



THÈSE DE DOCTORAT
DE L'UNIVERSITÉ PSL

Préparée à Mines Paris-PSL

Incarner la démocratie dans l'entreprise

Une recherche-intervention dans une SCOP de conseil

Soutenue par

Corentin GOMBERT

Le 12 décembre 2022

École doctorale n° 543

**Sciences de la Décision, des
Organisations, de la Société
et de l'Échange**

Spécialité

Sciences de Gestion



Composition du jury :

Nathalie RAULET-CROSET

Professeur des universités,
IAE Paris-Sorbonne

Présidente

Rémi JARDAT

Professeur des universités,
Univ. Évry Val d'Essonne

Rapporteur

Jean-Luc MORICEAU

Professeur, IMT Business School

Rapporteur

Isabelle FERRERAS

Professeur, Univ. Catholique de Louvain

Examinatrice

Stéphane JAUMIER

Professeur Associé, EM Grenoble

Examineur

Jérôme B.

Co-gérant de SCOPCONSEIL

Examineur

Jean-Claude SARDAS

Professeur, Mines Paris

Directeur de thèse

Cédric DALMASSO

Maître Assistant, Mines Paris

Co-directeur de thèse

Mines Paris et PSL n'entendent donner aucune approbation aux opinions émises dans cette thèse. Ces opinions doivent être considérées comme propres à l'auteur.

« Toute cette année-là, les animaux travaillèrent comme des esclaves. Mais ils étaient heureux dans leur travail ; ils ne rechignaient à aucun effort ni sacrifice, bien conscients que tout ce qu'ils faisaient était pour eux-mêmes et pour ceux de leur espèce qui viendraient après eux. »

George Orwell, La ferme des animaux, 1945

Remerciements

Je remercie chaleureusement Jean-Claude Sardas et Cédric Dalmasso pour avoir su m'accompagner tout au long de cette aventure, me pousser lorsqu'il le fallait, me donner la liberté d'action quand j'en avais besoin, me soutenir et pour tous nos échanges riches et fructueux.

Je remercie également les membres de SCOPCONSEIL, salariés, sociétaires et anciens salariés-sociétaires, avec qui nous avons partagé un morceau de vie. Je sais que pour certains d'entre eux, cette thèse a été autant une épreuve qu'elle l'a été pour moi, je tiens à vous remercier d'avoir été présents.

Aux autres doctorants, et membres du CGS, j'ai été peu présent à vos côtés durant ces années, mais chaque échange, chaque instant partagé, chaque rencontre a été d'une grande richesse pour moi. Je vous en remercie.

Aux différents acteurs de l'ESS, de l'écosystème coopératif, de la SCIC... Vous m'avez ouvert la porte sur un monde si passionnant, je vous remercie de m'avoir autant donné, et j'espère pouvoir vous donner en retour. Juste, à bientôt !

À mes proches, je vous suis extrêmement reconnaissant d'avoir été présents et d'avoir compris et accepté que je ne le sois pas toujours. Simplement, merci pour votre soutien. À ceux qui m'ont accompagné durant la rédaction de cette thèse, notamment ceux m'ayant fait l'honneur de me relire. Merci.

Et bien sûr, celle qui a toujours été là, qui a su prendre le relais quand il le fallait, qui a su me supporter (dans tous les sens du terme), qui a su l'accepter, qui m'a écouté et accompagné, qui a partagé ma vie, Charlotte. Merci !



Table des matières

Remerciements	7
Résumé détaillé de la thèse	17
INTRODUCTION GENERALE	41
Incarner la démocratie en entreprise, du désir à la mise en actes	44
SCOPCONSEIL : un cabinet de conseil au cœur des enjeux de démocratisation	46
Problématique de recherche : incarner la démocratie dans l'entreprise	49
Schéma du plan de la thèse	52
PARTIE 1 – LA DÉMOCRATIE EN ENTREPRISE : DÉFINITIONS, CARACTÉRISTIQUES ET ENJEUX	53
<hr/>	
CHAPITRE 1 - POURQUOI DEMOCRATISER L'ENTREPRISE ?	55
Introduction	59
1.I - Les appels à la démocratisation qui se multiplient	61
Démocratiser l'entreprise pour renforcer la démocratie citoyenne	61
Démocratiser l'entreprise pour répondre aux dérives du capitalisme	65
Démocratiser l'entreprise pour répondre aux aspirations des travailleurs	68
1.II - Qu'est-ce que la démocratie ?	71
Des origines de la démocratie moderne	72
La démocratie, notion polysémique	76

1.III – Le cadre coopératif, berceau de la démocratie en entreprise ?	82
Développement de la coopération et des principes et valeurs coopératifs	83
Une législation favorable	88
Les limites du cadre coopératif	92
Conclusion	95
CHAPITRE 2 - LA DYNAMIQUE DEMOCRATIQUE EN ENTREPRISE DANS LA LITTERATURE ACADEMIQUE	97
Introduction	101
2.I - De la diversité des dynamiques d’incarnation de la démocratie dans l’entreprise	102
Incarnar les principes démocratiques dans l’entreprise	103
Représenter la diversité de démocratisation, proposition d’une typologie des formes de démocratie en entreprise	110
2.II - Risques et écueils de la dynamique démocratique en entreprise	114
Des risques de crise de représentation	114
Des risques de crise de participation	120
2. III - La démocratie en entreprise : un travail d’organisation pour trouver le bon degré entre participation et représentation	124
Démocratiser l’entreprise, un nécessaire travail d’organisation	124
Une démocratie représentative et participative ?	129
Conclusion	137

PARTIE 2 - EXPLORATION ET EXPÉRIMENTATION DE LA DÉMOCRATIE EN ENTREPRISE :	
UNE RECHERCHE-INTERVENTION EN SCOP	139

CHAPITRE 3 - METHODOLOGIE DE RECHERCHE-INTERVENTION : ENTRE EXPOSITION AU TERRAIN ET CHEMINEMENT DE LA METHODE	141
--	-----

Introduction	145
---------------------	------------

3.I - Cheminement de la recherche-intervention	146
---	------------

Une recherche à visée compréhensive	147
-------------------------------------	-----

Structurer un modèle d'organisation alternatif et démocratique : une intentionnalité de changement chez SCOPCONSEIL	151
---	-----

3.II - Récolte et traitement des données	157
---	------------

Des sources de données multiples	157
----------------------------------	-----

Différentes méthodes de traitement et d'analyse mobilisées	160
--	-----

Conclusion	164
-------------------	------------

CHAPITRE 4 - TRAITER DE L'INCARNATION DE LA DEMOCRATIE DANS L'ENTREPRISE : LE CAS D'UNE SCOP QUI CHERCHE A STRUCTURER SON MODELE D'ORGANISATION DU TRAVAIL	167
--	-----

Introduction	171
---------------------	------------

4.I - Présentation de la SCOP	172
--------------------------------------	------------

Création et contexte de la SCOP	172
---------------------------------	-----

L'activité de conseil, propice à un désir de démocratie	177
---	-----

Statuts, gouvernance et fonctionnement prescrit	183
---	-----

4.II – Entre résistances et incertitudes : cheminement de l'intervention	188
Première itération de conception : de la caractérisation d'un malaise sur le caractère démocratique du fonctionnement de la SCOP à un dissensus portant sur les principes et valeurs démocratiques	189
Seconde itération de conception : de l'évitement d'un débat sur les principes et valeurs à la mise en évidence d'un dissensus sur les rôles organisationnels dans la SCOP	197
Troisième itération de conception : de l'évitement d'un débat sur les rôles et leur distribution à un dissensus portant sur le sens chez les sociétaires de la SCOP	210
Quatrième itération de conception : élaboration de solutions organisationnelles, organiser démocratiquement l'activité plutôt qu'organiser l'activité démocratique	217
Conclusion	226
PARTIE 3 – CONCEPTUALISATION DES ENJEUX DE LA DYNAMIQUE DE L'EXPÉRIENCE DE LA DÉMOCRATIE EN ENTREPRISE ET D'UNE DÉMARCHE D'INCARNATION	229
<hr/>	
CHAPITRE 5 - ACCEPTER L'AMBIGUÏTÉ DANS LE DÉBAT COLLECTIF SUR LA DÉMOCRATIE ET RECONNAÎTRE ET GÉRER DE NOUVEAUX RISQUES DE DÉGÉNÉRESCENCE	231
Introduction	235
5.1 – La démocratie en entreprise, une notion ambiguë	236
De la diversité des traductions organisationnelles des principes démocratiques dans l'entreprise	237
Plutôt que chercher le compromis ou le consensus, accepter l'ambiguïté	240

5.II - Confirmation des risques classiques de dégénérescence démocratique	242
Une <i>crise de représentation</i> vue comme une centralisation excessive des pouvoirs de décision	243
Une <i>crise de participation</i> comme des difficultés à faire fonctionner la machine collective	245
5.III – Entre radicalisation du débat et carence de souveraineté, de nouveaux risques de dégénérescence démocratique	248
La radicalisation du débat démocratique	248
La carence de souveraineté individuelle	253
Conclusion	256
CHAPITRE 6 - DEMOCRATISER L'ENTREPRISE : REPENSER L'ORGANISATION DE L'ACTIVITE TOUT EN PRENANT EN COMPTE LES ENJEUX DE DEMOCRATIE	259
Introduction	263
6.I – La démocratie en entreprise ne peut se réduire à ses institutions, vers l'organisation de la gouvernance et du fonctionnement opérationnel	265
6.II – La démocratie en entreprise ne se décrète pas, elle s'organise	270
6.III – Le je dans le nous, repenser l'individuation des acteurs, à la fois souverains et sujets du collectif	279
Conclusion	283

CHAPITRE 7 - DISCUSSION : QUELQUES PRECEPTES ET OUTILS POUR FAIRE VIVRE LA DEMOCRATIE	
DANS L'ENTREPRISE	285
Introduction	289
7.1 – Intégrer l'individu, sujet et souverain du collectif	290
7.2 – Projet sociopolitique et citoyenneté organisationnelle, les préceptes de la démocratie en entreprise	296
De l'importance de l'existence de projets sociopolitiques	297
Vers une citoyenneté du travailleur	301
7.3 – Outiller la démocratie en entreprise	305
Donner aux travailleurs les capacités d'être citoyens de l'organisation	306
Favoriser l'intelligence collective	310
Conclusion	312
...	315
<hr/>	
CONCLUSION GENERALE	317
Bilan de l'intervention	320
Retour sur les résultats	322
Les enjeux de la démocratie en entreprise	322
Conceptualisation d'une démarche d'incarnation de la démocratie dans l'entreprise	324
Discussion sur les conditions et modalités favorables à destination des chercheurs et praticiens souhaitant incarner la démocratie dans l'entreprise	326

Limites de la recherche et du matériau mobilisé	329
La démocratie en entreprise, quel statut, quelles évaluations ?	330
Une intervention constructiviste sur longue période, objets et positionnements fluctuants	331
Prolongements	334
Un appel à suivre les expérimentations chez SCOPCONSEIL ?	334
Les nouveaux enjeux de la démocratie en entreprise sont-ils propres à SCOPCONSEIL ?	335
Appropriations et répliques de la démarche d’incarnation de la démocratie dans l’entreprise ?	336
Table des références	337
Table des illustrations	348
Annexes	350
Annexe 1 - Entretiens réalisés durant l’immersion	351
Annexe 2 - Réunions du groupe de co-élaboration	352
Annexe 3 - Valeurs coopératives - extrait des statuts de SCOPCONSEIL	353
Annexe 4 - Principes coopératifs - extrait des statuts de SCOPCONSEIL	353

Résumé détaillé de la thèse

Que ce soit à travers l'essor du secteur coopératif, la multiplication des appels issus des sphères politiques, académiques et professionnelles, ou les désirs grandissants des individus à davantage de participation dans leur entreprise, la démocratie dans l'entreprise représente aujourd'hui un enjeu majeur. Or, du fait des difficultés, obstacles et écueils auxquels font face les entreprises ayant adopté une dynamique démocratique, l'incarnation de la démocratie dans l'entreprise et son organisation fonctionnelle apparaissent complexes.

Dans notre laboratoire, le Centre de Gestion Scientifique (CGS) de l'École des Mines de Paris, l'intervention dans les entreprises et administrations constitue un mode de recherche privilégié depuis plusieurs décennies. Ces interventions portent en général sur des problèmes de gestion et d'organisation en cherchant à remédier à certains dysfonctionnements, à participer à des projets d'élaboration de nouvelles formes d'organisation et à la mise en place de nouveaux instruments de gestion. Le matériau constitué sert de base pour une recherche sur les modes de structuration des fonctionnements organisationnels.

Dans ce contexte, cette thèse aborde les problématiques de l'incarnation de la démocratie dans l'entreprise sous l'angle de la structuration de modèles d'organisation de l'action collective. Pour répondre à ces problématiques, qui s'expriment d'une part en termes d'enjeux et difficultés de la dynamique démocratique en entreprise et en termes de construction d'outils et démarches permettant de

concilier activité productive et projet sociopolitique de démocratie dans l'entreprise d'autre part, la thèse est organisée en trois parties :

- La première partie est une revue de littérature qui s'organise en deux chapitres. Il s'agit dans un premier temps (Chapitre 1) d'aborder le sujet à travers les appels à démocratiser qui semblent s'intensifier ces dernières années, l'étude de la notion de démocratie et de ses définitions plurielles, et la présentation du cadre coopératif qui apparaît être le cadre privilégié de démocratie dans l'entreprise. Dans un second temps (Chapitre 2), une revue de littérature détaillée de la notion de démocratie en entreprise est présentée à travers la multiplicité des formes que peut prendre cette dernière, les risques de dégénérescence qui apparaissent être un obstacle majeur à toute tentative de démocratisation et les recommandations des auteurs pour les éviter. Il s'agirait notamment de mener un travail d'organisation pour incarner le projet sociopolitique d'une part, et de chercher le bon compromis entre représentation et participation d'autre part. Cette revue de littérature nous permet de préciser notre problématique et de formuler sa déclinaison en deux questions de recherche portant sur la conceptualisation des enjeux de la dynamique de l'expérience de la démocratie en entreprise, et sur les démarches à mobiliser pour incarner la démocratie dans l'entreprise.
- La seconde partie de la thèse vise à apporter des éléments de réponse à nos questions de recherche à travers l'étude d'une SCOP de conseil, qui cherche à structurer et pérenniser un modèle d'organisation du travail alternatif et démocratique, réalisée en immersion avec une visée compréhensive et interventionniste. Après un troisième chapitre dédié à la méthodologie de recherche, le quatrième chapitre vise à présenter la SCOP et les analyses de

son fonctionnement tout en cherchant à apporter des réponses empiriques à nos questions de recherche.

- Enfin, la troisième partie de la thèse vise à présenter une conceptualisation des enjeux démocratiques repérés sur notre terrain de recherche et d'une démarche de démocratisation de l'entreprise. Cette démarche s'adresse en particulier aux chercheurs et praticiens engagés dans la mise en place d'une organisation visant à incarner la démocratie dans l'entreprise. Il s'agit notamment de formuler des résultats théoriques venant compléter la littérature existante sur le sujet de la démocratie en entreprise (Chapitre 5), de caractériser un travail d'organisation spécifique à travers une démarche de conception prenant en compte les enjeux économiques, sociaux et démocratiques (Chapitre 6) et de discuter d'outils et leviers pour accompagner l'incarnation des principes démocratiques dans l'entreprise (Chapitre 7).

Nous allons maintenant livrer une présentation résumée des différentes parties.

PARTIE 1 – REVUE DE LITTÉRATURE : ENJEUX, CARACTÉRISATION ET MODALITÉS DE LA DÉMOCRATISATION DE L'ENTREPRISE

La première partie de la thèse est une revue de littérature composée de deux chapitres, le premier visant à cadrer le sujet de la thèse et la notion de démocratie, le second visant à explorer plus spécifiquement la littérature sur la démocratie en entreprise.

Chapitre 1 - Pourquoi démocratiser l'entreprise ?

Qu'ils soient issus des sphères professionnelles, politiques, sociales ou académiques, les appels à la démocratisation de l'entreprise se multiplient (Ferrerias,

Méda et Battilana, 2020 ; Hamon et Confédération générale des SCOP et des SCIC, 2022). Certains auteurs s'inquiètent notamment d'une démocratie qui serait malade (Stiegler, 2021 ; Tavoillot, 2021) et considèrent que la démocratie dans l'entreprise serait l'un des remèdes, rendant *citoyens économiques* les *citoyens politiques* (Berger, 2022). Sans nier l'existence de liens forts avec les difficultés que rencontre la démocratie aujourd'hui, la démocratie en entreprise représenterait également une réponse aux dérives du capitalisme libéral, jugé responsable de nombreux maux sociétaux. Donner le pouvoir aux travailleurs permettrait de redéfinir les objectifs et la raison d'être des entreprises capitalistes vers la « production de solutions profitables aux problèmes sociaux et environnementaux » plutôt que de « dégager du profit en produisant des problèmes sociaux et environnementaux » (Davis, 2021) et de répondre à certaines aspirations d'émancipation des travailleurs.

Appliquer la notion de démocratie à des entreprises pose de nombreuses questions. La démocratie, qui est une notion politique faisant référence à l'organisation de l'État, peut-elle être appliquée aux entreprises ? Pour traiter du sujet de la démocratie en entreprise, cette thèse ne peut faire l'impasse sur l'étude de la notion de démocratie qui est aujourd'hui « mise à toutes les sauces » (Supiot et Le Texier, 2018). Ainsi, une partie de ce premier chapitre sera dédiée à caractériser celle-ci depuis la démocratie athénienne jusqu'aux démocraties modernes issues du système représentatif et des pratiques de démocratie participative émergeant depuis les années 60. Il est notamment détaillé que le concept de démocratie apparaît polysémique et qu'il est rattaché à un ensemble de principes et valeurs qui ne présupposent ni le type de gouvernement, ni la manière dont sera exercée la souveraineté du peuple (Aron, 1996 ; de Tocqueville, 1835).

« Les coopératives offrent la forme la plus avancée de démocratie dans l'entreprise » (Mousli, 2010). Ainsi, un détour sur l'histoire de la coopération se doit d'être fait dans cette thèse. Issue des travaux des socialistes utopiques (Fourier, 1822 ; Owen, 1814), le coopératisme, issu de « co-opérer » (*faire œuvre commune*, et non « co-laborer », *travailler ensemble*), n'a cessé de se développer depuis la première moitié du 19^e siècle et représente aujourd'hui le cadre juridique et légal le plus adapté pour incarner la démocratie dans l'entreprise. Il n'apparaît cependant ni nécessaire ni suffisant pour répondre aux désirs de démocratisation de l'entreprise. Notamment parce que les coopératives « ne reconnaissent bien souvent pas de statut particulier aux investisseurs en travail qu'elles noient, à l'image des entreprises capitalistes, dans l'océan des "parties prenantes" » (Ferrerias et Méda, 2022).

Chapitre 2 - La dynamique démocratique en entreprise dans la littérature académique

Dans ce chapitre, il est fait état que l'incarnation de la démocratie dans l'entreprise est une dynamique protéiforme et plurimodale. Elle peut, selon les expérimentations menées, concerner à la fois des entreprises qui choisissent d'adopter une gouvernance partagée, comme les coopératives bancaires (Caire et Nivoix, 2012 ; Gianfaldoni, Jardat et Hiez, 2012 ; Jardat, 2012), et des entreprises qui décident de mettre en place une organisation du travail alternative, niant l'existence de liens de subordination entre les salariés (Jaumier, 2017 ; Jaumier *et al.*, 2019 ; Zobrist, 2013). Ainsi, une typologie est construite à partir de la littérature et des expérimentations empiriques. Elle distingue les formes de démocratisation de l'entreprise selon deux axes : le niveau d'incarnation de la démocratie, à savoir la gouvernance et/ou le fonctionnement opérationnel et ses modalités, à travers la participation directe des travailleurs ou le mandat de représentants élus. Sont

notamment distinguées les *organisations autogérées* (Canivenc et Moreau, 2020) qui misent sur la collégialité de toutes les décisions de gouvernance et donnent à leurs membres la liberté de fonctionner en toute autonomie, les *démocraties électives à mandats sociaux* qui adoptent une gouvernance partagée, mais conservent un modèle de fonctionnement hiérarchique tout à fait classique, les *modèles d'organisation alternatifs* tels que les entreprises libérées ou sociocratiques, qui ne s'accompagnent pas toujours d'une gouvernance partagée et les *démocraties électives à mandats techniques et sociaux* qui ont une incarnation globale de la démocratie, comme l'ont certaines coopératives de production, et missionnent à la fois des représentants pour gérer l'entreprise et des comités thématiques pour prendre en charge certains sujets opérationnels.

Suivant les modalités d'incarnation de la démocratie dans l'entreprise, celle-ci court certains risques de dérives. Ils sont représentés dans la littérature par ce que nous nommons une « crise de représentation », matérialisée par une domination progressive des salariés par les administrateurs, formant une caste managériale, et une concentration des pouvoirs (désirée ou non) entre les mains des dirigeants et une « crise de participation » symbolisant la difficulté que représente la participation des salariés pour ces derniers, et l'inefficacité de gestion potentiellement associée au partage des pouvoirs dans l'entreprise.

Pour éviter ces écueils, la littérature nous invite d'une part à organiser la gouvernance en mettant en place une constitution (Bazin, 2017), à dépasser les institutions en incarnant la démocratie dans le fonctionnement opérationnel, au-delà du système de gouvernance (Gand, 2019 ; Gand et Segrestin, 2009 ; Maroudas et Rizopoulos, 2014) et d'autre part à chercher le bon compromis entre représentation et participation (de Vaujany, 2021 ; Jardat, 2012). De cette littérature, nous retenons

que les traits signant le caractère démocratique d'une activité organisée s'analysent à travers la structuration de sa gouvernance et de son fonctionnement opérationnel et le degré entre participation et représentation.

À partir de cette ardente invitation à démocratiser l'entreprise, tout en constatant la multitude de formes et directions que peut prendre cette démocratisation et les risques auxquels se heurtent une grande partie des entreprises expérimentant la démocratie, cette thèse vise à répondre à la problématique suivante : **Comment incarner un projet sociopolitique de démocratie en entreprise tout en préservant voire en améliorant la performance productive ?**

Cette problématique de recherche est traitée au travers des questions de recherche suivantes :

- **QR1** : Comment conceptualiser les enjeux de la dynamique de l'expérience de la démocratie en entreprise ?
 - Les risques classiques de dégénérescence sont-ils inéluctables ? Dans quelles configurations de la démocratie en entreprise doivent-ils être anticipés ?
 - Le cadre théorique de la dégénérescence est-il pertinent pour appréhender les enjeux de la démocratie en entreprise ? Doit-il être complété ?
- **QR2** : Comment incarner la démocratie dans l'entreprise ?
 - En supposant qu'il n'existe pas de modèle générique idéal de la démocratie en entreprise, quelle démarche peut-on adopter pour articuler représentation et participation, entre performance productive et projet sociopolitique ?
 - Quels sont les leviers d'action à disposition de l'entreprise ?

PARTIE 2 - EXPLORATION ET EXPÉRIMENTATION DE LA DÉMOCRATIE EN ENTREPRISE : UNE RECHERCHE-INTERVENTION EN SCOP

La seconde partie de la thèse consiste à explorer nos questions de recherche à travers l'étude d'une SCOP de conseil en informatique qui souhaite développer et structurer un modèle d'organisation du travail alternatif et démocratique. Le troisième chapitre expose la méthodologie de recherche adoptée lors de la recherche-intervention et le quatrième présente l'entreprise, l'analyse de son fonctionnement et le déroulement de la recherche tout en déclinant des réponses empiriques à nos questions de recherche.

Chapitre 3 - Méthodologie de recherche-intervention : entre exposition au terrain et cheminement de la méthode

Pour étudier le sujet de l'incarnation de la démocratie dans l'entreprise, la thèse est alimentée par un travail de terrain dans une SCOP¹ de conseil en informatique qui cherche à structurer et pérenniser un modèle d'organisation du travail alternatif et démocratique. Ce travail s'inscrit dans une démarche de recherche-intervention comprenant une immersion de plusieurs années dans le cabinet, suivant la posture du « participant qui observe » (Junker, 1960), qui divulgue son identité de chercheur aux acteurs de terrain tout en s'intégrant à la communauté pour y participer au même titre que les autres membres du groupe, et des phases de co-élaboration de diagnostics et de conception de solutions organisationnelles auxquelles ont contribué les deux directeurs de thèse et les acteurs de terrain. Ainsi, la démarche globale se caractérise à la fois par une visée compréhensive (Allard-Poesi, 2019 ; Dumez, 2011, 2016) et par

¹ Société Coopérative et Participative

une intentionnalité de changement (Guénette et Sardas, 2003 ; Hatchuel, 1994 ; Sardas et Lefebvre, 2004).

Dans cette thèse, la méthode n'est pas considérée comme un acquis, comme un outil que nous allons simplement appliquer, au contraire, elle est spécifique au terrain et dépend des acteurs et des interactions avec le chercheur. La méthode qualitative de recherche est avant tout un « cheminement », une « exposition » au terrain et une « réflexion » (Moriceau et Soparnot, 2019). La visée compréhensive de la recherche suppose de « rendre compte des constructions et significations que les acteurs attribuent à leur environnement et leurs actions » et nécessite un engagement de long terme sur le terrain (Allard-Poesi, 2019) tout en ayant conscience que « le terrain ne se donne pas, il ne s'offre pas de lui-même, le contact est à créer » (Moriceau, 2019).

Face à l'évolution du cabinet et à l'inquiétude de ses sociétaires concernant la structuration et la pérennisation du modèle d'organisation originel, le cabinet a fait appel aux chercheurs du CGS pour l'accompagner dans cette structuration. La recherche-intervention, prise au sens global du terme (David, 2000), suppose une intentionnalité de changement, elle « n'est pas seulement l'exploration d'un système, mais la production de savoirs et de concepts qui permettent de penser les trajectoires dans lesquelles un collectif pourrait s'engager » (Hatchuel, 1994). Il s'agit ainsi pour le chercheur de s'investir « de façon active dans le cadrage méthodologique et dans l'accompagnement de ces processus de changement » (Sardas et Lefebvre, 2004). Dans ce chapitre, le déroulement de l'intervention, à travers notamment la constitution d'un groupe de recherche réunissant chercheurs et acteurs de terrain pour mener un travail de co-élaboration visant à répondre à ces questions empiriques, sera présenté et analysé.

Afin d'appuyer les recherches menées, cette thèse repose notamment sur un volume important de données issues de sources multiples. Elles sont présentées en détail dans la thèse, ainsi que la manière dont elles ont été traitées et analysées, typiquement à travers une méthode de classement et d'indexation, un codage spécifique (construit pour les besoins de la thèse) permettant d'analyser et comparer les entretiens, réunions et échanges formels et informels. Cette thèse mobilise, tout en les adaptant, certaines méthodes issues du laboratoire, telles que la démarche de conception et dynamique des organisations qui articule une vision ingénierique et une vision sociopsychologique de l'organisation (Sardas, Dalmaso et Lefebvre, 2011 ; Sardas et Lefebvre, 2004).

Chapitre 4 - Traiter de l'incarnation de la démocratie dans l'entreprise : le cas d'une SCOP qui cherche à structurer son modèle d'organisation du travail

Le quatrième chapitre de la thèse est dédié à la présentation de la SCOP, des analyses de sa gouvernance et de son fonctionnement et à la narration du cheminement de l'intervention auprès des acteurs de la SCOP où il s'agissait d'apporter des éléments de réponses empiriques aux questions posées par les acteurs de terrain et par extension à nos questions de recherche.

Nous y décrivons notamment le contexte de création du cabinet, par des consultants en informatique qui, forts de leurs expériences passées, ont eu le désir de créer un projet commun, de fonctionner de manière alternative et démocratique et d'associer tous les salariés à la décision dans l'entreprise, la SCOP ayant été considérée comme le statut le plus adapté pour construire ce projet. Il est notamment montré que le conseil aux entreprises, du fait des spécificités et de la manière dont se déroule l'activité productive, apparaît particulièrement adapté à des désirs de

démocratie. Ceci notamment, en raison du fait que le fonctionnement traditionnel en *up-or-out* est de plus en plus rejeté par les consultants, en particulier par les jeunes diplômés, et car l'autonomie inhérente au métier du consultant et les caractéristiques propres à l'activité apparaissent tout à fait compatibles avec une gouvernance et un mode de fonctionnement alternatifs et démocratiques. Ensuite sont présentés la gouvernance et le fonctionnement opérationnels prescrits de la SCOP, tels que définis dans la loi et les statuts, les documents et communications de l'entreprise et les discours des acteurs détenant les pouvoirs de gestion. Tandis que le système de gouvernance est formalisé et prescrit à travers les statuts et textes légaux, le fonctionnement opérationnel prescrit apparaît relativement flou, et les acteurs sont contraints de se reposer sur les discours des représentants de la SCOP, qui évoluent, et de devoir développer leurs propres traductions organisationnelles des principes et valeurs soutenant le cadre coopératif de l'entreprise.

Après cet état des lieux, toute une partie du chapitre retrace le cheminement de l'intervention pour mettre en évidence la découverte progressive de l'imbrication des enjeux de démocratie et des enjeux d'organisation, et l'élaboration graduelle des façons d'appréhender ces enjeux et de proposer des réponses. Cette élaboration peut être présentée en plusieurs itérations :

Première itération de conception : de la caractérisation d'un malaise sur le caractère démocratique du fonctionnement de la SCOP à un dissensus portant sur les principes et valeurs démocratiques.

Lors de la première phase de l'intervention, les observations et analyses réalisées par les chercheurs ont mis en évidence un malaise sur la réalité du caractère démocratique du fonctionnement du cabinet qui semble s'être progressivement

installé depuis la création de la SCOP. Tandis que certains salariés-sociétaires expriment des regrets et critiques sur le fait qu'ils ne retrouvent pas le caractère alternatif du fonctionnement de la SCOP dans la réalité, les fondateurs craignent que leurs efforts pour créer un fonctionnement démocratique se révèlent vains.

Le malaise initial se caractérise ainsi comme un doute sur le caractère alternatif du fonctionnement et sur l'engagement des sociétaires, notamment sur le fait qu'il existe ou non dans la réalité des rôles hiérarchiques, alors que le discours affiché en prône l'absence. Ainsi une première analyse de ce malaise nous conduit à noter qu'il y a un dissensus sur les principes et valeurs démocratiques dans les visions des uns et des autres.

Seconde itération de conception : de l'évitement d'un débat sur les principes et valeurs à la mise en évidence d'un dissensus sur les rôles organisationnels dans la SCOP.

Inspirés de la vision « il s'agit de trouver le bon compromis entre représentation et participation », nous avons été tentés de partir à la recherche de ce compromis, avec notamment l'idée d'ajouter de la participation pour contrer les tendances à l'oligarchie. Ainsi nous aurions pu tenter de surmonter le dissensus sur les principes et valeurs en organisant un débat démocratique sur ce qu'est, ou devrait être, la démocratie dans la SCOP. Mais l'équipe de recherche a choisi de ne pas emprunter cette voie pour éviter les confrontations de valeurs abstraites et idées générales décorrélées de la réalité économique et organisationnelle de la société. En considérant les débats déjà observés dans le passé à différentes occasions, nous avons pensé que cela risquait de conduire à accentuer certaines fractures existantes entre les membres du collectif

et ainsi d'induire un délitement de la dynamique collective. On aurait risqué d'assister ici à une radicalisation du débat démocratique.

Plutôt que d'organiser un tel débat, l'équipe de recherche a donc préféré proposer de travailler sur des processus d'activité concrets. Deux processus ont notamment été étudiés : l'affectation des missions aux consultants et la fixation des rémunérations, l'hypothèse étant que les enjeux de démocratie seraient abordés au travers des choix organisationnels relatifs à ces processus. L'examen du fonctionnement réel de ces activités a mis en évidence un dissensus sur la définition de certains rôles, en particulier concernant le rôle de gérant : lui revient-il de décider la fixation de la rémunération ? Ou doit-il simplement gérer le processus permettant de converger vers des rémunérations acceptées ? Lui revient-il de décider l'affectation des missions ou doit-il simplement animer le processus permettant de converger vers une affectation globale satisfaisante pour tous ? En d'autres termes, le gérant est-il un supérieur hiérarchique ou un animateur ?

Ainsi le dissensus global portant sur des principes et valeurs globaux prenait une forme plus concrète et plus précise en tant que dissensus sur la définition de certains rôles organisationnels, ce qui semblait ouvrir la voie à une discussion donnant davantage de prises aux participants. Il ne s'agissait plus d'un débat de valeurs abstraites, mais d'une comparaison possible entre diverses visions de ces rôles, comparaison prenant en compte les contraintes et enjeux de chacun des processus étudiés. Par exemple, comment l'affectation des missions aux consultants permet-elle de répondre au mieux aux demandes des clients ?

Troisième itération de conception : de l'évitement d'un débat sur les rôles et leur distribution à un dissensus portant sur le sens chez les sociétaires de la SCOP.

« Quel est le rôle d'un gérant dans une SCOP ? », « qui fixe les rémunérations ? », « qui décide de l'affectation des missions ? »... Chercher à surmonter directement ces dissensus nous aurait conduits à engager, avec les acteurs, un débat visant la redéfinition des rôles concernant les processus étudiés. Cependant, les représentants de la société détenant (sciemment ou non) de fait une grande partie des pouvoirs et étant garants de la pérennité économique du cabinet et des intérêts du collectif, chercher à redéfinir ces rôles de façon globale aurait conduit à remettre trop frontalement en cause la distribution des pouvoirs dans l'entreprise. Cela aurait potentiellement amené à un débat sur le caractère démocratique ou non d'une nouvelle répartition, et paradoxalement à accentuer les déséquilibres de pouvoir en instituant de façon formelle le caractère hiérarchique qui était de fait inscrit dans le contrat de travail, mais qui, jusque-là, n'était pas censé définir directement les rôles concernés. Ainsi, seraient passés au premier plan les intérêts collectifs et objectifs économiques au détriment des intérêts et de la souveraineté individuels. Nous aurions donc risqué d'assister à une nouvelle radicalisation du débat démocratique et à une carence de souveraineté individuelle des membres de l'organisation. Nous avons donc préféré ne pas emprunter ce chemin pour éviter le délitement du collectif qui en aurait résulté et cherché à aller plus loin en approfondissant les enjeux organisationnels liés à l'activité opérationnelle sur les processus étudiés.

Il s'agissait de traiter en priorité les enjeux organisationnels de l'activité et de traiter indirectement les enjeux associés de démocratie en entreprise. En poussant cette investigation, le diagnostic du malaise qui s'était dans un premier temps traduit comme un écart entre principes démocratiques affichés et fonctionnement réel perçu,

puis comme dissensus sur les rôles organisationnels, s'est redessiné en difficultés vécues d'une part par les consultants ne trouvant pas de sens dans certaines de leurs missions et d'autre part par des gérants n'arrivant pas à concilier coordination de l'activité et prise en compte des désirs et besoins individuels. Nous étions à ce moment-là face à un dissensus portant sur le sens du travail et sur l'articulation entre besoins individuels et collectifs dans la société.

Quatrième itération de conception : élaboration de solutions organisationnelles, organiser démocratiquement l'activité plutôt qu'organiser l'activité démocratique.

Plutôt que de redéfinir la démocratie dans l'entreprise ou redistribuer les rôles dans l'organisation, le cheminement de l'intervention nous a conduits à proposer aux acteurs de reconcevoir graduellement certains processus d'entreprise afin de résoudre les problèmes liés à l'organisation de l'activité et de donner davantage d'importance et de sens aux individus dans celle-ci. La démocratie dans l'entreprise n'étant à ce stade plus seulement une finalité, elle devient partie prenante du processus et transparaît à la fois dans les démarches de reconception collectives mises en route et dans les choix organisationnels retenus pour prendre en compte ces enjeux.

Allant d'un nouveau processus de fixation *objective* des rémunérations, ne laissant plus de place à la discrétion et visant à éviter trop de recours à la négociation, à la gestion des parcours de salariés-sociétaires faisant intervenir un nouveau rôle de référent de parcours élu et un suivi régulier individualisé, ces solutions se sont construites au terme d'un travail d'organisation collectif qui peut être considéré comme démocratique. De fait, répondant aux enjeux d'organisation d'activité, les

solutions construites et validées collectivement apparaissent plus cohérentes avec la gouvernance partagée de l'entreprise démocratique et témoignent d'un caractère plus alternatif du fonctionnement de la SCOP.

Les résultats empiriques détaillés dans ce chapitre, tant au niveau des phénomènes observés que de la démarche de recherche adoptée, sont conceptualisés dans la partie qui suit (partie 3) pour construire des résultats théoriques visant à répondre à la QR1 (chapitre 5) et à proposer une démarche d'analyse et d'incarnation de la démocratie dans l'entreprise, en réponse à la QR2 (chapitre 6).

PARTIE 3 – CONCEPTUALISATION DES ENJEUX DE LA DYNAMIQUE DE L'EXPÉRIENCE DÉMOCRATIQUE ET D'UNE DÉMARCHE D'INCARNATION

La troisième partie de la thèse expose la conceptualisation des enseignements tirés de l'étude de la SCOP dont il est fait état dans la partie précédente et d'une démarche d'analyse et de conception pour accompagner les désirs d'incarnation de la démocratie en entreprise dans le sens d'une progression de la prise en charge de ces enjeux de démocratie.

Chapitre 5 - Accepter l'ambiguïté dans le débat collectif sur la démocratie et reconnaître et gérer de nouveaux risques de dégénérescence

Après avoir exposé la méthodologie de recherche et le déroulé de la recherche-intervention, plusieurs résultats théoriques élaborés à partir de ces travaux sont exposés dans le cinquième chapitre de la thèse.

Comme en témoignent les évolutions de la notion, détaillées dans le premier chapitre, la démocratie est un concept polysémique, ce qui se traduit également sur le terrain de recherche. Chaque individu, influencé par ses opinions politiques, son histoire personnelle et professionnelle, les projets qui lui sont propres, sa position dans la SCOP et ses intérêts individuels, se construit une représentation de ce qu'est, où devrait être, la démocratie. Construire ou rejoindre une SCOP étant en quelque sorte un acte politique, visant à s'opposer aux modèles traditionnels ou à incarner certains principes et valeurs, les divergences entre le fonctionnement réel perçu et les idéaux individuels ne sont pas sans effets sur les acteurs. Dans ce contexte, chercher à créer une représentation consensuelle de la démocratie dans l'entreprise apparaît utopique. Il devient donc nécessaire d'articuler représentation et participation dans l'entreprise, tout en acceptant de conserver une certaine ambiguïté. Il s'agit de faire en sorte que les deux modalités de la démocratie subsistent et cohabitent sans entrer en contradiction, en organisant la représentation pour qu'elle laisse de la place à la participation tout en évitant que la participation des travailleurs court-circuite sans arrêt l'action des représentants.

À partir de l'interprétation des observations relatives à la SCOP étudiée, un premier résultat peut être avancé, la confirmation de l'existence des deux risques classiques de la théorie de la dégénérescence démocratique. En effet, comme détaillé dans ce chapitre, les représentants détiennent de fait une grande partie des pouvoirs

dans l'entreprise et sont considérés comme oligarques par certains des sociétaires et la participation apparaît longue, laborieuse et difficile pour les sociétaires lorsque certaines missions sont confiées au collectif, ce qui est source de frustrations et d'inefficacité de gestion.

Nous proposons ensuite dans ce chapitre la mise en évidence de deux nouveaux risques de dégénérescence démocratique : la *radicalisation du débat démocratique* et la *carence de souveraineté individuelle*. Ces deux risques ont été constatés lors de l'intervention et nous ont conduits à hésiter sur le chemin à prendre tant les voies de résolution (organiser un débat sur les principes et valeurs pour le premier et reconcevoir les rôles opérationnels pour le second) qui paraissaient toutes naturelles *a priori* nous laissaient apparaître un faisceau d'indices laissant présager l'apparition de ces risques. La nature de ces indices nous permet de généraliser notre propos en proposant de compléter le cadre d'analyse de la dégénérescence avec ces deux nouveaux risques, tous deux facteurs de délitement du collectif souverain.

Ces risques nous permettent notamment de rediscuter la typologie initiale de la démocratie en entreprise que nous avons proposée pour caractériser la variété des approches repérées dans la littérature (typologie fondée sur deux axes : représentation/participation et gouvernance-souveraineté collective/fonctionnement opérationnel-souveraineté individuelle), en analysant les écarts et efforts d'articulation sur ses différentes dimensions. Une insuffisante articulation entre représentation et participation, se traduisant par la multiplication de débats stériles et chronophages, facteurs de tensions et frustrations des individus, apparaît comme source de dégénérescence par *radicalisation du débat démocratique*. Une insuffisante articulation entre souveraineté collective et souveraineté individuelle conduit à priver l'individu de sa liberté et de son autonomie, *au nom de l'intérêt collectif*, et ce risque

de dégénérescence par *carence de souveraineté individuelle*, source de frustration et de tensions entre les individus apparaît être un facteur de délitement voire d'éclatement du collectif souverain.

Pour prendre en compte ces risques et tenter d'incarner la démocratie en entreprise sans nuire à la performance productive, cette thèse expose une démarche d'analyse et de structuration spécifique, tirée de l'expérience de l'intervention menée dans la SCOP, celle-ci est détaillée dans le chapitre 6.

Chapitre 6 - Démocratiser l'entreprise : repenser l'organisation de l'activité tout en prenant en compte les enjeux de démocratie

À partir du déroulement de la recherche-intervention, de différentes itérations et hésitations, cette thèse vise notamment à conceptualiser en la généralisant la démarche qui s'est construite au cours de l'intervention et ainsi aider les chercheurs intervenants et praticiens à incarner la démocratie dans l'entreprise sans nuire à l'activité productive. Le sixième chapitre répertorie les points d'attention et caractéristiques d'une telle démarche, même si celle-ci est nécessairement propre à chaque cas étudié.

Tant politiquement qu'opérationnellement, la démocratie dans l'entreprise ne peut se penser et s'incarner comme une traduction directe de principes et valeurs abstraits, individuels et déconnectés de l'activité productive de l'entreprise. En effet, cela serait d'une part source de dégénérescence de la démocratie, comme précisé dans le cinquième chapitre de la thèse, et risquerait, d'autre part, d'aboutir à des solutions inapplicables et décorrélées des contraintes de l'activité. Pour incarner la démocratie dans l'entreprise, il est pertinent de mener un travail d'organisation collectif visant à repenser certains processus d'activité productive tout en y intégrant

les enjeux sociopolitiques démocratiques. Il ne s'agit pas pour l'entreprise d'entamer un chantier global visant à *transformer l'entreprise capitaliste en entreprise démocratique*, mais bien de reconcevoir finement et progressivement certains processus d'activité suivant une démarche participative et collective. La prise en compte des enjeux de démocratie dans l'organisation de l'activité s'effectue :

- d'une part dans le dispositif de reconception de chaque activité étudiée, notamment dans le design et le fonctionnement du groupe chargé de cette reconception. Il s'agit, comme ce fut le cas dans le groupe de co-élaboration partie prenante de l'intervention dans la SCOP, d'intégrer les « représentants » et les « simples citoyens » de l'entreprise, en s'assurant d'avoir des points de vue diversifiés et représentatifs du collectif parmi les participants et en adoptant des règles de fonctionnement donnant la capacité aux individus d'y participer.
- d'autre part dans le choix des solutions organisationnelles, tant par les participants-reconcepteurs que par le collectif qui validera les nouveaux *scenarii* organisationnels *in fine*. La reconception des processus d'activité doit se faire en intégrant les enjeux et contraintes de production et ceux de la démocratie en entreprise (par exemple en proposant un système de fixation des rémunérations qui ne présente pas un risque économique pour la société, mais qui ne permette pas à des individus d'exercer un pouvoir discrétionnaire et centralisé considéré contraire aux principes démocratiques) et les membres du collectif doivent être informés des alternatives, des implications et des contraintes associées à ces choix.

Ce travail d'organisation, qui permettrait de reconcevoir démocratiquement le fonctionnement opérationnel de certains processus au cœur de l'activité de

l'entreprise, ne peut bien sûr faire l'impasse du système de gouvernance. Il doit, par son action, permettre à la gouvernance d'être partagée entre les membres de l'organisation, tant dans son fonctionnement prescrit (statuts...) que dans son fonctionnement réel. Les principes sous-jacents de la coopérative apparaissent nécessaires, mais ne sont pas suffisants à eux seuls pour assurer le fonctionnement démocratique de la gouvernance, ils doivent être complétés par des procédures permettant de rendre effectif ce fonctionnement (contre-pouvoirs, temps accordé aux coopérateurs, délais d'instruction des dossiers, transparence de l'information...).

Avant de conclure le sixième chapitre, cette thèse invite ses lecteurs à prendre du recul sur la place de l'individu dans un collectif et sur les liens entre souveraineté individuelle et souveraineté collective. Lorsque s'exprime la souveraineté collective, et parfois au nom de l'égalité entre les membres du collectif, cela se réalise dans certains cas au détriment de la souveraineté individuelle. Les salariés-sociétaires, ne supportant pas de ne pouvoir décider de leur travail, du contenu et de l'organisation de celui-ci, seront frustrés, et se sentiront spoliés de leur liberté individuelle. Du point de vue du collectif, ou de ses représentants, les individus voulant fonctionner de manière libre et autonome, en ayant le choix sur le contenu et les modalités d'exercice de leurs missions seront parfois vus comme adoptant un comportement égoïste, faisant passer leurs intérêts avant ceux du collectif. Plutôt que de raisonner en termes d'individualisation, qui « triomphe avec le déclin du collectif, l'érosion des solidarités et l'exposition à la violence de l'économie libérale » (Fernandez, 2011), nous trouvons plus pertinent de raisonner en termes d'individuation qui interroge la place de l'individu dans le collectif, c'est-à-dire « le processus dynamique et nécessairement collectif par lequel chaque personne et chaque groupe s'individue en rapport avec l'ensemble des individus, pour créer des formes inédites de société ». Au risque de

provoquer frustrations, mal-être et départs individuels, la démocratie en entreprise, qui nécessite une forte implication de ses membres, se doit de prendre en compte la dimension individuelle et la place de chacun dans le collectif. De construire le *je* dans le *nous*.

