailleurs. De ce fait, les moyens de Récolte sont très limités par rapport à la taille du système sociotechnique complexe que l'organisation tente de dépasser. Pour essayer de dépasser ces limites Récolte tisse de plus en plus de partenariats interorganisationnels de manière à créer des groupes d'acteurs qui luttent ensemble pour faire advenir des changements dans les règles du jeu marchand, c'est-à-dire l'environnement légal.

Certes, il est possible d'apprécier la volonté de Récolte de lutter contre l'accélération, mais est-ce que les techniques de management chez Récolte constituent de réelles possibilités de renverser les moteurs de l'accélération sociale ?

Par rapport à cette question, on peut souligner les limites du Slow management de Vitari et les limites du management de Récolte. Parmi ces limites, nous avons identifié un certain mélange entre développement durable et décroissance qui porte parfois à confusion. Un peu partout dans les médias et même dans certains articles scientifiques, on remarque que les deux principaux groupes qui font la promotion du Slow management sont souvent

confondus dans un même Slow management. Cela pose problème, car ces deux groupes se contredisent formellement et s'expliquent les phénomènes comme l'accélération et la vitesse de manière très différente. Le Slow management pourrait possiblement perdre tout potentiel de rupture si le groupe de Roche arrivait à s'imposer au détriment de celui de Vitari. Le développement durable est un oxymore en ne remettant pas réellement en cause la croissance et l'accélération, Autant les apports que les limites que nous avons soulignés nous conduisent à penser comme Pétrini, Rosa, Vitari, Bobulescu et Lepasant, que c'est aussi du côté de la décroissance que se situe la solution aux problèmes qui affectent nos sociétés modernes. En effet, pour Lepasant, si on assume la dimension utopique, le Slow management peut être plus qu'un autre oxymore comme le développement durable. Le Slow management peut être une « Utopie concrète souhaitable et réalisable ». Le Slow management peut aussi se définir comme un pas de côté. Un pas de côté, en organisant et en construisant des réseaux alternatifs de producteurs consommateurs directs, qui produisent et consomment de manière soutenable. Un management humain qui intègre la dignité des personnes et qui est capable de satisfaire les travailleurs et consommateurs. Le principe d'utopie : « Utopie concrète souhaitable et réalisable » de Paul Ricoeur, servir de base même pour une rupture graduelle vers un nouveau paradigme des objecteurs de croissance. Le Slow management est une utopie, comme l'Âge des Low Tech. Ce nouveau paradigme des objecteurs de croissance est marqué par une tension entre la modernité et la tradition qui sont basées sur des épistémologies différentes. Ces tensions entre les savoirs qui découlent de la sagesse de la tradition, et les savoirs issus de la rigueur scientifique incarnent en quelque sorte le pas de côté que propose la décroissance. Ce métissage n'est pas un retour à l'obscurantisme de la prémodernité, ni une apologie du scientisme technophile hypermoderne, mais un métissage entre le possible et l'utopique.

Alors, il reste à voir si les pratiques Slow seront capables de résister encore longtemps aux contraintes d'accélération qui augmente à un rythme exponentiel. Bien que les pratiques de management Slow valorise des modes de planification, d'organisation, de direction et de contrôle qui soit en opposition aux pratiques « fast » néolibérale, est-ce que ses pratiques peuvent remplacer les pratiques dominantes, où est-ce que ses pratiques forme plutôt une tendance secondaire qui reste marginale et qui n'arrive pas à s'imposer pour transformer le système global. Sans vouloir minimiser les apports d'un tel Slow

management, il nous semble important de souligner la puissance liée à l'efficacité technique du Fast management, l'emprise actuelle des experts dans le champ du management moderne, ainsi que sur le caractère totalitaire de l'accélération décrit par Hartmut Rosa et repris par Michel Lapesant dans sa conclusion du recueil *Slow management : Entreprendre la transition*. En étant conscient de l'hégémonie des forces motrices à l'œuvre, ainsi que de l'ampleur du phénomène d'accélération qui s'insinue dans toutes les sphères de la société incluant des dimensions non capitalistes de la vie jusque-là épargner, nous pensons que le Slow management tel que représenté dans notre idéal-normatif à une portée limitée à petite échelle. Cependant, nous pensons que notre idéal de Slow management peut tout de même être utile dans la mesure où les techniques de management devraient respecter certaines conditions essentielles pour favoriser le respect de la planète Terre, le respect des humains et le respect des autres vivants.

Il convient aussi de rappeler les observations de Siniscalchi, qui souligne qu'en pratique les membres du mouvement Slow alternent de manière *pragmatique* entre rythme plus rapide dans les luttes politiques (vitesse des activistes) et rythme de vie plus lent dans les activités d'agriculture et dans la Slow Life. Le Slow revendique aussi une approche des villes différente avec les Villes lentes, en opposition aux *mégapoles*, composante que nous avons analysée sous l'angle de l'accélération, de la croissance et de la thermodynamique. Les observations de Siniscalchi convergent avec les observations que nous avons faites chez Récolte. En effet, bien que notre étude de cas est centrée sur les pratiques de management au sein de Récolte nous avons remarqué que les personnes rencontrées appliquent de manière plus ou moins consciente et plus ou moins formelle la philosophie Slow. En effet, certaines personnes ont une connaissance approfondie de la pensée du mouvement social Slow et d'autres partagent les valeurs et appliquent aussi des pratiques Slow sans nécessairement connaître en profondeur le mouvement. Par exemple, lors d'une discussion plus informelle avec Bobby suite à l'entrevue, nous avons constaté sa connaissance très approfondie de la philosophie Slow et du mouvement Slow Food. Nous avons discuté entre autres de l'œuvre de Jean Anthelme Brillat-Savarin, ainsi que des textes de Carlo Pétrini. Bobby termine notre discussion avec un dicton qui met en liens la gastronomie et l'écologie :

« Un gastronome qui n'est pas environnementaliste est con, mais un environnementaliste qui n'est pas gastronome est triste. On ne peut pas faire le changement et embarquer les gens avec nous si on n'a pas un minimum de plaisir à le faire et qu'on ne le démontre pas. » - Bobby

Cette connaissance de la philosophie Slow est sans doute liée à son implication bénévole dans le mouvement Slow Food à tous les niveaux : régional, national et international. À l'inverse, certains membres de l'organisation de Récolte n'ont pas nécessairement les mêmes connaissances de la philosophie Slow, cependant il y a plusieurs ressemblances dans leurs manières de vivre et la Slow life. Par exemple, tels que les militants de Slow Food, Laura alterne entre le rythme rapide des luttes qu'elle s'affaire à porter avec Récolte avec un horaire de travail sur 3 à 4 jours plus chargé de travail, et avec les rythmes plus lents de la campagne où elle habite durant la deuxième moitié de la semaine et où elle s'occupe de son jardin potager.

En terminant, la construction de sociétés de décroissance conviviale fait face à plusieurs obstacles, car celle-ci n'est pas compatible avec l'accélération sociale dans la mesure où l'accélération menace l'autonomie individuelle et collective et risque de rendre impossible le contrôle des sociétés contemporaines de manières démocratique, ce qui rend peu probable, comme souligne Rosa, la capacité d'instaurer un frein d'urgence en instituant des limites « forces organisatrices » établies démocratiquement aux acteurs les plus rapides. Pour avoir un impact à grande échelle, le Slow management doit être appliqué par la constitution d'une masse critique de citoyens. Pour arriver à organiser une masse critique, une convergence entre les citoyens et citoyennes qui partagent les mêmes préoccupations doit s'organiser. Sans nécessairement mobiliser une majorité des citoyens, la masse critique doit avoir une taille suffisante ou « taille critique » pour avoir un impact et potentiellement faire adopter leurs revendications. Bref, pour que le Slow management contribue à un frein d'urgence contre l'accélération sociale, celui-ci doit être accompagné d'une mobilisation citoyenne qui vient changer les lois de manière démocratique. Suivant cette stratégie de changement « par le bas », l'alliance de mouvements citoyens comme Slow Food, et le mouvement pour une décroissance conviviale semble cruciale.

Conclusion

Réponse à la question de recherche

Selon la théorie de l'accélération sociale, l'accélération des sociétés modernes devient une menace pour la vie humaine, pour l'autonomie individuelle et collective. Le mode de fonctionnement de nos sociétés s'avère de moins en moins soutenable sur le plan écologique, de moins en moins juste sur le plan social, de moins en moins démocratique sur le plan politique. Face à ces enjeux inédits, *quel management pratiquer contre l'accélération ?* Telle était la question de départ de cette recherche.