Chapitre 7 - Discussion : quelques préceptes et outils pour faire vivre la démocratie dans l'entreprise

Le septième chapitre de la thèse est dédié à la proposition et à la discussion d'outils et leviers permettant de faciliter l'incarnation de la démocratie dans l'entreprise.

L'appartenance à un collectif souverain, dans une démocratie, suppose de respecter un principe d'*égalité* des conditions, face au vote notamment. Parfois associée à la souveraineté individuelle, la notion de *liberté*, représente également une valeur fondamentale de la démocratie. Ainsi, le caractère « démocratique » d'une entreprise apparaît associé à ces deux principes fondamentaux, *égalité* et *liberté*, souveraineté collective et individuelle. Les dispositifs en place doivent par conséquent articuler efficacement ces deux impondérables. Intégrer le salarié dans le collectif souverain en lui ôtant toute capacité de décider pour lui-même, ou inversement, le rendre *libre* de toute contrainte sans qu'il ait voix au chapitre sur le destin collectif apparaît problématique. Cette thèse invite donc, dans la construction des dispositifs de gestion, à équilibrer et articuler souverainetés collective et individuelle.

Plutôt que de se reposer sur les personnes, par exemple sur la bonne volonté des représentants de l'entreprise qui, n'en doutons pas, feront au mieux pour satisfaire l'individu tant que cela ne nuit pas aux intérêts collectifs, cette thèse appelle à se focaliser sur les modalités d'organisation. On ne peut simplement attendre des

représentants qu'ils fassent *au mieux* pour satisfaire tout le monde ni des salariés qu'ils *s'impliquent* pour participer activement et efficacement aux intérêts collectifs. Si tel était le cas, cela conduirait certainement à des frustrations multiples sur la difficulté à trouver la *perle rare*, sur le comportement de chacun ou sur la nostalgie vis-à-vis d'un acteur étant parti alors qu'il apportait beaucoup à tout le monde. Pour ce faire, il est essentiel d'identifier quelles sont les *variables de conception*, sur lesquelles on peut agir directement, et les *variables d'état* qui n'en sont que des résultantes (Sardas, Dalmaso et Lefebvre, 2011). Ainsi, l'organisation des activités de l'entreprise doit permettre en agissant sur les variables de conception d'influencer certains fonctionnements pour atteindre l'état, ou la dynamique, désirés. Il n'est guère possible d'agir sur l'implication et la participation des salariés ou sur la représentativité des dirigeants, alors que, le temps alloué et les compétences recrutées ou développées sont des leviers plus directement actionnables par l'entreprise pour orienter le collectif vers la dynamique désirée.

En conclusion, nous rebalayons rapidement les principaux résultats de ce travail de thèse et les apports qu'ils constituent par rapport aux travaux existants. D'un point de vue pratique, nous notons que la démarche proposée pour incarner la démocratie exige une certaine subtilité dans sa conduite et une bonne conscience des différents risques de dégénérescence. La démocratie dans l'entreprise apparaît ainsi difficile à penser et à incarner, mais les voies de progrès vers davantage de démocratie restent néanmoins tout à fait praticables. Nous nous efforçons, pour finir, de repérer les conditions favorables à la mise en œuvre d'une telle démarche, tout en prenant position sur certaines conditions indispensables à l'incarnation de la démocratie dans l'entreprise.

INTRODUCTION GENERALE

« Qui peut croire que, une fois les portes de leur entreprise franchies, les salariés rangent leurs costumes de citoyen, soigneusement pliés en quatre, dans l'armoire du vestiaire ? » (Berger, 2022). En 2022, la Confédération Générale des SCOP et des SCIC (CGSCOP) a publié un ouvrage intitulé « la citoyenneté économique peut-elle sauver l'avenir » (Hamon et Confédération générale des SCOP et des SCIC, 2022). Coordonné par Benoit Hamon, cet ouvrage découle d'une réflexion collective d'*intellectuels, acteurs de l'économie sociale et solidaire, syndicalistes et entrepreneurs* sur les « bienfaits de la démocratisation de l'économie, et plus précisément du chaînon manquant : la citoyenneté économique ». Il participe aux appels contemporains engageant à démocratiser l'entreprise, suivant l'idée que « celles et ceux qui investissent leur travail dans l'entreprise, leur santé, en bref leur vie, doivent aussi pouvoir collectivement valider ces décisions » (Ferreras, Méda et Battilana, 2020).

Démocratiser l'entreprise. L'idée semble intéressante, mais en pratique, que signifie-t-elle ? La démocratie est une notion désignant une forme de gouvernement dans laquelle la souveraineté est détenue par le peuple, mais rien qu'à travers la diversité des formes d'*États démocratiques*, nous constatons qu'elle est porteuse de nombreux sens et de nombreuses modalités. Comme le déplore Alain Supiot (2018), la notion de démocratie est devenue « inutilisable en tant que concept ». Dans le contexte de l'entreprise, la notion de démocratie pose de nombreuses questions. Peut-on *démocratiser l'entreprise* ? Comment le peut-on ?

Notre travail de thèse s'intéresse au processus de démocratisation de l'entreprise et aux moyens à mobiliser pour incarner les principes démocratiques dans l'entreprise. Plus précisément, nous étudions les enjeux et caractéristiques de la démocratie en entreprise et constatons qu'elle est loin d'être un modèle d'organisation. Nous constatons également que cette incarnation fait courir à la

dynamique démocratique en entreprise de nombreux risques, tant sur la pérennité économique de l'entreprise que sur la viabilité du projet sociopolitique qui l'accompagne. Nous avons été confrontés à ces problématiques lors de notre recherche-intervention chez SCOPCONSEIL, un cabinet de conseil et intégration en solutions de pilotage de la performance ayant pris la forme d'une SCOP peu après sa création et cherchant à structurer un modèle d'organisation *alternatif* et *démocratique*. Tandis que les cadres théoriques de la démocratie en entreprise mettent en avant plusieurs risques et écueils auxquels se confronte l'entreprise souhaitant adopter une dynamique démocratique et certaines préconisations pour y remédier, nous adoptons une démarche exploratoire pour étudier la dynamique démocratique de SCOPCONSEIL et pour conceptualiser certains phénomènes vécus au cours de la recherche-intervention.

Incarner la démocratie en entreprise, du désir à la mise en actes

La démocratisation de l'entreprise représente une voix de réponse aux dérives du capitalisme libéral, aux maux de la société contemporaine et aux désirs d'émancipation des travailleurs (voir Chapitre 1). Il s'agirait notamment de rendre les salariés souverains de leur entreprise au même titre que le peuple est souverain d'une société démocratique. La souveraineté étant étroitement associée à la notion de pouvoir, elle interroge à la fois les modalités d'exercice de ce pouvoir et les droits et devoirs conférés aux citoyens.

La notion de « démocratie » est un concept ancien, fluctuant, et issu du domaine des sciences politiques. Ainsi, plutôt que de parler directement d'*entreprise démocratique*, ce qui n'apparaît pas être une notion stabilisée, nous préférons dans

cette thèse parler de *l'incarnation de la démocratie dans l'entreprise*. Comme le souligne de Romilly (1975), la démocratie, contrairement à la monarchie ou à l'oligarchie, ne se caractérise pas par l'exercice d'une fonction particulière, mais plutôt par une souveraineté de principe, celle du peuple. La constitution d'un gouvernement démocratique se caractérise donc avant tout par l'incarnation de ce principe. Il s'agit par-là de considérer la dynamique démocratique en entreprise comme un mouvement d'incarnation de principes et valeurs démocratiques dans l'entreprise marchande, avec tous les enjeux économiques, sociaux et sociopolitiques afférents.

Aujourd'hui, les sociétés coopératives, en forte croissance en France, représentent les expérimentations les plus abouties de la démocratie en entreprise (Mousli, 2010) voire les « seuls » exemples d'entreprises démocratiques (Ferreras et Méda, 2022). Elles bénéficient effectivement d'un cadre juridique et légal adapté, supposant la mise en place d'une gouvernance démocratique, la souveraineté des travailleurs et l'égalité de ces derniers face au vote et dans le partage de la valeur créée. Cependant, comme le rappelle Jérôme Saddier, président du Crédit Coopératif et d'ESS France, les « statuts ne font pas vertu ». Bien que garantissant la pérennité de l'objet social et de la forme de l'entreprise et organisant une gouvernance égalitaire et démocratique, ils ne permettent pas d'épuiser le débat sur l'ensemble des déterminants de la citoyenneté économique et de la démocratie en entreprise (Saddier, 2022). Être une coopérative n'est ni suffisant ni nécessaire pour incarner d'une quelconque manière la démocratie dans l'entreprise. « Ne connaît-on pas des SCOP qui fonctionnent comme les pires entreprises classiques où le gérant est un vrai petit chef et où les relations entre les salariés sont des plus inégalitaires ? N'y a-t-il pas des petites entreprises au simple statut de SARL où les rapports sont humains, où chacun peut prendre part aux décisions d'organisation et où le projet est partagé et

porté à peu près par tous ? Peu importe le statut, l'essentiel est la façon dont il fonctionnera » (Lulek, 1998).

Malgré de bonnes intentions et de bonnes conditions d'émergence, l'incarnation de la démocratie dans l'entreprise pose plusieurs questions. La mise en acte de ces désirs n'est ni immédiate ni évidente. Pour incarner la démocratie, pour concilier projet sociopolitique et activité productive, un attirail organisationnel demeure à déployer.

SCOPCONSEIL : un cabinet de conseil au cœur des enjeux de démocratisation

SCOPCONSEIL est un cabinet de conseil et d'intégration de solutions de pilotage de la performance transformé en SCOP en 2015. Ses fondateurs étant tous issus des rangs d'un cabinet concurrent, le mode d'organisation du travail de ce dernier leur apparaissait désuet et aliénant. Considérant que les consultants représentaient la principale ressource de l'entreprise et souhaitant un mode de fonctionnement libéré et émancipateur, le projet initial consistant à associer tous les managers de l'entreprise à la prise de décision et au partage de la valeur s'est rapidement transformé en un désir de souveraineté collective débouchant sur l'adoption de statuts de SCOP-ARL à sociétariat obligatoire. Les statuts coopératifs, qui imposent aux sociétés qui les adoptent de se doter d'une « gouvernance démocratique »², apparaissent particulièrement adaptés pour les entrepreneurs voulant incarner la démocratie en entreprise, d'autant plus que les coopératives de production représentent aujourd'hui la forme « la plus avancée » (Mousli, 2010) de démocratie dans l'entreprise, voire la « seule » (Ferreras et Méda, 2022). Il nous apparaissait

² Loi n° 47-1775 du 10 septembre 1947 portant sur le statut de la coopération – Article 1

particulièrement opportun, pour étudier la démocratie dans l'entreprise, de nous intéresser aux SCOP, et plus globalement, au secteur coopératif.

L'idéal d'autogestion et de fonctionnement démocratique de SCOPCONSEIL s'est au départ formulé comme un rejet des modes de fonctionnement plus classiques et de la tendance des entreprises de services professionnels à devenir de moins en moins collégiales, pour des raisons économiques notamment (Cooper *et al.*, 1996 ; Malhotra, Morris et Hinings, 2006).

Or, au gré de son évolution et de la croissance des effectifs de SCOPCONSEIL, la coordination et l'organisation du travail dans la SCOP se sont complexifiées. En se développant, le modèle initial reposant sur l'autonomie des travailleurs et la collégialité des prises de décision s'est trouvé en inadéquation avec les besoins de l'activité. Les besoins de capacités de gestion accompagnant la croissance de l'activité se sont multipliés (Gand et Segrestin, 2009). Ainsi, des travaux antérieurs à la thèse, réalisés lors d'une immersion exploratoire préalable ont notamment fait état d'une difficulté progressive à incarner les principes démocratiques et à faire fonctionner l'entreprise de manière cohérente avec l'idéal d'émancipation, de liberté et de souveraineté collective des travailleurs.

À la suite de ces travaux, le cabinet a fait appel au Centre de Gestion Scientifique (CGS) de l'École des Mines de Paris pour réaliser une recherche-intervention. L'entreprise évoluant, la demande initiale adressée, par les acteurs, aux chercheurs était de les accompagner dans la structuration et le développement stratégique de la SCOP. Il s'agissait avant tout d'aider les acteurs à concevoir un modèle d'organisation du travail adapté à son activité. Ainsi, la notion de « démocratie en entreprise » qui est aujourd'hui centrale dans les recherches était seulement sous-jacente durant les débats lors du démarrage de la recherche-intervention. Ceux-ci

étaient davantage orientés vers le développement stratégique de l'activité de SCOPCONSEIL. Le titre initial de la thèse était alors : « Structuration de l'organisation d'une activité de conseil en phase de croissance : enjeux de hiérarchie, de management et de gestion de l'expertise. ». Cependant, en observant et interagissant avec les acteurs du terrain, les enjeux de développement auxquels ceux-ci se confrontaient relevaient systématiquement de difficultés d'incarnation et d'organisation de la démocratie dans l'entreprise. Il s'agissait notamment de difficultés à concilier économique, social et démocratique, de difficultés à faire participer les membres de l'organisation au développement de l'entreprise, de difficultés à partager pouvoirs et responsabilités, de dissensus et conflits sur le caractère alternatif et démocratique du fonctionnement...

En se développant, SCOPCONSEIL semblait se diriger vers les écueils classiques de la dynamique démocratique, les risques de dégénérescence, et ces risques pouvaient potentiellement représenter un frein à l'évolution de la SCOP. Ainsi la recherche-intervention menée chez SCOPCONSEIL s'est rapidement orientée vers la *structuration d'un modèle d'organisation du travail alternatif et démocratique*. Cette recherche-intervention, visant d'une part à accompagner SCOPCONSEIL dans son développement a également vocation à prendre du recul et alimenter les travaux académiques sur les sujets de l'incarnation et de l'organisation de la démocratie en entreprise. Dans ce cadre, il ne s'agit pas uniquement de valider et théoriser les résultats issus du terrain, puisqu'ils sont nécessairement contextuels dans le cadre d'une recherche-intervention, mais plutôt de donner à voir nos agissements, interactions, travaux et de considérer leur potentiel heuristique.

Problématique de recherche : incarner la démocratie dans l'entreprise

À partir des désirs et appels à démocratiser l'entreprise et des difficultés vécues par certaines entreprises, notamment SCOPCONSEIL, dans l'enclenchement d'une telle dynamique, cette thèse vise, de manière exploratoire, à étudier les enjeux de la démocratisation de l'entreprise, en tant qu'incarnation des principes démocratiques dans celle-ci, sous l'angle des dynamiques organisationnelles.

Pour traiter de cette question de recherche, nous nous appuyons sur une recherche-intervention de long terme menée aux côtés de J-C. Sardas et C. Dalmasso, mes directeurs de recherche, et des acteurs de SCOPCONSEIL. La démocratie en entreprise n'est pas un modèle d'organisation à instancier dans l'entreprise, il s'agirait le cas échéant d'étudier les enjeux de cette instanciation. La recherche-intervention est avant tout exploratoire. Une telle démarche supposant une inscription profonde dans la dynamique de l'action collective et dans les institutions de l'entreprise, la recherche-intervention représente un potentiel d'exploration intéressant et nous permet de nous inscrire dans les processus de conception et de transformation au plus près des acteurs, participant à concevoir des « modèles d'action collective contextualisés » (David et Hatchuel, 2007).

Afin d'étudier l'incarnation de la démocratie dans l'entreprise, le cas de SCOPCONSEIL nous apparaît particulièrement pertinent, et ce, pour plusieurs raisons. D'une part, nous avons pu suivre son évolution dans la durée, presque depuis la date de création de la SCOP^{3,4}, les effectifs s'étant renouvelés et ayant plus que triplé durant la période. Ceci nous a notamment permis d'observer et de vivre la dynamique

³ Il apparaît important de le noter, mes premiers contacts avec SCOPCONSEIL ont eu lieu seulement 20 jours après l'assemblée générale durant laquelle le cabinet s'est doté de statuts de SCOP.

⁴ Voir Figure 4, p. 133.

démocratique en entreprise en train de se créer et de s'expérimenter. D'autre part, réaliser ces travaux en recherche-intervention nous permet d'étudier les enjeux de la démocratie en entreprise finement, précisément et de l'intérieur, en tant qu'acteur à part entière, adoptant parfois une posture de chercheur-intervenant, parfois une posture de « participant qui observe » (Junker, 1960).

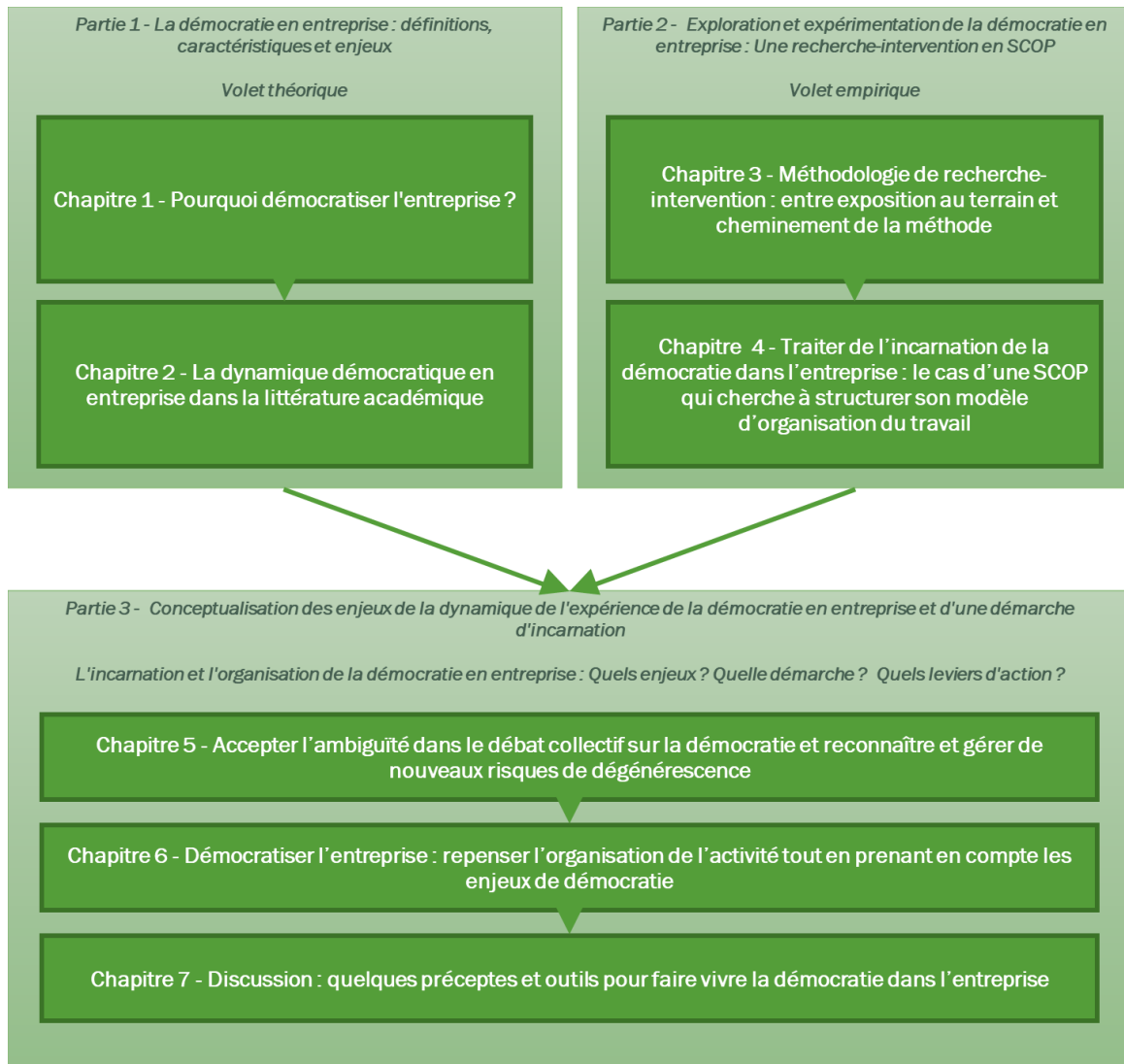
Dans ce contexte, cette thèse aborde les problématiques de l'incarnation de la démocratie dans l'entreprise sous l'angle de la structuration de modèles d'organisation de l'action collective. Pour y répondre, elle se divise en sept chapitres, eux-mêmes regroupés en trois parties :

- La première partie est une revue de littérature qui s'organise en deux chapitres. Il s'agit dans un premier temps (Chapitre 1) d'aborder le sujet à travers les appels à démocratiser qui semblent s'intensifier ces dernières années, l'étude de la notion de démocratie et de ses définitions plurielles et la présentation du cadre coopératif qui apparaît être le cadre privilégié de démocratie dans l'entreprise. Dans un second temps (Chapitre 2), une revue de littérature détaillée de la notion de démocratie en entreprise est présentée à travers la multiplicité des formes que peut prendre cette dernière, les risques de dégénérescence qui apparaissent être un obstacle majeur à toute tentative de démocratisation et les recommandations des auteurs pour les éviter. Il s'agirait notamment de mener un travail d'organisation pour incarner le projet sociopolitique d'une part, et de chercher le bon compromis entre représentation et participation, d'autre part. Cette revue de littérature nous permet de préciser notre problématique et de formuler sa déclinaison en deux questions de recherche portant sur la conceptualisation des enjeux de la

dynamique de l'expérience de la démocratie en entreprise et sur les démarches à mobiliser pour incarner la démocratie dans l'entreprise.

- La seconde partie de la thèse vise à apporter des éléments de réponse à nos questions de recherche à travers l'étude d'une SCOP de conseil, qui cherche à structurer un modèle d'organisation du travail alternatif et démocratique, réalisée en immersion avec une visée compréhensive et interventionniste. Après un troisième chapitre dédié à la méthodologie de recherche, le quatrième chapitre vise à présenter la SCOP et les analyses de son fonctionnement tout en apportant des réponses empiriques à nos questions de recherche.
- Enfin, la troisième partie de la thèse vise à présenter une conceptualisation des enjeux démocratiques repérés sur notre terrain de recherche et d'une démarche de démocratisation de l'entreprise. Cette démarche s'adresse en particulier aux chercheurs et praticiens engagés dans la mise en place d'une organisation visant à incarner la démocratie dans l'entreprise. Il s'agit notamment de formuler des résultats théoriques venant compléter la littérature existante sur le sujet de la démocratie en entreprise (Chapitre 5), de caractériser un travail d'organisation spécifique à travers une démarche de conception prenant en compte les enjeux économiques, sociaux et démocratiques (Chapitre 6) et de discuter d'outils et leviers pour accompagner l'incarnation des principes démocratiques dans l'entreprise (Chapitre 7).

Schéma du plan de la thèse



PARTIE 1 – LA DÉMOCRATIE EN ENTREPRISE : DÉFINITIONS, CARACTÉRISTIQUES ET ENJEUX

Chapitre 1 - POURQUOI DEMOCRATISER L'ENTREPRISE ?

CHAPITRE 1 - POURQUOI DEMOCRATISER L'ENTREPRISE ?	55
INTRODUCTION	59
1.I - LES APPELS A LA DEMOCRATISATION QUI SE MULTIPLIENT	61
DEMOCRATISER L'ENTREPRISE POUR RENFORCER LA DEMOCRATIE CITOYENNE	61
DEMOCRATISER L'ENTREPRISE POUR REpondRE AUX DERIVES DU CAPITALISME	65
DEMOCRATISER L'ENTREPRISE POUR REpondRE AUX ASPIRATIONS DES TRAVAILLEURS	68
1.II - QU'EST-CE QUE LA DEMOCRATIE ?	71
DES ORIGINES DE LA DEMOCRATIE MODERNE	72
LA DEMOCRATIE, NOTION POLYSEMIQUE	76
1.III - LE CADRE COOPERATIF, BERCEAU DE LA DEMOCRATIE EN ENTREPRISE ?	82
DEVELOPPEMENT DE LA COOPERATION ET DES PRINCIPES ET VALEURS COOPERATIFS	83
UNE LEGISLATION FAVORABLE	88
LES LIMITES DU CADRE COOPERATIF	92
CONCLUSION	95

Objets et objectifs du Chapitre 1

L'objectif général du chapitre est d'expliquer pourquoi la démocratie en entreprise représente aujourd'hui un enjeu important.

Les éléments clefs sont :

- Les appels à démocratiser l'entreprise se multiplient.
- La notion de démocratie est ancienne et a beaucoup évolué depuis sa création.
- La démocratie ne présuppose ni un type de gouvernement ni la manière dont s'exerce la souveraineté populaire.
- Il existe un cadre privilégié pour encadrer la démocratie en entreprise, le cadre coopératif.
- Ce cadre présente certaines limites et ne suffit pas en lui-même à garantir le caractère démocratique d'une entreprise.

Résultats :

À la fin du premier chapitre, nous comprenons l'intérêt, pour les chercheurs et acteurs, de se pencher sur la démocratisation de l'entreprise et ses modalités.

Introduction

Avec la montée des populismes, la multiplication des conflits nationaux et transnationaux, la gestion des crises par les gouvernements jugée parfois trop autoritaire pour les populations, l'ordre mondial établi depuis la fin de la 2^{de} guerre mondiale et la démocratie occidentale que nous connaissons semblent vacillants. Comme en témoignent la montée de l'abstention en France et les difficultés des partis modérés traditionnels à se trouver une place sur la scène politique, la démocratie représentative française et ses institutions semblent à bout de souffle. Les penseurs actuels de la démocratie s'inquiètent du désintérêt de la population et des dangers qui pèsent sur la démocratie (Stiegler, 2021 ; Tavoillot, 2021).

Dans le même temps, les appels à démocratiser l'entreprise sont de plus en plus nombreux. Qu'ils proviennent de la sphère académique, de la sphère politique ou de la société civile, chacun de ces appels exhorte les décideurs et chefs d'entreprises à donner davantage de pouvoirs aux travailleurs et à en faire des « citoyens économiques ».

Avec d'un côté un désintérêt généralisé, voire une opposition, de la population envers la société démocratique et ses institutions, et des désirs et injonctions d'extension de la démocratie et de la citoyenneté jusqu'à l'appareil productif d'un autre côté, comment peut-on analyser ce phénomène ? Avant de rentrer dans le vif du sujet de l'incarnation de la démocratie en entreprise et de ses modalités, ce chapitre préliminaire vise à explorer ces questionnements et à comprendre pourquoi la question de la démocratie en entreprise se pose à nous aujourd'hui, malgré les difficultés du régime démocratique actuel.

Avant de chercher à répondre au « *Comment* », il nous apparaît essentiel de nous poser la question de « *Pourquoi faut-il démocratiser l'entreprise ?* ». Pour entrer en profondeur dans ces réflexions, il nous importe d'une part de nous intéresser aux nombreux appels contemporains à démocratiser l'entreprise, mais d'autre part de nous interroger sur la notion même de « démocratie ». En parallèle, nous constatons qu'il existe aujourd'hui un cadre privilégié faisant des entreprises, par essence, des *entreprises démocratiques*, le *coopératisme*. Ainsi, avant d'explorer plus en détail la littérature sur la démocratie en entreprise, un bref détour sur le coopératisme et son histoire nous paraît essentiel.

Dans un premier temps, nous verrons que les récents appels à démocratiser l'entreprise ciblent des enjeux fondamentaux qui se recourent. Il s'agit d'une part d'apporter de la cohérence et un soutien à une société démocratique jugée malade ou incomplète et de répondre d'autre part aux dérives du capitalisme libéral, qui, puisque la globalisation a fait de l'entreprise un acteur politique majeur parfois plus fort que les États, apparaissent être la cause de nombreux maux. Cela contribue notamment aux enjeux d'émancipation des travailleurs provoquant chez ces derniers des aspirations à rejoindre des entreprises ayant des modes de fonctionnement alternatifs.

Ensuite, nous montrerons que la notion de démocratie n'est ni un concept figé, ni un modèle d'organisation des affaires publiques stabilisé, mais plutôt un ensemble de principes et valeurs pouvant orienter de nombreux modes de gouvernement. Cela nous permettra par la suite de comprendre qu'incarner la démocratie ne consiste pas à simplement appliquer à l'entreprise des dispositifs prévus pour réguler et gouverner les affaires publiques.

Enfin, nous étudierons le développement du coopératisme et du cadre juridique-légal qui régule celui-ci afin de montrer que, considérée comme la « forme la plus

avancée de démocratie dans l'entreprise » (Mousli, 2010), la coopérative constitue un milieu favorable pour répondre à des désirs de démocratisation de l'entreprise. Néanmoins elle ne se révèle ni nécessaire ni suffisante. Bien qu'existant depuis plus d'un siècle, le cadre coopératif ne permet pas à lui seul de répondre aux appels à démocratiser l'entreprise émanant de toute part.

1.1 - Les appels à la démocratisation qui se multiplient

Issus de chercheurs, de personnalités politiques et de professionnels, les appels à démocratiser l'entreprise se multiplient. Ces injonctions, qui s'entrecroisent, ont plusieurs motifs, il s'agit pour certaines d'apporter de la cohérence et de soigner une démocratie jugée « malade », et pour d'autres de pallier les effets néfastes et répondre aux dérives du capitalisme libéral. La démocratisation de l'entreprise semble également répondre aux aspirations d'émancipation des travailleurs. Il nous apparaît important, avant d'amorcer nos réflexions, de parcourir ces différentes injonctions.

Démocratiser l'entreprise pour renforcer la démocratie citoyenne

Décrivant la pandémie de COVID-19 comme « un monde où l'on n'avait plus le temps de s'embarrasser avec la démocratie », la philosophe Barbara Stiegler s'inquiète de la domination des mouvements autoritaires sur la masse du peuple et de l'impossible débat qui mettent en danger la démocratie en privilégiant la discipline et la survie de la population à la préservation des libertés individuelles et des droits de l'homme (Stiegler, 2021). Pierre-Henri Tavoillot, quant à lui, s'interroge : « Sommes-nous entrés dans l'ère du déclin démocratique, voire dans un âge postdémocratique ? Admettons au moins l'existence d'une triple déception : la démocratie libérale souffre

d'une terrible crise de la représentation, d'une grave impuissance publique et d'un profond déficit de sens. Autrement dit, elle aurait perdu, en cours de route, à la fois le peuple qui la fonde, le gouvernement qui la maintient et l'horizon qui la guide.» (Tavoillot, 2021)

Que ce soient Stiegler ou Tavoillot, les philosophes contemporains travaillant sur le sujet semblent s'inquiéter de la situation actuelle de la démocratie occidentale. Dans cette mesure, apparaît-il opportun de chercher à démocratiser également l'entreprise si la démocratie s'avère si « décevante », voire en « déclin » dans nos sociétés occidentales ? Avec la montée des populismes, caractérisés comme révélateurs d'une fracture entre une élite et son peuple (Hensmans et van Bommel, 2020), une baisse de confiance envers les personnalités politiques, et des critiques croissantes adressées aux institutions, comme l'absence de consultation des citoyens en dehors des processus électoraux et le contrôle parlementaire insuffisant sur les décisions politiques du pouvoir exécutif, la démocratie est régulièrement considérée *en crise*. Le politologue Gérard Grunberg caractérise les symptômes de cette « crise de la démocratie représentative » par l'impopularité des gouvernements, la difficulté rencontrée par les principaux partis au profit des partis populistes et les mouvements sociaux tels que le mouvement des gilets jaunes et fait le constat d'un désir ardent et récurrent des peuples pour une démocratie faisant davantage appel à la participation citoyenne (Grunberg, 2019). En effet, comme l'indique Bernard Manin dès les premiers mots des *Principes du gouvernement représentatif* (1995), « les démocraties contemporaines sont issues d'une forme de gouvernement que ses fondateurs opposaient à la démocratie. [...] ce que l'on désigne comme démocratie représentative trouve ses origines dans les institutions [qui n'ont] nullement été perçues, à leurs

débuts, comme une variété de la démocratie ou une forme de gouvernement par le peuple. ».

Le caractère démocratique d'une société semble résider dans la participation des citoyens aux décisions politiques. À travers le « travail démocratique », Alexis Cukier (2018) associe d'une part la « démocratisation des activités productives » et d'autre part la « production de nouvelles institutions démocratiques ». Ainsi, l'auteur défend l'idée que la démocratisation des entreprises serait le terreau de la réappropriation de la démocratie par les citoyens. Celui-ci démontre cependant, à travers l'étude de modèles de démocratie en entreprise, tels que les coopératives de travailleurs, que ces entreprises incarnent un foyer d'expérimentations démocratiques, mais ne permettent que peu l'autonomie politique des travailleurs, l'évitement des contraintes du marché ou l'extension du processus démocratique au-delà de l'entreprise. C'est sur cette base qu'il propose un nouveau statut de « conseil d'entreprise » composé de l'ensemble des travailleurs pour définir les produits, les conditions et l'organisation du travail.

Bien qu'ils (le travail et les travailleurs) soient absents des débats politiques de ces dernières années⁵, de nombreux acteurs appellent à redonner une place au travail et aux travailleurs sur la scène politique. C'est ainsi que des initiatives locales ont appelé à imposer le travail (et non pas seulement l'emploi) dans la campagne présidentielle de 2022, comme c'est le cas des *Ateliers Travail et Démocratie*. Ces ateliers ont notamment conduit à plusieurs propositions transmises à l'ensemble des candidats à l'élection présidentielle visant à soutenir le travail et les travailleurs et à « avancer vers la démocratie au travail ».

⁵ À travers notamment les promesses de baisse du chômage, c'est bien l'*emploi* qui est aujourd'hui au-devant de la scène politique, les mesures en faveur du travail, depuis la mise en place des 35h semblent, elles, plutôt à l'écart de la scène publique.

À l'appel de la confédération générale des SCOP, 13 auteurs issus de milieux variés (intellectuels, acteurs de l'économie sociale et solidaire, syndicalistes et chefs d'entreprise) ont été invités à réfléchir sur la *citoyenneté économique*, présentée comme le « chaînon manquant » de la démocratisation de l'économie. Dans cet ouvrage, coordonné par Benoît Hamon, qui est retiré de la vie politique, les auteurs soutiennent que « nous vivons incontestablement dans un régime de démocratie non continue où nous n'exerçons qu'une citoyenneté en pointillé, parce que dans une même journée, nous passons du statut de souverain dans la cité à celui de travailleur contraint de troquer sa liberté et sa citoyenneté contre un salaire indispensable pour vivre. » (Hamon, 2022). Dans ce contexte, la « Citoyenneté Économique », issue de réflexions de la confédération générale des SCOP, s'articule autour de quatre principes que sont la « gouvernance démocratique, la répartition équitable des bénéfices, le bien-être des travailleurs et enfin l'éthique et la responsabilité de l'entreprise » et se définit comme « la souveraineté étendue du citoyen depuis la cité jusqu'à l'entreprise ». Elle implique que la démocratie est « loin d'être incompatible avec la sphère marchande, [elle est] le moyen de dépasser des intérêts contradictoires, de poursuivre le bien commun et d'engager les entreprises dans cette transformation indispensable pour répondre aux enjeux sociaux et écologiques. » (Landriot, 2022). Dans une société démocratique, la démocratisation de l'entreprise apparaît également comme une évidence et serait une voie de salut pour une démocratie malade. « Qui peut croire que, une fois les portes de leur entreprise franchies, les salariés rangent leurs costumes de citoyen, soigneusement pliés en quatre, dans l'armoire du vestiaire ? [...] Notre démocratie fonctionne mal parce qu'elle nie ses différentes composantes, parce que l'exercice des responsabilités privilégie trop souvent la décision de quelques-uns au détriment de la délibération. » (Berger, 2022). L'entreprise est considérée comme un

danger pour la démocratie puisqu'elle apparaît comme source d'inégalités des conditions. Ainsi, l'une des « manières pour l'État d'assujettir le pouvoir économique à la démocratie consiste à faire pénétrer celle-ci dans l'entreprise. » (Supiot et Le Texier, 2018). D'ailleurs, une étude réalisée en Allemagne, pays dont le modèle de gouvernance d'entreprise est envié par plusieurs de ses voisins, met en avant une corrélation positive entre la « citoyenneté industrielle », qui représente le fait d'être acteur et décideur dans son travail, et des attitudes antiautoritaires et positives envers la démocratie (Decker et Brähler, 2020). La démocratie en entreprise permet de donner une culture démocratique aux travailleurs, en cela, elle en fait des « meilleurs citoyens » (Hamon, 2022).

Selon Alain Supiot, l'entreprise met en danger la démocratie puisqu'elle apparaît source d'inégalités des conditions, une « manière pour l'État d'assujettir le pouvoir économique à la démocratie consiste à faire pénétrer celle-ci dans l'entreprise. Il ne s'agit pas alors d'assurer la primauté de la démocratie politique sur le pouvoir économique, mais plutôt de démocratiser ce dernier en instituant des contre-pouvoirs dans les entreprises. ».

Les appels à « démocratiser l'entreprise » ne sont pas seulement émis dans l'objectif de fortifier et renforcer une démocratie jugée malade, ils exhortent aussi, même si c'est certainement lié, à répondre et éviter les dérives du capitalisme libéral, ce qui sera étudié dans la partie suivante.

Démocratiser l'entreprise pour répondre aux dérives du capitalisme

« *Democratizing work* ». En 2020, lors de la pandémie de COVID-19, plus de 6000 chercheurs à travers le monde ont signé une pétition portant, entre autres, ce

message à destination des acteurs de la sphère académique, de la sphère politique et de la société civile. Plus globalement, cet appel, comme réponse à la crise sanitaire, part des postulats que la crise est un indicateur de plus que « les humains au travail ne peuvent être réduits à des “ressources” » et que le travail ne peut être réduit à une « marchandise » et enjoint à toute la société de « démocratiser, démarchandiser, dépolluer » le travail. Les travaux des acteurs de cette initiative, portée par Isabelle Ferreras, Dominique Méda et Julie Battilana, ont amené à la publication de plusieurs ouvrages et articles de recherche (Democratize work: the case for reorganizing the economy - 2022 ; Le Manifeste Travail : Démocratiser, démarchandiser, dépolluer - 2020).

Avec la mondialisation et le capitalisme spéculatif, la place de l'entreprise dans la société prend de l'importance. Outre le fait qu'elle prenne en charge de nombreuses missions étatiques, celle-ci est également source d'un certain nombre d'externalités économiques, sociales, sociétales et environnementales en faisant un « acteur politique » ne pouvant être régulé par les États, mais étant responsable de ses actes devant la société civile (Rhodes, 2016 ; Scherer et Palazzo, 2011). Or, cet acteur politique évoluant parmi les démocraties politiques contemporaines n'a généralement rien de démocratique, et son intérêt, porté par les valeurs capitalistes traditionnelles, est davantage tourné vers le profit que vers le bien commun. Selon Rhodes (2016), l'éthique et la RSE seraient « incompatibles » avec la stratégie d'entreprise et la recherche du profit.

Démocratiser le travail est régulièrement considéré dans la sphère académique comme une réponse face aux dérives du capitalisme libéral. Pour Gérald Davis, par exemple, 2020 pourrait être considérée comme l'année où « l'échec du capitalisme d'entreprise est devenu inévitable ». La primauté des actionnaires dans les choix de

l'entreprise est jugée « toxique et envahissante » par l'auteur et celle-ci conduit l'entreprise à faire des choix exclusivement financiers, qui ont un impact négatif sur l'ensemble de la société. Il pointe du doigt de nombreux phénomènes sociaux tels que l'augmentation de l'obésité et de la dépendance aux opiacés aux États-Unis ou la pandémie de COVID-19 et suggère de redéfinir les objectifs et la raison d'être des entreprises capitalistes vers la « production de solutions profitables aux problèmes sociaux et environnementaux », plutôt que de « dégager du profit en produisant des problèmes sociaux et environnementaux » (Davis, 2021). Pour limiter les dérives actionnariales du capitalisme libéral, l'auteur propose de réformer l'entreprise en « donnant le contrôle démocratique à ceux qui font le travail », le postulat étant que les salariés sont davantage guidés par des valeurs morales que les actionnaires traditionnels, éloignés de l'entreprise et de son action.

L'économiste Alban d'Amours, engagé pour le développement du coopératisme au Québec et à l'international, déclare à ce propos que « toute référence historique nous enseigne que la sortie du capitalisme est irréaliste. Le pluralisme [permet] l'atteinte d'un état d'équilibre reflétant plus de démocratie, plus de valeurs humaines dans la conduite des affaires, une plus grande protection des consommateurs, une plus grande cohésion sociale, une plus grande conscience des exigences d'un développement durable. » (2019). Même si toutes les entreprises n'ont pas vocation à « être démocratiques », certaines mesures permettraient de réduire les dérives du capitalisme libéral en étendant la raison d'être de l'entreprise à d'autres finalités que les intérêts financiers des actionnaires. Il peut s'agir notamment de s'inspirer du modèle des *Betriebsräte* allemands (Conseils d'entreprises composés de salariés), voire de légiférer vers la mise en place d'un *parlement* bicaméral donnant une même

voix aux apporteurs en capital et aux apporteurs en travail dans le gouvernement de l'entreprise (Ferrerias et Méda, 2022).

Face aux dérives et impacts sociaux et sociétaux du capitalisme libéral, plusieurs auteurs appellent à démocratiser l'entreprise. Les travailleurs ne se retrouvant pas dans la machine capitaliste sont également de plus en plus nombreux. La démocratisation de l'entreprise apparaît d'ailleurs comme une réponse à un désir d'émancipation des travailleurs.

Démocratiser l'entreprise pour répondre aux aspirations des travailleurs

Depuis le second semestre de l'année 2021, la « grande démission », phénomène observé avant cela aux États-Unis se caractérisant par une forte hausse du nombre de démissions, semble gagner la France. Le nombre de démissions a doublé en une année (262 334 au second trimestre 2021 contre 523 107 au premier trimestre 2022⁶). En cause ? Les travailleurs déclarent chercher à redonner davantage de sens dans leur travail (Coutrot et Perez, 2022). Les classements *Universum* ou *Great Place To Work* mettent en avant des phénomènes similaires, les travailleurs déclarent aujourd'hui attacher davantage d'importance au sens, aux conditions de travail et à leur capacité d'agir sur le contenu de leur travail qu'à la rémunération ou les perspectives d'évolution vers un poste à responsabilités. Une « Best Workplace » chez *Great Place To Work*⁷ apparaît aujourd'hui être une entreprise où les collaborateurs sont traités de manière équitable, qui adopte une culture managériale éthique, qui favorise la prise d'initiative des travailleurs et qui évolue dans une ambiance de travail conviviale, positive et solidaire.

⁶ Source : Dares, Mouvements de main-d'œuvre

⁷ Source : Dossier Great Insights 2022

Ce besoin de sens résonne notamment dans les désirs d'émancipation des travailleurs conduisant les entreprises à se réinventer, à proposer de nouveaux modèles de management et d'organisation du travail. Depuis les expériences d'Hawthorne (Mayo, 1949), la consultation et la participation apparaissent indéniablement source de motivation et de productivité des travailleurs. Le management participatif, duquel l'entreprise libérée tire ses racines (Gilbert, Raulet-Croset et Teglborg, 2017b), a un double objectif, celui d'augmenter la productivité des travailleurs d'une part et celui d'attirer et de retenir les talents d'autre part. L'entreprise hiérarchique étant jugée « révolue », Alain d'Iribarne (2017) nous conte le développement d'un mouvement libertaire post-taylorien depuis les années 1970 se caractérisant par l'émergence d'une multitude de modèles d'entreprises et de management donnant davantage voix au salarié dans l'organisation de son propre travail.

Geneviève Shanahan (2022a) décrit, à travers les notions de « stratégies symbiotiques » qui visent à modifier les règles du système existant en le rendant plus fluide de manière permettre l'émergence de transformations ultérieures et de « stratégies interstitielles » qui cherchent à construire de nouvelles formes d'autonomisation sociale dans les espaces et les marges de la société capitaliste qui de premiers abords ne semblent pas représenter de dangers pour les élites dominantes (Wright, 2010, 2019), certaines stratégies mises en œuvre par les organisations alternatives et démocratiques pour provoquer un changement social et engager le chemin de l'émancipation des travailleurs. En ce sens, l'une des difficultés pour ces entreprises, dont le dessein sociopolitique s'oriente vers davantage de prise en compte des travailleurs et vers une émancipation par rapport à un mode d'organisation plus traditionnel, apparaît résider dans les stratégies à déployer pour

trouver sa place parmi les dominants. D'autant plus, comme nous le détaillerons dans le second chapitre, que ces différentes stratégies apparaissent en elles-mêmes porteuses de risque quant à la pérennité du projet entrepris.

La démocratisation de l'entreprise représente, pour les acteurs du coopératisme notamment, une réponse à ces désirs d'émancipation des travailleurs. Comme le montrent les nombreux témoignages recueillis et agrégés par le *Club des Anciens Coopérateurs* (CAC, 2012), la démocratie en entreprise semble répondre à ces aspirations. Guidés par « le refus de la soumission en entreprise », par « le goût des autres », ou par militantisme, les 42 anciens coopérateurs interrogés ont choisi de s'émanciper du mode de production capitaliste pour l'entreprise démocratique et pour un « double défi relevé conjointement sur deux fronts : l'économique et l'humain » (Kerfourn et Porta, 2012). La démocratie en entreprise apporterait du sens, de l'équilibre aux travailleurs et les libérerait du « stress de ceux qui, dans les entreprises classiques, comparent leur rôle à ceux d'un “mouton” dans un enclos, “sans voix ni droit” » (Hamon, 2022).