Au premier chapitre, nous avons présenté, entre autres, la théorie de l'accélération sociale de Rosa, pour saisir notamment les causes et les conséquences de cette accélération et se donner ainsi une chance d'identifier les moyens d'y mettre un terme.

Au second chapitre, nous avons exploré « les » Slow management en tant que réponses potentielles à l'accélération. Au terme d'une première revue de littérature, nous avons constaté qu'il y a deux principaux groupes qui se revendiquent du Slow management. Un premier groupe associé au développement durable, et un second groupe plus révolutionnaire associé à Slow Food, au mouvement Slow et à la décroissance. Ce second chapitre se termine sur notre proposition d'idéal-normatif de Slow management que nous avons constitué à partir des caractéristiques du management traditionnel et des trois critères fondamentaux de la décroissance : justice, soutenabilité et autonomie.

Enfin, dans le troisième chapitre, nous avons exploré l'organisation Récolte à l'aide de notre idéal-normatif de Slow management. Nous avons présenté les résultats de notre exploration en distinguant les éléments du discours et nos observations qui convergent et qui divergent avec les caractéristiques de notre idéal-normatif. Dans quelle mesure le management de Récolte correspond ou non à l'idéal normatif du Slow management que nous avons établi précédemment ? Le mode d'organisation chez Récolte semble contribuer à limiter les relations de domination en favorisant l'autogestion. Les membres

chez Récolte se posent la question : quel travail est « bon, propre et juste » à organiser ? Récolte tente d'initier une transition vers une alimentation *bonne* : de qualité, diversifiée et ancrée dans le territoire, vers une alimentation *propre* : soutenable et qui protège l'environnement, et vers une alimentation *juste* : socialement soutenable et offrant une rémunération juste. De plus, nous avons vu que la motivation des membres de Récolte dépasse le salaire et s'inscrit dans un projet de transformation sociétale à long terme. Pour ce faire, Récolte favorise les rencontres entre les acteurs, le partage du savoir, augmente les liens, brise l'isolement et offre un accompagnement qui améliore les chances de réussites des projets qui répondent aux critères sociaux et écologiques de Récolte. Pour les membres de l'organisation, autant salariés que bénévoles, Récolte semble être un projet qui donne du sens : résonnance avec la communauté, car Récolte devient un outil pour trouver comment faire la transition. Au terme de cette recherche exploratoire, nous soutenons que le Slow et le management de Récolte semblent constituer un pas dans la bonne direction, mais pas suffisant jusqu'à présent pour un basculement, pour une transformation sociale durable. Pour y parvenir, une masse critique d'alternatives concrètes doit être atteinte. Alors, peut être, il deviendra possible de concevoir des formes de vie sociale débranchées des macro-systèmes techniques et économiques qui, pour le moment encore, forcent l'accélération de nos sociétés et les propulsent vers leur autodestruction.

Apports et limites du mémoire

Ce mémoire a pour principal apport d'explorer des solutions concrètes à une transition sociale et écologique vers des sociétés post-accélération dans un domaine généralement délaissé par les militants du mouvement Slow et de la décroissance : le management.

Notre tentative, toute imparfaite qu'elle soit, nous semble avoir au moins le mérite d'introduire dans le champ de la recherche en management la perspective de la décroissance. Il y a urgence, nous semble-t-il, à ce que cette discipline tienne compte des critiques radicales que les « objecteurs de croissance » adressent à nos modes de vie et à l'organisation de nos sociétés. Or, cette organisation doit beaucoup aujourd'hui au

management néo-libéral. L'autre mérite de notre tentative est d'introduire dans le champ de la réflexion sur la décroissance la nécessité de penser le management de cette transition vers des mondes post-croissance. La critique décroissanciste est essentielle, mais elle restera vaine si elle ne se traduit pas aussi par des propositions pragmatiques sur la manière d'organiser la sortie des « sociétés de croissance ». Nous avons aussi la prétention de croire que notre travail offre un tour d'horizon sur la thématique des modes de productions et de management alter-capitaliste renouvelé par le Slow management de la transition, et qu'il met en évidence les apports et les limites des propositions associées à cette notion. Cela devrait être utile aussi bien aux apprentis managers en quête de nouvelles idées qu'aux objecteurs de croissance intrigués par ces thèses.