Cette émancipation s'incarne notamment, dans le cadre coopératif que nous présenterons à la fin du chapitre, à travers la voix donnée aux travailleurs dans la répartition de la valeur créée par la société. Cette valeur ne sera pas captée par l'apporteur en capital qui la redistribuera éventuellement *selon son bon vouloir*, mais sera répartie, en fonction des décisions prises par le collectif de travailleurs, entre les salariés, les sociétaires et la société (autofinancement). Cela ne signifie pas nécessairement que les travailleurs capteront une part importante de la valeur créée, certaines coopératives choisissent notamment de conserver une grande partie dans la société pour permettre de financer des projets de l'économie sociale et solidaire ou pour combler des trous de chiffre d'affaires chez certains coopérateurs (comme c'est

le cas dans les CAE⁸ où les coopérateurs exercent librement et indépendamment leurs activités, mais mutualisent une partie des services, ressources et bénéfices).

En 2021, Jaumier et Daudigeos présentent le mouvement coopératif, et plus globalement les organisations démocratiques (« collectivist-democratic organizations »), comme une promesse « d'émancipation des travailleurs en leur permettant d'expérimenter un travail non aliénant » (Jaumier et Daudigeos, 2021). Cela leur permettrait notamment d'avoir une « expérience de travail radicalement différente » de celle offerte par les entreprises plus classiques. Comme ils l'observent sur le terrain, les auteurs mettent notamment en avant que les acteurs de ce type d'entreprise ont tendance à résister à la mise en place de pratiques, jugées aliénantes, issues d'entreprises ayant un fonctionnement plus classique.

Que ce soit pour répondre aux dérives du capitalisme libéral, pour renforcer une société démocratique, notamment face à ce dernier, ou pour répondre aux aspirations émancipatrices des travailleurs, démocratiser l'entreprise en donnant davantage de pouvoirs à ces derniers est présenté comme un levier décisif. Avant d'aller plus loin, il nous apparaît essentiel de prendre du recul sur la notion de démocratie, ce qu'elle « est » et ce qu'elle « n'est pas », ce qui « fait démocratie » et ce qui ne la « fait pas ». La partie suivante vise à approfondir le concept de « démocratie » et les principes qui s'y rattachent.

1.II - Qu'est-ce que la démocratie ?

Appliquer des notions de démocratie à des entreprises pose de nombreuses questions. La démocratie, qui est une notion politique faisant référence à

⁸ Coopérative d'Activité et d'Emploi

l'organisation de l'État, peut-elle être appliquée aux entreprises ? D'un côté, nous avons des salariés, subordonnés à une équipe dirigeante elle-même subordonnée à l'assemblée générale des actionnaires, de l'autre, nous avons des citoyens qui mandatent un gouvernement subordonné aux intérêts de ces derniers. Comme l'indique le juriste Alain Supiot, « à force d'avoir été mis à toutes les sauces, le mot "démocratie" est devenu presque inutilisable en tant que concept. » (2018). Pour éclaircir nos propos, nous proposons de remonter aux origines de la notion et de présenter les principes et valeurs qui s'y rattachent.

Des origines de la démocratie moderne

Bien que des traces de modes d'organisation de l'action publique privilégiant la souveraineté et la participation à l'action publique aient été repérées sur toute la planète, il est admis par les penseurs de la démocratie moderne que la démocratie telle que nous la concevons aujourd'hui trouve ses origines dans les expérimentations des cités grecques, notamment la démocratie athénienne (Graeber, 2005). *Dêmos*, le peuple (les citoyens) et *Kratos*, le pouvoir, la domination : la démocratie est le régime qui accorde le pouvoir au peuple dans une société donnée. Selon le philosophe Frédéric Worms, « elle se définit par un refus, celui d'une domination intérieure dans une société, par une partie d'elle-même, par un seul - c'est la monarchie - par plusieurs, c'est l'oligarchie » (2022). Ainsi, la *dêmokratia* athénienne, qui s'est construite progressivement entre le 5^e et le 4^e siècle (av. J.-C.) d'abord par un partage des droits entre les *citoyens* (composés des hommes *en âge de faire la guerre*) puis par un partage des pouvoirs de ces derniers par la participation à la vie publique et politique de la cité, représente le point de référence de la démocratie et notamment de ce qui est appelé la « démocratie directe ». C'est-à-dire l'expression directe du pouvoir par le

peuple, qui se faisait à l'époque au moyen de la composition d'assemblées par tirage au sort parmi les citoyens volontaires. « Dans la démocratie athénienne, l'Assemblée du peuple ne détenait pas tous les pouvoirs. Certaines fonctions importantes, on le sait, étaient remplies par des magistrats élus. Mais surtout, la plupart des tâches que n'exerçait pas l'Assemblée étaient confiées à des citoyens sélectionnés par tirage au sort. » (Manin, 1995).

Les démocraties modernes, qu'elles soient parlementaires ou présidentielles, semblent descendre du système représentatif pensé plus de 2000 ans plus tard qui s'est construit pour remplacer la monarchie, où le pouvoir était entre les mains d'un seul homme, en opposition à l'idée même de démocratie, qui était perçue très négativement à l'époque. Comme l'indique Bernard Manin (1995), le « système représentatif » qui correspond aux grandes lignes des démocraties modernes « trouve ses origines dans les institutions [qui n'ont] nullement été perçues, à leurs débuts, comme une variété de la démocratie ou une forme de gouvernement par le peuple. ». En effet, jusqu'à la fin du 19e siècle, « la démocratie était un régime faible car le peuple est facilement manipulable par des démagogues et se laisse aisément entraîner par ses passions. Pire encore, ce peuple foncièrement irrationnel est incapable de discerner le "bien commun" – expression qui fait l'impasse sur les conflits inhérents à la vie en commun – et risque d'imposer des politiques égalitaires puisqu'à l'agora les pauvres seront toujours plus nombreux que les riches. Bref, la démocratie tendrait inéluctablement vers une de ses deux formes pathologiques : la tyrannie de la majorité ou le chaos. Les pères fondateurs des premières "démocraties" modernes partageaient cette vision de la démocratie. » (Dupuis-Déri, 1999).

À propos de la mise en place d'un système représentatif, la thèse classique est qu'il répondait à la taille grandissante des États, qu'il permettait en pratique d'exprimer

la souveraineté du peuple là où la démocratie, inadaptée, aurait échoué. En effet, selon Bernard Manin « la dimension des états modernes rendait, de fait, matériellement impraticable la participation du peuple assemblé au gouvernement » (Manin, 1995). Comme le résume très bien Benjamin Constant, l'un des fondateurs du système représentatif français, il s'agit d'une « procuration donnée à un certain nombre d'hommes par la masse du peuple, qui veut que ses intérêts soient défendus, et qui néanmoins n'a pas le temps de les défendre toujours lui-même ». Nous constatons cependant que certains auteurs ont tendance à s'insurger contre cette thèse, ce qui les conduit à déclarer que « la représentation politique ne s'est en rien développée en réaction à la taille grandissante des populations des États-nationaux. Elle est le résultat d'une tentative, par les élites politiques, de concilier la structure coercitive de l'État fondée sur le concept de transfert de la souveraineté - avec les revendications démocratiques populaires. [...] La démocratie représentative ne s'est donc pas développée comme palliatif à la taille grandissante des populations des sociétés humaines. Elle a émergé de deux facteurs conjoints. D'une part, le désir du peuple de participer à la prise de décisions politiques qui fut instrumentalisé par les élites gouvernantes. D'autre part, l'existence de l'État en tant qu'appareil de coercition capable d'assurer l'application des décisions prises par ces élites au nom de la "majorité" » (Bélanger-Champagne, 2012).

C'est seulement à la fin du 19^e siècle que les sociétés fonctionnant avec un système représentatif se sont targuées du nom de « démocratie ». Cela s'est fait selon certains auteurs à des fins électoralistes, il est effectivement « plus attrayant de se dire que l'on vit dans un "État démocratique" que dans une oligarchie électorale. C'est pourtant la seconde formule qui définit le mieux notre univers politique. » (Bélanger-Champagne, 2012). Selon Dupuis-Déri (1999), « lors de sa formation, notre régime

représentatif n'est pas connu sous le nom de "démocratie", mais plutôt sous celui de "république", deux termes qui ne sont pas synonymes, loin s'en faut. Pourtant, un changement d'étiquette survient, tant aux États-Unis qu'en France, vers la fin de la première moitié du XIXe siècle. Dès lors, des régimes ouvertement antidémocratiques adoptèrent, pour des raisons que l'on appellerait aujourd'hui de marketing politique, l'appellation de "démocratie" ».

Depuis les années 1960, et plus intensément ces dernières années, les appels à davantage de participation citoyenne dans la démocratie se font de plus en plus nombreux. Sans aller à l'extrême de la démocratie directe, qui exclut le rôle de chef d'État élu, la démocratie participative se définit comme « l'ensemble des démarches et des procédures qui visent à associer les citoyens ordinaires au processus de décision politique, ce qui permet de renforcer le caractère démocratique du régime politique » (Blondiaux, 2018). En ce sens, la démocratie participative ne s'oppose pas au système représentatif, mais peut constituer un complément ou une alternative. L'implication des citoyens dans la décision peut représenter une réponse à un défaut de représentativité du dirigeant. Dans la sphère de l'action publique, « le recours à des dispositifs qui visent à impliquer une pluralité d'acteurs, au-delà de ceux classiquement habilités à décider dans le cadre du gouvernement représentatif [s'intensifie], tandis que sont mises en place des procédures nouvelles visant à organiser les discussions entre les parties en présence » (Blondiaux et Sintomer, 2009). Ces délibérations sont organisées à tous niveaux de la société, au niveau national avec la Convention Citoyenne pour le Climat, ou peut être prochainement le Référendum d'Initiative Citoyenne faisant partie des revendications des Gilets Jaunes et repris par plusieurs partis politiques, et au niveau local avec l'organisation de *Conseils de Quartiers*, institutionnalisés par la loi sur la « démocratie de proximité » de

2002 ou les *budgets participatifs* portés par de nombreuses villes ou collectivités permettant aux habitants de proposer des projets d'intérêt public et de choisir parmi ceux-ci les prochaines orientations budgétaires de la commune. Selon Pascal Ory, les initiatives allant au-delà de la participation et tendant davantage vers la démocratie directe sont aujourd'hui plutôt de l'apanage des partis d'extrême gauche : « Au XXI^e siècle, la gauche radicale se cristallise de plus en plus dans des organisations peu structurées adeptes de la démocratie directe. L'imagination organisationnelle aboutit à des modes d'expression qui apparaissent, à tort ou à raison, inédits, mais qui ont tous en commun une forme utopique, plus ou moins affirmée, se traduisant par des essais d'organisations alternatives (Podemos, Syriza...), ou des "occupations" d'espace : "Occupy Wall Street" en 2011, campements d'"Indignés" à travers l'Europe la même année, "Nuit debout" en France en 2016... » (Ory, 2017).

La démocratie, telle que nous la percevons aujourd'hui, s'est donc construite progressivement et a grandement évolué depuis sa conception initiale. Nous verrons que cette instabilité conceptuelle fait que la démocratie est aujourd'hui une notion polysémique. La démocratie n'apparaît pas comme un modèle de gouvernement d'une société, mais plutôt comme un ensemble de principes et valeurs pouvant être incarnés de différentes manières.

La démocratie, notion polysémique

En remontant aux fondements de la démocratie moderne, certains principes communs à toute démocratie peuvent être mis en avant : d'une part le pouvoir souverain est détenu dans son entièreté par le peuple et d'autre part les citoyens sont libres et égaux en droit (Montesquieu, 1748 ; de Tocqueville, 1835). Cependant, ces principes démocratiques ne présupposent ni le type de gouvernement ni la manière

dont sera exercée cette souveraineté, « Tocqueville, tout au contraire, constate certains caractères liés à l'essence de toute société moderne ou démocratique, mais il ajoute qu'à partir de ces fondements communs, il y a une pluralité de régimes politiques possibles » (Aron, 1996, p. 223).

Karl Popper considère la démocratie à travers le système représentatif dominant de son époque durant laquelle le système était assez installé pour ne pas être relégué au rang d'expérimentation et n'était pas aussi remis en cause qu'aujourd'hui. Dans ce contexte, il attache le caractère démocratique d'une société à la qualité du processus d'élections et de révocations des représentants (Popper, 1945). La théorie politique poppérienne semble accorder davantage d'importance aux possibilités de destitution des représentants qu'à leur légitimité initiale. Le point d'ancrage de la démocratie chez Popper réside dans l'agencement du pouvoir et l'ensemble des procédures qui visent à maintenir ce pouvoir ou au contraire à destituer un dirigeant en le privant des mandats qui lui ont été délivrés.

Alexis de Tocqueville, dans ses travaux sur les modes de gouvernance et de gouvernement américain et français (1835), dresse l'idéal démocratique à travers une société où le pouvoir serait décentralisé et où les institutions seraient librement créées à l'initiative des individus avec pour objectif de s'interposer entre l'individu et l'État. Le point de départ de sa réflexion est dual, il se demande d'une part *pourquoi la société démocratique est-elle libérale aux États-Unis ?* (1835) et d'autre part *pourquoi la France a-t-elle tant de peine à maintenir un régime politique de liberté ?* (1866). À partir de cela, il étudie la démocratie, en employant ce terme avant tout pour désigner un type de société qu'un mode d'exercice du pouvoir, de la manière suivante : « si, enfin, l'objet principal d'un gouvernement n'est point, suivant vous, de donner au corps entier de la nation le plus de force ou le plus de gloire possible, mais de procurer à

chacun des individus qui le composent le plus de bien-être et de lui éviter le plus de misère ; alors égalisez les conditions et constituez le gouvernement de la démocratie. » (de Tocqueville, 1835). L'objectif des institutions démocratiques est dans ce contexte de sauvegarder l'égalité et la liberté de tous les citoyens, afin d'assurer le bien-être du plus grand nombre.

En distinguant la nature de gouvernement (ce qui le fait être ce qu'il est) et le principe de gouvernement (le sentiment qui doit animer les hommes à l'intérieur d'un type de gouvernement), Montesquieu (1748) construit une typologie comportant la monarchie, le despotisme et la république, cette dernière pouvant être aristocratique (souveraineté détenue par une partie du peuple) ou démocratique (la souveraineté est détenue par le peuple dans son entièreté). Par opposition aux deux autres, une République démocratique est, selon Montesquieu, guidée par la vertu (« respect des lois et dévouement à la collectivité ») et composée de citoyens libres et égaux en droits. Il indique notamment que « Le peuple, dans la démocratie, est à certains égards le Monarque ; à certains autres, il est le sujet. » (Montesquieu, 1748 Livre 2). La condition essentielle à la liberté politique, ce qui rend une République démocratique, selon lui, est la séparation des pouvoirs. Les 3 pouvoirs étant l'exécutif, le législatif et le judiciaire, leur séparation est essentielle à la démocratie, sous peine de faire courir le risque de despotisme.

Ses travaux étant considérés comme pionniers sur le sujet de l'entreprise démocratique (Gand et Béjean, 2007), Mary Parker Follett (1918, 1924) adopte une vision davantage communautariste de la démocratie. Elle la caractérise comme un processus d'interaction entre de nombreux groupes locaux, cela la pousse notamment à affirmer que « nous n'avons pas encore essayé la démocratie ». Ainsi, dans la même veine que ses travaux sur le conflit intégratif, elle développe une approche de la

démocratie fondée plutôt sur la participation que sur le simple consentement par le vote (1924).

Ces quatre auteurs, apparaissant incontournables sur le sujet de la démocratie, abordent chacun la démocratie sous un angle différent. Certains voyant le caractère démocratique à travers la représentation du peuple par les élus et ses modalités (Montesquieu, 1748 ; Popper, 1945), d'autres comptent sur un partage plus étendu du pouvoir entre les citoyens et considèrent les institutions avant tout dans leur dimension utilitariste permettant de faire vivre la démocratie (Follett, 1918 ; de Tocqueville, 1866). Les penseurs de la démocratie s'attachent à des principes fondamentaux tels que la vertu (Montesquieu, 1748, liv. 2), la raison (Popper, 1945), l'égalité, la liberté ou le bien-être de ses membres (de Tocqueville, 1835, p. 256), ces principes ne présupposent cependant pas les formes de gouvernement, qui pourront être multiples, ni le mode d'exercice de la souveraineté des citoyens.

À propos du désir des Français d'une pratique démocratique moins ponctuelle, qui ne se limite pas aux mécanismes électoraux, Pierre Rosanvallon expose en 2018 la nécessité de distinguer trois dimensions de la démocratie, la « démocratie d'institution » qui permet aux représentants de gouverner le peuple souverain, la « démocratie de décision » qui est le recours direct aux citoyens dans certaines prises de décision, et la « démocratie de gestion » qui concerne la qualité de l'action publique. Tandis que la première représente le vote et ses modalités, la seconde se matérialise parfois à travers le *referendum* qui est structurellement défaillant selon l'auteur et la troisième est qualifiée de « démocratie post-électorale » et concerne les actions et comportements postélectoraux des individus en position de pouvoir (Rosanvallon, 2018). Ces trois dimensions apparaissent intrinsèquement liées et une erreur fondamentale serait de ne considérer que la première des trois. Ainsi, selon l'auteur,

la démocratie ne se limiterait pas à ses institutions, d'autant plus que selon Pierre-Henri Tavoillot (2022), « de tout temps, les démocraties représentatives ont un problème avec le peuple, puisqu'une démocratie représentative est forcément élitiste. Alors pourquoi c'est élitiste ? C'est parce qu'il y a des élus, et élus et élites c'est la même chose, donc forcément, il y a un problème pour intégrer le peuple. ». Les résultats des élections présidentielles de 2022 font état, selon le philosophe, d'un désir profond émanant des citoyens, celui d'avoir « moins de *Kratos* et plus de *Dêmos* ». Pour intégrer le peuple, il y a selon lui historiquement plusieurs techniques, le *clientélisme*, qui consiste à acheter des voix, le *parti*, qui consiste à créer une société bis ayant vocation à conquérir et remplacer la « grande société » et le *mouvement*, qui consiste à créer des alliances ponctuelles et éphémères telles que *Podemos* (Trad. « Nous pouvons ») en Espagne pour défendre une idée, soutenir un phénomène, s'insurger contre un autre... (Tavoillot 2022).

Ensuite, selon l'anthropologue et militant anarchiste David Graeber (2005), les principes communs entre démocratie et anarchisme tels que « l'auto-organisation, l'association volontaire, l'aide mutuelle, le refus du pouvoir d'État... » font qu'il existe une proximité relativement forte entre anarchisme et démocratie, elles « sont – ou devraient être – des notions peu ou prou identiques ».

Lors de la campagne présidentielle de 2022, le candidat Emmanuel Macron se propose, lors d'une émission télévisée, d'expliquer à des enfants la différence entre « la Droite » et « la Gauche ». Il l'explique en ces termes : « Alors, la droite c'est une famille politique française pour laquelle le plus important, c'est sans doute la liberté. Et la gauche, c'est une autre famille politique française, qui a son histoire aussi, pour laquelle le plus important, c'est sans doute l'égalité, que les gens aient les mêmes droits. Alors là [à droite], c'est que les gens soient libres, il y en a qui vont réussir,

d'autres non, tant pis, là [à gauche] c'est que les gens soient égaux, mais ils ne sont pas forcément libres » (Macron, 2022). Les valeurs de liberté et d'égalité sont régulièrement rattachées de manière plus ou moins importante à la notion de démocratie. Selon Tocqueville, « la liberté ne peut être fondée sur l'inégalité, elle doit donc être assise sur la réalité démocratique de l'égalité des conditions, et sauvegardée par des institutions dont il a cru trouver un modèle en Amérique » (Aron, 1996). Cependant, les travaux de Pascal Ory sur la démocratie indiquent que ces deux principes ne peuvent être associés directement avec la notion de démocratie. En ayant une réflexion sur les deux principes apparaissant fondamentaux, il argue que « la question de l'égalité est vite réglée puisque la souveraineté du peuple s'exprime toujours au travers de l'inégalité foncière qu'introduit la représentation », le système représentatif serait en lui-même porteur d'inégalité. Or il déclare également que « rien dans la préhistoire de la démocratie moderne n'associe celle-ci avec le second attribut de cette modernité : la liberté, qu'on peut traduire ici, de manière symétrique à la souveraineté populaire, en une "souveraineté individuelle" ». Il constate notamment que l'histoire a montré que le « principe de la souveraineté individuelle pourra fort bien s'opposer à celui de la souveraineté populaire » (Ory, 2017). Dans ce cas, si la souveraineté populaire qui caractérise directement la démocratie (le fameux *democratos*) ne peut s'accompagner d'une souveraineté individuelle, donc de liberté des individus, comment peut-on parler de « démocratie libérale » ? Selon ce philosophe, « quand nous assimilons la démocratie à un régime de liberté, nous avouons simplement que nous parlons d'un certain type de démocratie : la démocratie libérale. » (Ory, 2021). Or, il s'avère que la « démocratie peut être autoritaire », comme c'est le cas pour la plupart des démocraties modernes. Il considère par-là que même si elle n'est pas une « démocratie totalitaire » comme le serait la Russie ou la Chine, la

France (et ses voisins) est une « démocratie autoritaire », « car s'il y a une invention politique dont la France peut se targuer, c'est bien celle-là. L'inventeur de la démocratie autoritaire moderne, on l'a peut-être déjà deviné, s'appelle Napoléon Bonaparte. ».

Comment la *démocratie*, qui est une notion issue des sciences politiques, peut-elle entrer dans la sphère de l'entreprise ? Il s'agirait par exemple de bâtir des institutions démocratiques au sein même de l'entreprise. Il existe aujourd'hui un cadre apparaissant privilégié pour le faire, le *cadre coopératif*. Ainsi, dans la mesure où ce cadre existe, serait-il une réponse évidente à nos questions ? Pour *démocratiser l'entreprise*, il suffirait donc d'adopter des statuts coopératifs ? Il nous apparaît essentiel de revenir sur le développement du coopératisme et de s'interroger s'il constitue, ou non, une réponse à tous ces appels à *démocratiser l'entreprise*.

1.III – Le cadre coopératif, berceau de la démocratie en entreprise ?

Afin d'accompagner la démocratie en entreprise, la législation propose un cadre statutaire et légal particulier : celui des coopératives. Le coopératisme, en développement depuis la première moitié du XIX^e siècle, tant dans les pratiques que dans la législation, est en plein essor. Les coopératives représentent aujourd'hui la forme « la plus avancée » (Mousli, 2010) de démocratie dans l'entreprise, voire la « seule » (Ferreras et Méda, 2022). Ainsi, si un tel cadre existe, celui-ci pouvant constituer une voie de réponse aux appels à démocratiser l'entreprise, il nous importe de retracer son histoire, la législation qui l'accompagne et ses éventuelles limites.

Développement de la coopération et des principes et valeurs coopératifs

La dynamique coopérative s'est développée depuis plus de 150 ans à travers l'articulation entre un mouvement de pensée et un mouvement d'entreprises, les deux étant en étroite relation (Draperi, 2000). Une étude de 2015 le confirme, « la construction théorique et la propagation du mouvement coopératif résultent à la fois d'expérimentations pragmatiques et d'utopies qui ont été la source d'innovations sociétales » (Swaton et de Poorter, 2015). Les coopératives modernes trouvent leurs fondements dans les utopies prenant la forme de communautés, présentées comme des alternatives à un système dominant créateur d'inégalités. Nous pouvons notamment prendre l'exemple du « phalanstère » de Fourier en France (1822) s'appuyant sur une critique du travail ou des travaux d'Owen en Angleterre qui s'intéresse à de nouvelles formes d'échanges pour décrire un mode d'organisation des activités humaines dans le domaine économique basé sur la « coopération » (Owen, 1814). Le *socialisme utopique*, dénomination donnée au courant regroupant ces penseurs, se caractérise par la volonté de mettre en place des communautés idéales. Il s'agissait d'émettre une forte critique de la société tout en explorant de nouvelles possibilités pour régir et organiser la vie humaine. Profitant du développement de la presse écrite, les socialistes utopiques diffusent leurs idées de ce que serait une société idéale et des opinions sur les actualités politiques et sociales. Sans susciter d'engouement massif, leurs idées seront suivies par de nombreuses personnes qui chercheront avant tout à les mettre en pratique que ce soit au niveau politique ou à travers des expérimentations *in situ* (Brémand, 2014).

Dans la pratique, les coopératives modernes trouvent leurs fondations selon certains auteurs dans « The Rochdale Society of Equitable Pioneers » qui regroupe des tisserands qui, inspirés des travaux de Owen et ne parvenant à faire entendre leurs

voix par les mécanismes de lutte ouvrière afin d'obtenir de meilleures conditions de travail et une meilleure rémunération, décident de réunir des fonds pour créer l'entreprise en 1844 (Holyoake, 1858). Cette entreprise de magasins d'approvisionnement coopératif, visait à, plutôt que de reposer sur une gouvernance actionnariale classique, créer un entre-soi en associant l'ensemble des travailleurs et des clients. Une fois l'intérêt au capital payé, le profit était réparti entre les acheteurs au prorata du montant de leurs achats. Au lieu de priver les coopérateurs de leur liberté, en les obligeant à s'approvisionner dans le magasin coopératif comme il fut envisagé, le principe visait à les inciter à privilégier la consommation dans le magasin. Dès la création, la *société des pionniers équitables de Rochdale* adopte un règlement intérieur et des statuts qui apparaissent aujourd'hui relativement proches des principes coopératifs tels que repris dans la loi française de 1947 portant sur le statut de la coopération. Il s'agit notamment de donner le pouvoir souverain à l'assemblée des coopérateurs en charge d'élire des représentants et de se réunir chaque semaine pour statuer sur toute question portée à l'ordre du jour. Le principe visant à garantir l'égalité face au vote, quel que soit le nombre de parts détenues y était d'ailleurs déjà présent.

En 1855, les coopérateurs de Rochdale se réunirent lors d'une conférence, à Rochdale, pour voter une déclaration de principes fédérateurs pour le cadre coopératif, les 3 principaux furent les suivants :

« I. La société humaine est un corps composé de nombreux membres dont les intérêts véritables sont identiques.

II. Les travailleurs inspirés de sentiments de loyauté et de droiture doivent agir en confrères, les uns à l'égard des autres.

III. Le principe de la justice et non celui de l'égoïsme doit gouverner les échanges. »

Jusqu'à la fin du 19^e siècle, les initiatives d'entreprises coopératives ont continué à fleurir un peu partout dans le monde occidental, notamment en Europe si bien qu'un besoin d'harmonisation et de regroupement entre coopératives s'est fait sentir. C'est ainsi que l'Alliance Coopérative Internationale a été créée avec comme objectif de promouvoir le modèle coopératif à travers le monde. En tant qu'organisation fédérant des centaines de coopératives à travers le monde, l'ACI travaille aujourd'hui avec les gouvernements et les organisations internationales pour les aider à construire un cadre législatif propice à la formation et au développement des coopératives.

Les coopératives, définies par l'Alliance Coopérative Internationale comme des « entreprises centrées sur les personnes qui sont détenues conjointement et contrôlées démocratiquement par leurs membres pour répondre à leurs aspirations socioéconomiques et à leurs besoins communs » représentent pour certains auteurs la « forme la plus avancée de démocratie dans l'entreprise ». Et ce, notamment car « les règles légales et contractuelles de fonctionnement des Scop permettent d'éliminer un dirigeant abusif ou incompétent dans des conditions qui n'ont pas leur équivalent dans les sociétés de capitaux » (Mousli, 2010). En effet, depuis la loi de 1947 portant sur le statut de la coopération qui impose aux sociétés coopératives de se doter d'une « gouvernance démocratique » et la structuration capitalistique de ces sociétés permettant l'intégration des parties prenantes, notamment les salariés, la coopérative apparaît être un milieu adéquat pour accueillir un désir de démocratisation.

En complément des valeurs que sont l'entraide, la responsabilité, la démocratie, l'égalité, l'équité et la solidarité, les principes coopératifs, tels que communiqués

aujourd'hui par les différents regroupements de coopératives comme l'ACI au niveau mondial ou la CGSCOP au niveau national sont les suivants⁹ :

- Adhésions volontaires et ouvertes : « Les coopératives sont des organisations volontaires, ouvertes à toute personne apte à utiliser leurs services et prête à assumer les responsabilités qu'entraîne l'adhésion, sans subir aucune discrimination liée à son sexe, son statut social, sa race, son affiliation politique ou religieuse. »
- Contrôle démocratique exercé par les membres : « Les coopératives sont des organisations démocratiques contrôlées par leurs membres. Ceux-ci participent activement à l'établissement des politiques et à la prise de décisions. Les hommes et les femmes qui siègent en tant que représentants élus sont responsables envers les membres. Dans les coopératives primaires, chaque membre jouit du même droit de vote (un membre, une voix). Les coopératives d'autres niveaux sont également organisées de manière démocratique. »
- Participation économique des membres : « Les membres contribuent équitablement à, et contrôlent par voie démocratique, le capital investi dans leur coopérative. En général, au moins une partie de ce capital appartient communément à la coopérative. Les membres ne bénéficient que d'une rémunération limitée, si tant est qu'ils en reçoivent une, du capital souscrit comme condition d'adhésion à la coopérative. Les membres allouent les excédents à la réalisation de tout ou partie des objectifs suivants : développer leurs coopératives, éventuellement en créant des réserves dont au moins une partie est indivisible ; en redistribuant aux membres en fonction des

⁹ Voir le site de l'ACI : <https://www.ica.coop/fr/coopératives/identite-cooperative>

transactions effectuées avec la coopérative ; et en soutenant d'autres activités approuvées par les membres. »

- Autonomie et indépendance : « Les coopératives sont des entités autonomes. Elles sont des organisations d'entraide contrôlées par leurs membres. Si elles concluent des accords avec d'autres organisations, y compris avec des gouvernements, ou si elles lèvent des capitaux provenant de sources externes, elles le font de manière à s'assurer que les membres exercent un contrôle démocratique et conservent leur autonomie. »
- Éducation, formation et information : « Les coopératives proposent des formations à leurs membres, à leurs représentants, à leurs gestionnaires et à leurs employés afin que ceux-ci puissent contribuer efficacement au développement de leur coopérative. Elles sensibilisent par ailleurs le grand public, en particulier les jeunes et les décideurs, à la nature et aux vertus de la coopération. »
- Coopération entre les coopératives : « Les coopératives servent leurs membres le plus efficacement possible, et renforcent le mouvement coopératif en collaborant via des structures locales, nationales, régionales et internationales. »
- Engagement envers la communauté : « Les coopératives œuvrent au développement durable de leur collectivité en appliquant des politiques approuvées par leurs membres. »

Dans les notes d'orientations formulées par l'ACI, il est notamment précisé que « l'engagement démocratique de membres conformément aux règles et statuts d'une coopérative est un processus non seulement quantitatif, mais également qualitatif. Il n'y a pas de manières préétablies d'organiser la gouvernance d'une coopérative.

Chaque coopérative doit structurer sa propre gouvernance démocratique et établir ses propres statuts en fonction de la nature de ses activités, de l'ampleur de ses opérations, de la zone géographique où elle opère et de la législation nationale.» (Alliance Coopérative Internationale, 2015, p. 19). L'ACI, en tant qu'institution visant à promouvoir le coopératisme, indique donc que le coopératisme n'est pas un modèle d'organisation, et que la manière dont seront incarnés les valeurs et principes coopératifs dépendra avant tout de la coopérative et de son environnement. Ces valeurs et principes coopératifs sont notifiés dans les statuts de toute coopérative française. Le cadre coopératif apparaît logiquement le plus adapté pour mettre en place une démocratie en entreprise. Nous verrons dans la partie suivante que la législation sur les coopératives et ses évolutions visent à fournir un climat favorable à tout désir de démocratisation de l'entreprise.

Une législation favorable

Le secteur de l'économie sociale et solidaire (ESS), qui repose sur 3 piliers – la performance économique, la gouvernance démocratique et la finalité citoyenne/l'utilité sociale – est en plein essor. Il représente aujourd'hui « 14 % de l'emploi salarié privé en France, 2,4 millions de personnes salariées et 12 millions de bénévoles, 10 % du PIB et 200 000 entreprises »¹⁰.

La législation et ses évolutions apportent un climat favorable à la mise en place de telles structures. Ainsi, la loi de reconnaissance de l'ESS de 2014¹¹ avait comme motif que « La crise économique a conduit depuis 2008 à une prise de conscience généralisée de la nécessité de transformer durablement notre système économique.

¹⁰ Source : <https://www.economie.gouv.fr/leconomie-sociale-et-solidaire>

¹¹ LOI n° 2014-856 du 31 juillet 2014 relative à l'économie sociale et solidaire

Un mouvement de fond prend forme dans les pays développés comme au sein des économies émergentes parmi les citoyens, les responsables publics, les chefs d'entreprises, les économistes, en faveur d'un dépassement du modèle économique classique fondé sur la maximisation des profits. Mêlant les critiques fondées sur la financiarisation, la spéculation et l'absence de prise en compte des externalités environnementales ou sociales, de nouveaux courants de pensée convergent pour appeler à la création de nouveaux "référentiels" économiques. "Produire autrement", "entreprendre autrement", "consommer autrement" sont autant de formules qui illustrent les aspirations modernes à une plus grande maîtrise de l'activité économique pour satisfaire des préoccupations de long terme : cohésion sociale, ancrage territorial des emplois, développement durable. Dans ce contexte, l'économie sociale et solidaire (ESS) se définit comme un mode d'entreprendre apportant une réponse à ces préoccupations. » (Ayrault, Hamon et Moscovici, 2012).

Plus globalement, la législation française a participé à mettre en place progressivement un climat favorable pour les structures de l'ESS dont font partie les sociétés coopératives.

Désignation de la loi	Objet
Loi du 7 mai 1917	Organisation du crédit aux sociétés coopératives de consommation
Loi n° 47-1775 du 10 septembre 1947	Cadrement statutaire des coopératives
Loi n° 72-516 du 27 juin 1972	Reconnaissance du statut de coopérative agricole
Loi n° 78-763 du 19 juillet 1978	Reconnaissance du statut de société coopérative de production

Loi n° 83-657 du 20 juillet 1983	Développement de certaines activités d'économie sociale (dont coopératives artisanales, de transports et maritimes)
Loi n° 87-571 du 23 juillet 1987	Développement du mécénat
Loi n° 98-657 du 29 juillet 1998	Lutte contre les exclusions
Loi n° 2000-321 du 12 avril 2000	Droits des citoyens dans leurs relations avec les administrations
Loi du 17 juillet 2001	Reconnaissance du statut de société coopérative d'intérêt collectif
Loi n° 2014-856 du 31 juillet 2014	Reconnaissance de l'économie sociale et solidaire et du statut de coopératives d'activité et d'emploi

Encadré 1 - L'ESS et le coopératisme, évolutions légales en France

Les structures de l'ESS bénéficient aujourd'hui d'un climat favorable à travers des subventions, des facilités non partagées par les autres entreprises (accès à des financements, libertés élargies), des avantages fiscaux...

La loi du 10 septembre 1947 portant sur le statut de la coopération, qui a été modifiée au cours des années, représente aujourd'hui le cadrage juridique et légal de référence sur le fonctionnement des coopératives. Elle conditionne notamment le système de gouvernance et les pratiques mises en place lors de la constitution d'une entreprise coopérative. Les principes coopératifs internationaux élicités précédemment y sont notamment présents : « adhésion volontaire et ouverte à tous, une gouvernance démocratique, la participation économique de ses membres, la

formation desdits membres et la coopération avec les autres coopératives. » (Article 1). Elle prévoit également l'instauration de contre-pouvoirs, les possibilités en termes de répartitions du capital, l'égalisation des droits entre coopérateurs et les mécanismes d'élections et de révocation des mandataires sociaux.

À travers la notion de citoyenneté économique, l'élément central de la démocratie en entreprise apparaît être le travailleur, qui cumulera son statut de travailleur et celui de citoyen dans l'entreprise. Ainsi, pour étudier le travailleur souverain de l'organisation, nous nous intéressons principalement ici aux coopératives de production, à travers notamment le statut de Société Coopérative et Participative (SCOP). Ainsi, comme l'indique la loi du 19 juillet 1978 portant sur le statut de coopérative de production, « les sociétés coopératives de production sont formées par des travailleurs de toutes catégories ou qualifications professionnelles, associés pour exercer en commun leurs professions dans une entreprise qu'ils gèrent directement ou par l'intermédiaire de mandataires désignés par eux et en leur sein ». Pouvant prendre la forme de SA, SAS ou SARL (article 3) elles sont régies par le Code du travail et le code du commerce comme toute autre société. La loi portant sur le statut de la coopérative de production donne priorité aux travailleurs, qui doivent être majoritaires au capital, et leur confie par extension l'entière souveraineté dans l'entreprise, aucune entrave ne pouvant empêcher un travailleur de briguer la qualité d'associé, la candidature pouvant même être rendue obligatoire (article 9). Elle prévoit notamment l'obligation que la gérance de l'entreprise soit composée en majorité de salariés et institue des contre-pouvoirs tels que le conseil de surveillance chargé de contrôler les actes de la gérance en vue d'en référer aux coopérateurs salariés.

Le cadre juridique et légal et ses évolutions semblent donc constituer un climat favorable facilitant la dynamique démocratique en entreprise. Cependant, il apparaît,

comme nous le verrons dans la partie suivante, que le cadre coopératif ne constitue pas une garantie de la démocratie en entreprise, et qu'il comporte quelques limites et contraintes pouvant l'entraver.

Les limites du cadre coopératif

Le cadre coopératif et le travail en société coopérative apparaissent favorables à la mise en place de la démocratie en entreprise, mais semblent souffrir de quelques limites rendant la coopération difficile. Déjà, dès les expérimentations de Rochdale, la coopération apparaissait comme une difficulté pour les travailleurs qui étaient contraints de s'investir personnellement et dédier un temps supplémentaire dans leur travail. Comme le décrit Holyoake, ayant suivi le développement de la première coopérative à Rochdale, « naturellement, c'était pour les hommes autant de pris sur les heures à consacrer à la famille. La femme devait rester seule au logis pour coucher les enfants. Elle n'avait personne à qui parler jusqu'à ce que son mari revînt de l'Assemblée. [...] À cette femme seule, les minutes semblaient des heures. Parfois il lui venait à l'esprit que son mari la négligeait, qu'il se trouvait mieux à l'Assemblée ou ailleurs qu'à son logis. Dans une autre demeure, l'enfant se trouvait malade depuis plusieurs jours et le père, après avoir été au travail toute la journée, s'en allait maintenant à la réunion. La mère ne pouvait obtenir la tranquillité du petit enfant ; elle craignait qu'il fût plus malade. » (Holyoake, 1858).

Ensuite, comme nous le verrons dans la partie suivante, les principes et valeurs démocratiques s'accompagnent bien souvent à un désir de liberté et d'égalité parfaite entre les travailleurs, ce qui suppose pour certains la suppression de tout lien hiérarchique et de toute subordination entre les travailleurs. Or, une société coopérative, et qui plus est une coopérative de production, reste une société

marchande employant des travailleurs, et à ce titre, est soumise au droit du travail et au code du commerce au même titre que toute société. Le statut de salarié apportant une protection et de nombreux avantages, une grande partie des coopérateurs de coopératives de production, même des coopératives d'activité et d'emploi (CAE), sont salariés. Pourtant, comme l'indique le droit du travail, « quel que soit le type de contrat de travail, lien par lequel l'employeur exerce son pouvoir de direction sur l'employé : pouvoir de donner des ordres, d'en contrôler l'exécution et de sanctionner la mauvaise exécution des ordres. »¹². En effet, le lien de subordination des salariés à l'employeur fait partie du Code du travail français : « Le contrat de travail existe dès l'instant où une personne (le salarié) s'engage à travailler, moyennant rémunération, pour le compte et sous la direction d'une autre personne (l'employeur). Le plus souvent, le contrat de travail doit être écrit. Son exécution entraîne un certain nombre d'obligations, tant pour le salarié que pour l'employeur. »¹³. Cela pousse notamment Raymond Aron à affirmer que « le travail est incompatible avec l'idéal de liberté, l'individu étant pris dans une relation de subordination indépassable » (1965). Ainsi, en considérant que les citoyens d'une démocratie demeurent libres et égaux, comment peut-on concilier les valeurs démocratiques et les dispositions légales susmentionnées ?

Le statut de société coopérative ne permet pas d'attribuer un pouvoir au travailleur en tant que travailleur, mais en tant que possesseur de parts sociales. « La citoyenneté dans une entreprise chapeauté par ce statut [la SCOP] reste réservée aux possédants, bien que ces derniers soient aussi, en priorité et majoritairement, des travailleurs salariés » (Barreto, 2012). Comme l'auteur le précise, « le statut est compatible avec l'existence de deux catégories de salariés inégaux en droit ». Dans la

¹² Source : <https://code.travail.gouv.fr/glossaire/lien-de-subordination>

¹³ Source : <https://travail-emploi.gouv.fr/droit-du-travail/les-contrats-de-travail/>

pratique, même si la libre adhésion (sans entraves) des salariés au capital des sociétés coopératives est un principe légal conditionnant la détention du statut de société coopérative, nous constatons qu'il existe un certain nombre de coopératives de production où la part des salariés qui sont également sociétaires est relativement faible. En principe, fixer un coût d'entrée trop élevé ou empêcher les salariés de candidater au sociétariat serait contraire au droit coopératif et de telles pratiques ne passeraient pas lors des révisions coopératives (qui permettent l'agrément ministériel donnant le statut de coopérative). Cependant, la communication sur l'aspect coopératif est parfois assez faible, et l'entrée au sociétariat pouvant être refusée par les sociétaires existants, il est courant de voir des coopératives ne comportant que quelques sociétaires historiques et un ensemble de salariés non sociétaires. L'universalisme de la démocratie moderne fait qu'un individu est reconnu comme citoyen non parce qu'il a une fortune particulière ou qu'il appartient à une classe particulière, mais du seul fait de son existence en tant qu'être humain. Comme le rappelle Thomas Piketty (2020) dans ses travaux sur l'idéologie capitaliste, l'histoire du projet démocratique est fondée sur le relâchement du lien étroit entre droits de propriété et droits politiques. Dès lors, « arrimer le chemin de l'émancipation à l'accès à la propriété est une voie insuffisante pour le projet de démocratiser l'entreprise. C'est en raison de son seul investissement en tant que travailleur que la personne doit pouvoir accéder à la citoyenneté dans l'entreprise. » (Ferreras et Méda, 2022). Il existerait notamment un « lien pré-démocratique » entre propriété et droits politiques qui représente une « exigence éthique qui se loge au cœur de l'affirmation du projet de l'égalité démocratique dans l'économie ». Les autrices ajoutent que « aveuglées par ce lien pré-démocratique, les coopératives de consommateurs ou de producteurs ou les Scic ne reconnaissent bien souvent pas de statut particulier aux investisseurs en

travail qu'elles noient, à l'image des entreprises capitalistes, dans l'océan des "parties prenantes" » (Ferrerias et Méda, 2022).

Conclusion

Bien que la démocratie représentative moderne semble souffrir d'une perte de popularité et d'un désintérêt des populations, les appels à démocratiser sont de plus en plus nombreux. Il s'agit d'une part, non pas de remplacer, mais de répondre aux dérives du capitalisme libéral en donnant davantage de pouvoirs aux travailleurs qui n'ont pas comme intérêt principal la capitalisation boursière (qui peut être poursuivie au détriment du bien-être sociétal) et d'autre part de renforcer la participation citoyenne et l'aspect démocratique de notre société. Comme en témoignent l'évolution de la notion de démocratie à travers les âges et la diversité des visions sur ce qui « est démocratique », la notion de démocratie n'est pas un concept figé et stabilisé, il peut s'agir de mécanismes d'élections ou de révocations de dirigeants (Popper, 1945), d'agencements permettant de séparer les pouvoirs exécutifs, législatifs et judiciaires (Montesquieu, 1748) ou d'un processus d'interaction entre de nombreux groupes locaux. Il s'agit d'un ensemble de principes et valeurs, tels que la vertu, l'égalité, la liberté ou le bien-être des travailleurs, mais cela ne conditionne pas le mode de gouvernement et d'organisation de la puissance publique (de Tocqueville, 1835). Le cadre coopératif apparaît, du fait du développement du coopératisme et des évolutions juridiques et légales, être un terreau favorable pour incarner la démocratie en entreprise, cependant, il ne suffit pas en lui-même ni à définir, ni à garantir la démocratie dans l'entreprise.

Ces éléments nous permettent de justifier d'une part de l'intérêt du sujet de l'incarnation de la démocratie dans l'entreprise et d'autre part de la nécessité, si l'on

veut que les appels à démocratisation trouvent une réponse, de penser le *Comment*. Démocratiser l'entreprise, oui, mais comment ? La notion de démocratie étant complexe et instable, la coopérative étant un cadre favorable, mais non autoporteur, nous allons dans la partie suivante nous intéresser à la diversité des expériences visant à incarner la démocratie dans l'entreprise, aux enjeux que celles-ci rencontrent lors de leur développement et à la nécessité apparente, pour démocratiser l'entreprise, d'avoir une réflexion sur la codification organisationnelle du projet sociopolitique de démocratie en entreprise et de chercher à trouver le bon compromis entre représentation et participation des travailleurs.