Au minimum, notre recherche sur les pratiques de Slow management chez Récolte, constitue un outil de vulgarisation de leurs pratiques, ainsi qu'un exercice collectif de réflexivité pour cet organisme à vocation sociale. Au mieux, notre mémoire contribue aux réflexions en cours sur la gestion de l'innovation sociale par une analyse des apports et des limites du Slow management en pratique. L'étude d'organisations alternatives permet de renforcer les connaissances dans le champ de l'innovation sociale quant à la conception et la diffusion d'expérimentations issues de la société civile.

Cela dit, ce mémoire comporte aussi d'importantes limites. Par rapport à notre étude de terrain, la petite taille de l'organisme étudié et sa faible ancienneté limitent évidemment la portée des résultats obtenus. Nous avons rencontré seulement quatre personnes pour explorer l'univers de Récolte. Cependant, ce petit échantillon représente l'ensemble des employés de Récolte ainsi qu'un bénévole, ce qui rend au moins notre approche exhaustive. Pour tester notre idéal-normatif de Slow management, il aurait été souhaitable de tester d'autres organisations qui semblent pratiquer un Slow management, dont des organisations plus importantes et plus anciennes.

Par ailleurs, il nous a fallu nous fier pour l'essentiel aux propos des membres de Récolte concernant le management de cette organisation. Pour bien faire, il aurait fallu pouvoir travailler par observation directe et sur un temps relativement long. Nous aurions pu alors

savoir dans quelle mesure les intentions des fondatrices de Récolte se traduisent effectivement dans une forme de gestion différente, proche de notre idéal-normatif.

Enfin, force est bien d'admettre que plusieurs des caractéristiques du management de Récolte que nous avons identifiées sont assez typiques de n'importe quelle petite organisation en démarrage. Seul le temps permettra de voir si leur référence au Slow parvient effectivement à s'incarner dans des pratiques manageriales vraiment spécifiques et si ces pratiques résistent à l'épreuve du temps. L'une des questions cruciales qui se posera à Récolte, si tout va bien, sera celle de sa croissance éventuelle. En cas de succès de ses activités, comment les responsables de cette organisation vont-ils y faire face ? Il est probable que la croissance de l'organisation risque de favoriser l'émergence d'un management plus formel et plus « *fast* ». Récolte pourrait bien alors finir par contribuer au phénomène d'accélération de la société québécoise...

Avenues de recherche futures

Il y a certainement une multitude d'angles morts que nous n'avons pu explorer par rapport au Slow management et à la décroissance. Par exemple, les différents mouvements de décélérations ne forment pas un seul mouvement coordonné. Il serait intéressant d'étudier plus en profondeur comment coordonner ces mouvements de manière décentralisée pour améliorer leur capacité à transformer la société, et pour accomplir la mission qu'ils souhaitent réaliser. Il faudrait aussi approfondir le développement d'outils de management conviviaux. Il s'agit en somme de redécouvrir le management traditionnel et sa dynamique communautaire, le compagnonnage, l'amour du métier, les devoirs et le code de l'honneur, l'œuvre de qualité et le respect des outils, sans pour autant faire l'apologie d'un « retour en arrière », comme le craignent bon nombre de critiques de la décroissance. Il ne s'agit pas d'adopter une posture « réactionnaire », il s'agit plutôt de s'inspirer de la tradition pour proposer de nouvelles solutions adaptées aux enjeux contemporains.

Enfin, plusieurs des réflexions proposées dans ce mémoire pourraient être approfondies

et prolongées en s'intéressant au cas de ces néo-ruraux qui, à contre-courant de l'exode rural et de l'urbanisation de nos sociétés, retournent à la campagne, avec l'espoir d'y expérimenter des formes de vie plus écologiques, ainsi que des rapports au temps et à l'espace en principe libérés de l'accélération. Plus important que la compréhension des paysans et artisans ruraux pris individuellement, il serait primordial de comprendre les conditions déterminantes de la réussite de l'organisation collective dans ces écovillages ou écohamaux, qui constituent autant de microsociétés décroissantes.

Annexe

Guide d'entretien

Thème 1 : Profil du participant

- a. Quel est votre rôle chez Récolte ?
- b. Quelles sont les principales activités que vous faites chez Récoltes ?
- c. Comment êtes-vous arrivée à faire partie de l'équipe de Récolte ?
- d. Quelles ont été les motivations qui vous ont amenées à participer au projet de Récolte ?
- e. Quel a été votre cursus avant de vous impliquer au sein de Récolte ?
- f. Qu'est-ce que votre participation chez Récolte vous apporte ?
- g. Qu'est-ce que votre participation apporte au collectif ?