Chapitre 2 - LA DYNAMIQUE DEMOCRATIQUE EN ENTREPRISE DANS LA LITTERATURE ACADEMIQUE

CHAPITRE 2 - LA DYNAMIQUE DEMOCRATIQUE EN ENTREPRISE DANS LA LITTERATURE ACADEMIQUE	97
INTRODUCTION	101
2.I - DE LA DIVERSITE DES DYNAMIQUES D'INCARNATION DE LA DEMOCRATIE DANS L'ENTREPRISE	102
<hr/>	
INCARNER LES PRINCIPES DEMOCRATIQUES DANS L'ENTREPRISE	103
REPRESENTER LA DIVERSITE DE DEMOCRATISATION, PROPOSITION D'UNE TYPOLOGIE DES FORMES DE DEMOCRATIE EN ENTREPRISE	110
2.II - RISQUES ET ECUEILS DE LA DYNAMIQUE DEMOCRATIQUE EN ENTREPRISE	114
<hr/>	
DES RISQUES DE CRISE DE REPRESENTATION	114
DES RISQUES DE CRISE DE PARTICIPATION	120
2. III - LA DEMOCRATIE EN ENTREPRISE : UN TRAVAIL D'ORGANISATION POUR TROUVER LE BON DEGRE ENTRE PARTICIPATION ET REPRESENTATION	124
<hr/>	
DEMOCRATISER L'ENTREPRISE, UN NECESSAIRE TRAVAIL D'ORGANISATION	124
UNE DEMOCRATIE REPRESENTATIVE ET PARTICIPATIVE ?	129
CONCLUSION	137
<hr/>	

Objets et objectifs du Chapitre 2

L'objectif général du chapitre est de présenter la littérature académique sur la démocratie en entreprise et d'en déduire l'ancrage théorique de la thèse.

Les éléments clefs sont :

- La démocratie dans l'entreprise, telle que définie dans la littérature, est protéiforme et plurimodale.
- Nous en déduisons une typologie des formes de démocratisation de l'entreprise, la caractérisation de chacun des types dépendant du niveau (gouvernance/fonctionnement opérationnel) et des modalités (représentation/participation) d'exercice de la souveraineté populaire.
- La littérature met en avant de nombreux écueils caractérisant la dégénérescence démocratique que nous classons en 2 types : une crise de représentation et une crise de participation.
- Pour répondre à la dégénérescence, les auteurs appellent à ne pas se reposer sur les institutions et à travailler sur l'organisation de la gouvernance démocratique ou du fonctionnement opérationnel démocratique et à chercher le bon compromis entre représentation et participation

Résultats :

À la fin du second chapitre, nous pouvons formuler nos questions de recherche :

QR1 : Comment conceptualiser les enjeux de la dynamique de l'expérience de la démocratie en entreprise ?

- Les risques classiques de dégénérescence sont-ils inéluctables ? Dans quelles configurations de la démocratie en entreprise doivent-ils être anticipés ?
- Le cadre théorique de la dégénérescence est-il pertinent pour appréhender les enjeux de la démocratie en entreprise ? Doit-il être complété ?

QR2 : Comment incarner la démocratie dans l'entreprise ?

- En supposant qu'il n'existe pas de modèle générique idéal de la démocratie en entreprise, quelle démarche peut-on adopter pour articuler représentation et participation, entre performance productive et projet sociopolitique ?
- Quels sont les leviers d'action à disposition de l'entreprise ?

Introduction

Avec pour objectif de répondre aux dérives du capitalisme libéral et de renforcer le caractère démocratique de nos sociétés modernes, de nombreux auteurs, issus de la classe politique, du monde académique ou de la société civile, appellent aujourd'hui à « démocratiser l'entreprise ». Or, « démocratiser l'entreprise » n'est pas une mince affaire, d'une part parce que la notion de « démocratie » est polysémique et d'autre part, bien que celui-ci fournissant un cadre facilitant, le coopératisme, n'apparaît ni nécessaire ni suffisant pour incarner la démocratie dans l'entreprise.

Qu'est-ce que la démocratie dans l'entreprise ? Des principes politiques ont-ils vraiment leur place dans un milieu économique ? N'est-ce pas un « truc de Bisounours »¹⁴ ? Est-ce vraiment possible ? N'est-ce pas trop risqué ? Si tout le monde décide de tout, on ne s'en sort plus, non ? Et du coup, comment fait-on ? En cherchant à incarner les principes politiques démocratiques dans l'entreprise marchande, de très nombreuses questions se posent. Dans ce chapitre, nous tentons d'apporter quelques voies de réponses à celles-ci et d'amorcer nos réflexions sur l'incarnation de la démocratie dans l'entreprise en proposant une relecture de la littérature foisonnante sur ce sujet en trois temps.

Dans un premier temps, nous montrons, à partir de la littérature, que la notion de *démocratie en entreprise* n'est pas autoportante. Elle est protéiforme et s'associe à une diversité importante d'incarnation des principes démocratiques, tant sur la forme juridique, que sur la notion de citoyenneté économique et ses impacts sur

¹⁴ Tirée d'une série télévisée à destination des jeunes enfants représentant des ours colorés vivant dans des nuages et glissant sur des arcs-en-ciel, l'appellation « bisounours » est parfois utilisée pour caractériser et moquer une personne faisant preuve d'un angélisme supposé, déconnectée de la réalité, de ses contraintes et de sa complexité.

l'organisation du travail. Nous proposons une typologie visant à englober ces différentes formes de la démocratisation de l'entreprise.

Dans un second temps, nous présentons les écueils, risques et difficultés auxquels se confrontent les entreprises cherchant à incarner les principes démocratiques. Les thèses de la dégénérescence démocratique, dont l'exposition, la réfutation et les réponses à apporter sont l'objet de nombreux écrits, permettent de capter ces difficultés au travers de deux grands écueils. Elles se regroupent en une crise de représentation des travailleurs par leurs mandataires et une crise de participation des travailleurs, source de complexité et d'inefficacité de gestion.

Dans un troisième temps, nous montrons que pour répondre à ces dérives de la démocratisation de l'entreprise, la littérature nous invite à deux choses. D'une part à mener un travail d'organisation, invitant à repenser le fonctionnement du système de gouvernance et d'organisation de l'activité collective productive et d'autre part à chercher l'articulation, le compromis, le bon degré entre représentation et participation. Viser à privilégier l'un ou l'autre des deux extrêmes du *continuum démocratique* ne permet pas de concilier projet sociopolitique et activité productive. L'articulation des deux semble être une prétendante sérieuse pour atteindre cette conciliation.

2.1 - De la diversité des dynamiques d'incarnation de la démocratie dans l'entreprise

L'étude de la notion de démocratie met en avant un ensemble hétérogène de formes et de pratiques se revendiquant *démocratiques*. Comme l'indique le juriste Alain Supiot, « à force d'avoir été mis à toutes les sauces, le mot "démocratie" est

devenu presque inutilisable en tant que concept. » (2018). Plutôt que d'adopter une forme précise de gouvernement, il s'agirait de respecter certains principes de liberté, d'égalité, de vertu, de bien-être des populations, de souveraineté populaire. La dynamique démocratique ne présuppose ni la forme de gouvernement ni la manière dont sera exercée la souveraineté. Dans l'entreprise, la dynamique démocratique semble suivre la même logique. Il s'agit avant tout d'incarner les principes démocratiques, mais l'entreprise démocratique en tant que concept n'est ni un mode de gouvernance de l'entreprise, ni un mode d'exercice de la souveraineté des travailleurs, ni un modèle d'organisation du travail déterminé. La littérature sur la démocratie en entreprise témoigne d'une diversité importante d'expérimentations, de formes et d'objets caractérisant celle-ci. Nous en déduisons ci-dessous une typologie des formes d'incarnation de la démocratie dans l'entreprise.

Incarner les principes démocratiques dans l'entreprise

La *démocratie en entreprise* n'est ni un modèle de gouvernance ni un modèle d'organisation du travail. Il s'agit avant tout d'un mouvement dirigé vers un idéal respectant certains principes communs, accompagnant la notion de démocratie, soit la détention du pouvoir souverain par le peuple, l'égalité, la liberté et le bien-être de celui-ci. Ces principes, dont nous discuterons des modalités d'incarnation par la suite, supposent la mise en place d'un état de droit, garantissant la pleine détention du pouvoir souverain au *peuple* de l'entreprise, la liberté, l'égalité, mais également le bien-être de ce dernier. En entreprise, l'expression de la souveraineté collective par le peuple, qui est bien souvent représenté par les travailleurs, mais qui peut également concerner les clients de coopératives de consommation ou les fournisseurs et toute

autre partie prenante extérieure d'une SCIC¹⁵, se fait via la notion de démocratie en entreprise qui concerne un ensemble très hétérogène de formes et de pratiques visant à répondre à ces principes. De la même manière que la Chine, les États-Unis, la Russie ou la France sont qualifiés de « démocraties » alors que sur bien des aspects, ces pays n'ont que peu de choses en commun (Ory, 2021), les modalités de gouvernance et de fonctionnement des démocraties en entreprise peuvent être très différentes.

Au sein du cadre coopératif, qui est considéré, nous l'avons vu, comme le cadre le plus adapté pour incarner la démocratie en entreprise, il y a des principes communs tels que l'égalité des sociétaires face au vote, la limitation de la rémunération du capital ou la prééminence de la personne humaine par rapport aux autres objectifs de l'entreprise, mais ces principes s'incarnent sous bien des formes. En effet, rien qu'au niveau de la structure de gouvernance ou de la constitution de l'assemblée des sociétaires, la multiplication des formes de coopératives s'est adaptée à la multiplication des besoins d'organisation de la coopération. Ainsi, la structure de gouvernance et les tenants du pouvoir souverain sont tout à fait différents dans les Sociétés Coopératives et Participatives (SCOP), dans les Coopératives de Consommation, dans les Coopératives d'Activité et d'Emploi (CAE), dans les Coopératives Maritimes et Agricoles, dans les Coopératives Bancaires ou dans les Sociétés Coopératives d'Intérêts Collectifs (SCIC). Le collectif souverain est parfois composé de salariés, de consommateurs, d'autoentrepreneurs mutualisant certains services, d'entreprises qui se réunissent pour avoir un poids plus important sur le marché, de clients ou peut être composé d'un ensemble beaucoup plus important de sociétaires, souvent réunis par collèges (salariés, initiateurs, bénéficiaires, soutiens financiers, collectivités locales...). Le choix de la forme juridique dépend avant tout de

¹⁵ Société Coopérative d'Intérêt Collectif

l'activité et des désirs en termes de gouvernance et de fonctionnement. Une école de musique voulant fonctionner de manière autogérée en incluant clients, salariés et collectivités prendra plus aisément une forme de SCIC (Bonnemaizon et Béji-Bécheur, 2018) tandis qu'une banque aura davantage tendance à entrer dans le cadre et la structure de gouvernance de la coopérative bancaire, bien plus adaptés à son activité et à sa conception de la démocratie en entreprise donnant un rôle à des *clients-coopérateurs* (Caire et Nivoix, 2012).

Diefenbach définit l'entreprise démocratique comme « une organisation non hiérarchique qui poursuit et sert des objectifs multidimensionnels (sociaux, politiques, juridiques, économiques et/ou environnementaux) de manière prévenante, équilibrée et durable et qui est détenue, gérée et contrôlée individuellement, collectivement et démocratiquement par tous ses membres, qui ont des droits égaux et sont également habilités à participer pleinement à la gouvernance et à la gestion de l'organisation, des affaires et des activités organisationnelles » (2020a). Dans cette optique, il dresse une typologie des organisations démocratiques en distinguant les « *Interest-oriented democratic organizations* », telles que les associations ou les coopératives de consommateurs, les « *ownership-oriented democratic organizations* » telles que les coopératives de travailleurs ou les organisations autogérées et les « *Social and Solidarity Economy democratic organizations* » tels que des groupes d'entraide ou des organisations non gouvernementales. Toutes ces organisations démocratiques ont selon l'auteur certains principes communs : l'organisation est possédée par ses membres, la gouvernance et la prise de décision sont démocratiques, l'organisation du travail y est *ahierarchique*, les membres y sont responsables (ils ont tous les mêmes droits et responsabilités vis-à-vis de leur travail) et l'organisation a des buts multiples

et adopte une conduite prévenante des affaires (orientation sociale / proenvironnementale...).

Pour démocratiser l'entreprise, il s'agirait donc de désigner les salariés comme étant souverains de l'organisation. Nous pouvons, distinguer ici deux types de souveraineté : la *souveraineté collective* qui implique un pouvoir suprême du collectif, composé de l'ensemble des salariés de l'entreprise, sur son destin et son organisation à travers un partage de pouvoir (1 personne = une voix) comme c'est le cas dans les coopératives (Caire et Nivoix, 2012 ; Gianfaldoni, Jardat et Hiez, 2012) et la *souveraineté individuelle*, qui implique que l'individu ait la capacité de décider de son propre destin. Elle relève d'un « aspect opposé, dans la vie humaine, à l'aspect servile ou subordonné » (Bataille, 2012).

Comme nous l'avons vu dans le premier chapitre, le statut juridique de coopérative représente un milieu favorable à la démocratie en entreprise dans la mesure où il rend les salariés *souverains* de l'entreprise (au sens de la souveraineté collective). Cependant, celui-ci ne présuppose pas un mode de fonctionnement alternatif. Un même statut juridique peut être associé à plusieurs modes de fonctionnement et un même mode de fonctionnement peut être mis en place au sein d'entreprises dotées de statuts juridiques radicalement différents. Il s'agit pour certaines entreprises de se doter de statuts coopératifs pour accompagner la mise en place d'une organisation autogérée qui prône l'égalité parfaite (notamment salariale) et la collégialité de toutes les décisions (Canivenc et Moreau, 2020). Pour d'autres, le cadre coopératif permet la mise en place de « démocraties sociétariales » où l'expression de la dynamique démocratique se matérialise essentiellement au travers de la venue aux assemblées générales (Caire et Nivoix, 2012). Globalement, la démocratie peut ainsi s'exprimer comme un « processus de résistance à la

concentration du pouvoir pour ouvrir son exercice au plus grand nombre » (Bazin, 2017).

Dépassant largement le cadre gouvernemental de l'entreprise, les notions de liberté et d'égalité accompagnant le désir de démocratie, la démocratisation de l'entreprise se traduit parfois par le rejet de toute forme de hiérarchie. Les modalités de fonctionnement de la démocratie en entreprise, qui entretient un rapport particulier avec les enjeux de pouvoir et de hiérarchie, supposent parfois l'horizontalité des relations ou l'implication et la participation active des salariés de l'entreprise (Jaumier *et al.*, 2019). La littérature nous présente régulièrement le rejet de la hiérarchie comme l'une des conséquences des efforts de démocratisation, allant jusqu'à intégrer le rejet dans la culture de l'entreprise comme un des principes d'existence du collectif, en adoptant des pratiques de révolutions face à tout signe pouvant s'apparenter à un lien de subordination (Jaumier, 2017 ; Jaumier *et al.*, 2019). Comme le décrivent Stéphane Jaumier et ses collègues (2019), qui étudient une SCOP industrielle, « André, le responsable technique, en fait par exemple les frais lorsque la demande qu'il adresse aux ouvriers de travailler en "temps masqué" sur la poinçonneuse (en commençant à poncer les pièces entre les chargement et déchargement des tôles) est tournée en dérision : elle trouve en effet pour seul écho la confection d'un masque en carton, qui d'un même élan exprime le peu de cas que l'on fait de l'expression experte utilisée ("temps masqué") et le peu de crédit que l'on accorde à celui qui en a fait usage ». L'expression démocratique semble se matérialiser comme un processus de résistance face aux abus, aux pratiques et aux modes de fonctionnement jugés « non-démocratiques » par les membres du collectif.

Certaines entreprises, n'ayant pas opté pour le cadre coopératif, adoptent des principes de fonctionnement parfois assimilés à une incarnation des principes

démocratiques dans l'entreprise. Il s'agit notamment de donner non pas la souveraineté collective, mais la souveraineté individuelle aux membres de l'organisation, c'est le cas des *entreprises libérées*. Définie comme « une forme organisationnelle au sein de laquelle les employés jouissent d'une liberté totale et ont la responsabilité d'entreprendre des actions qu'ils, et non leur patron, considèrent être les meilleures » (Carney et Getz, 2013). Gilbert et ses collègues (2017a) caractérisent la libération d'une entreprise selon plusieurs critères que sont « l'aplatissement de la ligne hiérarchique » en supprimant quelques échelons de management intermédiaire, la « subordination des fonctionnels aux opérationnels » qui prennent les décisions, un « ajustement mutuel plutôt que formalisation » en privilégiant les arrangements individuels plutôt que les procédures, une « augmentation de l'empowerment ; [un] focus sur l'autonomie des équipes ; [une] suppression des dispositifs de contrôle par les règles et résultats » en misant sur l'autonomie totale des salariés dans la réalisation de leur travail, une « innovation participative » en invitant le collectif à prendre des initiatives et une « alliance entre le top-dirigeant et les opérationnels » notamment par la suppression du management intermédiaire. L'entreprise libérée apparaîtrait comme étant un « fruit tardif du management participatif » conduisant à démocratiser l'innovation dans le sens où « chacun – de l'opérateur au dirigeant – est invité à contribuer à l'évolution de l'organisation comme à celle des produits » (Gilbert, Raulet-Croset et Teglborg, 2017b). Selon Caroline Mattelin-Pierrard (2019, p. 73), « l'idéologie et la philosophie de l'entreprise libérée renvoient à la recherche d'un idéal démocratique et humaniste de l'entreprise, proposant de réconcilier performance économique, sociale et sociétale. ». La vision organisationnelle de la démocratie en entreprise nous amène donc à repenser les structures d'autorité de l'entreprise, comme Robertson s'y est attelé en concevant son modèle *holacracy* à travers 3

principes directeurs (2015). Le premier implique que « chaque personne est autonome et responsable dans la tenue des rôles qui lui sont attribués », le second que « les actions menées ne doivent pas constituer une entrave à la tenue des rôles qui ne sont pas les siens, les tensions ressenties entre rôles donnent lieu à une *clarification et un perfectionnement permanent* au travers d'un *processus de gouvernance* »¹⁶ et le troisième que « la création et la distribution des rôles et tâches au sein de l'organisation se font dynamiquement en fonction des besoins opérationnels au cours de *réunions de gouvernance fréquentes* »¹⁷. Robertson propose ainsi une décentralisation et une distribution des pouvoirs dans l'organisation, chacun étant autonome sur son périmètre.

Il appert de ces réflexions que des liens existent entre l'incarnation des principes démocratiques et la qualité de vie au travail (QVT). Nous souhaitons expliciter ces liens pour deux raisons. D'une part, la QVT se positionne comme une traduction littérale des principes de liberté, d'égalité et de bien-être des populations au contexte de l'entreprise. En effet, exclure la qualité de vie au travail de cette traduction reviendrait à nier 70 ans de travaux en théories des organisations et à considérer que seule la rétribution financière est source de satisfaction et de motivation des employés. D'autre part, les principes démocratiques impliquant la souveraineté du collectif, il est évident que les salariés, souverains de l'entreprise, exerceront ce pouvoir, dans la mesure du possible, pour améliorer et se garantir de bonnes conditions de travail lors de la dynamique de démocratisation.

À travers ces différentes expérimentations, la démocratie en entreprise se matérialise comme une dynamique d'incarnation des principes démocratiques dans

¹⁶ Les mises en exergue sont issues du texte original.

¹⁷ Idem.

l'entreprise se caractérisant par tout ou partie des actions suivantes : Mise en place d'institutions encadrant la souveraineté du collectif et la gouvernance démocratiques, adoptions de pratiques de fonctionnement alternatives vouées à incarner les principes de liberté, d'égalité ou de bien-être des salariés... À partir de cette diversité d'approches visant à incarner les principes démocratiques dans l'entreprise, nous proposons une typologie permettant de caractériser les différentes formes de démocratie en entreprise à travers le niveau sur lequel s'instancie la démocratie et les modalités de cette instanciation.

Représenter la diversité de démocratisation, proposition d'une typologie des formes de démocratie en entreprise

La démocratisation de l'entreprise se matérialise comme une dynamique d'incarnation des principes démocratiques dans l'entreprise. Les modalités de cette incarnation peuvent être diverses. Il s'agit dans certains cas de modifier la structure de gouvernance, définie par Gérard Charreaux (2011) comme « l'ensemble des mécanismes (organisationnels ou institutionnels) qui gouverne les décisions des dirigeants et détermine leur latitude », et dans d'autres cas, il s'agit pour l'entreprise d'adopter un modèle de fonctionnement *alternatif* (notamment du point de vue de l'autorité hiérarchique). Ainsi, ne se limitant parfois pas à la démocratisation du système de gouvernance en élisant des représentants (Caire et Nivoix, 2012 ; Gianfaldoni, Jardat et Hiez, 2012) ou en prenant toutes les décisions de manière collégiale (Bonnemaizon et Béji-Bécheur, 2018 ; Canivenc et Moreau, 2020), l'incarnation de la démocratie dans l'entreprise conduit parfois à adopter un mode d'organisation du travail alternatif en réduisant la ligne hiérarchique (Carney et Getz, 2013 ; Jaumier *et al.*, 2019), en réalisant une « codification des règles

organisationnelles qui découlent de son projet politique » (Maroudas et Rizopoulos, 2014), ou en adoptant une forme de « leadership démocratique » impliquant dialogue et communication dans les cadres de références de l'entreprise (Barthold *et al.*, 2020).

Les différentes formes d'incarnation de la démocratie dans l'entreprise tirées de la littérature nous permettent de dresser une typologie (Figure 2) qui est fonction de la forme que prend cette démocratisation (représentation ou participation des travailleurs) et du périmètre de la démocratie (gouvernance, fonctionnement opérationnel ou les deux). Ces différents types de démocratisation ne sont bien sûr pas exclusifs, adopter une gouvernance démocratique n'empêche en rien d'adopter un mode d'organisation du travail alternatif et démocratique. Cette typologie nous permet d'adopter un cadre conceptuel nous permettant de définir ce que certains appellent « l'entreprise démocratique », plusieurs entités très différentes peuvent être considérées.

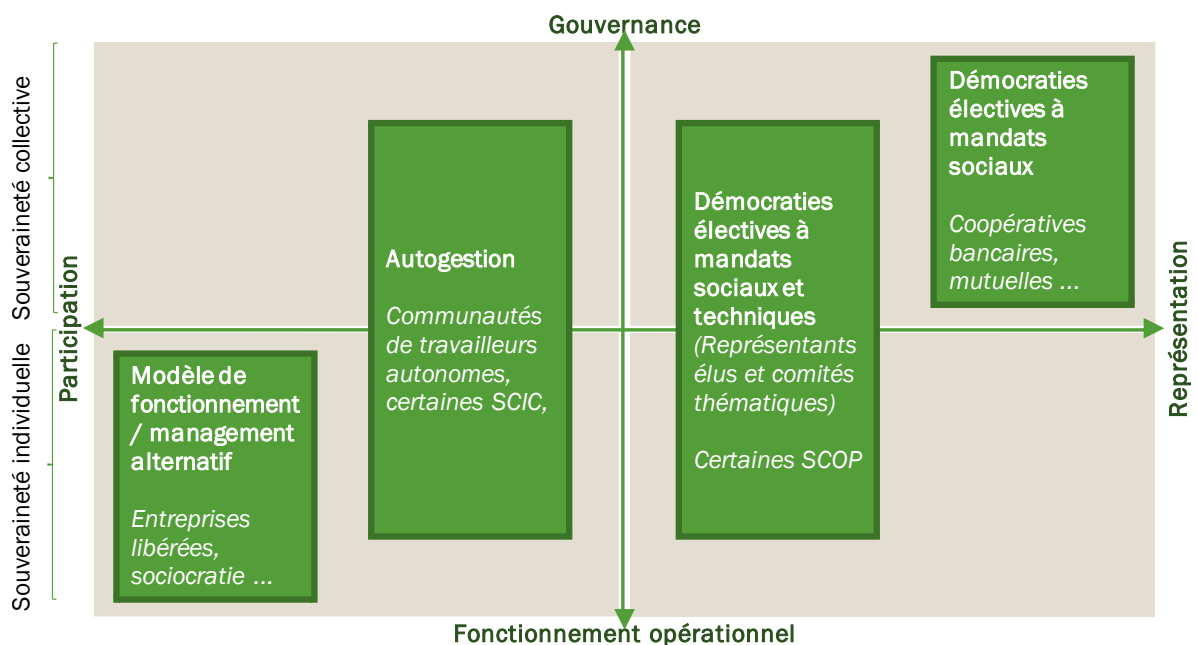


Figure 2 - Typologie des formes de démocratisation de l'entreprise

Certaines coopératives, comme les coopératives bancaires, ont tendance à ne démocratiser que leur système de gouvernance, en élisant tous les quatre ans un conseil d'administration tout en conservant un modèle de fonctionnement opérationnel très traditionnel (démocraties électives à mandats sociaux). D'autres entreprises adoptent une approche beaucoup plus globalisée de la démocratie en entreprise en étendant l'exercice du pouvoir souverain de ses membres depuis le système de gouvernance jusqu'à l'organisation du fonctionnement opérationnel, en élisant des représentants et comités (démocratie élective à mandats sociaux et techniques) ou en misant sur la participation directe de ces derniers (autogestion). Comme nous le constatons sur la Figure 2, une vue de l'esprit nous permet d'associer le système de gouvernance à la souveraineté collective, et le modèle de fonctionnement opérationnel à la souveraineté individuelle, à savoir à la capacité pour les membres du collectif de décider de leur propre destin (même si le collectif n'est pas en lui-même souverain). Ainsi, les modèles d'organisation alternatifs donnant davantage de liberté et d'autonomie aux travailleurs, comme ceux des entreprises *sociocratiques* et *libérées* peuvent être considérés dans cette typologie (même si cela apparaît aberrant, voire révoltant, à de nombreux acteurs du coopératisme) comme une démocratisation du fonctionnement opérationnel ne s'accompagnant pas d'une démocratisation de la gouvernance.

Que ce soit dans la littérature académique ou dans le monde professionnel, chacun des types est représenté (voir Encadré 2).

Type	Littérature	Exemple d'entreprise
Démocratie autogestionnaire	Canivenc et Moreau, 2020	<i>Coopératives de consommateurs, La Louve, Ambiance Bois, R.E.P.A.S</i>
Démocratie électorale à mandats sociaux	Caire et Nivoix, 2012 ; Gianfaldoni, Jardat et Hiez, 2012 ; Jardat, 2012	<i>Banques et mutuelles coopératives, Groupe UP</i>
Modèle de fonctionnement alternatif	Carney et Getz, 2013 ; Endenburg et Pearson, 1998 ; Robertson, 2015 ; Zobrist, 2013	<i>FAVI, Chronoflex, HolacracyOne, Michelin</i>
Démocratie électorale à mandats sociaux et techniques	Barthold <i>et al.</i> , 2020 ; Kalpokaite et Radivojevic, 2020	<i>Alma, Dalibo, Haufe Group</i>

Encadré 2 - Représentation des différents types de démocratie en entreprise

La démocratisation de l'entreprise est polysémique, protéiforme et plurimodale. Ces différentes formes interrogent l'incarnation de la démocratie dans l'entreprise selon plusieurs critères, à travers d'une part les modalités d'incarnation de celle-ci, qui peuvent être la participation directe (qui se rapproche de la démocratie participative ou directe) ou le mandat donné à des représentants élus (ce qui se rapproche de la démocratie représentative), et d'autre part le niveau de la démocratisation, à savoir la gouvernance de l'entreprise et/ou l'organisation du travail des salariés.

Nous verrons que la dynamique démocratique en entreprise est pleine d'écueils et court des risques différenciés selon ses modalités de fonctionnement. Elle court notamment des risques de dégénérescence de la démocratie que nous caractérisons en tant que crises de représentation et de crises de participation.

2.II - Risques et écueils de la dynamique démocratique en entreprise

La démocratie en entreprise est protéiforme, les efforts pour incarner la démocratie dans l'entreprise visent à faire cohabiter deux notions souvent opposées, l'économique et le politique. Or, comme le soulignent Armand Hatchuel et ses collègues, les législations relatives à l'entreprise et au travail « se sont toutes efforcées de respecter une étanchéité claire des deux sphères ». Ainsi, « pour être féconde, la notion de "citoyenneté économique" suppose une rediscussion de la séparation traditionnelle entre politique et économique, et par là même, entre privé et public, entre intérêt particulier et intérêt général » (Hatchuel, Levillain et Segrestin, 2022). Dans ce contexte, nous verrons que la démocratie en entreprise, qui consiste à concilier activité productive et projet sociopolitique, fait face à plusieurs écueils, que nous regroupons en deux catégories : des crises de représentation et des crises de participation.

Des risques de crise de représentation

Le *gouvernement* désigne un organe de pouvoir et l'exercice du pouvoir par ce dernier (Jardat, 2012), celui-ci représentant le pouvoir exécutif qui « exécute les résolutions publiques » (Montesquieu, 1748, p. 397). En entreprise, lorsque la souveraineté collective s'exprime à travers la mandature de représentants élus, nous pouvons faire face à une crise de représentation dont nous pouvons trouver des traces chez Montesquieu (1748) et Popper (1945) à travers le risque de despotisme par la puissance exécutive.

Selon Michels (1911), il existerait une loi naturelle selon laquelle l'oligarchie des organisations serait une « nécessité historique », malgré toutes les bonnes intentions, toute organisation alternative serait vouée à l'oligarchie. Cette « iron law of oligarchy » serait un processus en plusieurs étapes :

1. L'organisation est basée sur la division du travail. Cette dernière mène à la spécialisation des salariés.
2. La spécialisation rend certains spécialistes indispensables, ils deviennent leaders.
3. La spécialisation mène à une hiérarchisation de la société qui se compose d'une minorité de supérieurs et d'une majorité de subordonnés.
4. Les spécialistes techniques deviennent des leaders professionnels, qui décident sans consultation et deviennent incontrôlables.
5. La discipline et le respect des règles hiérarchiques deviennent une nécessité pour les subordonnés.
6. Les leaders s'isolent et deviennent une « caste fermée », leur domination devient permanente.

Cette « loi naturelle », remise en cause par certains auteurs car elle serait plutôt un risque qu'un phénomène inéluctable (Diefenbach, 2019), trouve sa résonance dans la thèse de la *dégénérescence démocratique*. Issue du marxisme, cette dernière est résumée par Cornforth (1995) de la manière suivante : « les coopératives de production devront adopter les mêmes formes organisationnelles et priorités que les entreprises capitalistes si elles veulent survivre. Il en résulte que les coopératives deviendront graduellement dominées par une élite managériale qui prendra les décisions dans la coopérative faisant fi de la démocratie et de l'influence exercée par les autres travailleurs ». Elle n'a cependant, selon l'auteur, rien d'inéluctable. Comme

le fait Michels au travers de la loi d'airain de l'oligarchie, Meister (1974) présente une vision processuelle de la théorie de la dégénérescence en décrivant « quatre stades caractéristiques de la vie de ces groupes ». Après la création, le collectif passerait par une période conquérante où domineraient l'enthousiasme et la ferveur de ses membres. Dans un second temps, les organisations démocratiques vivraient une phase de « consolidation économique » durant laquelle les contraintes économiques environnementales les obligeraient à adopter des méthodes de gestion et principes d'organisation plus classiques. Ensuite, le groupe passerait par une troisième phase de renoncement aux idéaux originaux, d'adaptation au contexte économique et de montée en puissance de la démocratie par délégation de pouvoir à des administrateurs. Enfin surviendrait le stade du « pouvoir des administrateurs » où l'organisation dégénérerait en une forme d'entreprise managériale, dominée par des experts et autres « spécialistes du management » (Meister, 1974). Dans l'entreprise démocratique, l'oligarchie est d'ailleurs bien plus difficile à prévenir qu'ailleurs puisqu'il n'existe pas nécessairement de contraintes bureaucratiques pesant sur les structures informelles d'autorité (Diefenbach, 2020b). En se positionnant en tant que sociétaires de banques coopératives, Caire et Nivoix (2012) font une étude de la place occupée par les sociétaires dans les assemblées générales locales et font le constat d'une part que le sociétariat y est une « pratique commerciale » plutôt qu'un « acte d'engagement » et d'autre part que les membres du conseil d'administration sont plutôt des « administrateurs spécialistes » en charge d'appuyer les gestionnaires plutôt que des « représentants des sociétaires ». Dans ce contexte, toute opposition est vue comme facteur d'inefficacité et le modèle d'organisation des banques coopératives tendrait, selon les auteurs, vers celui de la « banque universelle mondialisée à l'image des grandes banques capitalistes ». Les dirigeants élus auraient en quelque sorte

renoncé aux fondements historiques et doctrinaux originels de démocratie en entreprise.

Dans la même veine que le despotisme démocratique de Tocqueville (1835), qui implique que « tout régime démocratique tend à la centralisation et à la concentration du pouvoir » (Aron, 1996) puisqu'il est plus aisé pour les citoyens de se reposer sur l'action des représentants dans la gestion des affaires communes, il existe un risque dans l'entreprise démocratique que les citoyens de l'entreprise se reposent sur l'action de leurs représentants faute de « capacités de participation » (Gand, 2015) ou d'« alternatives crédibles » (Pasquet et Liarte, 2012). En effet, comme l'indique Alfred Sauvy (1949), « bien informés, les hommes sont des citoyens, mal informés, ils deviennent des sujets », or, « dans l'entreprise comme dans la société civile, la prise de décision partagée ne se réduit pas à l'organisation de vote : elle requiert que les salariés soient formés et informés. Une démocratie en entreprise saine passe d'abord par l'accès à l'information et la transparence, condition *sine qua non* pour pouvoir donner son avis et prendre les “bonnes” décisions » (Ruffin, 2022). Faute de cela, il existe un risque que les salariés ne prennent pas réellement les décisions, mais ne fassent que valider celles de la direction (Pasquet et Liarte, 2012), les temps démocratiques se rétractant pour constituer une simple chambre d'enregistrement plutôt qu'un espace d'échange, de coconstruction et de participation des salariés-citoyens. Comme le souligne Yoann Bazin (2017), il ne s'agit pas seulement de proposer des alternatives aux salariés lorsqu'ils sont conviés à prendre une décision, il s'agit également de s'assurer de la possibilité crédible de renouvellement des dirigeants, « si de simples procédures de vote ne suffisent pas, c'est plutôt l'élection et la possibilité de révocation des dirigeants qui permettront de fonder une vocation démocratique. Ainsi, le cas des entreprises actionnariales classiques, dont la direction

générale est nommée “d’en haut”, sans consultation du “peuple” pose problème. Mais celui d’une SCOP dont le gérant serait réélu systématiquement à une écrasante majorité depuis de nombreuses années le serait aussi ! ».

Le système représentatif en entreprise rencontre d’autres types d’écueils qui viennent accentuer cette dérive oligarchique. En effet, certains auteurs mettent en garde contre l’apparition d’une « entropie démocratique ». Selon Rosanvallon (1976), « les exemples d’entropie démocratique sont trop nombreux pour être décrits particulièrement : c’est le degré de participation à des assemblées générales qui décroît dans le temps ; c’est le rapport mandatés-mandataires qui tend à se transformer en rapport dirigeant-dirigé ; c’est l’autonomisation progressive du délégué qui s’institue en pouvoir séparé et peu contrôlable, etc. ». L’entropie démocratique représenterait donc un glissement progressif de la participation des salariés citoyens vers la représentation par des mandataires sociaux qui se positionneraient *in fine* comme des *chefs d’entreprise*.

Lorsque la démocratie en entreprise s’accompagne d’une « absence de toute hiérarchie formelle et de systèmes de contrôle hiérarchique », comme c’est le cas chez Diefenbach (2020b), des « formes de pouvoir et de contrôle informelles, individualisées et subjectivées peuvent émerger et rendre les organisations alternatives bien plus contrôlantes et oppressantes [que les organisations où il existe une hiérarchie formelle] ». Cela peut se traduire par des « abus de pouvoir, des conflits, de la surveillance mutuelle, un contrôle professionnel, social et psychologique sur les employés, du paternalisme, une oligarchisation et la domination par des groupes informels et des élites ». Il existerait notamment, dans tout groupe social, la menace d’un « empowerment » disproportionné, défini comme « the formal, psychological, and/or social empowerment of some (a few) members of a social system and the

formal, psychological, and/or social disempowerment of many other members of the social system ». Selon l'auteur, l'émergence d'une hiérarchie sociale informelle dans l'entreprise démocratique est un danger difficile à prévenir et à corriger puisque les élites autoconstituées exerceront une influence forte sur le reste du collectif et tourneront les votes à leurs avantages (Diefenbach, 2020b). En ce sens, sauf renversement ou revirement radical, les déséquilibres de pouvoirs au profit des dirigeants ne peuvent que s'accroître.

Se démarquant de la littérature sur la démocratie en entreprise portant davantage sur les projets sociopolitiques partagés par les membres de l'organisation et la prise de décisions démocratique, Jaumier et Daudigeos s'intéressent en 2021 à la façon dont le caractère alternatif et démocratique d'une entreprise imprègne l'organisation des activités et du travail. Ils mettent notamment en avant le concept de dégénérescence du travail décrivant les « situations où les processus d'activités et les routines organisationnelles associées des organisations démocratiques commencent à se calquer sur ceux des entreprises classiques » (Jaumier et Daudigeos, 2021). Les auteurs mettent en avant que les travailleurs, du moins chez SCOPIX (l'entreprise industrielle étudiée dans l'article), ont tendance à résister contre cette dynamique et les pratiques mises en place pour conserver leurs spécificités apparaissent parfois inefficaces, en termes de performance productive. Cela rejoint les inquiétudes de Cornforth (1995) détaillées ci-dessus (« les coopératives de production devront adopter les mêmes formes organisationnelles et priorités que les entreprises capitalistes si elles veulent survivre. »).

Le caractère démocratique en entreprise ne repose pas exclusivement sur la délégation de pouvoir par le collectif souverain à des représentants élus, il s'incarne également à travers la participation des citoyens de l'entreprise à la gestion et au

développement de leur entreprise. Nous verrons, ci-dessous, que cette participation est en elle-même source d'écueils assimilables à une forme de dégénérescence de la démocratie. Nous regroupons ces écueils en « crises de participation ».

Des risques de crise de participation

Les démocraties en entreprise apparaissent soumises à un risque de dégénérescence se caractérisant par une concentration progressive des pouvoirs entre les mains des représentants, celle-ci pouvant provenir d'une prise de pouvoir ou se caractériser par une oligarchie de fait, correspondant par exemple à un manque de compétences stratégiques et managériales des coopérateurs (Bazin, 2017). Selon certains auteurs, la dégénérescence peut se caractériser également par ce que nous regrouperons sous l'appellation de *crise de participation*.

Comme l'indique Lawler (1992), la performance organisationnelle de l'entreprise « dépend du fait que les employés se soucient du travail qu'ils font, savent comment le faire et font ce qu'il faut. Impliquer les individus dans l'entreprise est le moyen le plus efficace de produire une organisation dans laquelle les gens en savent plus, se soucient davantage et font les bonnes choses ». Or, impliquer les travailleurs dans la gestion de l'entreprise est la source de plusieurs écueils. Gand et Segrestin (2009) décrivent une « crise d'efficacité de la gestion » qui émergerait « lorsque les techniques de gestion associées à la démocratie (ex. : assemblée générale) entravent l'efficacité de l'ED. L'ED est vue comme une forme assez rigide, où le souci de faire participer tout le monde à la gestion alourdit les processus décisionnels et empêche les évolutions »¹⁸. Cette crise d'efficacité est également constatée par Yoann Bazin :

¹⁸ ED = « Entreprise Démocratique »

« une des difficultés rencontrées par toute organisation démocratique sera le temps et l'énergie que les différents processus de consultation et de vote prennent. En effet, la démocratie est chronophage au regard de l'activité d'une entreprise dont le temps est précieux et déjà grandement consacré à la production et l'administration. ». Et ce temps passé est, selon la rationalité classique de l'entreprise qui est « structurée autour des notions d'efficacité et d'efficience » peut être vue comme une « perte de temps et d'énergie » des travailleurs, « une idéalisation du modèle démocratique et un manque d'attention au quotidien auraient tendance à laisser augmenter l'entropie démocratique au risque de la faire s'effondrer. » (Bazin, 2017). Il existerait, lorsque celui-ci s'incarne à travers la participation des travailleurs à la gestion de leur entreprise, une forte difficulté à concilier projet sociopolitique de démocratie en entreprise et activité productive, conduisant certains auteurs à déclarer que les difficultés internes rencontrées par les organisations démocratiques les rendent sous-performantes dans leurs activités externes et dans les résultats qu'elles obtiennent (Diefenbach, 2020b). Certains auteurs, dans la littérature, ont un avis radicalement opposé et affirment même que l'entreprise démocratique est dans certains cas plus performante que l'entreprise classique, comme c'est le cas des coopératives bancaires (Jardat, 2012). PDG de la SCOP Alma, créée en 1979 et réunissant une centaine de sociétaires, Laurence Ruffin (2022) déclare que « la démocratie ne s'oppose pas non plus à la réactivité. Il nous est arrivé de prendre des décisions très réactives et collectives quand cela fut nécessaire, comme l'achat d'un terrain adjacent en quelques jours ou d'une société en difficulté à la barre du tribunal en trois semaines ».

Alors que le débat démocratique et l'expression de la diversité des points de vue des membres de l'entreprise sont jugés fondamentaux pour pallier les risques de

dégénérescence oligarchique (Dobbin, 2013), l'émergence d'une « tyrannie de la majorité » est un risque non négligeable. Comme l'indique Tocqueville (1835) « tout régime démocratique postule que la majorité a raison, et il peut être difficile d'empêcher une majorité d'abuser de sa victoire et d'opprimer la minorité ». Ainsi, « certains pourraient renoncer à s'exprimer véritablement pour éviter les stigmates de la différence, voire de la déviance. Tous les avis se valant dans le vote, c'est le plus grand nombre qui l'emporte, entraînant cette dérive inhérente à la démocratie. » (Bazin, 2017). D'ailleurs, une étude de cas d'une SCIC réalisée par Bonnemaizon et Béji-Bécheur (2018) met en lumière les verbatims suivants issus des dires de certains sociétaires de la SCIC :

« s'exprimer en AG c'est une façon de s'exposer aux autres, ce qui n'est pas sans risque ».

« Et puis avoir peur à s'exprimer et...parce que, aussi, on entend des choses qui sont un peu...particulières aussi, ici. Quand...voilà. On peut le dire...par exemple...des réflexions genre : "si tu n'es pas content, tu prends la porte" ».

Au-delà des difficultés entraînées par l'existence d'une opinion majoritaire et le fait que « toute forme de nuance et de discussion critique sur les mesures prises [sont] progressivement éteintes » (Stiegler, 2021), la participation des salariés est parfois complexe en elle-même pour les salariés qui ne disposent pas nécessairement de la « capacité de participation » nécessaire, celle-ci étant « souvent mise à mal durant le développement de l'entreprise, en particulier lorsque des rôles et des compétences sont à différencier » (Gand, 2015). La « participation » des salariés à la gouvernance de l'entreprise est coûteuse en termes de temps, d'énergie, de responsabilité. Elle exige certaines compétences et s'opère parfois au détriment de l'activité productive quotidienne. Comme le constatent King et Land (2018) lors d'une intervention dans une entreprise qui souhaitait démocratiser son mode de fonctionnement, « les

processus de participation absorbent de l'énergie qui pourrait par ailleurs être dirigée sur les objectifs externes de l'organisation, un enjeu particulier pour les administrateurs qui ont un travail à temps plein et donc du temps limité » et cela a conduit les membres de l'organisation à « démocratiquement rejeter la démocratie » dans l'entreprise.

Les salariés, face à une dynamique démocratique, éprouvent parfois certaines difficultés à « se projeter en tant que sociétaires et propriétaires de leur entreprise » (Bargues, Hollandts et Valiorgue, 2017). Cela se traduit notamment par une résistance des cadres de l'entreprise, qui s'interrogent sur leur légitimité et les évolutions de leur rôle, par un manque de compétence ressenti par les salariés dans l'évaluation et la contestation des orientations stratégiques et politiques, et un manque de confiance des parties prenantes externes de l'entreprise.

À propos des risques de dégénérescence démocratique, certains auteurs ont une approche relativement différente. Plutôt que les considérer comme un excès de participation ou un excès de représentation, ces derniers les considèrent au regard de l'exposition au système hégémonique et aux stratégies mises en place par les acteurs pour amorcer un changement social (Shanahan, 2022a). Les organisations adoptant une « stratégie symbiotique » (Wright, 2010, 2019), fortement exposées au système hégémonique, courraient le risque d'une *dégénérescence d'exposition* les conduisant à reproduire les pratiques de fonctionnement correspondant à ce système et à s'oligarchiser tandis que les organisations adoptant une « stratégie interstitielle » (Wright, 2010, 2019), quant à elles, courraient le risque d'une *dégénérescence d'isolement*, les rendant isolées de leur marché et potentiellement sous-performantes.

Pour surmonter ces risques de dégénérescence, les auteurs proposent notamment de dépasser les institutions en menant un travail d'organisation, au niveau de la gouvernance et du fonctionnement opérationnel, et appellent à chercher un compromis acceptable entre représentation et participation. Nous le verrons dans la partie suivante.

2. III - La démocratie en entreprise : un travail d'organisation pour trouver le bon degré entre participation et représentation

Qu'ils soient dus à un excès de représentation ou un excès de participation, la démocratie en entreprise lors de son évolution se confronte à un ensemble de risques et écueils. Nous verrons que pour y répondre, les auteurs appellent d'une part à mener un travail d'organisation à tous niveaux de l'entreprise et d'autre part à trouver le bon degré entre représentation et participation.

Démocratiser l'entreprise, un nécessaire travail d'organisation

Les efforts de démocratisation de l'entreprise se confrontent, lors de l'évolution de cette dernière, à de nombreux écueils. Ceux-ci vont de l'accaparement et la concentration des pouvoirs par les représentants à des difficultés de participation des travailleurs sources d'inefficacité productive ou de prise en charge individuellement complexe. Ces difficultés peuvent même conduire l'organisation à abandonner progressivement « en partie le fonctionnement démocratique et en réintroduisant des formes d'autorité et de hiérarchie » (Gand et Segrestin, 2009) ou à choisir sciemment de ne plus chercher à adopter un fonctionnement alternatif et démocratique, celui-ci étant jugé trop complexe pour et par les travailleurs (King et Land, 2018).

Dans la lignée des travaux de Montesquieu et de Popper, pour qui les institutions doivent permettre une stricte séparation des pouvoirs et des possibilités de révocation et réélections de dirigeants (Montesquieu, 1748 ; Popper, 1945), certains auteurs appellent à organiser et consolider le système de gouvernance. C'est ainsi qu'il « n'existe donc pas de modèle idéal qu'il faudrait répliquer mécaniquement dans toutes les organisations pour voir la démocratie se propager. Ce n'est qu'en respectant au quotidien les valeurs d'égalité et de liberté ainsi que le processus d'élection, de révocation et de rejet de la concentration des pouvoirs, que les citoyens pourront réellement exercer leur souveraineté politique sur l'entreprise à laquelle ils appartiennent. Dès lors, une démocratie organisationnelle sera possible, mais n'est en rien garantie. [...] Il s'agira alors, pour ces organisations, de bâtir une constitution qui soit porteuse de l'ensemble des principes et des valeurs qui ont été examinés plus haut – et non seulement d'un simple principe d'élection. » (Bazin, 2017). Dans les Républiques démocratiques modernes, la constitution est un texte fondateur garantissant droits et libertés des citoyens et posant un certain nombre de limites aux pouvoirs législatifs et exécutifs, tout citoyen est d'ailleurs en mesure de saisir le Conseil constitutionnel pour invalider une loi, un décret ou une ordonnance qui irait à l'encontre des principes constitutionnels. De manière similaire, en entreprise, bâtir une constitution permettrait de protéger les salariés-citoyens contre tout abus de pouvoir et de fournir un cadre d'expression de la démocratie dans l'entreprise. C'est comme cela que fonctionnent certaines entreprises dont le modèle d'organisation de l'activité productive, comme l'abandon de tout lien de subordination et la distribution des pouvoirs aux opérationnels, reflète les principes de liberté et d'égalité (que nous classons dans le type *Modèle de fonctionnement/management alternatif*). Plutôt que de faire appel à des *managers* en charge de contrôler et superviser les opérationnels, les entreprises *libérées* (Carney et Getz, 2013 ; Zobrist, 2013) ou *holacratiques*

(Robertson, 2015), pour la plupart d'entre elles, ont préféré bâtir une constitution permettant de coordonner l'activité des salariés en définissant et formalisant les droits et devoirs de chacun. En standardisant les normes afin d'éviter toute supervision directe (voir les travaux de Mintzberg, 1982), Brian Robertson (2015) par exemple définit les principes directeurs suivants pour l'entreprise holacratique : « Une constitution qui définit les “règles du jeu” et redistribue l'autorité ; Une nouvelle façon de structurer une organisation et de définir les rôles des employés et les sphères d'autorité au sein de celle-ci ; Un processus de prise de décision afin d'actualiser ces rôles et autorités ; Un processus de réunion pour synchroniser les équipes et faire avancer le travail. ».

John Child, pour qui la hiérarchie subsiste pour des raisons fonctionnelles et politiques, considère qu'une structure hiérarchique dans l'entreprise est parfois sous-optimale et nuit au bien-être des membres de l'organisation. C'est pour cela que la hiérarchie est en conflit avec les valeurs démocratiques : elle est facteur d'inégalités grandissantes, de réduction de la transparence et d'une crise de confiance dans les leaders. Ainsi, pour l'auteur, l'enjeu fondamental de gouvernance de l'entreprise repose dans l'introduction de pouvoirs législatif et judiciaire dans celle-ci, la séparation stricte de ces pouvoirs (le pouvoir exécutif étant déjà aux mains des dirigeants) et le contrôle fort de l'action des représentants par les autres pouvoirs pour se prémunir contre toute dérive ou tout abus de leur part (Child, 2011). Au-delà de la ligne hiérarchique, la démocratie en entreprise ne s'oppose pas nécessairement à toute forme de direction, cela condamnerait à restreindre le panel des entreprises *démocratisables* à des entreprises ayant des besoins faibles en termes de capacités de gestion, sous peine de conduire à une *oligarchisation* ou une crise d'efficacité de la gestion. Plutôt que cela, certains auteurs appellent à concevoir des « formes de

directions qui ne soient pas opposées aux exigences d'un fonctionnement démocratique » (Gand et Segrestin 2009), « pour décrire et outiller ces formes de *direction* de l'action collective, il faut se déprendre des théories classiques qui visent à faire participer l'ensemble des parties prenantes à l'exercice de la gestion, car penser l'entreprise démocratique comme l'entreprise où les décisions de gestion sont strictement égalitaires ou impliquent chaque membre est forcément limitant. ». Cela peut passer notamment par le glissement vers une forme se rapprochant des *démocraties électives à mandats techniques* (voir Figure 2), en ce sens, « le renforcement de l'« autorité de gestion » ne repose pas sur un abandon de ses capacités individuelles et une subordination *a priori*, mais se développe par un travail de désignation de perspectives collectives et de moyens associés et contrôlés (rapports réguliers, mais aussi contrôles mutuels par les activités quotidiennes). » (Gand et Segrestin, 2009).

C'est ainsi que, plutôt que cantonner l'approche de la démocratie en entreprise au système de gouvernance ou considérer que l'entreprise démocratique est seulement autogestionnaire ou anarchiste (Land et King, 2014), la littérature appelle, pour répondre aux risques de dégénérescence de la démocratie à mener un « travail d'organisation » (Gand, 2019 ; de Terssac, 2011) sur l'entreprise pour concilier, au travers de l'organisation de l'activité collective, projet sociopolitique de démocratie en entreprise et efficacité productive. Issu des théories sur la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud (2004), le « travail d'organisation » se définit comme « la manière dont se fabrique la structuration des actions engagées pour réaliser un travail » (de Terssac, 2011). Appliqué à la démocratie en entreprise, ce travail peut se traduire par une « codification des règles organisationnelles qui découlent de son projet politique » (Maroudas et Rizopoulos, 2014). Il peut s'agir de « dispositifs organisationnels pour

favoriser l'intelligence collective » voire de repenser le sens et les produits de l'entreprise pour qu'ils correspondent aux valeurs et idéologies véhiculées par le projet sociopolitique, « il s'agit, en d'autres termes, de la création de conditions favorables à la participation démocratique au niveau même de l'activité économique ».

Pour organiser le travail de façon alternative et démocratique, certains auteurs appellent à une déconstruction des mythes managériaux existants car il subsisterait une déconnexion relativement claire entre les principes et valeurs démocratiques et le discours managérial dominant, comme cela a pu être le cas chez Mondragon (Heras-Saizarbitoria et Basterretxea, 2016). Il est donc jugé crucial, pour les auteurs en question, de reconstruire et d'adopter un discours managérial spécifique à la démocratie en entreprise, sous peine, là encore, de dégénérescence de la démocratie au travail. De la même manière, Charles Barthold et ses collègues (2020) appellent à construire un type de leadership spécifique à la démocratie en entreprise. Inspirés des travaux de Jacques Rancière et des nouvelles formes de leadership plus « participatives » et « égalitaires », l'ambition des auteurs est de contribuer aux travaux sur le leadership démocratique en y ajoutant l'importance du dissensus, plutôt que la recherche du consensus mise en avant dans les travaux antérieurs. Le « leadership dissensuel » qu'ils proposent revêt deux caractéristiques. Il est d'une part « contingent », dans la mesure où sa pratique doit être avant tout contextuelle et d'autre part, il part du postulat, contrairement aux études antérieures, que la contestation radicale des membres de l'organisation soit bénéfique et source de renforcement de la démocratie dans l'entreprise.

Pour pallier les risques multiples de dégénérescence de la démocratie, la littérature nous invite à mener un travail d'organisation (de Terssac, 2011). D'une part pour organiser le fonctionnement de la gouvernance de l'entreprise (Bazin, 2017 ;

Child, 2011) et d'autre part pour organiser le fonctionnement opérationnel de l'activité collective et productive (Barthold et al., 2020 ; Gand, 2019 ; Gand et Segrestin, 2009 ; Heras-Saizarbitoria et Basterretxea, 2016 ; Maroudas et Rizopoulos, 2014). Nous verrons dans la partie suivante que cette approche globalisante et le nécessaire travail d'organisation qui en découle doivent s'accompagner d'une réflexion sur l'arbitrage entre efficacité productive et projet sociopolitique de démocratie en entreprise à travers la recherche du bon degré entre représentation et participation.

Une démocratie représentative et participative ?

Comme en témoignent les nombreux écrits sur les théories de la dégénérescence démocratique, qui impliquent que les entreprises démocratiques n'auront d'autre choix que d'adopter une structure managériale classique et oligarchique si elles veulent survivre, la démocratie au travail fait courir à l'entreprise deux types de risques, dépendant de son mode d'incarnation de la démocratie en entreprise (voir *Figure 2 - Typologie des formes de démocratisation de l'entreprise, p. 111*). Un excès de représentation des travailleurs par des mandataires élus serait source de concentration des pouvoirs, de perte de légitimité et de dérive oligarchique dans la gestion de l'entreprise tandis qu'un excès de participation des travailleurs serait source d'inefficacité dans la gestion de l'entreprise et de difficultés pour eux de se comporter comme sociétaires, propriétaires, voire citoyens de leur entreprise.

Nous l'avons vu, il apparaît nécessaire de mener un travail d'organisation pour donner les « capacités de participation » (Gand, 2015) aux travailleurs, qui sans cela ne pourraient, même avec toute la bonne volonté, se comporter comme tels. Cependant, avant même cela, le projet sociopolitique de démocratie en entreprise apparaît dans la littérature représenter une culture, des valeurs, des principes et un

état d'esprit devant être partagé par les travailleurs. Comme l'indique Laurence Ruffin à propos du fonctionnement de la SCOP Alma, « le processus de recrutement est essentiel pour que le modèle Alma fonctionne. Au-delà de leurs compétences professionnelles, il faut essayer de s'assurer que les candidats contribueront à la marche de la société tout en s'y épanouissant. ». L'état d'esprit des travailleurs apparaît dans ce cadre au moins aussi important pour le bon fonctionnement de la démocratie en entreprise que les compétences professionnelles de ces derniers. C'est également ce que constatent Canivenc et Moreau à travers l'étude qu'ils font de quatre entreprises autogérées (2020). Les principes démocratiques qui encouragent la mise en place de « pratiques organisationnelles audacieuses [telles que l'] absence de hiérarchie, salaire égalitaire, partage du travail et hyperpolyvalence » n'apparaissent pas convenir à tous les profils de salariés, c'est pour cela qu'une attention toute particulière est portée au recrutement dans ces quatre entreprises autogérées, notamment au profil culturel des candidats et à l'adhésion au projet d'entreprise. Certaines évacuent complètement les compétences professionnelles tandis que d'autres combinent profil technique et culturel. Comme le rapporte l'une des personnes interviewées, « y a des gens qui ont commencé à travailler ici qu'avaient jamais travaillé dans une cuisine avant, mais on sentait qu'on partageait les mêmes valeurs, donc à la limite il va apprendre à faire les sandwiches, mais on sent que ça va être quelqu'un d'intéressant au niveau coopératif ». L'une des quatre adopte d'ailleurs des pratiques extrêmes puisqu'aucune « sélection intentionnée » n'est réalisée lors de l'embauche, c'est aux candidats eux-mêmes de démontrer leurs capacités de participation en venant participer aux réunions, en proposant leur aide sur plusieurs sujets et en se construisant leur propre place dans le collectif. Les auteurs constatent également que les entreprises démocratiques qu'ils étudient sont toutes fédérées autour de cultures d'entreprises qui leur sont propres. Elles sont notamment basées

sur « une adéquation totale entre les valeurs individuelles des membres et le projet d'entreprise », ces valeurs apparaissant majoritairement militantes, issues de la gauche ou de l'extrême gauche et semblent toutes politiquement très ancrées.

Lorsque l'incarnation de la démocratie dans l'entreprise est issue d'une reprise d'entreprise ou d'une simple transformation, en SCOP par exemple, la sélection des travailleurs impliqués, prêts à participer au développement de l'entreprise, à travers le recrutement n'est pas suffisante. Il s'agit également d'accompagner les travailleurs existants à mener un travail identitaire spécifique pour les aider à se sentir « sociétaires et propriétaires » de leur entreprise (Bargues, Hollandts et Valiorgue, 2017). Ce travail institutionnel identitaire peut, comme l'ont fait Bargues, Hollandts et Valiorgue, être progressif et se composer de trois phases : Une phase de « détachement », consistant à « délégitimer la gouvernance privée » et à « enrôler le personnel dans une réflexivité collective », une phase « d'agencement » consistant à construire et proposer un nouveau type de leadership et une phase de « modelage » amenant à « développer un sentiment d'appartenance et de propriété collective ».

Afin de conserver une activité productive efficace, il apparaît essentiel, pour éviter une dégénérescence « par le bas », en ochlocratie, ou « par le haut », en oligarchie, de chercher à trouver les bons compromis entre représentation et participation. Comme l'indique justement Rémi Jardat (2012), « la démocratie dans l'entreprise est une question de degrés et non une simple alternative démocratie/dictature ». Il s'agirait dans ce contexte de ne pas nécessairement miser sur l'autogestion et la démocratie directe dans l'entreprise, ni de confier l'ensemble des pouvoirs à des représentants, qui pourraient sciemment ou non en abuser, mais d'arbitrer, de moduler, de placer intelligemment le curseur entre représentation et participation. Et comme le rappelle Laurence Ruffin, il ne s'agit pas par-là de confier

aux salariés seulement les pouvoirs et décisions qui n'ont pas l'ombre d'une importance pour l'entreprise et de conserver le reste des décisions entre les voix des représentants : « Le partage du pouvoir suppose en premier lieu que les décisions soumises à approbation soient engageantes, qu'elles mettent en jeu des choix stratégiques et pas seulement des choix périphériques ou de simple gestion. Ce serait une citoyenneté appauvrie si on devait voter pour la couleur de la peinture dans les bureaux, mais être tenu à l'écart des décisions sur la distribution des bénéfices » (Ruffin, 2022).

Dans une note de recherche faite pour le RGCS¹⁹, François Xavier de Vaujany (2021) présente la représentation et la participation comme les deux extrêmes du « *continuum* démocratique » et étudie l'interaction entre elles. Dans cet objectif, il présente 3 postures. La première est « celle d'une démocratie participative qui pourrait remplacer un pouvoir représentatif » présenté comme « en crise » de légitimité ; la seconde considère le « participatif comme un réservoir d'idées et d'initiatives que va impulser, cautionner, accompagner, le représentatif », faisant ainsi courir le risque à cette « consultation » d'être une simple « légitimation » du pouvoir représentatif. Enfin la dernière posture, davantage processuelle, « consiste à fabriquer du politique dans les écarts permanents qui s'établissent, s'effacent, s'expérimentent, se dissimulent, se (re-)construisent entre la participation et la représentation ». Cette dernière posture oriente les enjeux d'organisation démocratique vers « l'articulation des deux modalités démocratiques ». La démocratie en entreprise deviendrait alors « une question profondément organisationnelle et managériale ». C'est alors « dans ce mouvement que doit exister le management, entre délégation et engagement, entre représentation et participation, au cœur de ce mode de vie qu'est la démocratie. Dans les pas de Mary

¹⁹ Research Group on Collaborative Spaces

Parker Follett, de James Burnham et de Peter Drucker, mais aussi bien au-delà, il est grand temps de construire une *gestiologie politique*. ». Au cœur du dialogue entre démocratie représentative et démocratie participative, le processus de démocratisation réside dans « une question profondément organisationnelle et managériale » (de Vaujany, 2021).

Selon la littérature, l'entreprise ne doit pas compter simplement sur ses institutions et son système de gouvernance pour assurer son caractère démocratique, elle doit également s'accompagner d'une organisation alternative de l'activité productive. De plus, elle ne doit ni être totalement autogérée, ni déléguer l'ensemble de ses pouvoirs souverains à des représentants qui, s'ils n'abusent sciemment pas de leurs pouvoirs, deviendront des experts de l'administration et du management isolés du collectif souverain qui leur sera subordonné. La démocratie en entreprise survivante, voire efficace, adopte alors des principes de fonctionnement démocratique en plaçant le curseur entre participation et représentation sur l'ensemble de son périmètre, de la gouvernance à l'organisation opérationnelle de l'activité productive. En confrontant les écrits sur la démocratie en entreprise, ses écueils et les voies de résolution proposées, j'ai choisi de représenter la forme de démocratie en entreprise « efficace » c'est-à-dire qui parvient à concilier enjeux économiques et sociopolitiques, d'après la littérature, comme une démocratie en entreprise, représentative et participative englobante. C'est-à-dire que l'incarnation de la démocratie en entreprise se fait à mi-chemin entre la représentation et la participation et concerne à la fois la gouvernance et l'organisation opérationnelle de l'activité productive collective (voir Figure 3). Les autres formes étant jugées ou incomplètes, ou porteuses de trop nombreux risques de dégénérescence.

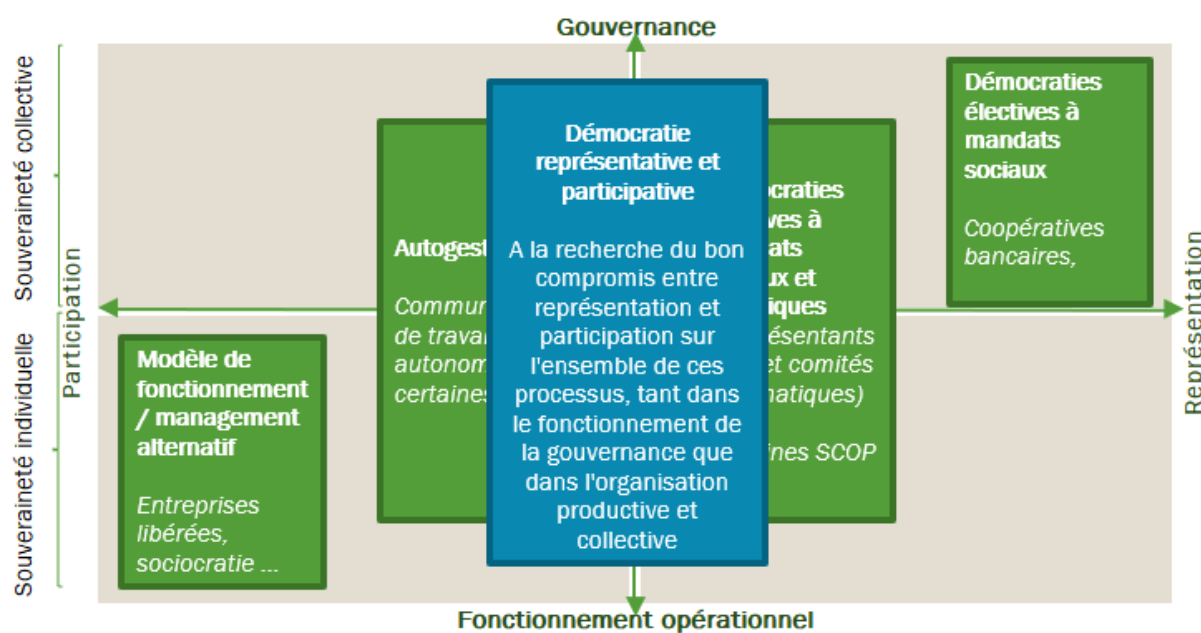


Figure 3 - Représentation de la démocratie en entreprise « efficace », d'après la littérature

La démocratie en entreprise interroge les capacités de gestion de cette dernière (Gand et Segrestin, 2009). En se développant, celle-ci courrait le risque de l'inefficacité de gestion ou au contraire de l'abandon du caractère alternatif de son fonctionnement. Les liens entre efficacité de gestion et efficacité productive ne sont plus à prouver. Si elle veut rester économiquement performante, une entreprise serait donc contrainte de revenir à des modes d'organisation plus classique. Or, même si elles n'inspirent pas toujours la confiance de leurs partenaires (Bargues, Hollandts et Valiorgue, 2017), ceci étant sans doute lié au fait que de nombreuses coopératives sont issues de reprises d'entreprises en difficulté par les salariés, rien ne prouve que les entreprises à visée démocratique sont moins performantes que celles ayant des modèles de gouvernance ou de fonctionnement plus classiques (Defourny, 1988 ; N'Gbo, 1994). Dans un communiqué de presse datant du 4 février 2021, la confédération générale des SCOP se targue même d'un impact réduit de la crise sanitaire sur le chiffre d'affaires et la pérennité des coopératives. En cause, la « capacité de résilience » du modèle

coopératif. Dans le secteur bancaire, les coopératives sont même présentées comme un « contre-exemple » de cette sous-efficacité économique prétendue de la démocratie en entreprise, elles y sont déclarées comme économiquement plus performantes que leurs homologues à capitaux privés et cela semble lié à « leur gouvernance et à leurs modes d'organisation spécifiques » (Jardat, 2012).

Considérant que les modalités d'incarnation de la démocratie dans l'entreprise sont chacune porteuses de risques et éminemment dépendantes de nombreux facteurs, tels que l'activité, nous ne considérons pas l'entreprise démocratique comme un objet stabilisé, comme un idéal à atteindre. Plutôt que cela, ce qui conduirait également à émettre un jugement sur *ce qui est démocratique* et sur *ce qui ne l'est pas*, nous considérons la démocratie en entreprise comme une dynamique d'incarnation des principes démocratiques dans l'entreprise. Compte tenu de la diversité des conceptions et des contraintes, cette dynamique d'incarnation peut prendre de multiples formes et diriger l'entreprise vers de multiples directions. Plutôt que la poursuite d'un idéal, souvent utopique, d'autogestion, nous considérons que le processus de démocratisation de l'entreprise se matérialise par la mesure, la recherche d'un compromis entre les différentes modalités d'incarnation des principes démocratiques dans l'entreprise. À la lumière de cette revue de littérature, nous abordons la démocratisation et ses enjeux, notamment dans l'étude de cas qui va suivre, à travers ce mouvement d'incarnation et les déterminants des différentes modalités de celui-ci. Que ce soit du côté de la gouvernance de l'entreprise, ou du fonctionnement opérationnel de celle-ci, le caractère démocratique se matérialise par la participation des membres du collectif souverain et par l'effectivité de celle-ci. Tout en ayant conscience que la participation est difficile pour les membres du collectif, en termes de temps, d'énergie, de compétences et de légitimité, et qu'un excès de

participation peut mettre en danger la pérennité économique de l'entreprise, qui a, rappelons-le, une visée commerciale, la démocratisation de l'entreprise se matérialise comme un mouvement vers une participation élargie sous contraintes économiques et sociales, venant expliquer la nécessaire mise en place de dispositifs représentatifs. Ainsi, l'objectif d'incarnation de la démocratie en entreprise pourrait être représenté comme un élargissement de la participation des membres du collectif souverain, citoyens de l'entreprise, dans les processus de gouvernance et de fonctionnement opérationnel, et l'articulation de cet élargissement avec les enjeux de performance auxquels se confronte l'entreprise.

Compte tenu des appels récurrents et de plus en plus pressants à démocratiser l'entreprise, de la diversité des incarnations de la démocratie dans l'entreprise, des écueils et risques de dégénérescence de celles-ci et de la nécessité apparente de réaliser un travail d'organisation pour concilier efficacité productive et projet sociopolitique en cherchant à trouver le bon degré entre représentation et participation, j'ai choisi de participer à cette aventure en tentant de répondre à la problématique suivante :

**Comment incarner un projet sociopolitique de démocratie
en entreprise tout en préservant voire en améliorant la
performance productive ?**

Considérant que la notion d'entreprise démocratique est loin d'être stabilisée et qu'il n'existe pas de modèle à instancier ou de structurations à mener pour tendre vers un idéal de fonctionnement défini, nous préférons parler et traiter de l'incarnation de la démocratie dans l'entreprise, en tant qu'incarnation des principes et valeurs démocratiques, plutôt que de structuration ou d'instanciation de la démocratie en

entreprise. Nous explorerons cette problématique au travers des deux questions de recherche suivantes :

- **QR1** : Comment conceptualiser les enjeux de la dynamique de l'expérience de la démocratie en entreprise ?
 - Les risques classiques de dégénérescence sont-ils inéluctables ? Dans quelles configurations de la démocratie en entreprise doivent-ils être anticipés ?
 - Le cadre théorique de la dégénérescence est-il pertinent pour appréhender les enjeux de la démocratie en entreprise ? Doit-il être complété ?
- **QR2** : Comment incarner la démocratie dans l'entreprise ?
 - En supposant qu'il n'existe pas de modèle générique idéal de la démocratie en entreprise, quelle démarche peut-on adopter pour articuler représentation et participation, entre performance productive et projet sociopolitique ?
 - Quels sont les leviers d'action à disposition de l'entreprise ?

Conclusion

Comme nous le montre la littérature, en cherchant à incarner les principes de démocratie dans son fonctionnement, l'entreprise fait face à une pluralité de voies possibles, chacune étant associée à une vision particulière sur ce qu'est ou ce que doit être la démocratie dans l'entreprise et étant en proie à de nombreux écueils. Certains auront tendance à vouloir adopter un mode de fonctionnement donnant tout pouvoir souverain, tant collectif qu'individuel, aux membres, suivant une sorte de militantisme politique (par exemple chez Canivenc et Moreau, 2020 ; Land et King, 2014). Ils

courent le risque de ne pouvoir évoluer faute de capacité de gestion suffisante et prendront le risque d'une inefficacité grandissante ou d'une incapacité des salariés à exprimer cette souveraineté. D'autres, peut-être plus pragmatiques ou moins téméraires, préféreront confier l'ensemble de leurs tâches de gestion à des mandataires élus, qui deviendront potentiellement, et peut-être inconsciemment, des oligarques formant une caste managériale déconnectée du reste du collectif. Seuls en capacité de gérer l'entreprise, ils mèneront celle-ci à adopter des pratiques managériales classiques déviantes par rapport au projet sociopolitique originel.

Ainsi, la littérature nous invite à mener un travail d'organisation, à tous niveaux de l'entreprise, pour trouver le bon positionnement entre participation et représentation. Cette voie serait la seule nous permettant de concilier projet sociopolitique et activité productive.

À partir de cette revue de littérature, nous allons aborder le débat sur la démocratie en entreprise en travaillant sur l'incarnation des principes démocratiques dans l'entreprise et les démarches à adopter pour le faire sans nuire à (voire en améliorant) l'efficacité productive. Pour ce faire, la partie suivante présentera le travail de recherche issu d'observations, d'interactions, de participation et d'intervention dans une SCOP de conseil en informatique souhaitant structurer et pérenniser un mode d'organisation du travail alternatif et démocratique.

PARTIE 2 - EXPLORATION ET EXPÉRIMENTATION DE LA DÉMOCRATIE EN ENTREPRISE : UNE RECHERCHE- INTERVENTION EN SCOP

Chapitre 3 - METHODOLOGIE DE RECHERCHE- INTERVENTION : ENTRE EXPOSITION AU TERRAIN ET CHEMINEMENT DE LA METHODE

CHAPITRE 3 - METHODOLOGIE DE RECHERCHE-INTERVENTION : ENTRE EXPOSITION	
AU TERRAIN ET CHEMINEMENT DE LA METHODE	141
INTRODUCTION	145
3.I - CHEMINEMENT DE LA RECHERCHE-INTERVENTION	146
<hr/>	
UNE RECHERCHE A VISEE COMPREHENSIVE	147
STRUCTURER UN MODELE D'ORGANISATION ALTERNATIF ET DEMOCRATIQUE : UNE INTENTIONNALITE DE	
CHANGEMENT CHEZ SCOPCONSEIL	151
3.II - RECOLTE ET TRAITEMENT DES DONNEES	157
<hr/>	
DES SOURCES DE DONNEES MULTIPLES	157
DIFFERENTES METHODES DE TRAITEMENT ET D'ANALYSE MOBILISEES	160
CONCLUSION	164
<hr/>	

Objets et objectifs du Chapitre 3

L'objectif général du chapitre est de caractériser la méthodologie de recherche-intervention et ses implications sur les travaux de recherche à l'origine de cette thèse.

Les éléments clefs sont :

- La recherche-intervention s'est déroulée lors d'une immersion de longue période dans une SCOP de conseil.
- Cette recherche exploratoire a deux visées, une visée compréhensive des enjeux de la démocratie en entreprise et une intentionnalité de changement : « structurer un modèle d'organisation du travail alternatif et démocratique ».
- L'épistémologie de la recherche est de type constructiviste.
- Les analyses réalisées se basent sur un volume important de données.
- Les caractéristiques du matériau nous ont amenés à construire nos propres méthodes de traitement et d'analyse de données.

Résultats :

Le troisième chapitre de la thèse met en avant que nous avons choisi de ne pas calquer des méthodes prédéfinies, mais de construire la méthode chemin faisant, de manière échelonnée et itérative, au gré de l'intervention, des actions et interactions avec le terrain de recherche.

Introduction

La littérature sur la démocratie en entreprise met en avant une dynamique complexe, laborieuse et se fait parfois sur un temps long. La théorie de la dégénérescence démocratique, par exemple, est comme son nom l'indique nécessairement processuelle. Ainsi, pour étudier l'incarnation de la démocratie dans l'entreprise, une inscription profonde et durable dans la dynamique de l'entreprise apparaît plus que pertinente. En ce sens, cette recherche s'inscrit dans le courant des études processuelles, et plus précisément dans le « camp qui a choisi de se plonger profondément soi-même dans les processus étudiés, collectant des données qualitatives détaillées et cherchant à en extraire des théories » (Langley, 1999).

Cette thèse s'appuie sur une démarche de recherche-intervention réalisée en immersion dans une SCOP de conseil en informatique (appartenant à la catégorie des *ESN – Entreprises de Services Numériques*) qui se pose des questions sur la structuration de son modèle de fonctionnement. Cette recherche, faisant intervenir les sociétaires de la SCOP, mes deux directeurs et moi-même, possède d'une part une visée compréhensive et d'autre part une visée interventionniste qui s'associe à l'intentionnalité d'accompagner les acteurs dans cette structuration. Elle a notamment été réalisée lors d'une immersion complète dans le cabinet en tant qu'observateur, participant, chercheur, consultant, sociétaire (assimilable à un actionnaire, mais dans une structure coopérative)... en interaction constante avec les acteurs du terrain. Dans les travaux exposés ci-après, le terrain de recherche occupe donc nécessairement une place prépondérante. Il est néanmoins intéressant de noter que sur les dernières années de l'immersion, ces interactions ont été davantage digitales que physiques du fait de la dispersion des acteurs sur le territoire français et des mesures en place pour faire face à la situation sanitaire à partir de mars 2020. Cependant, même si

l'éloignement physique a globalement impacté les recherches, il a également permis de donner à voir de nouvelles configurations organisationnelles et certains bouleversements dans la dynamique collective de la SCOP.

Dans cette partie, nous exposerons d'une part la recherche-intervention et d'autre part la récolte, le traitement et l'analyse des données ayant permis de tenir tous les propos que je tiendrai par la suite. Il s'agit avant tout de donner à voir le cheminement par lequel je suis passé lors de l'immersion afin de vivre l'action et la dynamique collectives tout en cherchant à co-créer avec les acteurs de terrain et à le retranscrire de manière intelligible et rigoureuse dans cette thèse.

3.1 - Cheminement de la recherche-intervention

Mes recherches sur l'incarnation de la démocratie en entreprise sont appuyées sur l'étude d'un cabinet de conseil et d'intégration de solutions digitales de pilotage de la performance (solutions EPM²⁰) qui s'est constitué en SCOP-ARL²¹ en décembre 2015 et que nous appelons ici SCOPCONSEIL. Au gré de l'évolution du cabinet, les sociétaires SCOPCONSEIL ont commencé à s'interroger sur la structuration et la pérennisation du modèle d'organisation du travail qui se voulait alternatif et démocratique lors de la création. SCOPCONSEIL s'est effectivement constitué sur le désir de « fonctionner autrement » que les autres entreprises du secteur, et la genèse du projet laissait entrevoir un désir de « démocratie en entreprise » chez les fondateurs. Le contexte de création et l'activité de SCOPCONSEIL seront décrits plus précisément dans le quatrième chapitre (voir p. 172).

²⁰ *Enterprise Performance Management*

²¹ *Société Coopérative et Participative à Responsabilité Limitée*

Une recherche à visée compréhensive

Comme en témoigne la littérature, les contours et le contenu de la démocratie en entreprise sont incertains et restent à définir. Ainsi, étudier cet objet nécessite une inscription profonde dans la dynamique de l'entreprise. Participer aux débats, aux différentes instances et nouer des relations avec les acteurs est une manière pour le chercheur de tendre à saisir la finesse de la dynamique de l'expérience démocratique. La démocratie en entreprise met en scène des collectifs en action. Que ce soient des sociétaires qui élisent des gérants, des salariés qui redéfinissent les règles de l'entreprise, ou des représentants qui, au nom de l'entreprise, exercent un pouvoir exécutif sur les autres membres du collectif, tout est dynamique de groupe. Pour bien saisir les dynamiques de l'action collective, suivre le groupe dans la durée semble nécessaire et participer à l'action collective au côté des acteurs offre l'opportunité de se saisir de l'objet de la recherche.



Figure 4 - Positionnements successifs du doctorant chez SCOPCONSEIL

Afin d'étudier le cabinet, son fonctionnement, je suis resté en immersion pendant quatre années à temps plein chez SCOPCONSEIL²², en tant que salarié, puis

²² En réalité, ces quatre années d'immersion continue sont à compléter par une trentaine de mois de contacts, relations professionnelles et relations personnelles réguliers. Ceci au cours de stages et périodes de sous-traitance comme consultant externe (voir Figure 4)

en tant que salarié-sociétaire (voir Figure 4). L'accès au sociétariat de la SCOP m'a notamment permis d'asseoir ma position auprès des acteurs de terrain et de vivre et participer à l'action collective de manière plus ancrée, notamment en participant et votant aux AG.

La méthodologie de recherche a été globalement définie en amont, mais a été affinée et adaptée tout au long de l'étude, au gré des interactions avec les acteurs, des évolutions personnelles et professionnelles, et influences internes et externes sur le fond et la forme de celle-ci. Sur ce point, nous partageons dans notre équipe de recherche les opinions de Moriceau et Soparnot, selon qui « une méthode, ça s'élabore, ça se construit, ça s'invente en partie, ça se décide, surtout ça se pense – seul et avec d'autres – et ça se bricole. » (2019). En ce sens, la méthode qualitative de recherche est avant tout un « cheminement », une « exposition » au terrain et une « réflexion », « si au détour d'une lecture, d'une rencontre avec le terrain, d'une intuition nous sommes amenés à emprunter un chemin inattendu, nous avons le sentiment d'avancer, que la recherche progresse ». La méthode de recherche est donc un construit plutôt qu'un acquis, il ne s'agit pas d'appliquer une méthodologie toute faite, mais davantage de la construire, voire de la déconstruire, la reconstruire et la co-construire en fonction des interactions multiples et de leurs dynamiques.

Dans ce contexte, la première étape de ce parcours de vie qu'ont représenté ces quatre années a été de mener une exploration, d'apprendre et de comprendre l'activité, son fonctionnement, les acteurs, la gouvernance et ses instances, de s'inscrire et s'immerger sur le terrain tout en ayant conscience que « le terrain ne se donne pas, il ne s'offre pas de lui-même, le contact est à créer. Ce contact invitera peut-être à changer ce qu'on tente de capter du terrain » et que « le contact demande du tact, il est souvent plus un dialogue qu'une application. Il s'agit de capter, rarement

de capturer » (Moriceau et Soparnot, 2019). Pour ce faire, j'ai intégré les équipes de consultants de SCOPCONSEIL, en tant que développeur dans un premier temps, puis concepteur d'applications et chef de projets, j'ai participé aux projets et réflexions internes, au sein de groupes de travail thématiques, et j'ai expérimenté les instances de gouvernance, en tant que sociétaire puis membre du conseil de surveillance de SCOPCONSEIL et en ayant représenté à plusieurs reprises SCOPCONSEIL dans les assemblées générales d'une SCIC dont le cabinet est sociétaire, et dont je suis devenu personnellement sociétaire par la suite.

Le fait que cette immersion se soit déroulée sur un temps long a permis notamment de retracer la genèse du projet ayant abouti à la création de la SCOP, la période de création et les évolutions multiples de SCOPCONSEIL. Il s'agit dans ce cadre de ne pas considérer le cabinet et ses modalités de fonctionnement comme un objet, mais plutôt comme une dynamique influencée tant par ses acteurs en interne, qui évoluent eux-mêmes au sein du cabinet, que par le renouvellement de ces derniers et l'influence certaine de son environnement. Nous pouvons notamment constater que cela nous rapproche du champ des études longitudinales qui visent à comprendre un phénomène à partir de son contexte, des actions des individus et de l'interconnexion temporelle entre les actions (Langley, 1999 ; Pettigrew, 1990).

Comme l'indiquent plusieurs auteurs, l'objectif d'une recherche qualitative est avant tout de comprendre, de donner à voir les acteurs et les actions, certains parlent même de « recherche compréhensive » (Allard-Poesi, 2019 ; Dumez, 2011, 2016). Cette visée compréhensive suppose de « rendre compte des constructions et significations que les acteurs attribuent à leur environnement et leurs actions » et nécessite un engagement de long terme sur le terrain (Allard-Poesi, 2019). L'un des risques fondamentaux des recherches qualitatives, selon Hervé Dumez (2016), est de

donner à voir des « acteurs abstraits » qui « n'existent que dans la tête de celui qui y a recours ». Pour s'en prémunir, l'auteur nous invite à ajuster l'unité d'analyse, « il faut éviter les niveaux qui semblent leur correspondre (secteur, organisation, équipe) et choisir de se situer au niveau des individus ». Ce à quoi je me suis attaché lors de cette recherche, provoquant parfois l'objection de « ne traiter que des cas individuels » par certains des acteurs de SCOPCONSEIL.

Les interactions avec le terrain et ses acteurs ont également apporté à la recherche une compréhension plus fine de ce qu'est le travail dans cette entreprise qui se veut démocratique, avec toutes les joies et frustrations qu'il apporte. En ce sens, ce travail de recherche partage plusieurs postulats et enjeux avec les méthodes ethnographiques tels qu'un processus de *créolisation*, qui implique que la rencontre avec les autres produit des assemblages créatifs. En se référant à la grille de Junker (1960), le positionnement adopté dans ce cadre est celui du « participant qui observe », qui divulgue son identité de chercheur aux acteurs de terrains tout en s'intégrant à la communauté pour y participer au même titre que les autres membres du groupe. Ce positionnement implique nécessairement un danger d'identification trop forte aux membres de la communauté (Groleau, 2003), j'ai choisi, dans le cadre de mes recherches d'assumer et de reconnaître cette posture, tout en ayant conscience des dangers afférents et en mettant en œuvre les actions permettant d'éviter les travers susmentionnés, à savoir de prendre le temps de confronter régulièrement les données récoltées avec les points de vue de personnes ne partageant pas les mêmes référentiels que les acteurs de terrain, notamment mes deux directeurs de thèse.

Structurer un modèle d'organisation alternatif et démocratique : une intentionnalité de changement chez SCOPCONSEIL

Face à l'évolution du cabinet et à l'inquiétude de ses sociétaires concernant la structuration et la pérennisation du modèle d'organisation originel, ces derniers ont fait appel aux chercheurs du CGS pour les y accompagner. La demande initiale étant de « structurer un modèle d'organisation du travail alternatif et démocratique »²³, la recherche-intervention suppose une intentionnalité de changement, elle « n'est pas seulement l'exploration d'un système, mais la production de savoirs et de concepts qui permettent de penser les trajectoires dans lesquelles un collectif pourrait s'engager » (Hatchuel, 1994). Elle permet notamment un apprentissage conjoint, des chercheurs et des acteurs, qui se matérialise par la production de nouvelles connaissances et la construction de nouvelles figures d'acteurs. Contrairement au point de vue du sociologue, pour qui le changement serait considéré comme un phénomène à observer depuis l'extérieur, la démarche d'intervention implique pour le chercheur de s'investir activement dans le cadrage méthodologique et l'accompagnement des processus de changements, ce qui « ne nous empêchera pas de mobiliser certaines grilles d'analyse sociologique bien utiles pour analyser et même anticiper certains fonctionnements et dysfonctionnements organisationnels. » (Sardas et Lefebvre, 2004).

Pour plusieurs auteurs, la recherche-intervention est réalisée conjointement par les chercheurs et les acteurs de terrains. Comme le précisent Sardas et Guénette (2003), « l'objet du contrat établi entre l'entreprise et le laboratoire de recherche consistera à unir les ressources des chercheurs et de leurs interlocuteurs pour élaborer et mettre en œuvre de nouveaux dispositifs organisationnels ou gestionnaires. En cela, l'entreprise accepte consciemment de s'engager dans un

²³ Formulation présente dans le contrat de collaboration liant SCOPCONSEIL et le CGS

processus de recherche conjointe avec le chercheur ». C'est ainsi que l'équipe de recherche chez SCOPCONSEIL s'est constituée lors des deux dernières années de la thèse à travers un groupe de co-élaboration composé de mes deux directeurs de thèse, de trois gérants de la SCOP²⁴, de trois salariés-sociétaires non-gérants et de moi-même. Comme son nom l'indique, le groupe de co-élaboration réunit chercheurs et acteurs pour concevoir conjointement et proposer au collectif souverain de nouvelles modalités de fonctionnement. Certains chercheurs considèrent qu'il est nécessaire d'éviter les interactions trop directes avec son terrain de recherche pour ne pas perturber l'observation et l'analyse de ce dernier. Notre position sur cette recherche est radicalement différente, nous considérons que la perturbation devient « féconde et constitue une voie d'accès précieuse à certains phénomènes » (Sardas, 1993). En suivant Guénette et Sardas (2003), nous assumons et revendiquons « l'intérêt de participer à la transformation du système en pensant que c'est la voie royale pour étudier tant les équilibres que les modes d'évolution des organisations ». Nous assumons d'ailleurs le fait d'avoir été source, consciemment et inconsciemment, de perturbations du système en place.

Néanmoins, l'approche coopérative de la recherche-intervention et sa logique interactionniste amènent quelques difficultés pour le chercheur qui sont prévisibles, mais pas toujours anticipables, puisque le chercheur n'est pas maître de la recherche, « la seule difficulté réside dans la capacité à transformer ce qui est dit et partagé (verbalement et non verbalement). De la même manière, la constitution du collectif est délicate. L'écart d'expertise (dans le sens des compétences métier sur le sujet abordé), qui pourrait déséquilibrer les échanges, voire inhiber certains participants, peut au contraire être source d'un autre regard sur l'objet de recherche. » (Merminod, 2019).

²⁴ Trois gérants sur les quatre en poste

Nous nous sommes d'ailleurs régulièrement trouvés dans des situations très similaires à celles que déplore Merminod, « malgré ces vigilances dans la sélection des participants, l'échange préalable sur les "règles du jeu" et dans la conduite des échanges, nous avons rencontré deux difficultés : le manque de présence assidue de certains praticiens et le phénomène de retrait (certains participants n'ont jamais été acteurs dans la recherche) dont les causes sont parfois difficiles à analyser (praticiens en quête de "réponses toutes faites", priorité donnée à l'entreprise et non au projet de recherche, difficulté à trouver sa place dans le collectif...) ».

Concrètement, le *groupe de co-élaboration*, réunissant chercheurs et acteurs, a fonctionné de la manière suivante :

- Une *exploration* durant laquelle un grand nombre de données a été récolté et analysé par les chercheurs afin d'établir un diagnostic global détaillé. Cette étape a consisté à alterner récolte des données, analyses, confrontations des analyses, débats... Il ne s'agissait pas dans cette étude exploratoire d'étudier une réalité préexistante, notamment du fait du caractère très évolutif et incertain de la dynamique des acteurs, mais d'étudier grâce aux interactions tant le fonctionnement actuel que ses transformations (ou sa stabilité) sous l'effet conjugué des actions des membres de l'entreprise et de celles des chercheurs, les premières interagissant avec les secondes.
- Un *partage des représentations* durant laquelle le diagnostic organisationnel a été partagé à l'ensemble du groupe et retravaillé collectivement, en alternant réunions communes (tous les mois) et réflexions individuelles, avec pour objectif d'identifier les enjeux, priorités et contraintes de l'organisation.
- Une *étape de co-conception*, durant laquelle les membres du groupe ont défini des orientations et se sont distribués le travail afin de concevoir, en sous-

groupes contenant également des salariés extérieurs au groupe (les sous-groupes étant coordonnés par des sociétaires du groupe de co-élaboration, mais complétés suivant les profils et compétences), des dispositifs répondant aux enjeux précédemment identifiés.

Contrairement à ce qu'ont pu penser certains des participants, et comme l'a également constaté Merminot (2019), il ne s'agissait pas pour les chercheurs d'apporter des « réponses toutes faites », mais de concevoir, de manière collaborative et conjointe, des démarches permettant d'adresser les enjeux démocratiques sans nuire à l'efficacité productive de l'activité. Ces démarches ayant pour objectif d'être réutilisées par la suite par les acteurs de l'entreprise.