Thème 2 : La mission et valeurs de l'organisme

- a. Comment définissez-vous la mission de Récolte ? Quel est la raison d'être de Récolte ?
- b. Comment cette mission a été définie et par qui ?
- c. Quel est la stratégie de Récolte ? Quel est son avantage concurrentiel ?
- d. Quels sont les valeurs de Récolte ?
- e. Quels sont vos projets et votre vision ?
- f. Comment vos projets et vos activités sont-ils en lien avec la mission et les valeurs de Récolte ?

Thème 3 : L'organisation et la coordination des activités

- a. Lorsque vous organisez des activités, comment faites-vous concrètement pour élaborer, préparer, déterminer celles-ci ? Quel(s) technique(s) et outil(s) utilisez-vous ?

- b. Comment vous répartissez-vous le travail à faire ? Qui fait quoi ? Que faites-vous ensemble ? Que faites-vous séparément ?
- c. Comment le collectif est-il structuré ? De quelles manières sont prises les décisions ? Qui décide ? De quoi ? Comment ?
- d. Y a-t'il un comité d'administration ?
- e. Vous arrive-t-il d'être en désaccord entre vous ? Comment abordez-vous ce genre de situation ? Qui tranche, quand il y a débat entre vous ?
- f. Chez Récolte, quelles pratiques sont valorisées ? Avez-vous un exemple de bonne pratique ?

Thème 4 : Le pilotage et l'évaluation des activités

- a. Que faites-vous pour assurer le bon fonctionnement chez Récolte ?
- b. Qu'est-ce qui vous guide lorsque vous devez prendre des décisions ?
- c. Avez-vous des indicateurs de réussite ? Si oui, quels sont vos indicateurs ou vos objectifs ?
- d. Quels sont les dispositifs en place pour assurer la qualité des activités de votre organisation ?
- e. Comment faites-vous pour évaluer si votre organisation, et les membres de celle-ci agissent en adéquation avec la mission sociale de votre organisation et les objectifs que vous vous êtes fixés ?
- f. Comment faites-vous concrètement pour agir en cohérence avec vos valeurs et avec les valeurs de votre organisation ?
- g. Dans quelle mesure arrivez-vous à être en adéquation avec vos valeurs et celles de votre organisation ? Faites-vous des compromis ? Si oui, quels sont ces compromis ?

Thème 5 : Financement, rémunération et forme juridique

- a. Comment fonctionne le financement dans votre organisme ? Quelles sont les forces et faiblesses de ce modèle de financement ?

- b. Selon vous quels sont les impacts de votre dénomination sociale dans vos relations avec les parties prenantes de votre organisation ?
- c. Comment fonctionne la rémunération dans votre organisme ? Que pensez-vous de ce système de rémunération ?

Thème 6 : Relations avec l'extérieur et engagement communautaire

- a. Quels sont vos principaux partenaires (organisations, entrepreneurs, citoyens) ?
- b. Comment travaillez-vous avec vos partenaires ?
- c. Comment le réseau de Récolte s'est-il bâti ? Y-a-t'il du réseautage ? Y-a-t'il du mentorat ?
- d. Comment se constitue vos projets collaboratifs ?
- e. Comment fonctionne vos projets de consultation ?
- f. Comment faites-vous pour mobiliser des communautés ?

Thème 7 : Réussites et défis

- a. Comment se porte votre organisme ? Ce qui va bien (forces) ? Ce qui va moins bien (faiblesses) ?
- b. Quels sont les principaux défis pour Récolte ? Quelles sont les menaces ? Et quelles sont les opportunités ?
- c. Comment allez-vous vous y prendre pour surmonter ces défis ? (Solutions, responsables, ressources, délais) Quels sont les apports et limites de ces solutions ?
- d. Que pensez-vous de la gestion chez Récolte ? Voyez-vous des améliorations possibles ?
- e. D'ici quelques années où voulez-vous que Récolte soit rendu ? (Vision, pérennité, plan long-terme)
- f. Selon vous, comment entreprendre une transition vers des systèmes alimentaires durables ?

Bibliographie

- Abraham, Yves-Marie. « La décroissance soutenable comme sortie de crises ? », Montréal, HEC Montréal, 2012.
- Abraham, Yves-Marie. « Faire l'économie de la nature », *Creuser jusqu'où*, Montréal, Écosociété, 2015.
- Arendt, Hannah, « Condition de l'homme moderne », Paris, Calmann-Lévy, 1983.
- Ashta, Arvind. « Should the Slow Money Movement Be Encouraged Through Regulation? », Banque Populaire Chair in Microfinance of the Burgundy School of Business, 2013. URL : <https://ssrn.com/abstract=2265595>
- Audet, René, et al. « La mise en marché alternative de l'alimentation à Montréal et la transition socio-écologique du système agroalimentaire », Les cahiers de recherche juin 2015, 2015, 32 p.
- Aznar, Guy. « Travailler moins pour travailler tous : 20 propositions, préface d'André Gorz », Paris, 1993, Syros, 267 p.
- Bahuchet, Serge, Aubaile, Françoise et Ávila-Palafox, Ricardo. « Contribution de la biodiversité à l'alimentation », Revue d'ethnoécologie, 2012. URL : <http://ethnoecologie.revues.org/1138>
- Barthod-Prothade, Mireille. « Le bien être donne-t-il du sens au travail ? Produire simultanément une performance économique et sociale pour l'entreprise et du bien-être au travail pour le salarié », Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels, 2012/46 (Vol. XVIII), p. 123-157.
- Bettencourt, L. M., Lobo, J., Helbing, D., Kühnert, C., & West, G. B. « Growth, innovation, scaling, and the pace of life in cities », Proceedings of the national academy of sciences, 2007, 104(17), 7301-7306.
- Bihoux, Philippe. « L'âge des low Tech », Paris, Seuil, 2014.
- Boltanski, Luc et Chiapello, Ève. « Le nouvel esprit du capitalisme » Gallimard, 1999.
- Bosquet, Michel et Gorz, André. « Écologie et Liberté », Paris, Galilée, 1977.

- Bratu, Diana. « La lenteur: une figure sensible émergente? », Cahiers du CEREN 36, 2011.
- Bratu, Diana. « Slow Food ou la défense de la culture du goût », Cahiers du CEREN 43, 2013, p. 21-27.
- Chanlat, Jean-François. « L'individu dans l'organisation : Les dimensions oubliées », Laval, Presses de l'Université Laval, Éditions Eska, 1990, 842 p.
- Crozier, Michel et Friedberg, Erhard. « L'acteur et le système », Paris, Éditions du Seuil, 1977.
- De La Boétie, Estienne. « Discours de la servitude volontaire, ou le contr'un », Vrin, (1 Ed. 1549) 2002.
- Deléage, Estelle. « Le mouvement Slow Food : contretemps de l'accélération temporelle ? », *Ecologie & politique*, vol. 48, no. 1, 2014, p. 49-59.
- Deléage Estelle, Sabin Guillaume, « Peut-on résister à l'ère du temps accéléré ? », *Ecologie & politique*, 2014, (N°48), p. 17-18.
- Déry, Richard. « La modernité », Montréal, JFD Éditions, 2009.
- Déry, Richard. « Le management », Montréal, Collection synthèse, JFD Éditions, 2009.
- Déry, Richard, Pezet, Anne et Sardais, Cyrille. « Le management », Montréal, JFD Éditions, 2015.
- Dubuisson-Quellier, Sophie. « La consommation engagée », Les Presses de SciencePo., collection Contester, n°5, 2009.
- Durand-Folco, Jonathan. « À nous la ville », Écosociété, Montréal, 2017.
- Durkheim, Émile. « De la division du travail social: étude sur l'organisation des sociétés supérieures », F. Alcan, 1893.
- Folbre, Nancy, Michael Bittman, eds. « Family time : The social organization of care », Vol. 2. Psychology Press, 2004.
- Fortier, Jean-Martin. « Le jardinier maraîcher, Manuel d'agriculture sur petite surface », Montréal, Écosociété, (1 ed. 2012) Revue et augmentée 2015.
- Frémaux, Philippe. « Critiquer la consommation, de la morale à l'écologie », *Alternatives économiques*, no 9, 2009.