Comme le précise Armand Hatchuel (1994), l'un des principes de la recherche-intervention réside dans la coexistence de « deux niveaux d'interaction », un dispositif d'intervention et une démarche de connaissance. Dans le dispositif d'intervention, la relation des chercheurs et des acteurs n'est pas fixée à l'avance, « tout processus d'intervention est une complexification du fonctionnement initial, selon un mode très particulier : [...] l'apparition d'acteurs délocalisés, c'est-à-dire d'individus dont les relations aux autres acteurs ne sont pas déjà codifiées, mais se construisent en fonction du déroulement de l'intervention elle-même ». La démarche de connaissance est une démarche activatrice, dans laquelle le chercheur stimule la production de nouveaux points de vue : « les relations nouvelles que crée le dispositif d'intervention ont pour objet de créer une nouvelle dynamique de connaissance et la confrontation entre les savoirs de l'intervenant et ceux des acteurs concernés » (David, 2000 ; Hatchuel, 1994). Dans ce contexte, la perspective épistémologique de la recherche-intervention apparaît de type constructiviste, la réalité « s'apparente à une dynamique interactive nouée entre le chercheur et les acteurs de terrain » (Perez, 2008). L'objet

de la recherche est en évolution constante, au gré des interactions avec le terrain, ce qui m'a conduit, en tant que chercheur, à me positionner au plus proche des acteurs et à « délaissier la position de l'observateur neutre. [Le chercheur] a besoin de s'immerger sur le terrain, aux côtés des acteurs concernés, afin d'accéder ainsi à la connaissance de leurs différentes rationalités propres, de leurs enjeux et de dégager progressivement les voies d'un changement raisonné et acceptable ».

En complément, il m'apparaît important de préciser que lorsque je parle de recherche-intervention, je considère celle-ci au sens globalisant du terme, comme le définit Albert David (2000), c'est-à-dire en tant que « cadre général pour les sciences de gestion ». Comme il le précise, « au sens large, cette démarche reprend, en les généralisant, des principes qui fondent les autres approches [...], qu'il s'agisse d'*action research*, d'*action science*, de *science de l'aide à la décision* ou de méthodes de *structuration de problèmes* »²⁵. Ce caractère généralisant provient notamment du fait que toutes ces méthodes d'interaction entre des chercheurs et un terrain se basent sur un ensemble de principes communs, le terrain étant à la fois « lieu d'ingénierie et source de théories fondées ». C'est pour cela que les chercheurs qui partagent cette vision de la recherche-interventions appellent à « combiner » toutes les formes d'intervention dans l'entreprise, telles que « l'observation participante, l'introspection organisationnelle, la démarche conceptive, la formation-action ainsi que la pratique réfléchie du conseil » (Perez, 2008). Nous nous sommes efforcés lors de nos travaux de ne pas restreindre l'intervention à certaines formes spécifiques préalablement définies, nous avons au contraire cherché à répondre et innover contextuellement en apportant de nouvelles méthodes d'intervention pour traiter les enjeux rencontrés sur le terrain.

²⁵ Les mises en exergue sont issues du texte original.

Comme nous le suggère la revue de littérature sur la démocratie en entreprise (voir p. 124), il apparaît opportun, dans une démarche de démocratisation de l'entreprise, de mener un « travail d'organisation » (de Terssac, 2011) avec les acteurs pour incarner profondément les principes démocratiques dans l'entreprise. Nous avons donc, dans le design de recherche, intégré des principes et caractéristiques issus des travaux sur le *travail d'organisation*. Ceci car nous considérons que la recherche-intervention, dans le cas de SCOPCONSEIL qui souhaite structurer un modèle d'organisation du travail alternatif et démocratique, est en elle-même un travail d'organisation collectif, réunissant chercheurs et acteurs (gérants et non gérants), et nous l'avons pensée comme cela. Comme le fait de Terssac, nous nous appuyons sur la notion de régulation conjointe de Jean-Daniel Reynaud pour désigner « toute régulation qui est le résultat de la rencontre de plusieurs légitimités » (Reynaud, 2004), légitimités du gérant, du non-gérant et du chercheur dans notre cas. C'est ainsi que les interactions dans le groupe de co-élaboration ont été considérées comme un processus d'échange durant lequel « les sujets confrontent leurs points de vue, s'opposent ou s'associent pour faire partager ces règles et se constituent comme collectif ; en même temps, ils construisent le cadre de leurs actions et de leurs interactions par apprentissages et négociations. » (de Terssac, 2011). Comme nous le verrons par la suite, les démarches que nous avons construites, pour accompagner l'incarnation des principes démocratiques, opèrent une distinction relativement claire entre « travail prescrit » et « travail réel » (Sardas, Dalmaso et Lefebvre, 2011 ; de Terssac, 2011). Cela notamment car « il n'est pas une recherche dans le domaine des sciences sociales portant sur l'analyse des systèmes de travail qui n'aboutisse au constat d'un écart entre, d'un côté, les pratiques professionnelles (le travail réel) et, de l'autre, les schémas d'organisation préconisés (le travail prévu) : dans cette perspective fonctionnaliste, ces écarts sont interprétés comme une déformation des

règles officielles dès lors qu'elles sont appliquées ou comme une dégradation du droit dans les pratiques. » (de Terssac, 2011).

Avant de donner à voir SCOPCONSEIL, ses dynamiques et le cheminement de la recherche-intervention nous ayant liés à ses acteurs, je m'efforcerai de détailler la récolte et les méthodes d'analyse des données.

3.II - Récolte et traitement des données

La recherche-intervention chez SCOPCONSEIL a pour objet d'étudier l'incarnation de la démocratie dans l'entreprise. Pour alimenter les travaux, je me suis reposé d'une part sur un volume important de données qualitatives issues de sources multiples, et d'autre part sur la mobilisation de méthodes de traitement et d'analyse de données spécifiques.

Des sources de données multiples

Comme l'indique Langley (1999), les études processuelles se caractérisent notamment par une récolte de données éclectiques. Cette recherche-intervention ne déroge pas à cette règle. Afin d'alimenter nos travaux de recherche chez SCOPCONSEIL, l'immersion prolongée nous a permis de récolter de nombreuses données dont la multiplicité des sources tend à garantir leur validité.

Dans un premier temps, l'observation participante représente une source importante de données récoltées alimentant ces recherches. Elles ont notamment été consignées, comme le recommandent plusieurs ethnographes et chercheurs en gestion (FX de Vaujany, H Dumez ...) dans un journal de bord qui m'a suivi tout au long de l'immersion et où ont été notées, de manière récurrente, les observations,

impressions, actions réalisées... Avec le temps, ces carnets se sont accumulés jusqu'à obtenir quelques milliers de pages de notes d'observation. Afin de rendre ces données traçables, les carnets ont été classés par date (date de début et de fin du carnet) et la date et l'objet figuraient sur chaque nouvelle page du carnet. Ainsi, en croisant ceux-ci avec un agenda électronique, dans lequel figurait tout événement/situation, il était aisé de retrouver les notes correspondantes dans les carnets.

En suivant Kurt Lewin qui affirmait qu'il existe une compétence ordinaire à interpréter correctement les comportements des autres et de voir à la surface des choses (David, 2000 ; Lewin, 1951), il serait tout à fait possible d'objectiver une prise de note et des interprétations subjectives par essence. Néanmoins, l'immersion m'a donné accès à tout un ensemble d'informations venant corroborer ou compléter ces interprétations qui m'étaient, lorsque je ne reportais pas les propos d'un autre, toutes personnelles. Ainsi, j'avais un accès à l'ensemble des documents internes, comptes rendus, courriels (envoyés à tous, à moi-même ou retransmis par les acteurs), et organisais régulièrement des points formels ou informels avec les acteurs de terrain pour obtenir leurs points de vue sur telle ou telle situation.

Les ressentis et dynamiques d'acteurs ont d'ailleurs été récoltés au cours d'entretiens individuels (et parfois collectifs) enregistrés (audio ou vidéo), et de réunions (enregistrées également lorsque ce fut possible) durant lesquelles je me positionnais comme participant (voir Annexe 1 et Annexe 2). Le traitement de ces données, qui représentent une centaine d'heures d'enregistrement, sera davantage détaillé par la suite.

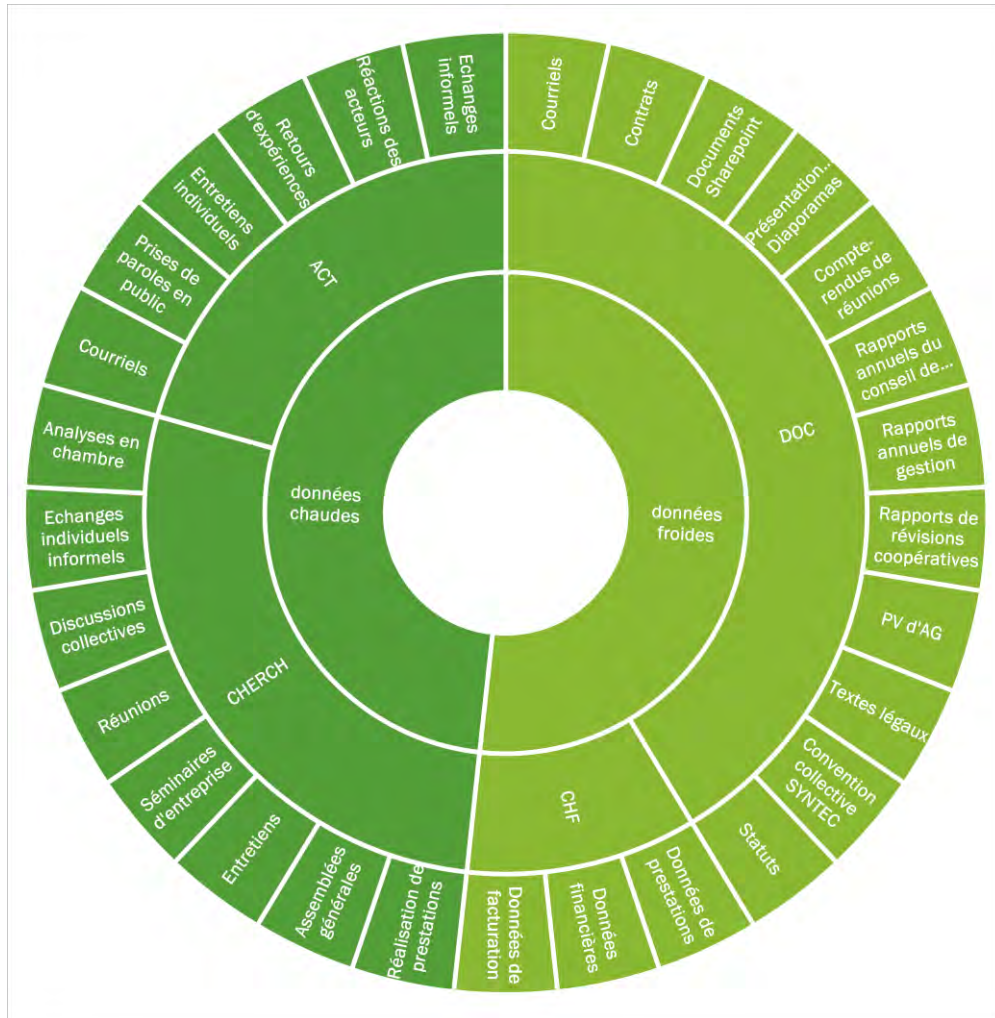


Figure 5 - Éventail de données récoltées

Lors de l’immersion et des phases de co-élaboration avec les acteurs, nous avons récolté une grande quantité de données que nous pouvons classer de la manière suivante : des données « froides » récoltées lors d’analyses documentaires (DOC) et de données chiffrées (CHF) et des données « chaudes » issues de la perception des chercheurs (CHERCH) lors de l’immersion qui a permis d’observer des comportements et situations et des interactions formelles ou informelles sur le terrain, du recueil de la perception des acteurs *in vivo*, d’entretiens organisés de manière formelle (ACT). Nous présentons la structuration du matériau dans la Figure 5.

Lors de l'immersion, j'ai eu l'occasion de « vivre » pleinement la dynamique collective en SCOP et d'expérimenter, avec un rôle proactif, la mise en place de certains dispositifs, dont certains ont eu l'effet escompté, d'autres non. J'ai notamment pu m'insérer dans l'activité opérationnelle du cabinet, en tant que consultant, développeur dans un premier temps puis concepteur/chef de projet, j'ai pu participer aux instances de gouvernance, en étant d'abord « observateur » comme tous les autres salariés puis « acteur » en devenant sociétaire de la SCOP et d'une SCIC partenaire de SCOPCONSEIL. J'ai notamment été élu par les autres sociétaires de la SCOP pour devenir membre du Conseil de Surveillance de celle-ci pendant 1 an. Durant l'immersion, j'ai participé à l'organisation et au déroulement de 3 séminaires de SCOPCONSEIL sur divers thèmes (stratégie, organisation du travail, gouvernance de la coopérative, ressources humaines...) et ai pris place dans les groupes de travail réunissant plusieurs salariés sur chacun des sujets émergents lors des séminaires. Toutes les interactions, observations participantes et réflexions lors de cette immersion ont alimenté la thèse en données de recherche, tant sur la mise en place de nouveaux dispositifs, sur l'évolution des comportements des acteurs en découlant que sur la simple observation de la dynamique collective en train de se faire.

Différentes méthodes de traitement et d'analyse mobilisées

Transposée à la recherche qualitative, la méthode de *l'attention flottante* consiste à « lire plusieurs fois l'ensemble de son matériau de recherche, de la première à la dernière page, en s'interdisant de “stabilobosser” quoi que ce soit ou de prendre des notes, pour s'imprégner du matériau dans sa totalité. » (Dumez, 2016). Je m'en suis rapproché lors du traitement de mon matériau de recherche. Il s'agissait notamment de consulter tous les éléments se rapportant à un sujet déterminé, du type

« Réalisation des projets chez SCOPCONSEIL » ou « Le recrutement chez SCOPCONSEIL », issus à la fois des données d'observations, des discours des acteurs, de la participation aux processus et des documents disponibles, et de rédiger, après cela, une note détaillée décrivant précisément le phénomène, ses enjeux et les contradictions apparentes le cas échéant.

Selon certains auteurs, l'application de modèles méthodologiques, *stricto sensu*, fait courir le risque de diminuer la qualité de la recherche (Pratt, Sonenshein et Feldman, 2022). Plutôt que cela, ils invitent à réaliser un « bricolage méthodologique » consistant à construire des arrangements et adaptations de méthodes existantes sur la base du contexte de la recherche et de ses caractéristiques. La démarche adoptée dans la recherche-intervention est relativement similaire. Comme l'indique Hervé Dumez (2016), « en pratique, le codage “pur”, façon théorisation ancrée originelle, est probablement impossible. Ce qui relativise beaucoup tout ce qui a été écrit sur le sujet ». Ainsi, les enregistrements audio et vidéo (voir Annexe 1 et Annexe 2), qui représentent une centaine d'heures n'ont pas fait l'objet d'un codage pur traditionnel, de type Gioia (2013) par exemple. Ce type de traitement des données n'apparaissait pas clairement adapté au volume et à la diversité des données récoltées, d'autant plus qu'il apparaît plus adapté à des recherches inductives qu'à des démarches de recherche-intervention de type constructiviste. J'ai préféré, après plusieurs tentatives, mettre au point des méthodes de traitement de données spécifiques, avec pour objectif d'une part de rendre intelligible ce volume de données et d'autre part d'éviter tout risque de circularité. Par exemple, pour analyser et comparer une série

d'entretiens, portant sur des thèmes similaires, ou pour constater l'évolution d'un participant entre 2 entretiens, j'ai procédé de la manière suivante :

1. Création d'une table à deux dimensions, en lignes les questions/thèmes/idées, en colonne les participants
2. À partir des notes et enregistrements, remplissages successifs pour chaque participant des dire, idées et interprétations de ma part qui répondaient à telle question/qui correspondaient à tel thème... (En ajoutant éventuellement des lignes à la table pour compléter si les éléments existants n'étaient pas suffisants).
3. Rebouclage sur l'ensemble des colonnes pour compléter les thèmes apparus en cours de codage
4. Construction de codes/catégories à partir de l'ensemble des réponses récoltées pour pouvoir classer les participants, construire des dynamiques globales et identifier des catégories.

Les catégories/codes mis en place ont notamment permis de comparer les participants, mesurer certaines évolutions et identifier certaines relations causales entre les phénomènes à l'aide de méthodes de visualisations de données, réalisées sur les outils Excel et Cognos Analytics pour alimenter le groupe de co-élaboration et l'aider à établir des diagnostics pertinents pour orienter ses actions.

Pour analyser les données récoltées et accompagner le groupe dans la démarche de conception de nouveaux *scenarii* d'organisation, nous avons mobilisé tout en les adaptant, certaines méthodes et certains modèles proposés par Jean-Claude Sardas. Nous avons notamment mobilisé la démarche de *conception et dynamiques des organisations* (CDO) qui articule une vision ingénierique et une vision sociopsychologique de l'organisation (Sardas, Dalmaso et Lefebvre, 2011 ; Sardas et

Lefebvre, 2004). Il s'agit de démarrer par un diagnostic des enjeux psychosociaux rencontrés au travail qui conduit à une étape de (re)conception du travail prescrit et de son contexte organisationnel, elle-même suivie d'une phase d'analyse par anticipation du fonctionnement réel de la nouvelle organisation du travail prescrit.

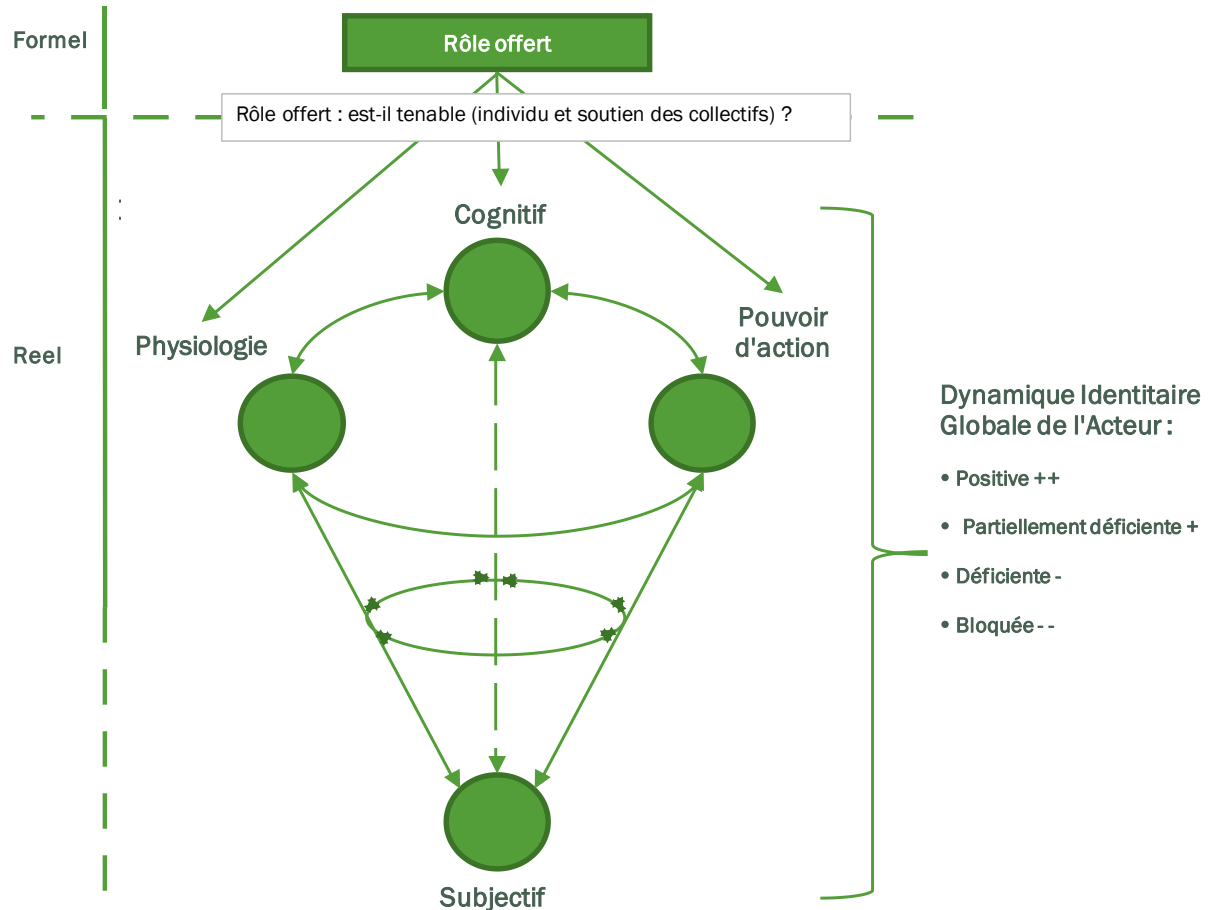


Figure 6 - Représentation du modèle de la DIGA (Sardas, Dalmaso et Lefebvre, 2011)

Pour réaliser ce premier diagnostic, nous avons mobilisé le modèle de la *dynamique identitaire globale de l'acteur* (DIGA, voir Figure 6). Cette étape porte sur l'interprétation des performances (du point de vue de l'entreprise) et des enjeux psychosociaux (du point de vue des individus). Il s'agit donc d'analyser la rencontre entre le rôle offert à l'individu par l'organisation et les attentes et possibilités de cet acteur. En distinguant et articulant quatre dimensions ; le cognitif, le physiologique, le

stratégique et le subjectif ; le modèle DIGA nous permet « de caractériser des situations de travail qui posent problème du fait d'un déficit sur une ou plusieurs des quatre dimensions, et surtout d'interpréter (c'est-à-dire de réaliser un diagnostic sur) la façon dont ce déficit se propage aux autres dimensions, pouvant aller jusqu'au blocage de la dynamique globale » (Sardas, Dalmaso et Lefebvre, 2011). Plus que de repérer l'émergence de telle ou telle dynamique chez les acteurs, le modèle vise avant tout à comprendre et expliquer les raisons du caractère positif ou négatif des dynamiques individuelles. À partir de là, le travail d'organisation a consisté à instancier les variables de conception de l'organisation et les relations entre variables afin de définir collectivement une nouvelle organisation cible, dont il s'agit d'évaluer la pertinence par rapport aux finalités de performance et de santé, la cohérence de l'articulation des variables de conception et l'efficacité de la configuration.

Conclusion

Le travail de recherche chez SCOPCONSEIL s'inscrit dans une démarche de recherche-intervention combinant une visée compréhensive et une intervention réalisée avec les sociétaires de SCOPCONSEIL sur la structuration de leur modèle de fonctionnement. Il s'agit d'une part d'observer, comprendre et participer à la dynamique collective en train de se faire, aux côtés des salariés-sociétaires de la SCOP, suivant la posture d'un « participant observateur » (Junker, 1960), cheminant au gré du terrain, de ses évolutions, des relations et interactions avec les acteurs et d'autre part de les accompagner en co-concevant avec les acteurs, individuellement et par petits groupes, et d'observer les réactions, les mises en place, l'absence de réactions également.

Dans ces contextes, le terrain a produit un volume conséquent de données issues d'une diversité importante de sources, qu'elles soient documentaires, chiffrées, issues des acteurs eux-mêmes ou de mes observations et interprétations. Bien que source d'une certaine complexité d'analyse, rendant « probablement impossible » tout traitement classique de données par codage « ancré » (Dumez, 2016), cette richesse de données nous donne une connaissance importante, fine et précise de SCOPCONSEIL, de ses dynamiques, de ses salariés et anciens salariés, de leurs comportements.

Ainsi, nous nous efforcerons d'exposer le matériau de recherche dans la partie suivante, en présentant d'une part SCOPCONSEIL, sa gouvernance, son fonctionnement et en interagissant avec ses acteurs d'une part et en donnant à voir tout le cheminement de la recherche-intervention, depuis son démarrage, avec toutes les hésitations, embuches, victoires et défaites que l'on a rencontrées d'autre part.

Chapitre 4 - TRAITER DE L'INCARNATION DE LA DEMOCRATIE DANS L'ENTREPRISE : LE CAS D'UNE SCOP QUI CHERCHE A STRUCTURER SON MODELE D'ORGANISATION DU TRAVAIL

CHAPITRE 4 - TRAITER DE L'INCARNATION DE LA DEMOCRATIE DANS L'ENTREPRISE : LE CAS D'UNE SCOP QUI CHERCHE A STRUCTURER SON MODELE D'ORGANISATION DU

TRAVAIL	167
INTRODUCTION	171
4.I – PRESENTATION DE LA SCOP	172
<hr/>	
CREATION ET CONTEXTE DE LA SCOP	172
L'ACTIVITE DE CONSEIL, PROPICE A UN DESIR DE DEMOCRATIE	177
STATUTS, GOUVERNANCE ET FONCTIONNEMENT PRESCRIT	183
4.II – ENTRE RESISTANCES ET INCERTITUDES : CHEMINEMENT DE L'INTERVENTION	188
<hr/>	
PREMIERE ITERATION DE CONCEPTION : DE LA CARACTERISATION D'UN MALAISE SUR LE CARACTERE DEMOCRATIQUE DU FONCTIONNEMENT DE LA SCOP A UN DISSENSUS PORTANT SUR LES PRINCIPES ET VALEURS DEMOCRATIQUES	189
SECONDE ITERATION DE CONCEPTION : DE L'EVITEMENT D'UN DEBAT SUR LES PRINCIPES ET VALEURS A LA MISE EN EVIDENCE D'UN DISSENSUS SUR LES ROLES ORGANISATIONNELS DANS LA SCOP	197
TROISIEME ITERATION DE CONCEPTION : DE L'EVITEMENT D'UN DEBAT SUR LES ROLES ET LEUR DISTRIBUTION A UN DISSENSUS PORTANT SUR LE SENS CHEZ LES SOCIETAIRES DE LA SCOP	210
QUATRIEME ITERATION DE CONCEPTION : ELABORATION DE SOLUTIONS ORGANISATIONNELLES, ORGANISER DEMOCRATIQUEMENT L'ACTIVITE PLUTOT QU'ORGANISER L'ACTIVITE DEMOCRATIQUE	217
CONCLUSION	226
<hr/>	

Objets et objectifs du Chapitre 4

L'objectif général du chapitre est de donner à voir au lecteur SCOPCONSEIL, ses acteurs, ses enjeux, ses activités, et le déroulement de l'intervention réalisée en collaboration avec les sociétaires de la SCOP.

Les éléments clefs sont :

- SCOPCONSEIL a été créée à partir d'un désir d'émancipation des travailleurs et du rejet des fonctionnements hiérarchiques traditionnels.
- L'activité de la SCOP apparaît propice à un désir de démocratie en entreprise.
- Les institutions, la gouvernance et le fonctionnement opérationnel prescrits témoignent d'un projet sociopolitique d'altérité et de démocratie en entreprise.
- Avec son développement, SCOPCONSEIL fait face à l'installation progressive d'un malaise sur la réalité du fonctionnement démocratique dans ses rangs.
- Notre démarche d'intervention a permis d'alterner caractérisations, diagnostics, pistes d'actions et propositions de solutions organisationnelles à ce malaise.

Résultats :

La recherche-intervention étant par définition contextuelle, le quatrième chapitre nous a permis avant tout de donner à voir le cas de SCOPCONSEIL et les actions réalisées pour traiter ses nombreux enjeux. Ces éléments nous permettront de conceptualiser les enjeux de la démocratie en entreprise et une démarche d'intervention permettant de structurer et incarner la démocratie dans l'entreprise.

Introduction

Pour étudier la démocratisation de l'entreprise, nous avons adopté une démarche de recherche-intervention dans une SCOP de conseil en informatique. Bien saisir l'organisation et les enjeux de SCOPCONSEIL suppose une inscription profonde dans la dynamique de l'entreprise. Ainsi, les travaux de recherche sont alimentés par une immersion de long terme dans la structure, en tant que stagiaire, prestataire extérieur puis salarié chez SCOPCONSEIL. Pour m'inscrire dans le processus démocratique de la SCOP, j'ai également choisi d'y devenir sociétaire, de participer aux assemblées générales et séminaires et d'intégrer, durant une année, le Conseil de Surveillance de la SCOP²⁶, qui « exerce un contrôle permanent de la gestion de la société par les gérants »²⁷.

Avant de déduire des résultats de cette recherche-intervention, le chapitre 4 vise à donner à voir le terrain de recherche et le déroulement de l'intervention. Il s'agit notamment de présenter le contexte de la recherche et l'activité de SCOPCONSEIL, qui en font un cas particulièrement adapté pour étudier la dynamique démocratique, la gouvernance et le fonctionnement opérationnel prescrits et réels dans un premier temps et de présenter le cheminement de l'intervention, qui, nous le verrons, part de la caractérisation d'un malaise sur le caractère démocratique du fonctionnement réel de SCOPCONSEIL et débouche, après plusieurs itérations, sur des pistes d'action permettant de répondre à ce malaise.

L'immersion prolongée chez SCOPCONSEIL m'a permis de m'inscrire dans la dynamique de l'entreprise et de l'action collective à l'œuvre. Dans le but de donner au lecteur les outils pour s'en saisir, nous trouvons essentiel d'inviter tout lecteur de la

²⁶ Concernant l'accès au sociétariat et au Conseil de Surveillance, seule la candidature était un choix, l'accès s'est bien évidemment fait en suivant le processus électoral classique.

²⁷ cf. statuts de la SCOP

thèse à nous accompagner chez SCOPCONSEIL. L'objectif de ce chapitre est de donner à voir le terrain, de l'immerger dans l'enquête, de lui faire connaître les acteurs... Cette immersion par procuration pouvant provoquer chez le lecteur des interprétations diverses, nous avons choisi de l'emmener à nos côtés dans l'intervention, de partager avec lui nos lectures, diagnostics, hésitations et redirections ayant caractérisé notre cheminement de recherche.

4.1 – Présentation de la SCOP

L'immersion prolongée dans le cabinet SCOPCONSEIL m'a permis de retracer son histoire, je m'efforce ici de la présenter de manière relativement détaillée. Mes premiers contacts avec SCOPCONSEIL ont eu lieu peu de temps après la transformation en SCOP, dans les semaines qui suivirent, et des échanges et entretiens avec les gérants actuels (qui se présentent également comme les fondateurs de la SCOP) et des salariés et anciens salariés présents très tôt dans la vie de la société ont permis de suivre la société et ses évolutions sur plusieurs années. Ainsi, après avoir décrit le contexte de création de la SCOP, je montrerai en quoi l'activité de conseil apparaît adaptée pour mettre en place une organisation démocratique et présenterai la gouvernance et le fonctionnement prescrits de la SCOP.

Création et contexte de la SCOP

SCOPCONSEIL, cabinet de conseil et d'intégration de solutions en pilotage de la performance (EPM), a été créé courant 2014 sous forme de SARL puis transformé en SCOP-ARL fin 2015. Ses fondateurs, tous issus d'un cabinet réalisant la même activité et rassemblant une centaine de consultants, avaient pour objectif de « fonctionner différemment » et de se défaire du modèle hiérarchique traditionnel du secteur qu'ils

avaient expérimenté, ensemble, chez leur précédent employeur. En voulant au départ « associer tous les managers » au projet, ils se sont dit qu'il serait opportun d'aller plus loin et d'y associer tous les salariés. C'est ainsi qu'ils ont décidé de transformer la SARL en SCOP-ARL. Un des fondateurs de la SCOP le résume de la sorte :

« Je voulais créer mon propre job. C'est-à-dire de continuer à manager, coacher, accompagner tout en ayant la liberté de faire à ma façon, avant j'avais des prescriptions. Avant je manageais, mais je n'avais pas la main sur les décisions salariales ou les évolutions. Il y avait des choix de la direction que je ne partageais pas... Une des vraies raisons est que je suis attaché à l'humain, j'avais envie de travailler avec M, N et E. On a fait une SCOP car je ne suis pas assez matérialiste, je préfère la démarche de liberté à la démarche capitaliste, au départ on voulait associer tous les managers puis on s'est dit "pourquoi ne pas associer tout le monde ?!" » - O, gérant.

Ainsi, forts de leurs expériences passées, les fondateurs de SCOPCONSEIL ont choisi de continuer à réaliser cette activité de conseil et intégration de solutions en pilotage de la performance tout en proposant aux salariés une manière de travailler différente. Le projet fut l'occasion d'expérimenter leur conception de la démocratie en entreprise qui vise un idéal de fonctionnement dont la sémantique tourne autour de la liberté, de l'autonomie et de la responsabilisation de chacun.

« L'idée c'est de créer ton propre job, il t'appartient, personne ne te l'enlève. C'est intéressant, il y a beaucoup d'éléments à la fois liés au perso et à nos parcours qui se sont retrouvés dans cette SCOP. Et ce qui est intéressant c'est que chaque parcours, chaque individualité, va venir nourrir et enrichir ce tronc commun, la société en fait. [...] La SCOP c'est un point essentiel, c'est fondamental cette organisation-là, le fait de pouvoir travailler de manière autonome, de travailler à la fois sous sa responsabilité, améliorer ses compétences, grandir, travailler en équipe. Tout ça c'est essentiel, c'est très positif, ça ne m'étonne pas que ça plaise à tout le monde » - E, gérant

« Dans cette boîte, c'est simple, il n'y a pas de patrons, enfin, non, on est tous patrons » - O, gérant.

« En fait, on veut monter un système égalitaire » - M, gérant.

Comme en témoignent les discours de ses dirigeants, le statut coopératif est associé pour les membres de SCOPCONSEIL à une organisation du travail alternative. Le projet originel était de réussir à réaliser une activité de conseil aux entreprises tout en s'inscrivant dans une dynamique démocratique. La notion d'entreprise démocratique perçue par les fondateurs lors de la création allait bien au-delà de la simple collectivisation du pouvoir souverain. Ils ont vu dans la SCOP la forme juridique la plus adaptée pour construire un projet collectif d'émancipation des travailleurs.

« La SCOP, c'est une organisation alternative du travail, c'est la démocratie au travail. [...] L'idée c'est de construire son parcours, de travailler dans une équipe qui va vous porter, qui va vous aider, donc vous allez chercher du sens dans votre quotidien. Cette organisation alternative du travail plaît aux plus jeunes, mais également à des gens plus âgés, à des consultants seniors, qui peut-être ont connu quelques mésaventures dans des organisations plus traditionnelles, plus hiérarchiques, plus verticales et retrouvent le sens, l'autonomie, la responsabilisation dans le monde de la coopérative. » - interview télévisée de E, gérant.

L'association entre organisation du travail alternative et SCOP est parfois remise en cause par l'un des quatre fondateurs, pour qui le statut de SCOP amène certaines difficultés, notamment liées à l'impossibilité pour un sociétaire de dégager une plus-value lors de la vente de ses parts, il nous livre d'ailleurs sa version de la SCOP et du caractère alternatif du fonctionnement de celle-ci lors d'un échange informel :

« Parfois, je ne comprends pas qu'on ait fait une SCOP, là on est ensemble, on discute, on boit des verres, ce n'est pas comme dans une entreprise classique, mais on ferait exactement la même chose si on n'était pas une SCOP. » N, gérant.

Les salariés-sociétaires ayant intégré la SCOP au cours de l'évolution du projet ont rejoint SCOPCONSEIL pour des raisons assez similaires à celles évoquées par les fondateurs lorsqu'ils l'ont créée.

« Moi, en sortant d'école d'ingé », je voulais quelque chose de différent, les différentes expériences que j'ai eues durant les stages notamment ne me tentaient pas trop. Du coup, j'ai ouvert l'annuaire des SCOP et j'ai trouvé SCOPCONSEIL » - D, sociétaire.

« Je voulais quelque chose de différent de ■■ qui était très hiérarchique, très procédurier. Tu dois calquer au schéma. Tu dois faire de cette manière et pas autrement. Ce cadre me tétanisait. Par contre, j'aimais beaucoup l'aspect "conseil". Je ne voulais pas sortir du conseil et aller dans une boîte en interne, je me serais vite lassé. » - AB, sociétaire.

Lors de mes premiers échanges avec SCOPCONSEIL, peu après la transformation en SCOP, le cabinet comptait moins d'une dizaine de salariés, six ans plus tard, la trentaine de salariés, presque tous sociétaires, a été dépassée. Avec cette croissance des effectifs, et un turnover relativement similaire à celui du secteur, aux alentours de 25 %, les sociétaires de la SCOP ont assez rapidement commencé à se questionner sur la structuration du modèle d'organisation du travail, très peu formalisé au départ. Cette absence de formalisation semblait très adaptée à une TPE²⁸ ancrée localement. Cependant, depuis que l'entreprise est implantée dans plusieurs bureaux sur le territoire français et que les besoins en termes de coordination ont augmenté, il est devenu indispensable pour les sociétaires de la SCOP de cadrer davantage les choses.

« Au début on était quelques personnes, donc l'organisation elle se résumait dans des compétences que les gens mettaient en œuvre au quotidien. Si tu veux, il y avait des profils consultants et au début, j'étais seul sur la partie commerciale et après l'équipe s'est agrandie. Et aujourd'hui on peut justement se poser la question de l'organisation, puisque l'organisation c'est peut-être plus que l'addition des compétences des personnes. Quand tu es petit, tu fais ce que tu sais faire, puis tu n'as ni le temps ni les moyens de te poser d'autres questions. Aujourd'hui on grandit et on a plus de temps et plus de moyens pour se poser les questions sur l'organisation d'aujourd'hui et surtout celle de demain, l'idée c'est de mettre en place quelque chose d'efficace, à la fois

²⁸ Très Petite Entreprise

*commercialement, opérationnellement et puis économiquement » -
E, gérant.*

C'est notamment dans le contexte de ce désir de structuration, d'organisation, de pérennisation d'un modèle existant, mais fonctionnant au gré des besoins de l'activité que s'est lancée la recherche-intervention. Comme l'illustre l'Encadré 3, extraite du contrat de collaboration entre SCOPCONSEIL et le CGS, la demande initiale visait à accompagner le cabinet à « structurer un modèle d'organisation du travail alternatif et démocratique » dans un contexte de croissance et de nombreux enjeux stratégiques liés à l'activité.

Le modèle actuel, mis en œuvre lors de la constitution de la société et porté par le refus des pratiques issues d'organisations professionnelles plus traditionnelles, est en évolution. Après le dépassement du palier des 20 salariés, le besoin de se pencher sur la structuration et la formalisation du modèle d'organisation du travail devient une nécessité notamment au regard des enjeux stratégiques actuels. Dans ce contexte plusieurs questions se posent à l'organisation :

- Comment faire en sorte que le fonctionnement démocratique assure la prise en charge par le collectif des questions stratégiques ?
- Avec la croissance du collectif, quels sont les besoins d'explicitation et de formalisation de l'organisation (processus et structure) ?
- Comment s'assurer que la majorité des membres participent tant à la réflexion stratégique qu'au travail d'organisation ?

Encadré 3 - Démarrage de la RI - Extrait du contrat de collaboration entre SCOPCONSEIL et le CGS

Que ce soit à travers les entretiens réalisés, les communications formelles et informelles faites par les acteurs, la mise en place de statuts coopératifs et le lancement de la recherche-intervention, les sociétaires de SCOPCONSEIL semblaient exprimer un désir fort de fonctionner de manière alternative et démocratique, tout en veillant à ce que cela ne nuise pas à l'activité productive. Il s'agissait notamment de viser un équilibre où la participation des sociétaires serait accrue sans que cela ne remette en cause l'appareil productif et la pérennité économique du cabinet. Nous

allons voir que l'activité du cabinet apparaît adaptée à la mise en place d'un tel modèle de fonctionnement.

L'activité de conseil, propice à un désir de démocratie

Créé par des consultants issus d'un cabinet concurrent fonctionnant de manière plus « traditionnelle » et hiérarchique, SCOPCONSEIL à ses débuts avait pour ambition de continuer à réaliser une activité de conseil aux entreprises et d'intégration de solutions EPM tout en s'inscrivant dans une dynamique tout à fait différente, en expérimentant d'autres manières de travailler. Manières qui donnaient davantage *voix au chapitre* aux salariés et qui leur fournissaient toute la liberté, l'autonomie et les responsabilités nécessaires à l'exercice de leur mission. Les postulats initiaux étaient d'une part que l'émancipation des travailleurs répondait à certaines ambitions politiques partagées par plusieurs fondateurs, mais d'autre part que celle-ci, rendant les travailleurs autonomes et responsables dans leurs missions, ne pouvait qu'améliorer la performance productive du cabinet.

SCOPCONSEIL réalise des prestations de conseil et intégration de solutions digitales de pilotage de la performance auprès de ses clients et leur vend des licences de ces mêmes solutions au profit d'un éditeur logiciel mondialement connu, moyennant une marge plus ou moins importante. Pour réaliser ces activités, les salariés de SCOPCONSEIL se répartissent entre une équipe commerciale, en charge de vendre les prestations et licences (qui requièrent certaines compétences technico-commerciales détenues par l'un des gérants de la SCOP ayant une expérience importante dans le métier), et une équipe de production, constituée de consultants, qui réalisent les prestations, et de développeurs TMA (Tierce Maintenance Applicative), qui interviennent en aval des projets d'intégration pour faire de la maintenance, du

support et réaliser des évolutions pour les clients de la société. L'offre TMA s'est développée en 2020, lorsque les clients ayant des besoins de support et d'interventions ponctuels sont devenus plus nombreux.

Afin de montrer que l'activité apparaît propice à des désirs de démocratisation de l'entreprise et que le cas de SCOPCONSEIL est pertinent pour étudier l'incarnation de la démocratie dans l'entreprise, un détour par la littérature sur les entreprises de services professionnels, qui n'avait pas nécessairement sa place dans la revue de littérature générale, apparaît pertinent. Nous le faisons ci-dessous.

Chez SCOPCONSEIL, comme dans les autres *Firmes de Services Professionnels* (PSF), les travailleurs délivrent des prestations de services, qualifiées d'« applications intangibles d'un savoir complexe » (Greenwood *et al.*, 2005). Contrairement aux *Labour Intensive Companies* et aux *Capital Intensive Companies*, les PSF, en tant que *Knowledge Intensive Companies*, sont des entreprises à l'origine de produits non standardisables, accordant une importance particulière à la résolution de problèmes et se caractérisant par un haut degré d'autonomie entre les *knowledge workers*, principale ressource de celles-ci (Alvesson, 1995). C'est la collaboration entre les consultants et leurs clients, organisés en *équipes projet*, qui donne lieu à la conception, à la production et à la livraison de biens et services spécifiques à chaque client (Gand, Lefebvre et Sardas, 2007).

Le modèle *Up-or-Out*, adopté par une grande partie des entreprises du secteur, se caractérise par une très forte sélection à l'entrée et au changement *d'échelon*, un parcours de carrière préformaté (généralement *Junior > Senior > Manager > Manager Senior > Partner*), une rémunération élevée et une très forte centralisation du pouvoir de décision. Un système d'évaluation lié à la promotion fait que les collaborateurs n'ont d'autre choix que de suivre le parcours prédéfini, soit ils gravissent les échelons, soit

ils sont incités à quitter l'entreprise. L'organisation du travail typique, dans ce type de structure, est une organisation par projet où chaque *équipe projet* en mission chez un client est composée d'individus appartenant aux différents échelons de la pyramide et hiérarchisée suivant les liens de subordination internes à l'entreprise. Le modèle traditionnel de structuration en *partnership*, selon l'*Up-or-Out* ou *Cravath System* (Swaine, 2007), apparaît par nature compatible avec un taux de turnover élevé, avoisinant les 25 % en France (Tillou et Igalens, 2012), car celui-ci permet de maintenir une forte sélectivité et une structure pyramidale.

Cependant, le professionnel représentant une ressource critique pour l'entreprise, un départ est bénéfique pour l'entreprise traditionnelle seulement lorsqu'il apparaît désirable pour l'entreprise, lorsque l'individu n'a pas été *sélectionné*. En effet, le système prévoit que seule une partie déterminée des ressources les plus compétentes monte au sein de la pyramide. La perte d'un ensemble trop important de ressources ou le départ volontaire d'un professionnel stratégiquement essentiel car détenant des compétences, des connaissances ou un portefeuille clients non partagés au sein de l'organisation peut représenter un risque majeur pour celle-ci. Certains cabinets de conseils, par exemple, ont perdu toute leur valeur lors de vagues de départs massives de consultants qu'ils employaient, qui portaient eux-mêmes cette valeur. Ce fut notamment le cas de certains concurrents de SCOPCONSEIL. Ainsi, le client étant davantage lié au consultant qu'à l'entreprise qui l'emploie, le départ volontaire d'un salarié fait courir un risque pour le portefeuille clients de l'entreprise (Tillou et Igalens, 2012), cela correspond à la perte potentielle de toutes les connaissances et compétences détenues et créées par celui-ci (Løwendahl, Revang et Fosstenløkken, 2001) et nécessite du temps de recrutement et de formation d'une ressource équivalente et de sa capacité d'encadrement et d'accompagnement des

moins expérimentées (Alvesson et Robertson, 2006). En ce sens, la performance productive des PSF, et notamment des cabinets de conseil, est fortement dépendante des professionnels, de leurs compétences, de leur niveau d'expertise, de leurs expériences et de leur motivation à réaliser les tâches qui leur sont confiées.

Dans ce cadre, la rétention des consultants et la capitalisation sur les savoirs disséminés entre les ressources de l'entreprise apparaissent être un enjeu fondamental pour les PSF (Alvesson, 1995). Il s'agit notamment de détenir les compétences et les ressources humaines nécessaires et compatibles avec les stratégies de l'entreprise (Hitt *et al.*, 2001). Il serait par exemple difficile pour SCOPCONSEIL de se positionner comme *expert* sur son marché si tous les consultants quittaient l'entreprise après 2 ans en son sein, les ressources présentes ne permettant pas de maintenir le niveau d'expertise vendu. Ainsi, le *management* des professionnels représente, dans la littérature, un enjeu particulier et la voie hiérarchique n'apparaît pas nécessairement la plus adaptée. Considérant les professionnels comme des « individus hautement qualifiés qui savent ce qu'ils ont à faire et qui le font », plutôt qu'une pyramide hiérarchique traditionnelle, Mintzberg (1998) compare le management des professionnels à une relation de coordination entre un chef d'orchestre et ses musiciens. Bien qu'étant généralement du métier, le manager ne peut maîtriser chacune des tâches complexes mises en œuvre par les professionnels, il sera cependant en mesure de comprendre et de coordonner cet ensemble de tâches individuelles afin de faire *jouer la symphonie*.