- Georgescu-Roegen, Nicholas. « Economic Theory and Agrarian Economics », Oxford University Press, New Series, Vol. 12, No.1, 1960.
- Giacomo, D'Alisa, Federico, Demaria et Giorgio, Kallis. « Décroissance : vocabulaire pour une nouvelle ère », Neuvy-en-Champagne, le passager clandestin, 2015.
- Glée, Catherine et Mispelblom-Beyer, Frederik. « Manager sans perdre son âme », Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels, Vol. XVIII, 2012.
- Gorse, Mathieu. « Face à la crise, le mouvement Slow Food prône la décroissance », La Presse, 27 octobre 2008. URL : <http://www.lapresse.ca/vivre/200810/27/01-33284-face-a-la-crise-le-mouvement-slow-food-prone-la-decroissance.php>
- Gottmann, Jean. « Megapolis. The urbanized Northeast Seaboard of the United State », Cambridge, MIT Press, 1961.
- Honoré, Carl. « Éloge de la lenteur », Marabout, 2005.
- Illich, Ivan. « La Convivialité », Paris, Paris, Éditions du Seuil, 1973.
- Illich, Ivan. « Le Travail fantôme », Paris, Éditions du Seuil, 1981.
- Illich, Ivan. « Le genre vernaculaire », Paris, Éditions du seuil, 1982 (trad. Française 1983).
- Jappe, Anselm. « Où sont les freins ? Sur l'accélération de l'accélération du temps social. », Critique de la valeur-dissociation. Repenser une théorie critique du capitalisme, 2010, en ligne : <http://www.palim-psao.fr/article-ou-sont-les-freins-sur-l-acceleration-de-l-acceleration-du-temp-social-a-propos-du-livre-de-hartmut-rosa-par-anselm-jappe-53715593.h>
- Jevons, Stanley. « The Coal Question », Londres, Macmilan & Co, 1865.
- Jolly, Marina et Colombo, Judith. « Faim Zéro À Montréal, Métaportrait des parutions portant sur la sécurité alimentaire à Montréal depuis 2006 », Montréal, Fondation du Grand Montréal, 2018, 36 p. URL: <https://www.fgmtl.org/fr/pdf/Metaportrait-des-publications-securite-alimentaire.pdf>
- Latouche, Serge et Besson-Girard, Jean-Caude. « Pourquoi Entropia ? », no 1 Décroissance et Politique. URL : www.entropia-la-revue.org/spip.php?article98

- Latouche, Serge. « La convivialité de la décroissance au carrefour des trois cultures », Revue du MAUSS, n° 29, 2007. URL : <http://www.cairn.info/revue-du-mauss-2007-1-page-225.htm>
- Latouche, Serge. « La décroissance comme projet urbain et paysager », Études de lettres, 2013, 10 p. URL : <http://edl.revues.org/507>
- Latouche, Serge et Jappe, Anselm. « Pour en finir avec l'économie », Paris, Libre & Solidaire, 2015, 177 p.
- Latouche, Serge. « Les précurseurs de la décroissance, Une anthologie », Neuvy-en-Champagne, Le passager clandestin, 2016.
- Lepesant, Michel. « Masse critique et suffisance », Le Monde, décroissanceS, 2010.
- Lepri, Jean-Pierre et al. « L'éducation lente », Revue S!lence, 2010, no. 382.
- Luxembourg, Rosa. « L'accumulation du capital. Contribution à l'explication économique de l'impérialisme », tome II, Les Classiques des sciences sociales, 2004 (1^{ère} Ed. 1913).
- Morin, Estelle. « Qu'est-ce qui donne un sens au travail ? », Objectif Prévention, volume 31, numéro 2, 2008.
- Navarro, Aurore. « Slow Food, retour sur le succès d'une association italienne devenue internationale », N° 215-216, 2012, p. 355-360. URL : <http://www.cairn.info/revue-pour-2012-3-page-355.htm>
- Ostrom, Elinor. « A general framework for analyzing sustainability of social-ecological systems », Science, 325.5939, 2009, p. 419-422.
- Petrini, Carlo. « Slow Food, manifeste pour le goût et la biodiversité », Préface de Jean Lhéritier, Président de Slow Food France, Éditions Yves Michel, (1 Ed. 2001) 2005.
- Petrini, Carlo. « Bon, propre et juste. Éthique de la gastronomie et souveraineté alimentaire », Gap, Yves Michel, 2006.
- Pollmann, Christopher. « Accélération, Hartmut Rosa. Accélération, Une critique sociale du temps », La Découverte, 2010 », Sciences humaines, N° 255, 2014. URL: <http://www.cairn.info/magazine-sciences-humaines-2014-1-page-36.htm>

- Rahnema, Majid. « Quand la misère chasse la pauvreté », Paris, Fayard/Actes Sud, 2003.
- Roche, Loïck. « Le slow management, antidote au stress », *L'Expansion Management Review*, N° 141, 2011, p. 42-49. URL: <http://www.cairn.info/revue-l-expansion-management-review-2011-2-page-42.htm>
- Rosa, Hartmut. « Accélération: une critique sociale du temps », La Découverte, 2010.
- Rosa Hartmut, « Mouvement historique et histoire suspendue. Le rapport du changement social et de l'expérience de l'histoire », *Vingtième Siècle. Revue d'histoire*, 2013/1 (N° 117), p. 91.
- Rosa Hartmut, Dörre, Klaus et Lessenich, Stephan, « Appropriation, Activation and Acceleration, Sociology, Capitalism, Critique », New York, Verso, 2015, p. 11-66.
- Schneider, François. « Sur l'importance de la décroissance des capacités de production et de consommation dans le Nord Global pour éviter l'Effet Rebond », *La décroissance économique (Pour la soutenabilité écologique et l'équité sociale)*, 2009, p. 197-214.
- Siniscalchi, Valeria. « Slow versus fast », *Terrain*, 2013. URL : <http://terrain.revues.org/15122>
- Solé, Andreu. « L'entreprisisation du monde », dans J. Chaize et F. Torres (Dir.), « Repenser l'entreprise », Paris, Le Cherche midi, 2008, p. 27-54.
- Solera, Gianluca. « Le défi écologique et le rôle de la culture en Méditerranée », *Quaderns de la Mediterrània* 16, 2011, p. 55-66.
- Steffen, W., Broadgate, W., Deutsch, L., Gaffney, O., & Ludwig, C. « The trajectory of the Anthropocene: the great acceleration », *The Anthropocene Review*, 2015, p. 81-98.
- Steiler, Dominique, Sadowsky, John, et Roche, Loïck. « Le slow management : éloge du bien-être au travail », Presses universitaires de Grenoble, 2010.
- Stone, Curtis. « The Urban Farmer: Growing Food for Profit on Leased and Borrowed Land », New Society Publishers, 2015.

- Villeneuve, Claude, Olivier Riffon, and David Tremblay. « Comment réaliser une analyse de développement durable ? : guide d'utilisation de la grille d'analyse de développement durable », UQAC, 2016, 137 p.
- Vitari, Claudio, Ashta, Arvind, Bloemmen, Marjolijn, Bobulescu, Roxana, Bratu, Diana, Lepesant, Michel, Né, Isabelle et Tûyen Lê, Nhu. « Slow management: Entreprendre la transition », Pearson Education France, 2013, 235 p.
- Vitari, Claudio, Bobulescu, Roxana et Bloemmen, Marjolijn. « Fast versus Slow Management », Degrowth media library, 2012, 10 p. URL : <https://www.degrowth.info/en/catalogue-entry/fast-versus-slow-management/>
- Wallenborn, Grégoire. « Développement durable ou décroissance? », La revue nouvelle, 2009, vol. 64, p. 33-43.
- Weber, Max. « Essais sur la théorie de la science », Paris, Presses Pocket, 1992 (1ère Ed. 1904-1917), 539 p.
- Weber, Max. « Histoire économique. Esquisse d'une histoire universelle de l'économie et de la société », Paris, Gallimard, 1991 (1ère éd.1923).
- West, Geoffrey B. « Universal Law of Growth and Pace », Seminars About Long-term Thiking, 2017.
- Zografos, Christos. « Décroissance : vocabulaire pour une nouvelle ère », Neuvy-en-Champagne, le passager clandestin, 2015, p. 187-193.

Entrevues vidéo

- Kossowan, Kevin. « Slow Food in Canada », Slow Food, 2015. URL: https://www.youtube.com/watch?time_continue=48&v=u8klBQsz6jI
- Séguin, Marc. « La ferme et son État », Québec, K films Amérique, 2017. URL : <http://www.kfilmsamerique.com/fiches/la-ferme-et-son-etat.shtml>
- Geoffrey B. West, « Geoffrey West: the surprising math of cities and corporations » TEDGlobal, 2011.

Sites web

Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture. « Slow Food et la

FAO unissent leurs forces », URL : fao.org/news/story/fr/item/176160/icode/

Revue Entropia, URL : entropia-la-revue.org

Research & Degrowth, URL : degrowth.org/publications/

Mouvement québécois pour la décroissance, URL : decroissance.qc.ca/manifeste

Mouvement Slow money, URL : slowmoney.org