L'activité des professionnels étant considérée comme complexe, l'autorité du manager s'en voit fortement limitée. Bien qu'ayant, dans les structures pyramidales, une supériorité hiérarchique sur celui-ci, il ne peut pas encadrer et contrôler chaque tâche mise en œuvre par le professionnel. Les produits de ces organisations étant en

général non standardisés, chaque professionnel devra mettre en œuvre son savoir complexe et il est très probable que cette instanciation de savoir lui soit personnelle et qu'elle aurait été autrement si un autre professionnel avait été à sa place. Dans ce contexte, il est légitime de différencier deux types d'autorité auxquels sera confronté le professionnel dans les structures traditionnelles des PSF.

- L'autorité administrative qui sera centralisée au sommet de la pyramide et donnera lieu à une subordination du professionnel à ses supérieurs hiérarchiques.
- L'autorité opérationnelle, plus décentralisée, qui rendra le professionnel autonome dans les tâches qu'il accomplit afin de mener à bien les missions qui lui sont confiées. Il sera davantage contraint par le travail des autres acteurs opérationnels que par les directives données par un supérieur.

C'est dans cette optique que Mintzberg (1982) conceptualise la bureaucratie professionnelle, basée sur la standardisation des compétences des professionnels qui, bien que subordonnés à la pyramide, peuvent travailler de manière autonome et légitime puisqu'ils sont reconnus et réputés avoir les compétences nécessaires pour le faire. Dans ce contexte, le management traditionnel de l'organisation professionnelle permet aux employés de s'auto-organiser dans le travail dans la mesure où ils détiennent l'autorité opérationnelle leur permettant de le faire (Greenwood *et al.*, 2005 ; Greenwood, Hinings et Brown, 1990). Cependant, le management hiérarchique est régulièrement considéré comme ayant certaines limites (Harrison et Freeman, 2004) :

- La centralisation de l'autorité administrative serait parfois un frein à l'autonomie des professionnels (Løwendahl, 2005),

- Il priverait le professionnel de « ressources stratégiques qui lui permettraient de se sentir bien dans le rôle qui lui est confié par l'organisation » (Roger et Othmane, 2013),
- Les opportunités de progression selon la voie hiérarchique seraient insuffisantes pour répondre aux attentes diverses des salariés ayant un fort potentiel technique dans l'organisation (Shepard, 1958).

Les écarts entre le management des professionnels, qui « requièrent peu de direction et supervision », mais plutôt « protection et support » de la part de l'organisation et de ceux qui la représentent (Mintzberg, 1998), et la structure pyramidale traditionnelle ont amené la littérature à chercher des alternatives pour l'organisation professionnelle. Adopter un système coopératif et démocratique est parfois vu, pour l'organisation des PSF, comme l'incarnation d'un « rejet du management hiérarchique traditionnel » (Gand, Lefebvre et Sardas, 2007). Ce rejet fut d'ailleurs moteur dans la décision des fondateurs de SCOPCONSEIL de créer une SCOP.

Mesurant les aspects « démocratiques » d'une organisation à travers la distribution de la valeur créée, la participation des travailleurs au processus de décision, l'expression des intérêts individuels par ces derniers et la protection de leurs droits face à de potentiels abus, Rousseau et Rivero (2003) promeuvent la démocratie au travail comme une manière efficace d'organiser les entreprises de la connaissance. Telles que les PSF, celles-ci auraient, selon les auteurs, tout intérêt à profiter des bienfaits de la démocratisation, à savoir un accès étendu à l'information et des avantages comparatifs importants dus à la présence de travailleurs qualifiés, compétents et engagés. La démocratisation de l'entreprise serait en ce sens une source de productivité pour les PSF et un gain en termes de performance productive.

Les pratiques démocratiques, dans des entreprises de telle sorte, participeraient à augmenter le savoir, l'expérience et les capacités individuelles et collectives des travailleurs et du collectif de travailleurs.

L'importance des ressources humaines et de leur rétention, le temps de formation et de montée en compétence des consultants de SCOPCONSEIL, les difficultés de recrutement auxquelles se confrontent le cabinet et ses concurrents et l'autonomie opérationnelle nécessaire aux professionnels pour réaliser leur activité rendent l'activité de SCOPCONSEIL particulièrement propice pour chercher à incarner la démocratie dans l'entreprise. Qui plus est, en suivant les travaux de Rousseau et Riveo (2003), l'incarnation de la démocratie dans l'entreprise serait potentiellement source de gains en termes de performance productive pour SCOPCONSEIL.

Statuts, gouvernance et fonctionnement prescrit

Pour soutenir le projet de mise en place d'une organisation du travail alternative et démocratique, les fondateurs de SCOPCONSEIL ont choisi de doter la société de statuts coopératifs, la SCOP apparaissant être le cadre le plus adapté pour soutenir ce projet.

Sur conseils de l'Union Régionale des SCOP (URSCOP), les statuts rédigés par SCOPCONSEIL apparaissent tout à fait classiques pour une coopérative de production, ils détaillent notamment les valeurs défendues par la société (voir Annexe 3, p. 353), les principes coopératifs (voir Annexe 4, p. 353), et les modalités d'organisation de la gouvernance de l'entreprise (composition des différentes instances, modalités d'élections, composition, organisation et compétences des assemblées...). Nous constatons au travers des valeurs coopératives que comme le précise la loi, le caractère démocratique de la gouvernance de SCOPCONSEIL est inscrit

statutairement, complété notamment de valeurs correspondant au désir originel d'organisation alternative du travail donnant davantage voix au chapitre au salarié et à ses désirs et prenant son bien-être en compte (« prééminence de la personne humaine », « reconnaissance de la dignité du travail », « droit à la créativité et à l'initiative »...). Les principes coopératifs de SCOPCONSEIL suivent la même logique, les salariés étant nécessairement majoritaires dans la structure de gouvernance, la gouvernance étant démocratique et transparente, le profit étant subordonné à « la promotion et l'épanouissement de ses coopérateurs salariés », la valeur étant équitablement répartie entre tous...

La gouvernance démocratique de SCOPCONSEIL s'organise notamment à travers diverses modalités comme le vote égalitaire (une personne = une voix), une gérance élue par l'assemblée des sociétaires, l'obligation de créer un conseil de surveillance à partir de 20 sociétaires, le principe de partage des résultats entre la société (réserves), le travail (participation & intéressement) et le capital (dividende), et enfin une libre adhésion prévue par la loi, mais qui peut être obligatoire si les statuts de l'entreprise le prévoient, comme c'est le cas de SCOPCONSEIL. Le collectif souverain est donc composé de l'ensemble des salariés-sociétaires.

Les salariés sont « souverains » de l'organisation dans le sens où en tant que sociétaires, ils élisent démocratiquement leurs dirigeants selon le principe « 1 personne = 1 voix » et ont la possibilité de les révoquer par le vote à la majorité en assemblée générale. Ils ont également la possibilité d'ajouter à l'ordre du jour des AG toute question qu'ils jugent opportune, chacun d'entre eux étant égal à ses pairs face au vote.

Au-delà des aspects légaux, communs à l'ensemble des coopératives, les observations réalisées mettent en avant que la structure de gouvernance s'est

constituée avec l'organisation d'une à deux assemblées générales par an regroupant chaque fois la quasi-totalité des salariés qui étaient à la fois sociétaires et qui exprimaient leur suffrage par le vote de résolutions dont l'adoption était proche de l'unanimité à chaque expression. Les propositions mises aux votes relevaient majoritairement d'obligations légales (approbation des comptes, partage du résultat, élection de représentants...) et correspondaient parfois à des choix de sociétaires propres à la société (fixation de la rémunération des gérants, constitution de nouvelles instances de gouvernance...)²⁹. Nous constatons également qu'au cours de la croissance de la SCOP, la structure de gouvernance s'est étoffée à travers la création de nouvelles instances telles que le « Conseil de Surveillance » qui « exerce un contrôle permanent de la gestion de la société par les gérants »³⁰ ou un « Référent Coopératif » en charge d'« alimenter les liens avec l'URSCOP et l'écosystème coopératif ; accompagner les salariés vers le sociétariat ; animer la vie coopérative ; organiser la formation des sociétaires »³¹.

Cependant, le système de gouvernance de SCOPCONSEIL ne présuppose ni la manière dont sera exercé le pouvoir délégué aux représentants (les gérants élus) ni les modalités d'organisation et de coordination du fonctionnement et de l'activité opérationnelle. Ne se dotant ni d'une constitution, ni d'un règlement intérieur, ni de textes officiels de ce type, le fonctionnement opérationnel prescrit dans la société transparait avant tout à travers les communications et discours, transmis notamment par les représentants élus, lors des phases de recrutement par exemple. Une analyse discursive réalisée tout au long de l'immersion met en avant que les rapports à la

²⁹ Nous constatons néanmoins qu'en assemblée générale, plus de 95 % des sujets mis à l'ordre jour relevaient d'obligations légales

³⁰ Statuts

³¹ Procès-Verbal d'Assemblée Générale Ordinaire

hiérarchie prescrits ont évolué et se sont étoffés en accompagnant la structuration du cabinet et de son activité.

2018

« Déjà quand les gens sont responsables et autonomes, la question de l'organisation classique, un peu pyramidale, elle se pose beaucoup moins parce qu'ils savent ce qu'ils ont à faire, ils ont les outils pour le faire, ils le font quoi. Ils sont autonomes et responsables, ce qui fait que la société grandit durablement. » - E, gérant.

« Dans cette boîte, c'est simple, il n'y a pas de patrons, enfin, non, on est tous patrons » - O, gérant.

« C'est difficile tu sais, moi je suis là que depuis quelques mois, je demande ce que je dois faire et on me répond "je ne suis pas ton chef, fais ce que tu veux, tu es grand" » - K, salarié.

2019

*« Hier encore, on a fait un entretien annuel avec ■■■, ça a duré jusqu'à 20 h et tout le monde est ressorti frustré, ce n'est pas ce que je veux faire de ma vie, je suis commercial moi je suis pas là pour gérer ces m***** et toujours avoir à dire non aux gens. » - E, gérant.*

« Dans les autres boîtes, les structures sont plus lourdes, mais les salariés sont beaucoup plus encadrés, ici on bricole » - L, sociétaire.

2020

« Dans d'autres boîtes, il y a des règles, tu n'as pas le choix. Ici on te dit, tu en fais ce que tu veux » - O, gérant.

2021

« Il y en a qui pensent qu'ils font ce qu'ils veulent, mais non ! C'est simple, tu ouvres ton contrat de travail et tu vois qui c'est le chef. » - E, gérant.

« Il n'y a pas d'options, c'est juridique en fait. C'est la gérance qui prend la décision » - O, gérant.

« Le discours évolue énormément, avant il n'y avait pas de patrons, aujourd'hui, on te renvoie systématiquement à ton contrat de travail » - G, sociétaire.

« Sur les projets, les seniors sont toujours au-dessus, c'est normal. Après en dehors, les gérants c'est les "big bosses", ils ne se cachent pas pour le dire » - U, salarié.

Encadré 4 - Évolution discursive - La hiérarchie chez SCOPCONSEIL

L'Encadré 4 permet, à travers la sélection d'un panel de déclaration de gérants et non-gérants de la SCOP, de mettre en avant l'évolution discursive sur l'une des modalités de fonctionnement opérationnel prescrites de SCOPCONSEIL et de certaines pratiques de fonctionnement réel. Ces modalités traitent avant tout des liens de subordination entre gérants et non gérants et de leur existence ou non au sein de la SCOP. Au départ rejetés par les fondateurs, ces derniers se sont dévoilés au gré de la structuration du cabinet pour devenir composants essentiels du fonctionnement opérationnel du cabinet. Au dire de certains sociétaires, il s'agirait davantage d'officialiser des relations préexistantes plutôt que de structurer ces liens existants dès le démarrage de la société.

Plus globalement, le fonctionnement opérationnel comme prescrit par les gérants de la SCOP, en complément du système de gouvernance décrit dans les statuts coopératifs de SCOPCONSEIL, se traduit par des injonctions appelant les individus à se coordonner et s'organiser librement sous contraintes, celles de respecter les statuts et le cadre légal, d'œuvrer au profit de l'intérêt collectif et de maximiser la rentabilité économique du cabinet. Les gérants de la SCOP, quant à eux, se positionnent pour garantir le respect de ces impondérables, n'hésitant pas à user d'autorité lorsqu'ils considèrent que les actions individuelles viennent en contradiction avec l'une ou l'autre de ces contraintes internes et externes. Les recherches présentées dans la

partie suivante, et cela marquera le début de l'intervention, font état d'un malaise grandissant sur le caractère démocratique du fonctionnement opérationnel. Il se traduira notamment par le fait que, comme nous venons de le voir, le fonctionnement prescrit émane d'injonctions de certains individus en position de pouvoir, ce qui interroge d'une part leur représentativité vis-à-vis du collectif et de ses intérêts et d'autre part le caractère discrétionnaire de ces injonctions parfois contradictoires. Tandis que le système de gouvernance est formalisé et prescrit à travers les statuts et textes légaux, le fonctionnement opérationnel prescrit apparaît relativement flou laissant la place aux pratiques non formellement prescrites et contraignant les acteurs à se reposer sur les discours des représentants de la SCOP, qui évoluent, et de devoir construire leurs propres traductions organisationnelles des principes et valeurs soutenant le cadre coopératif de l'entreprise.

4.II – Entre résistances et incertitudes : cheminement de l'intervention

En cherchant à mettre en place une organisation du travail alternative et démocratique, conçue par et pour les salariés, les fondateurs de SCOPCONSEIL ont choisi d'adopter des statuts coopératifs. L'ambition de départ était d'aligner le fonctionnement opérationnel aux statuts en laissant aux salariés-sociétaires la liberté de s'organiser comme ils l'entendaient et la responsabilité de coconstruire le projet commun. Il s'agissait de mettre en place une *participation élargie* des sociétaires de SCOPCONSEIL.

Cependant, les évolutions et contraintes du cabinet ont conduit à l'apparition d'un malaise progressif sur le caractère alternatif du fonctionnement que nous cherchons à caractériser, analyser et auquel nous tentons d'apporter des voies de

résolution. Une succession de plusieurs itérations, alternant diagnostics et identifications de voies de résolutions, a permis ces caractérisations, analyses et propositions de pistes d'action chez SCOPCONSEIL.

Première itération de conception : de la caractérisation d'un malaise sur le caractère démocratique du fonctionnement de la SCOP à un dissensus portant sur les principes et valeurs démocratiques

Au gré de l'immersion, les interactions avec les acteurs ont mis en évidence l'existence d'un malaise sur le caractère alternatif et démocratique du fonctionnement de SCOPCONSEIL. En effet, malgré l'observation de premier abord du fonctionnement de la gouvernance avec une grande partie des sociétaires présente à chaque AG et validant l'ensemble des propositions faites par la gérance à une majorité des voix se rapprochant systématiquement de l'unanimité, les plaintes puis les départs de salariés semblaient se multiplier. En cause, trois groupes de personnes semblaient adopter des dynamiques tout à fait différentes. D'un côté, les gérants de la société avaient notamment l'impression de porter le collectif « à bout de bras » et d'être les seuls à s'investir pour le développement et de l'autre, plusieurs sociétaires remettaient en cause l'action de ces derniers, considérant qu'ils avaient accaparé l'ensemble des pouvoirs dans la SCOP. À cette configuration s'ajoutait une majorité silencieuse de salariés-sociétaires, qui bien que pas toujours en accord sur toutes les actions des gérants de la société, avait tendance à ne pas générer d'agitation dans l'équilibre existant de la SCOP.

Le projet collectif porté par les fondateurs suppose que les salariés-sociétaires adoptent un comportement *pro-actif* dans la société, qu'ils s'impliquent au-delà de leur rôle de salarié pour que « chaque individualité [vienne] enrichir ce tronc commun » qu'est la société. Les gérants déplorent cependant le manque de participation des

salariés-sociétaires. Ils considèrent que les sociétaires ne sont pas assez responsables et qu'ils ne participent pas assez au développement de l'entreprise, notamment sur les enjeux stratégiques et sur la construction de ses outils de gestion :

« [à propos d'un groupe de travail sur le développement stratégique]
La réalité c'est que ce groupe de travail n'avance pas beaucoup parce qu'il y a peu d'implication en fait. Quand tu poses des questions dans le groupe de travail, si tu n'as pas de réponses, bah tu arrêtes de poser des questions en fait. C'est difficile puisque là on est sur des sujets qui sont annexes au contrat de travail, annexes à la mission technique du salarié. On est sur des sujets de sociétariat, la personne elle va prendre du temps en plus de son temps de travail. Ça veut dire le week-end, les vacances, et bien souvent le soir. Tu ne peux pas exiger d'une personne qu'elle soit présente. » - E, gérant.

« Cette question de la dichotomie entre les différents sociétaires, en fait, c'est très fort, il y en a qui se planquent derrière les autres. » - O, gérant.

Ce manque de participation des sociétaires est également reconnu par certains non-gérants qui éprouvent parfois des difficultés à s'extraire de leurs missions quotidiennes ou ne ressentent pas la légitimité nécessaire pour cela :

« Je sais bien que je dois le faire, mais je n'en suis pas capable, ça fait deux mois que je fais du 8 h-20h pour le client » - G, sociétaire.

« On me demande de participer, moi, mais qu'est-ce que je peux faire, ça fait seulement deux ans que je fais ce job ? J'aurais plutôt tendance à faire confiance aux gérants, ça fait vingt ans qu'ils font ça eux. » - K, salarié.

La prise en charge des missions allant au-delà de leur poste de consultant ou commercial, comme la participation au développement stratégique ou l'amélioration de pratiques organisationnelles existantes, est parfois délaissée. Cela peut apparaître comme un manque d'*implication* et de *responsabilisation* des sociétaires.

S'inscrivant dans la durée, ce positionnement a pu, au cours des années, légèrement évoluer. Tandis qu'ils reprochaient à une majorité de salariés-sociétaires

de se comporter « plutôt comme salarié que comme sociétaire », assimilant les missions techniques correspondant au contrat de travail à un *travail salarié* et toute la participation allant au-delà de ce contrat à un *travail sociétaire*, certains acteurs, se rendant compte qu'ils ne pourraient imposer à tous de faire plus que ce que leur impose leur contrat se posent la question s'il ne faudrait pas reconnaître et officialiser ce *différentiel de participation*.

« Moi, je me demande vraiment ce que ça rapporte d'être sociétaire, c'est juste des galères en plus » - B, sociétaire.

« Attends, je vais être clair, je sais très bien qu'on me reproche de ne pas m'impliquer. Mais moi je facture tous les jours pour mon client, qu'est-ce qui leur faut de plus ? » - AC, sociétaire.

« Parfois, on se dit que la plus grosse connerie qu'on ait faite, c'est de rendre le sociétariat obligatoire » - E, gérant.

« C'est psychologique chez certains, ils se pensent "salariés" et c'est tout » - R, sociétaire.

Au-delà de ce différentiel de participation, donnant l'amère impression à certains d'en faire beaucoup plus que les autres sans être récompensés pour cela, le malaise se traduit chez SCOPCONSEIL par certaines frustrations sur le caractère alternatif du fonctionnement. Plusieurs sociétaires ne ressentent pas la coopérative comme un espace où ils ont la liberté de s'exprimer et d'agir pour le bien commun et l'autonomie d'organiser leur travail comme ils le souhaitent. Ils regrettent que l'organisation du travail dans la SCOP ne leur apparaisse pas si différente de ce qu'elle serait dans d'autres cabinets, qui ne se revendiqueraient pas démocratiques.

« La coopérative ne diffère pas des autres boîtes de conseils. Je suis venu parce que je pensais que le discours était honnête. C'est comme les autres boîtes de conseil qui disent : "Oui, nous c'est

l'humain qui est au centre de notre entreprise". Est-ce qu'on est en train de devenir une SSII classique ? » - V, sociétaire³².

« Par rapport à la SCOP, je recommande d'arrêter d'en faire toute une histoire. On fait penser aux gens qu'ils ont un rôle à jouer, mais c'est faux, c'est un doux rêve. Au final, ils seront frustrés, on crée de la déception là où il n'y a pas lieu d'en avoir » - L, sociétaire.

« Si SCOPCONSEIL est alternative ? C'est dur à dire de manière objective. Je pense qu'il y a bien pire, mais qu'il y a bien mieux aussi. La SCOP c'est un statut, rien d'autre. » - D, sociétaire.

« Au quotidien, c'est comme partout ailleurs, hein. Le rôle de sociétaire c'est une à deux fois par an, entre temps tu fais ton taf et c'est tout. » - X, sociétaire.

La manière dont est organisée l'activité de conseil apparaît pour certains sociétaires non-gérants en contradiction avec le projet sociopolitique porté de la démocratie en entreprise, celui où la liberté et l'égalité primeraient et où le bien-être des salariés-coopérateurs serait l'objectif prioritaire. En ce sens, la conciliation des objectifs économiques et sociaux, avec notamment l'activité productive d'un côté et le projet sociopolitique de l'autre, semble poser question dans la SCOP. Certains sociétaires semblent s'inquiéter d'une dégénérescence du travail se traduisant par la mise en place de processus d'activité jugés « classiques ». Un phénomène de résistance se met en place, conduisant les gérants à se positionner comme garants des intérêts collectifs et de la performance productive, prenant davantage de place dans la gestion de l'activité opérationnelle du cabinet.

Pour les sociétaires, le caractère non alternatif supposé s'incarne avant tout à travers le pouvoir des gérants de la SCOP, qui serait disproportionné et marquerait l'existence de liens hiérarchiques entre eux. Le fonctionnement ne serait « pas démocratique » car il ne laisserait pas assez aux salariés la possibilité de participer à

³² SSII est l'acronyme de *Société de Services en Ingénierie Informatique*, devenu plus tard *Entreprise de Services du Numérique* (ESN)

la gestion de leur entreprise. Cette dichotomie est notamment perçue par plusieurs sociétaires.

« Moi, je le vois plutôt comme une fracture, dans cette boîte, il y a la gérance, et les autres » - A, sociétaire.

« En fait, j'ai clairement l'impression que SCOPCONSEIL n'est pas vécu comme une démocratie. Mais je ne sais pas si c'est l'excès d'autoritarisme de la gérance ou le déficit de responsabilisation des associés qui en est la cause » - M, gérant.

Ce malaise, entre certains sociétaires qui reprochent aux gérants d'avoir accaparé les pouvoirs et des gérants qui ont l'impression de porter l'entreprise à bout de bras, est source de frustrations multiples, tant d'un côté que de l'autre. Ces frustrations ont notamment pu provoquer chez SCOPCONSEIL des sentiments de mal-être individuel, voire des départs de salariés. Ceux-ci ne considérant pas le cabinet comme « alternatif » ou « démocratique » ont préféré quitter l'entreprise pour rejoindre soit des entreprises ne se définissant pas du tout comme telles, plus appréciées par les démissionnaires car n'impliquant pas de « se donner corps et âmes » sans rien recevoir en retour ou ayant un « discours plus assumé » sur leur mode de fonctionnement, soit pour chercher à rejoindre un projet ayant « plus de sens » et correspondant davantage aux valeurs de ces derniers.

À ce moment de l'intervention, l'équipe de recherche s'est trouvée confrontée à un malaise sur le caractère alternatif et démocratique du fonctionnement qui opposait les uns qui considéraient que les gérants détenaient tous les pouvoirs et en abusaient et les autres qui considéraient que le pouvoir leur avait été délégué par l'assemblée des sociétaires, mais que la majorité des sociétaires ne prenaient pas leurs responsabilités. Dans les deux cas, le malaise sur le caractère alternatif et démocratique du fonctionnement se matérialise comme un manque de participation des sociétaires. La participation élargie des membres du collectif souverain est vue

comme ce qui fonde le caractère démocratique d'une organisation. Certains s'en ressentent privés par les représentants de l'entreprise, d'autres considèrent que les sociétaires ne prennent pas leurs responsabilités. Une première lecture de ce malaise nous a conduits à analyser celui-ci comme un dissensus portant sur les principes et valeurs, sur ce qu'est, ou devrait être, la démocratie dans l'entreprise. Ceux ayant une vision plutôt représentative de la démocratie considèrent que c'est à travers le processus d'élection, de révocation et de contrôle des dirigeants que s'exprime le caractère démocratique d'une entreprise, ceux ayant une vision plutôt participative considèrent que les pouvoirs dans la société devraient être davantage décentralisés et que les salariés devraient pouvoir participer beaucoup plus aux décisions impactantes dans la société.

Avec pour objectif de dresser le tableau des différentes conceptions et traductions individuelles de la démocratie dans l'entreprise, nous avons choisi, après avoir eu une longue discussion avec les participants sur ce qu'est, ou devrait être, la démocratie dans la société civile et dans l'entreprise, de demander aux salariés de SCOP lors d'entretiens individuels si, selon eux, SCOPCONSEIL était une entreprise démocratique. Les réponses données par les participants ont été très diverses.

Certains ont notamment choisi d'analyser le caractère démocratique de SCOPCONSEIL à travers ses institutions :

« SCOPCONSEIL est une entreprise plutôt démocratique, car sinon il n'y aurait pas de sociétaires. Ils ont des pouvoirs forts au sein de la société, mais j'ai le sentiment qu'ils ne prennent pas leur responsabilité » - A, sociétaire.

« SCOPCONSEIL est une SCOP. Par définition, c'est démocratique » - T, salarié.

« Oui, il y a des AG, on approuve les comptes, il y a un conseil de surveillance... » - W, sociétaire.

« Oui et non, le mode de fonctionnement chez SCOPCONSEIL est démocratique, mais nécessite de poser quelques principes. Il y a des gilets jaunes, et je considère qu'enfreindre une loi, même si elle n'est pas juste, ça n'est pas démocratique » - O, gérant.

« On a tous les pouvoirs, on en a conscience. Après ces points, il faut les relativiser ou les mettre en perspective, les remettre dans le contexte de la SCOP et de partage des pouvoirs. C'est la différence entre Donald Trump et les institutions américaines, heureusement que les institutions sont là. Il faut qu'on mette en place chez nous toutes les institutions qui vont faire que le pouvoir est partagé, et forcément, quand il est donné ou partagé, il faut qu'il soit reçu par un autre. C'est la force de la SCOP. » - E, gérant.

Bien que reconnaissant que l'organisation n'apparaît pas tout à fait classique, certains sociétaires appellent à davantage de participation dans le fonctionnement quotidien :

« Sur le papier oui, mais ça n'est pas une démocratie idéaliste. C'est ce que j'appellerai une démocratie "réaliste" qui prend en compte certaines contraintes.

Il y a un culte de la personnalité chez SCOPCONSEIL, c'est l'URSS. On doit élire des représentants sans programme, on a juste à faire confiance. De manière utopique, il faudrait beaucoup plus d'engagements de la part de tout le monde, mais les gens n'ont pas forcément envie » - Q, salarié.

« C'est une fausse démocratie, c'est le cas de plusieurs pays. Une entreprise qui te coupe l'herbe sous le pied et qui ne te laisse pas aller au bout de tes idées, ça n'est pas une démocratie. La prise de décision est centralisée, les décisions impactantes pour le collectif devraient être collectives. Lors des élections de la gérance, certains gérants ont dit que s'ils n'étaient pas réélus, ils allaient "claquer la porte", ce qui met la société en danger. Quand il y a une pression sur les électeurs, c'est tout sauf démocratique » - R, sociétaire.

« Question très difficile, parfois oui, parfois non, ça dépend des cas. Quand tu votes en AG, tu as le sentiment d'être en démocratie oui. Coté opérationnel, ça te tombe dessus, tu n'as pas le choix, ni ton mot à dire. Même s'ils sont garants de la santé financière, les gérants ne devraient pas avoir de droits de veto dans les décisions prises à la majorité, c'est le collectif qui décide. » - G, sociétaire.

Nous nous trouvons face à des interprétations du mode de fonctionnement de SCOPCONSEIL qui ne sont pas si différentes, mais qui sont vécues tout à fait

différemment chez les participants. Lorsqu'un gérant de la société prend une décision impactante qui va contre l'avis de plusieurs sociétaires par exemple. Pour certains, le gérant étant élu, il s'agit d'une expression de la démocratie, en tant que représentant des sociétaires, il peut tout à fait prendre de plein droit toute décision au nom du collectif. Pour d'autres, si cette décision n'apparaît pas alignée avec leur vision des intérêts du collectif, elle peut être considérée comme un abus de pouvoir de la part de ce gérant. *In fine*, les faits sont les mêmes : un représentant a pris une décision sans faire participer ni consulter les salariés-sociétaires. Ces faits représentent pour certains une expression démocratique, pour d'autres une négation de la démocratie.

Certains sociétaires constatent notamment ce dissensus entre les membres de SCOPCONSEIL :

« On n'a pas tous la même définition de la démocratie, ça crée des frustrations » - AB, sociétaire.

« Le problème, c'est qu'on n'a jamais défini quelle démocratie était SCOPCONSEIL, ça crée des problèmes » - O, gérant.

« Le paradoxe de cette boîte c'est que tout le monde a son idéal de boîte, mais peu acceptent la contrainte » - M, gérant.

Le malaise sur le caractère alternatif et démocratique du fonctionnement de la SCOP semble s'exprimer comme un dissensus portant sur les principes et valeurs démocratiques et qui plus est, sur ce qu'est, ou devrait être, la démocratie dans l'entreprise. Ainsi, pour résorber ce malaise, on pourrait penser dans un premier temps qu'il faudrait chercher à ce que les principes et valeurs soient partagés et fassent consensus chez SCOPCONSEIL.

Seconde itération de conception : de l'évitement d'un débat sur les principes et valeurs à la mise en évidence d'un dissensus sur les rôles organisationnels dans la SCOP

La première itération nous a conduits au diagnostic d'un dissensus portant sur les principes et valeurs qui serait source d'un malaise sur le caractère alternatif et démocratique du fonctionnement de la SCOP. Ainsi, que faudrait-il faire pour le surmonter ?

Une première voie de résolution apparaît politique. Il s'agirait d'organiser un débat pour définir collectivement ce que *doit être la démocratie chez SCOPCONSEIL* et ce que *sont les principes et valeurs partagés chez SCOPCONSEIL*. Inspirés de la vision *il s'agit de trouver le bon compromis entre représentation et participation*, il était tentant de partir à sa recherche, avec notamment l'idée d'ajouter de la participation pour contrer les tendances à l'oligarchie. Pour cela, nous aurions pu susciter un débat global visant à confronter les diverses représentations afin d'avancer dans la voie de l'élaboration d'un consensus ou d'un compromis entre les principes et valeurs de chacun. Puisque les statuts coopératifs ne présupposent ni la manière dont est exercée le pouvoir délégué aux représentants, ni la manière dont est organisée l'activité, il aurait fallu réunir l'ensemble des membres du collectif, souverains de l'organisation, et organiser la confrontation des points de vue pour espérer progresser vers un compromis acceptable par tous.

Lors de la phase précédente d'immersion, j'ai pu observer certaines expérimentations réalisées par les acteurs. Il s'est agi notamment de redéfinir collectivement la raison d'être de SCOPCONSEIL durant un séminaire. Ces débats, qui n'ont pas conduit à la mise en place de dispositifs de gestion, ont confronté des valeurs abstraites, des points de vue irréconciliables et des idées générales décorrélées de la réalité économique de la société.

Les expérimentations réalisées laissent donc entrevoir que ce chemin de la recherche d'un compromis n'est pas le plus aisé pour faire coexister activité productive et projet sociopolitique puisqu'il apparaît source de débats d'idées générales décorrélées de la réalité économique et sociale de l'activité, il créerait de fortes oppositions entre des valeurs plutôt abstraites et des points de vue irréconciliables. Il apparaissait nécessaire par exemple, pour certains sociétaires, de « dédier une journée par semaine à la SCOP », cette journée n'étant pas facturable aux clients, sans pour autant prendre en compte le coût économique généré pour la société ni pouvoir exposer clairement ce qui se passerait durant cette journée. L'idée étant avant tout d'accompagner la mise en place d'une démocratie participative, les résolutions proposées ont suscité un débat de principes et valeurs entre « oligarques et bisounours », les uns étant vus comme accaparant le pouvoir, les autres comme déconnectés des réalités.

Les visions et intérêts apparaissant irréconciliables, nous avons considéré qu'organiser un tel débat portant sur les principes et valeurs de la démocratie aurait conduit à de fortes oppositions entre groupes d'intérêts, conduisant *in fine* à une fracture entre les membres du collectif et une radicalisation du débat démocratique. Plutôt que cela, nous avons préféré, avec le groupe de co-élaboration, travailler sur l'incarnation de la démocratie dans l'entreprise à travers la mise en place de processus concrets. L'hypothèse de travail retenue par le groupe est que les enjeux de démocratie seraient abordés au travers des choix organisationnels relatifs à ces processus.

Cela s'est traduit d'une part par l'organisation de groupes de travail restreints, dont les priorités ont été définies collectivement lors de séminaires d'entreprise, par exemple la refonte du processus de recrutement, la communication interne, les

orientations stratégiques..., et de choisir, au sein du groupe de co-élaboration réunissant chercheurs, gérants et non-gérants, deux processus opératoires. Ceux-ci ont été la fixation des rémunérations, qui interroge les sociétaires depuis la création de la société, notamment dans le cadre de la démocratie en entreprise (comment fixer une rémunération dans une entreprise dont les membres sont à la fois sujets et souverains ?), et le processus d'appariement entre consultants et missions, qui est au cœur de l'activité de conseil aux entreprises.

Encadré 5 - Focus sur les processus de fixation des rémunérations et d'appariement entre missions et consultants

Comment fixer des rémunérations dans une démocratie en entreprise ? Retour sur les évolutions chez SCOPCONSEIL.

Le processus de fixation des rémunérations semble poser question aux salariés depuis la création de la SCOP. Quand les fondateurs de SCOPCONSEIL ont monté le projet, ils ont décidé, une fois que le chiffre d'affaires l'a permis, de se verser des rémunérations à peu près égales, légèrement inférieures au marché, mais permettant de s'assurer un confort de vie suffisant sans pour autant mettre en danger la pérennité économique de la société. Le mandat de gérance de SCOPCONSEIL ayant été à ce moment fixé comme bénévole, les gérants de la société n'étaient pas rémunérés pour leur mandat social de gérants, mais seulement pour leurs mandats techniques, liés à leur fonction de consultant ou commercial.

Ensuite, avec l'arrivée des premiers salariés, les rémunérations ont commencé à être négociées en entretiens (entretiens d'embauche ou entretiens annuels) avec les salariés en question, puis entre gérants de la société avant de faire une proposition aux salariés. Les montants des rémunérations étaient à ce

moment-là fixés en fonction de la fourchette du marché, et des autres salariés présents dans l'entreprise.

Avec la croissance de l'entreprise, cette pratique de négociation salariale a perduré plusieurs années, jusqu'au séminaire de 2019 durant lequel plusieurs salariés sociétaires ont remis en cause la pratique sous prétexte que la fixation des rémunérations était arbitraire, parfois décorrélée des compétences et du marché, et qu'avec le jeu des négociations, certains écarts entre salariés jugés de « même niveau de compétence » étaient à déplorer. C'est ainsi qu'un groupe de travail s'est constitué à la suite du séminaire de 2019 avec pour objectif de repenser le processus de fixation des rémunérations et d'élaborer une grille salariale permettant de fixer les salaires des salariés de SCOPCONSEIL. Ce groupe était composé de deux gérants et de trois sociétaires non-gérants.

Les travaux du groupe ont à ce moment-là conclu qu'il valait mieux, en privilégiant l'égalité à l'équité, ne pas mettre en place de « décote province » (qui consiste à appliquer un différentiel de rémunération entre les salariés suivant leur localisation), que le processus de fixation des rémunérations devait s'appuyer sur le travail d'un « comité de rémunération ». Celui-ci devait être composé de gérants et de non-gérants en charge de recueillir les capacités de l'entreprise en termes de dépenses de masse salariale et de remplacer la gérance dans le rôle de fixation des rémunérations des salariés au moyen d'une grille de rémunération. Cette grille associait des « niveaux » suivant les métiers (« *Consultant junior niveau 1* », « *consultant confirmé niveau 3* », « *commercial senior niveau 2* »...) à des compétences et une ancienneté requises et attribuait une « rémunération minimale » pour chaque niveau, le différentiel de rémunération entre deux niveaux faisant office de fourchette de salaire pour chaque salarié.

Après une consultation collective, durant laquelle peu de retours ont été faits, la grille de rémunération a commencé à être utilisée comme « référence » par les gérants et les salariés lors de négociations salariales, suites aux entretiens d'évaluation annuels réunissant gérants, collègues et clients, et le comité de rémunération, lui, n'a jamais été mis en place. Mise à part l'existence d'une grille de salaire qui servait de point de référence et l'entretien annuel intégrant d'autres parties prenantes, la pratique est restée la même, la fixation des rémunérations était le résultat d'une négociation entre un salarié et une gérance, cette négociation portant davantage sur le placement dans la grille et dans la fourchette pour un niveau donné que sur le montant de la rémunération directement. Les frustrations individuelles et les négociations « pour le principe » (lorsqu'aucune des deux parties ne trouve d'accord alors que l'écart entre les deux propositions est faible) ont subsisté, les uns considérant que certains salariés avaient systématiquement tendance à se surestimer dans l'optique de maximiser leur salaire, les autres considérant que la gérance avait tendance à sous-estimer les compétences afin de proposer un salaire inférieur à la grille et que les propositions faites étaient arbitraires, les grilles n'étant là que pour appuyer les propos tenus.

Les diagnostics proposés au groupe de co-élaboration ont mis en avant que le malaise portant sur le caractère alternatif du fonctionnement s'incarnait à travers le processus de rémunération jugé subjectif, discrétionnaire et peu clair par les salariés-sociétaires. Ils souhaitaient avoir davantage leur mot à dire dans la fixation de leur rémunération, ou du moins que celle-ci soit fondée davantage sur des critères objectifs que sur la décision d'un supérieur hiérarchique. Suite à cela, en 2021, un nouveau groupe de travail s'est constitué avec pour objectif de repenser le processus de rémunération. Les travaux réalisés avaient pour objectif de sortir du

caractère discrétionnaire de la fixation des rémunérations en proposant une grille « objective » qui permettait d'établir le salaire de tous les salariés sans avoir recours à la discrétion humaine, à une quelconque évaluation subjective de compétences ou à une quelconque négociation. Les différentes pistes poursuivies ont été la rémunération égalitaire, la rémunération à l'ancienneté, la rémunération aux acquis... Le processus sur lequel semblait se mettre d'accord le groupe était de passer par une grille par points (le nombre de points conditionnant la rémunération) où la distribution des points se fait suivant les acquis/les actions réalisées, plutôt que les compétences détenues considérées, telles que matérialisées dans la grille de compétences existante, comme subjectives. Il ne s'agissait pas dans la version initiale de la grille de compétence de capacités démontrées par la réalisation de tâches ou mission, mais de convaincre que le salarié détenait telle compétence.

Comment appairer consultants et missions lorsque les consultants font partie du collectif souverain ? Retour sur les pratiques de SCOPCONSEIL

Dans la coopérative, l'allocation des consultants aux missions est régulièrement remise au cœur du débat. L'appariement est fait en 3 étapes :

- La planification visant à recenser les missions entrantes, en collaboration avec l'équipe commerciale, et les disponibilités à venir des consultants.
- La préaffectation visant à déterminer les consultants ayant la possibilité de réaliser ces missions, en fonction de la disponibilité et du profil, et à proposer à ces derniers une telle affectation.
- L'affectation en concertation avec les consultants pressentis et les clients pour réaliser les missions et la négociation sur les modalités de ces dernières.

Durant les premières années de SCOPCONSEIL, cette affectation était faite par les gérants de la société, au cas par cas, sans nécessiter de planifier et centraliser l'information, le nombre de consultants étant faible. Les missions afférentes à l'affectation des missions, faisant le lien entre la production et le commerce, apparaissaient semblable à ce qui est appelé dans d'autres cabinets la « direction des opérations », où un individu, en lien avec le commerce, a la charge d'attribuer les professionnels à des missions/à des clients.

Avec le développement de la société et la croissance des effectifs, les gérants ont exprimé le besoin de centraliser les disponibilités des consultants, afin d'avoir une vision globale lorsqu'il fallait affecter un consultant à une mission. Ainsi, l'une des gérantes a proposé au collectif un nouveau dispositif de planification de l'activité utilisant de manière détournée l'outil existant destiné à ce que chaque consultant saisisse ses temps de prestation chez les clients de SCOPCONSEIL. Il s'agissait, pour chaque consultant, de saisir ses temps prévisionnels sur les trois mois à venir afin de fournir, en centralisant les saisies individuelles, une visibilité sur les disponibilités des consultants et d'apparier plus facilement ces derniers avec les missions à venir.

Dès la mise en place du nouveau dispositif, force a été de constater qu'en dépit de plusieurs relances, les temps prévisionnels n'ont presque jamais été déclarés par les consultants, obligeant les gérants de la société à conserver le dispositif initial. En interrogeant les consultants, les principales raisons évoquées sont d'une part le fait de ne pas avoir de visibilité sur l'activité prévisionnelle et d'autre part une résistance due au désir d'être davantage acteur du processus d'appariement.

Une première analyse de ces deux processus d'activité met en avant plusieurs éléments. D'une part, les gérants de la SCOP ont un rôle privilégié dans ces processus, étant *in fine* maîtres des décisions en termes de fixation des rémunérations et d'appariement entre consultants et missions, et d'autre part, plusieurs sociétaires regrettent de ne pas être davantage maîtres de ces processus les impactant individuellement.

« Je ne vois pas pourquoi il décide de mon salaire, il n'est pas mon chef. On est une SCOP, si je dois rendre des comptes à quelqu'un, c'est au collectif » - D, sociétaire.

« C'est hallucinant, ils m'ont appliqué l'augmentation qu'ils m'avaient proposé au départ alors qu'on n'a même pas fini de négocier » - P, sociétaire.

« Quand on parle d'améliorer le staffing, je me dis qu'il serait important qu'on puisse prendre en compte les envies individuelles » - G, sociétaire.

« Quand je lui ai dit que j'avais 3 h de transport par jour pour aller chez le client, il m'a quand même sorti que si ça ne me plaisait pas, je pouvais démissionner. » - V, sociétaire.

*« Je me sentais mis à l'écart, j'avais l'impression d'être le seul à prendre toutes les missions pourries dont personne ne voulait. La distribution des missions se faisait par compatibilité de caractère, ■■ prenait les gens avec qui il voulait bosser et les autres récupéraient la m**** » - F, ancien sociétaire*

Les gérants de SCOPCONSEIL sont ainsi considérés par plusieurs sociétaires comme exerçant un rôle de « chef » sur ces processus opérationnels. De fait, en conciliant cette perception avec les principes et valeurs attribués au caractère démocratique de l'organisation, ce rôle est assimilé à un accaparement des pouvoirs indu par ses derniers. En réaction à cela, les intéressés rejettent cette accusation d'abus de pouvoir en considérant qu'il n'est pas prudent de confier ces tâches au collectif et que cela fait partie de leurs missions de gestion opérationnelle. Selon les gérants de la société, qui sont également les salariés ayant le plus d'expérience dans

le métier, l'affectation des ressources est au cœur de l'activité de conseil, et il est de leur responsabilité de représentants élus, pour garantir la pérennité économique et donc la continuité du projet sociopolitique, de s'assurer que l'appariement se fasse correctement et que les rémunérations soient fixées de manière homogène et cohérente. Dans ce contexte, la souveraineté des individus et le caractère participatif des décisions sont vus comme mettant potentiellement en danger l'équilibre économique et l'activité productive de la société. Certains gérants de la société s'inquiètent d'ailleurs que certains sociétaires semblent faire passer la production et les objectifs économiques de la société au second plan.

« Nous [, les gérants,] notre job c'est d'affecter les ressources, il y en a d'autres, leur job, c'est de renseigner leurs disponibilités » - O, gérant.

« Si on laisse les consultants choisir leurs missions, on n'a plus qu'à mettre la clef sous la porte » - E, gérant.

« Il y a le sujet de l'approbation de la rémunération par la gérance, sur ça, il n'y a pas d'options, c'est juridique en fait. C'est la gérance qui prend la décision » - O, gérant.

« Le rôle de la gérance c'est "pognon avant tout" car il faut que la boîte tourne » - M, gérant.

« On a l'impression qu'on est une bande de copains qui se marrent. Non ! On est une entreprise. On est une entreprise commerciale qui adresse un marché avec un produit. On est tout sauf une bande de copains qui se marrent. Ça ne peut pas être que ça, c'est ça que moi je trouve affligeant quoi. [...] La priorité, c'est bien évidemment la priorité opérationnelle, c'est la pérennité économique de la société » E, gérant.

« En fait, quand tu laisses la possibilité à quelqu'un de ne pas le faire, ne t'étonne pas qu'il ne le fasse pas. Concrètement ce que je veux dire c'est si on rendait ça obligatoire et si tu étais pénalisé si tu ne le faisais pas, on n'aurait pas ce problème-là. C'est quelque part c'est une forme de laxisme. On donne trop de liberté aux consultants. Voilà donc je ne sais pas, comme on donne trop de liberté aux consultants, il y en a qui sont les bons élèves et qui le font parfaitement et il y en a, c'est souvent les mêmes, qui le font

beaucoup moins bien. On retrouve effectivement avec un planning qui est à moitié rempli, aux 3/4 rempli, à 78 % rempli. » - E, gérant.

Lorsque l'on tente de comprendre comment s'incarne la démocratie dans l'entreprise à travers ces processus d'activité concrets, nous nous trouvons face à une nouvelle opposition de principes et valeurs opposant deux groupes (et une majorité silencieuse), les uns déplorant un autoritarisme des représentants de la société lorsqu'ils prennent des décisions impactantes pour les individus, les autres y voyant une manière de représenter les intérêts collectifs qui apparaissent en contradiction avec les intérêts individuels, les représentants se portant garants de la solidité économique de la société. Reposer sur l'action des représentants serait de cette manière l'une des voies permettant de garantir la performance productive du cabinet.

Les enjeux opérationnels d'organisation de l'activité semblent mettre en avant un dissensus sur les rôles opérationnels et leur distribution dans la SCOP. La centralisation des pouvoirs d'organisation opérationnelle de l'activité, via l'affectation des missions ou la fixation des rémunérations, apparaît répondre à certains enjeux d'activité, mais se confronte à certains enjeux politiques liés au projet de démocratie en entreprise. Dans quelle mesure est-il pertinent que les gérants décident presque seuls de cette affectation et qu'en cela ils jouent un rôle de manager décisionnaire ? Ou serait-il plus pertinent compte tenu de la nature de l'activité que les gérants se contentent d'animer le processus débouchant sur des affectations en acceptant la possibilité de refus ? Opérationnellement, il semble cohérent de rassembler les pouvoirs de décision sur ces questions entre les mains de quelques-uns, comme il est pratiqué ailleurs, via la mise en place d'une direction des opérations. Politiquement, ces pratiques organisationnelles semblent rejetées par une partie des salariés. La question de la distribution des rôles opérationnels semble confronter deux types d'enjeux allant chacun dans des directions opposées : les enjeux liés à l'activité

productive et ceux liés au projet sociopolitique. D'autant plus que ce dissensus sur les rôles transparait également dans l'organisation opérationnelle de la gouvernance.

Au niveau opérationnel, l'organisation de la gouvernance semble représenter une difficulté pour les salariés de la société. En effet, que ce soit au niveau de la définition collective des orientations stratégiques ou du déroulement des AG, la participation des membres du collectif représente une difficulté récurrente dans la SCOP. Les sociétaires regrettent notamment une organisation de la gouvernance ne laissant pas la capacité de « participer » correctement aux décisions ou ne laissant pas présager de l'apparition d'*alternatives crédibles* lors des prises de décision.

« L'AG elle a lieu à 19 h ou 19 h 30. C'est-à-dire que la plupart des gens, la quasi-totalité des gens qui participent à l'AG. Ils ont déjà 10 h dans les pattes. Tu sais quoi ? Quand t'as déjà passé 10 h derrière ton PC en télétravail ou en machin, en truc, le soir à cette heure-là bah t'as peut-être juste envie d'aller boire une bière avec tes collègues. » - E, gérant.

*« En fait ce qui me dérange c'est qu'il est reproché à la gérance de centraliser les "pouvoirs" et les missions afférentes, mais que d'un autre côté, il est admis que généralement un "non-gérant" n'est pas en capacité de faire plus faute de temps/compétence/légitimité »
- M, gérant.*

« Dans cette boîte il faudrait plus de pouvoir politique pour organiser les choses, pour le moment, tout est concentré dans l'exécutif. Et sans politique, je pense que la SCOP ne peut pas perdurer sous cette forme (pas politique au sens péjoratif), la SCOP est par définition une société qui divise le pouvoir. Aujourd'hui, tout est concentré. Quel contre-pouvoir a la Gérance face à elle ? Rien. Pour moi, il faudrait affiner la composition du Conseil de Surveillance, il faut que le CS puisse avoir autorité sur la gérance. » - M, gérant.

« C'est pas vraiment enfin le fond du truc, c'est encore plus profond que ça. C'est-à-dire que c'est un problème de responsabilisation, c'est un problème d'appropriation, je ne sais pas comment l'analyser, mais la stratégie n'appartient pas qu'à un seul groupe de personnes, en l'occurrence la gérance. C'est quand on délègue la définition de la stratégie à l'assemblée, à l'ensemble des sociétaires. Euh, finalement. Bah il n'y a rien qui aboutit quoi. » - M, gérant.

« Il m'a dit que s'il n'était pas réélu en tant que Gérant, il démissionnerait » - V, sociétaire.

*« Le conseil de surveillance, c'est une blague. On est juste là pour faire de la représentation et parce qu'il en faut un. Dès que l'on contacte la gérance, quand ils nous répondent, c'est parce qu'on a un doute sur leur gestion, c'est trop long à rassembler les documents et on est des emm*rdeurs » - V, sociétaire.*

*« Si je voulais monter en compétence, je ne pouvais le faire que le soir et le week-end sur mon temps perso. On attend beaucoup de nous, mais on ne fait rien pour nous. Et on ne nous fournit aucun moyen en termes de formations, d'écoute, de budget, de temps ... »
- F, ancien sociétaire.*

*« C'est difficile de dire les choses et qu'elles soient entendues, il y a parfois de mauvaises réactions de certaines personnes. J'éprouve certaines difficultés à remettre en cause ce qui ne va pas, notamment au niveau des conditions de travail et du management »
- B, sociétaire.*

« On ne sait pas qui prend quelle décision et personne n'est d'accord dessus, du coup ça apporte de la frustration, il faut qu'on arrive à clarifier les choses » - AB, sociétaire.

« Ça n'était pas clair sur les rôles et responsabilités. En AG, rien n'était dit, et tu n'as pas toujours envie de te fritter. Avec des caractères forts en face, ça n'est pas agréable. » - I, ancien sociétaire.

En participant à l'ensemble des assemblées générales depuis la création de la SCOP, et en consultant les procès-verbaux associés, rapports de gestion, rapports du conseil de surveillance et rapports de révisions coopératives, nous avons constaté que même si les sociétaires sont en majorité présents à toutes les assemblées, celles-ci apparaissent être essentiellement des « chambres d'enregistrement ». Elles durent en général moins de 30 minutes, aucune question n'est posée par les sociétaires en assemblée et seulement deux sujets ne portant pas sur les obligations légales (approbation des comptes, admission de nouveaux sociétaires, partage du résultat...) ont été proposés en assemblée générale en sept ans. Il s'agit essentiellement, durant les assemblées, de valider les propositions faites par les gérants de la société.

Le malaise, au départ exprimé comme un conflit sur les principes et valeurs de la démocratie en entreprise appelant à organiser un débat démocratique permettant d'aligner ces derniers (débat que nous avons choisi d'éviter, pour ne pas nous confronter à une radicalisation de celui-ci), s'exprime désormais comme un dissensus portant sur les rôles opérationnels dans la SCOP et sur leur distribution. Ce dissensus mêle les enjeux opérationnels de réalisation de l'activité productive et les enjeux sociopolitiques de démocratie en entreprise. Il s'agirait donc, pour résorber le malaise, de redéfinir les rôles et responsabilités dans la SCOP. L'examen du fonctionnement réel de ces activités a mis en évidence un dissensus sur la définition de certains rôles, en particulier concernant le rôle de gérant : lui revient-il de décider la fixation de la rémunération ? Ou doit-il simplement gérer le processus permettant de converger vers des rémunérations acceptées ? Lui revient-il de décider l'affectation des missions ou doit-il simplement animer le processus permettant de converger vers une affectation globale satisfaisante pour tous ? En d'autres termes, le gérant est-il un supérieur hiérarchique ou un animateur ?

Ainsi le dissensus global portant sur des principes et valeurs globaux prenait une forme plus concrète et plus précise en tant que dissensus sur la définition de certains rôles organisationnels, ce qui semblait ouvrir la voie à une discussion donnant davantage de prises aux participants. Il ne s'agissait plus d'un débat de valeurs abstraites, mais d'une comparaison possible entre diverses visions de ces rôles, comparaison prenant en compte les contraintes et enjeux de chacun des processus étudiés. Il s'agissait par-là de dépasser le politique pour se demander ce qui permettait de répondre aux enjeux d'organisation de l'activité productive. Par exemple, comment l'affectation des missions aux consultants permet-elle de répondre au mieux aux demandes des clients ?

Troisième itération de conception : de l'évitement d'un débat sur les rôles et leur distribution à un dissensus portant sur le sens chez les sociétaires de la SCOP

« Quel est le rôle d'un gérant dans une SCOP ? », « qui fixe les rémunérations ? », « qui décide de l'affectation des missions ? »... Pour résorber le malaise, qui s'exprime maintenant sur des enjeux d'organisation au niveau opérationnel, à travers un dissensus portant sur les rôles et leur distribution, l'une des voies serait d'inviter le collectif à repenser l'organisation de la démocratie à travers notamment la reconception et la redistribution des rôles dans la société. Qu'est-ce qu'un gérant chez SCOPCONSEIL ? Un manager ? Un responsable hiérarchique ? Un animateur ? Un facilitateur ? Cette définition du rôle de gérant dans la SCOP pose question tant sur le volet politique que sur le volet productif, il s'agirait de redéfinir globalement le rôle et de penser toutes les spécificités de celui-ci vis-à-vis de chacun des processus opérationnels.

Ainsi, nous avons été tentés d'emprunter cette voie en appelant le collectif à redéfinir les rôles opérationnels dans la SCOP et à clarifier le système de rôles et responsabilités, en formalisant qui est garant de la fixation des rémunérations ou qui a la charge d'affecter les consultants aux missions. Cependant, après réflexion, nous avons préféré, au sein de l'équipe de recherche, proposer de renoncer à cette voie car il nous est apparu que cela risquait de remettre trop frontalement en cause la distribution des pouvoirs dans l'entreprise. En effet, quelle que soit la pertinence organisationnelle de certaines nouvelles définitions des rôles, ces définitions alternatives auraient potentiellement conduit à de fortes résistances voire à une sortie du processus de co-élaboration au sein du groupe de la part des gérants, qui y auraient vu une réduction de leurs attributions sans contreparties claires et sans qu'il soit clairement démontré qu'un nouveau mode globalement efficace de fonctionnement

pourrait se mettre en place. Et paradoxalement, un tel débat sur les rôles organisationnels aurait même risqué d'accentuer certains déséquilibres de pouvoir existants si la clarification des rôles débouchait sur le fait d'instituer de façon formelle la subordination hiérarchique dans la définition des rôles, celle-ci figurant seulement jusque-là dans le contrat de travail pour des raisons légales, mais sans que les gérants y fassent référence systématiquement. Les représentants légaux étant garants des intérêts collectifs et de la pérennité économique, ces objectifs seraient passés au premier plan au détriment des intérêts et de la souveraineté individuelle. En effet, les gérants de l'entreprise détenant la majorité des pouvoirs dans la SCOP et étant responsables de la pérennité économique du cabinet ont naturellement tendance à focaliser les choix collectifs sur les modalités étant les plus sûres économiquement parlant, et cela accentuerait le malaise et les déséquilibres de pouvoirs. Nous aurions assisté d'une part à une nouvelle radicalisation du débat démocratique au travers des enjeux de définition des rôles et d'autre part à une carence de souveraineté individuelle. Plutôt que risquer de tels écueils, nous avons préféré avec le groupe de co-élaboration orienter la réflexion sur un approfondissement des enjeux d'activité opérationnelle, considérant que les enjeux sociopolitiques seront pris en compte indirectement dans la démarche adoptée pour analyser et traiter les enjeux d'activité.

Ainsi, sur proposition de l'équipe de recherche, les travaux se sont orientés vers l'approfondissement de l'étude de l'activité productive, en analysant notamment les impacts du fonctionnement actuel sur les dynamiques individuelles des salariés. À travers l'étude des données de prestations, facturations, temps de travail... et en croisant celle-ci avec les dires et ressentis des individus, nous avons constaté plusieurs choses.

Tout d'abord, l'activité de SCOPCONSEIL, en se développant, fait face à de nombreux changements. Les missions qui correspondaient auparavant en grande majorité à des projets de conception et développement d'applications pour les clients (Missions *Build*) ont peu à peu laissé la place à des missions de support informatique visant à maintenir, corriger et faire évoluer des applications existantes (Missions *Run*). Il s'agit pour les consultants concernés d'être *en résidence* chez des clients sur une longue période pour participer à l'entretien, la maintenance et les évolutions de solutions digitales existantes chez ces derniers. Sur le plan de la contrainte imposée par le marché, il semble de plus qu'il y ait une croissance naturelle de ce type de missions (du fait d'une maturité technologique, rencontrée auparavant par des technologies *ERP*³³, comme *SAP*®) et que l'exploitation de son positionnement de niche par le cabinet ne lui permette pas véritablement de les refuser, d'autant que ce sont elles qui apportent une sécurité dans son équilibre financier. Ceci est dû à la fois au nombre croissant de projets *Build* réalisés ayant débouché sur des applications à maintenir et à la maturité technologique de l'EPM³⁴ qui, comme l'ERP quelques années auparavant, occupe progressivement une grande part de marché (avec donc un volume croissant d'applications à maintenir). La Figure 7 illustre cette évolution des types de missions chez SCOPCONSEIL.

³³ ERP : *Enterprise Resource Planning*

³⁴ EPM : *Enterprise Performance Management*

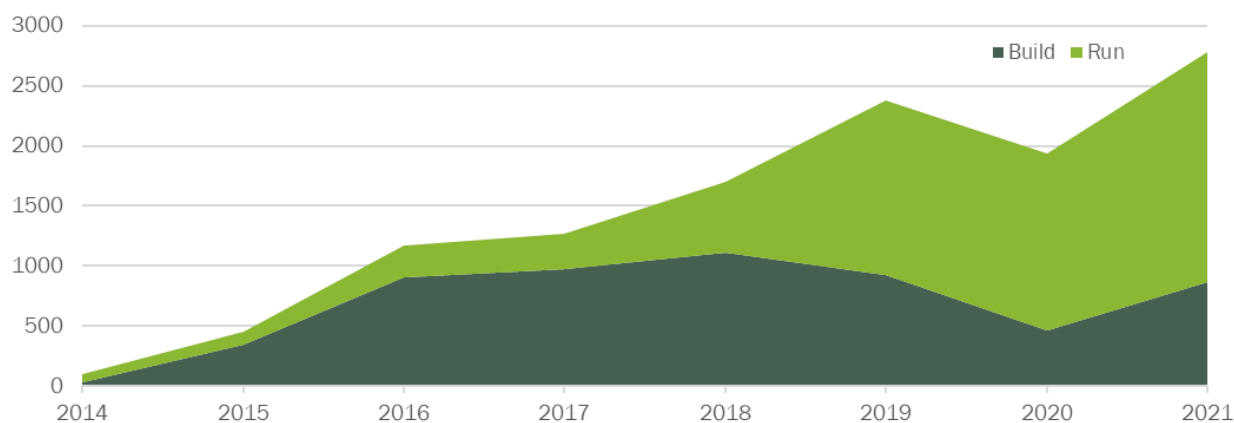


Figure 7 - Évolution de l'activité des consultants de SCOPCONSEIL, en nombre de jours facturés (base 100 en 2014)

Cette évolution de l'activité à laquelle se confronte SCOPCONSEIL représente une difficulté pour les salariés. Une partie des consultants de la SCOP qui sont contraints de faire des missions en *Run*, durant généralement plusieurs années, éprouve de plus en plus de difficultés à trouver du sens dans leur travail. Bien que ces missions représentent une part très importante dans l'activité du cabinet et assurent une prestation à temps plein pour plusieurs mois voire plusieurs années pour les consultants, une partie des consultants en missions *Run* y voient un bouleversement de leur identité professionnelle et les tâches réalisées dans le cadre de ces missions apparaissent en décalage avec leur identité de métier.

« On est sur un parc de clients installés, c'est du run, de l'exploitation, de la maintenance. Je ne suis pas stimulé intellectuellement. [...] tu as pris sur toi, 1 an, 2 ans, 3 ans et on te demande encore de te sacrifier pour le collectif, c'est désespérant. » - D, sociétaire.

« On me qualifie de consultant, mais qu'est-ce que j'ai d'un consultant moi ? Je fais du support informatique c'est tout ! » - R, sociétaire.

« La SCOP c'est sympa, mais le travail n'a aucun sens, c'est un "bullshit job" » - Q, salarié.

« Être en projet et faire du build, c'est sympa, sinon, c'est chiant » - Y, salarié.

« J'ai des compétences et des ambitions, ce n'est pas pour répondre à des tickets toute la journée. Je l'ai signifié plusieurs fois et on m'a qualifié d'enfant gâté » - D, sociétaire.

« Chez ■■■, la mission se résumait à répondre au téléphone et dire aux utilisateurs de redémarrer leur PC... » - V, ancien sociétaire.

Les missions étant confiées aux consultants au gré des disponibilités, et les missions entrantes étant de plus en plus de type *Run*, elles ne correspondent en moyenne pas aux appétences des consultants et apparaissent en décalage avec le rôle de « Conseil » des salariés de SCOPCONSEIL. Ainsi, l'analyse des dynamiques individuelles de l'ensemble des salariés du cabinet met en exergue un fait intéressant. Les dynamiques des salariés chez SCOPCONSEIL sont en moyenne plutôt positives, sauf pour ceux ayant passé quelques mois ou années en *Run* peu de temps avant les entretiens sur lesquels ont été basées ces analyses.

Ainsi, nous avons remarqué que parmi l'ensemble des métiers chez SCOPCONSEIL, les dynamiques identitaires déficientes ou bloquées se concentraient en grande partie chez les consultants devant assumer un rôle de *développeur run*. Ce type de mission ne correspondant pas à leur profil initial et ceux-ci n'ayant pas la capacité d'influencer le choix des missions, la dynamique de ces derniers s'est peu à peu dégradée chez une partie des consultants à qui elles étaient attribuées. Cette situation a notamment conduit certains consultants à quitter la société, ou dans d'autres cas, à obtenir de changer de mission, ce qui améliorerait nettement les dynamiques individuelles de ces derniers.

Afin d'analyser ces dynamiques et les facteurs conduisant éventuellement à celles-ci, nous avons choisi de nous appuyer sur le modèle de la *Dynamique Identitaire Globale de l'Acteur* (DIGA - Sardas, Dalmasso et Lefebvre, 2011 ; Sardas et Lefebvre, 2004). Comme décrite plus en détail dans le troisième chapitre (p. 163), la DIGA permet d'analyser la rencontre entre le rôle offert à l'individu par l'organisation et les

attentes et possibilités de cet individu. Il s'agit d'analyser cette rencontre en distinguant et en articulant quatre dimensions; le cognitif, le physiologique, le stratégique (pouvoir d'action) et le subjectif ; et de déterminer si l'une ou plusieurs des dimensions sont déficientes et si ce déficit dégrade la dynamique et/ou se propage sur les autres dimensions d'analyse.

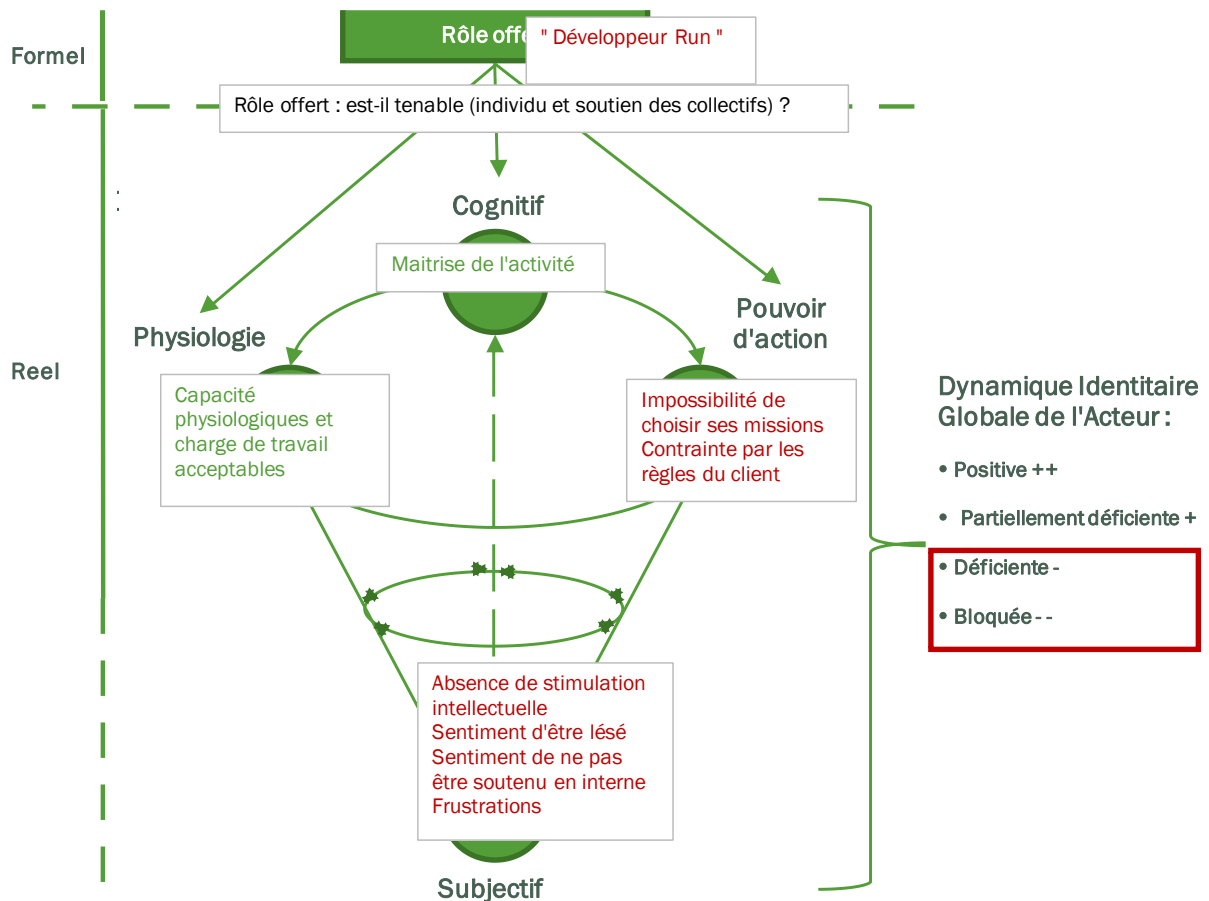


Figure 8 - Dynamique Identitaire Globale des « Développeurs Run »

La mobilisation du modèle DIGA nous a permis, outre le fait d'éliminer certains facteurs comme un facteur de compétences, notamment de nous questionner sur les raisons de telles dynamiques (voir Figure 8). Était-ce des enjeux subjectifs ou des enjeux de pouvoir d'agir ? Nous avons postulé à ce moment-là que les enjeux subjectifs semblaient bien plus importants que les enjeux de pouvoir, et qu'en tout cas, ce ne

sont pas des manques en termes de pouvoir d'agir qui ont entraîné un malaise subjectif (en termes de déficit de sens ressenti par les consultants *Run*), mais que ce dernier est directement induit par des enjeux subjectifs.

Les représentants de SCOPCONSEIL, en charge de la gestion opérationnelle de la société, ont de leur côté une vision plus globale de l'activité et regrettent que les consultants rechignent à réaliser ces missions qui apparaissent pourtant nécessaires à la pérennité économique du cabinet. Plus globalement, ils déplorent le fait que certains consultants ne soient pas assez préoccupés par les contraintes économiques de la société.

« [il y a des] gens qui refusent la mission parce qu'ils n'ont pas envie de faire la mission. À titre personnel, je ne considère pas qu'il y ait des raisons légitimes, en dehors de satisfaire le besoin égoïste du consultant » - E, gérant.

« Quand le client ferme, quand tu termines un contrat... il serait judicieux que les salariés prennent leurs congés, ça aurait un impact positif sur le résultat. Le problème c'est qu'il y a pas mal de consultants qui ne prennent pas leurs congés en même temps que leur client parce que ça les arrange de les prendre 3 semaines plus tard. » - O, gérant.

« Typiquement, quand la mission s'est interrompue, ça n'était pas prévu à l'avance, la gérance nous a dit : "prenez des congés". Moi j'avais plein de trucs à faire et franchement je l'ai mal vécu à ce moment-là » - R, sociétaire.

« La gérance vient de me demander de faire valider mes congés par le client. Est-ce que je dois répondre que légalement le client n'a pas à valider mes congés ? » - V, sociétaire.

Ainsi, le malaise, qui s'est exprimé dans un premier temps comme un dissensus sur les principes et valeurs et dans un second temps comme un dissensus sur les rôles opérationnels et leur répartition, transparait à ce moment de l'intervention comme un dissensus portant sur le sens, notamment lié à l'activité et aux liens entre intérêts collectifs et intérêts individuels.

Nous avons notamment constaté qu'au-delà du fait d'avoir le choix ou non de sa mission, grief présenté comme un déficit de démocratie, le contenu même des missions avait évolué et venait en contradiction avec le profil de poste perçu et attendu par les consultants. Or la caractérisation du malaise formulé par les parties prenantes comme un abus de pouvoir d'un côté et un abus d'égoïsme de l'autre cache en réalité un dissensus portant sur le sens entre un consultant qui souffre du manque d'intérêt de sa mission (qui en plus dure et se reconduit sur plusieurs années) et un gérant qui a du mal à prendre conscience de cette souffrance, car cela remettrait en question la stratégie et la pérennité économique du cabinet. L'enjeu initial de démocratie, décrit comme une participation élargie des sociétaires, est ainsi représenté comme un manque de prises des salariés-sociétaires sur le contenu de leur travail. C'est ainsi qu'on peut considérer qu'on a formulé un diagnostic qui permet de déboucher sur des pistes d'action. Ici, transformer le processus d'affectation, en prenant en compte les contraintes réelles de l'activité, de façon à éviter l'inadaptation subjective et non attendre le salut d'un simple accroissement du pouvoir de décision des consultants.

Cette analyse nous apporte une nouvelle lecture du problème partagée avec les membres de SCOPCONSEIL au sein du groupe de co-élaboration, et comme nous le voyons ci-dessous, constitue un diagnostic au sens fort du terme dans la mesure où il permet de déboucher sur des pistes d'actions praticables permettant de concilier enjeux productifs, sociaux et démocratiques.

Quatrième itération de conception : élaboration de solutions organisationnelles, organiser démocratiquement l'activité plutôt qu'organiser l'activité démocratique

Le cheminement de l'intervention nous a conduits à établir successivement plusieurs diagnostics et à écarter plusieurs voies de résolutions pour aboutir à une

traduction du malaise sur le caractère alternatif et démocratique du fonctionnement de SCOPCONSEIL comme un dissensus sur le sens qu'apportent les sociétaires à l'activité de la SCOP.

Pour résoudre le malaise, une vision organisationnelle nous invite non pas à tenter de modifier le degré entre participation et représentation, mais bien à repenser les processus opérationnels permettant d'organiser et réaliser l'activité. Ainsi nous avons pu formuler un ensemble de pistes d'action. Pistes dont la logique d'ensemble a été validée par les membres de notre groupe.

La reconception des processus, traités unitairement par des groupes de travail et validés collectivement par l'assemblée des sociétaires³⁵, s'est faite en suivant certains principes construits par les membres du groupe de co-élaboration. Il s'agissait notamment d'intégrer une diversité suffisante de salariés-sociétaires dans la réflexion et la reconception des processus pour que le groupe constitué soit représentatif du collectif souverain, de garantir une liberté et une égalité de parole au sein des groupes (notamment via le principe « 1 personne = 1 voix »), de s'assurer de la faisabilité et l'acceptabilité des solutions proposées et de prendre en compte conjointement les enjeux économiques, sociaux et démocratiques dans cette reconception.

Les pistes d'actions, toutes encore en attente de validation par le collectif au moment de la rédaction de cette thèse, sont détaillées ci-dessous. Nous constatons notamment que ces pistes apparaissent cette fois répondre à la fois à des enjeux d'activité productive et à des enjeux sociaux et démocratiques. Elles consistent notamment à aligner les intérêts collectifs et individuels et à mettre en place une participation élargie des sociétaires dans la mesure où il est supposé qu'ils auraient

³⁵ La validation collective n'a pas encore eu lieu à date de rédaction du manuscrit de thèse

davantage voix au chapitre tant sur les décisions stratégiques que les décisions opérationnelles.

Reconnaître et gérer finement les missions sensibles

Les missions de type « Run », apparaissent vectrices de dynamiques déficientes, voire bloquées, chez les consultants. L'analyse au moyen du modèle de la *dynamique identitaire globale de l'acteur* (voir Figure 8, p. 215) met en avant deux dimensions déficientes. Les volets cognitif, lié à la maîtrise de l'activité, et physiologique, lié notamment à la charge de travail, ne semblent pas poser de problèmes, moins qu'en *build* où la charge de travail apparaît excessive sur certaines périodes et certains projets. Cependant, le volet subjectif et le pouvoir d'action (ou dimension relationnelle) des individus à qui est confié le rôle de « Développeur Run » n'apparaissent pas tenables (à moyen terme) car l'individu ressent une absence de stimulation actuelle, se sent lésé par rapport à ses collègues et se sent frustré de devoir assumer ce type de mission, sentiment pouvant apparaître accentué par un faible pouvoir d'action sur ses missions et le contenu de ces dernières. Ces dimensions subjectives et relationnelles apparaissent pour certains acteurs sources de dynamique identitaire déficiente et conduisent parfois au départ de la société.

La société ne pouvant, à court et moyen terme, se passer de réaliser ce type de missions, constituant une part de plus en plus importante des demandes clients, les membres du groupe ont cherché à mettre en place des pistes d'action permettant de les prendre en charge tout en évitant des situations délétères pour les salariés.

À moyen et long terme, les pistes d'actions proposées impliquent la reconnaissance des missions *run* comme rattachées à un rôle spécifique plutôt que comme des missions éventuelles pour les consultants, qui seraient plutôt dédiés à la

réalisation de missions *build*. Il s'agit de jouer simultanément sur la politique de recrutement et sur la politique commerciale pour avoir une meilleure adéquation entre la nature des missions et les profils des consultants ou éventuellement de confier ces missions à l'équipe TMA (*Tierce Maintenance Applicative*) dont le contenu du travail apparaît plus aligné avec la nature des missions *run*. Il s'agira d'explorer d'un côté la possibilité de recruter des consultants ayant un profil compatible avec les missions de type « *Run* », et d'un autre côté, d'étudier les possibilités de retravailler les demandes des clients pour tenter de transformer tout ou partie de certaines demandes afin de rendre les missions plus attrayantes pour les consultants (en postulant que la situation où la mission plaît au consultant qui la réalise est un avantage certain, tant pour ce dernier que pour le client et pour SCOPCONSEIL).

À court terme, les pistes d'actions proposées par les membres du groupe supposent une prise en charge spécifique permettant de reconnaître les missions à risque (conduisant à une dynamique déficitaire) comme un « sacrifice » de l'individu pour le collectif et de mettre en œuvre des actions permettant de diminuer ce risque. Il s'agira par exemple de négocier et de s'engager sur la durée des missions avec le consultant, d'éviter dans la mesure du possible d'enchaîner plusieurs missions de ce type s'il est identifié qu'elles sont délétères pour celui-ci et de proposer aux clients la possibilité de mettre plusieurs consultants en alternance sur une même mission. Certains peuvent réinventer leur mission et donc ne pas trop les subir, alors que d'autres se trouvent en grande souffrance, il importe que le collectif en ait conscience et que des solutions soient élaborées rapidement pour sortir ces consultants de ces situations fort délétères.

Vers un dispositif de gestion de parcours de salariés et sociétaires

Tandis qu'une partie des gérants de la société regrette un « manque d'implication » des sociétaires face aux enjeux de la société, notamment économiques, une partie des sociétaires non-gérants regrette de ne pas avoir assez voix au chapitre dans le fonctionnement opérationnel. Plutôt qu'organiser un débat sur ce que devrait être la démocratie dans l'entreprise ou de redéfinir les rôles opérationnels dans la SCOP, les différentes phases de l'intervention ont amené le groupe à chercher à définir ou redéfinir certains processus opérationnels. Pour limiter ces décalages, et accompagner les salariés vers un rôle de sociétaire proactif dans la SCOP, le groupe de travail a conçu un nouveau dispositif de *gestion de parcours du salarié-sociétaire*. Il s'agit, pour les salariés d'être acteurs à part entière de leur parcours chez SCOPCONSEIL et de s'inscrire dans une trajectoire cohérente avec les besoins internes et externes du cabinet.

Ce dispositif global s'accompagne chez SCOPCONSEIL de la mise en place de plusieurs pratiques/*scenarii* :

- Un chemin d'intégration/formation des entrants chez SCOPCONSEIL à travers des formations théoriques et pratiques sur le métier et sur le fonctionnement de la SCOP (via l'Union Régionale des SCOP notamment) et un système de *parrainage* des entrants par des salariés en poste.
- Un rôle de *Référent de Parcours* (appelé « Facilitateur » chez SCOPCONSEIL) en charge de suivre les parcours de salariés, et de faciliter l'appariement entre besoins individuels et besoins collectifs internes (projets internes) et externes (missions). Il s'agit, sans remettre en cause les équilibres de pouvoirs existants, d'un comité en charge de *mettre de l'huile dans les rouages*, et de prodiguer conseils et informations aux salariés et gérants.

- Des *entretiens de parcours*, tous les 6 mois, pour aider les salariés à structurer leurs parcours (formations, missions, récolte des désirs et besoins...) et à préparer notamment les entretiens annuels d'évaluation.
- Un suivi global et individualisé des salariés-sociétaires portant notamment sur les enjeux psychosociaux. Faisant notamment intervenir le Comité Social et Économique (CSE), ce suivi se matérialise à travers des enquêtes annuelles auprès de tous, un suivi individuel par les référents lors des entretiens de parcours notamment et une *sonnette d'alarme*, à disposition de tous pour signaler toute situation délétère repérée dans l'entreprise.

De nouveaux outils pour fixer les rémunérations

La fixation des rémunérations dans une entreprise qui se veut démocratique est un enjeu complexe. En effet, comme nous l'avons vu dans la seconde phase de l'intervention, le choix de la juste rémunération des membres du collectif souverain interroge les équilibres de pouvoirs. Lorsque la rémunération proposée au salarié par les représentants de la société, qui sont également garants de la santé financière de l'entreprise, ne convient pas à ce dernier, il ne vivra pas seulement une frustration liée au fait de ne pas être rémunéré à la hauteur de ses attentes, il considérera potentiellement également que cette décision est injuste et induite, émanant d'un abus de pouvoir de la part de la personne qui l'a formulée.

La grille de salaire ayant été faite dans un premier temps avait justement pour objectif de cadrer et de justifier des fixations des rémunérations des salariés. Néanmoins, cette grille étant basée sur une évaluation des compétences relativement abstraite (en donnant des « niveaux » aux salariés sur différents aspects de leurs métiers, par exemple « être niveau 2 en code »), les frustrations liées à une négociation déséquilibrée et à un aspect « discrétionnaire » des évaluations ont perduré. Il ne

s'agissait plus de négocier un montant de salaire, mais de négocier un niveau de compétence pour atteindre un salaire donné.

Ainsi, le groupe de travail s'étant constitué sur le sujet de la fixation des rémunérations dans le cadre de l'intervention avait pour objectif de « construire un processus de fixation des rémunérations juste et équilibrée ». Pour cela, la première étape a été de construire une nouvelle grille de rémunération qui soit « objective », en ne mesurant plus des compétences, mais des acquis, attribuant des points à telle ou telle réalisation du salarié (par exemple « a encadré au moins 2 ressources sur au moins 2 projets ») et qui soit « juste » dans la mesure où les critères étant diversifiés, cette grille devrait permettre de prendre en compte les différents profils de salariés (pour éviter qu'un salarié ne réalisant que des missions d'un certain type ne soit pas lésé par le fait de ne pas avoir l'occasion de remplir tel ou tel critère). Cette grille, prenant également en compte les années d'expérience chez SCOPCONSEIL et celles antérieures, ne distribuant que des « points », les montants des rémunérations associées seraient redéfinis collectivement et régulièrement par l'assemblée des sociétaires. Certains principes notables seront également proposés par le groupe au collectif, tel que celui de s'affranchir des rémunérations variables individuelles (sur objectif) au profit d'une prime collective sous forme de participation salariale ou d'intégrer (comme il était pratiqué avant ce travail) d'autres salariés que les gérants de la société lors de l'évaluation des expériences/compétences d'un salarié.

Organiser le fonctionnement de la gouvernance

Travailler sur les processus organisationnels concrets ne se résume pas seulement à l'organisation du fonctionnement opérationnel de l'activité productive. La gouvernance de l'entreprise, qui est statutairement prescrite, peut (et doit, comme nous le verrons dans les parties suivantes) également faire l'objet d'un travail

d'organisation. Ainsi, les pistes d'actions mises en avant par le groupe de co-élaboration ont notamment invité à retravailler sur l'organisation de la gouvernance. Il ne s'agit pas par-là de redéfinir la démocratie chez SCOPCONSEIL ou de redistribuer les rôles, mais de rendre la gouvernance fonctionnellement efficace, en proposant des mécanismes organisationnels pour gouverner les décisions des dirigeants, en donnant aux sociétaires la *capacité de participer* par exemple.

Dans cette optique, les pistes d'actions proposées par le groupe pour améliorer l'organisation du fonctionnement de la gouvernance ont été les suivantes :

- Mise en place d'un *séminaire des associés*, un mois avant chaque assemblée générale pour échanger, transmettre, instruire collectivement les dossiers, plutôt que se reposer exclusivement sur les assemblées générales fonctionnant comme des *chambres d'enregistrement* des propositions faites par les représentants de la SCOP.
- Transparence et transmission préalable de l'ensemble des documents et éléments permettant aux sociétaires de prendre des décisions de manière consciente sans que cette décision prenne la forme d'un *vote de confiance*.
- Constitution d'un *processus de décision collective* permettant aux sociétaires d'exprimer leur pouvoir souverain en dehors des assemblées générales. Avec ce processus, tout sociétaire est en mesure de faire des propositions à l'ensemble du collectif en se passant du formalisme de l'assemblée générale qui n'est souvent pas le « bon moment ».
- Création d'un dispositif de *projets labellisés*, représentant des besoins internes de l'organisation définis et validés collectivement de sorte que chaque sociétaire puisse y prendre part s'il le désire en s'inscrivant dans un chantier collectif, dépassant largement l'initiative individuelle qui sera parfois

contradictoire avec les intérêts collectifs et qui passera au second plan face aux tâches opérationnelles quotidiennes. Il peut s'agir de « développer une application *clef-en-main* pour les clients » de SCOPCONSEIL ou de « reconcevoir le processus de recrutement » par exemple. Ces projets labellisés seraient déterminés lors des séminaires des associés et seraient notamment proposés aux *salariés-sociétaires* par les *facilitateurs* lors des entretiens de parcours (voir p. 221).

Ces différentes pistes d'action ayant émergé d'un travail d'organisation collectif, et faisant intervenir les acteurs de l'entreprise tant dans la conception que dans la validation des dispositifs n'avaient pas comme ambition de « redéfinir la démocratie » ou « redistribuer les rôles » chez SCOPCONSEIL. Il s'agissait avant tout de reconcevoir des processus opérationnels en visant à répondre aux enjeux opératoires liés. Cependant, comme on peut le constater, certaines pratiques démocratiques émergent dans leur conception, leur validation et dans les résultantes de ce travail d'organisation. De fait, répondant aux enjeux d'organisation de l'activité, les solutions construites et validées collectivement apparaissent plus cohérentes avec la gouvernance partagée de la démocratie en entreprise et témoignent d'un caractère plus alternatif du fonctionnement de la SCOP. La démocratie dans l'entreprise n'est à ce stade plus seulement une finalité, elle est partie intégrante à la fois dans les démarches de reconception collectives et dans les choix organisationnels retenus par le collectif.

Conclusion

Le contexte de création, la structure juridique et l'activité de SCOPCONSEIL rendent la tentative d'incarner la démocratie dans l'entreprise tout à fait pertinente. Correspondant aux désirs des fondateurs, l'incarnation des principes démocratiques s'est faite par la mise en place d'un système de gouvernance et un fonctionnement rendant les salariés souverains de l'entreprise en les intégrant au collectif de sociétaires.

Cependant, l'analyse du fonctionnement opérationnel met un malaise portant sur le caractère alternatif et démocratique du fonctionnement de SCOPCONSEIL. Tandis que certains salariés-sociétaires expriment des regrets et critiques sur le fait qu'ils ne retrouvent pas le caractère alternatif du fonctionnement de la SCOP dans la réalité, les fondateurs craignent que leurs efforts pour créer un fonctionnement démocratique se révèlent vains.

La démarche d'intervention, suivie pour résorber ce malaise, nous a conduits à alterner diagnostics et pistes d'action (voir le résumé schématique de l'intervention, Figure 9, ci-dessous). En inventant en marchant, l'itinéraire suivi repose sur deux principes : parvenir à un diagnostic qui puisse pointer sur des leviers actionnables et pouvoir contrôler les effets en agissant sur le problème une fois celui-ci bien identifié, et non d'emblée sur tous les équilibres.

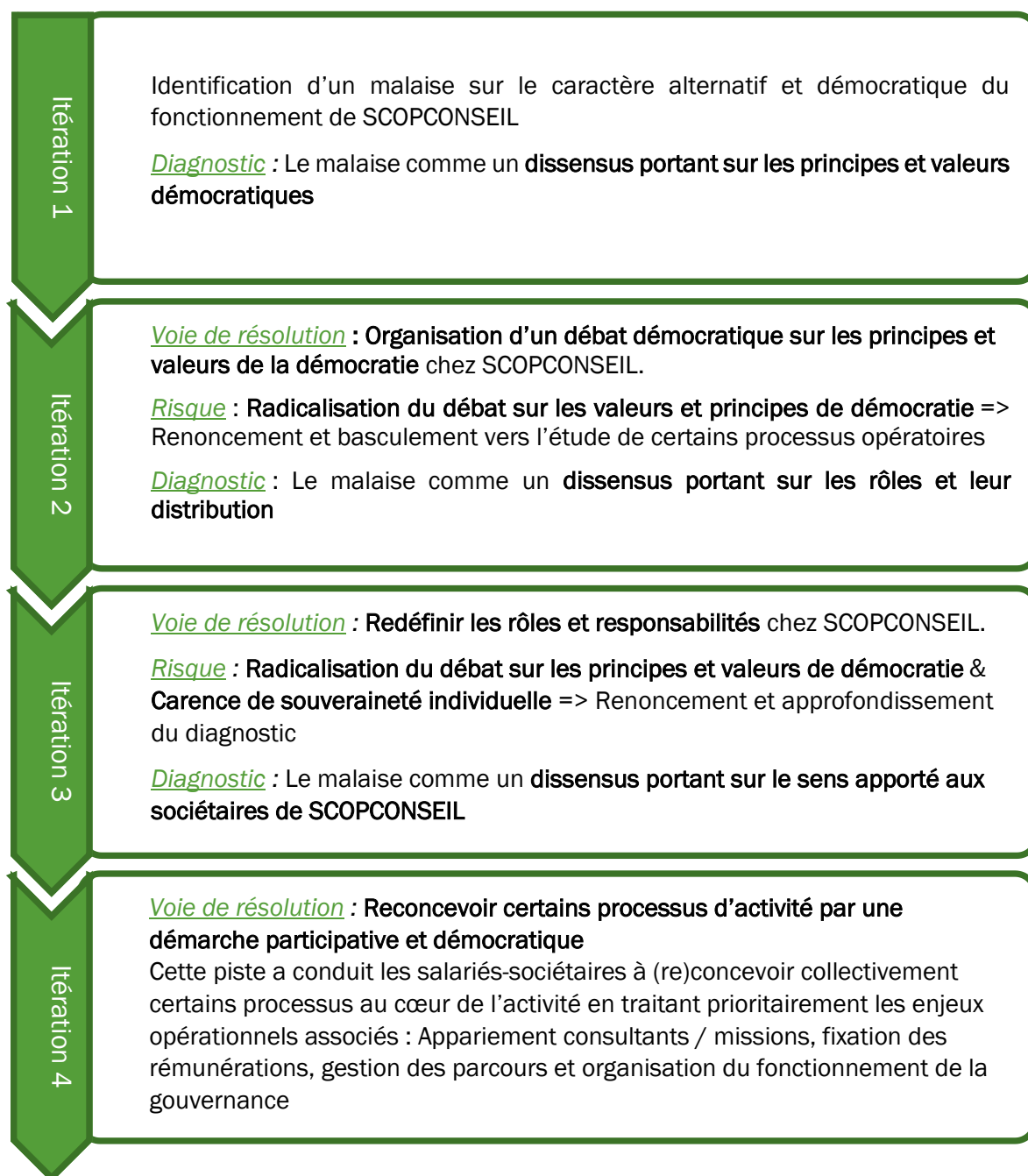


Figure 9 - Résumé de la démarche de conception chez SCOPCONSEIL

Partant de ce malaise sur le caractère alternatif et démocratique du fonctionnement de SCOPCONSEIL, le travail de co-conception réunissant chercheurs et acteurs de la SCOP nous a conduits à affiner progressivement le diagnostic et à proposer des pistes d'action visant à améliorer et rendre opérants certains processus d'activité précis. Répondant aux enjeux d'organisation de l'activité, les solutions

construites et validées collectivement apparaissent plus cohérentes avec la gouvernance partagée de la démocratie en entreprise et témoignent d'un caractère plus alternatif du fonctionnement de la SCOP sans nuire à la performance productive de celle-ci.

Comme nous le verrons dans le chapitre 6, il ne s'agit pas, pour incarner la démocratie dans une entreprise donnée, de répliquer les *scenarii* organisationnels conçus chez SCOPCONSEIL, en créant un dispositif de gestion de parcours ou un processus de fixation objective des rémunérations. Ces pistes d'action sont sans doute spécifiques à SCOPCONSEIL et reprendre sans précaution ces dernières ferait courir les risques de mettre en place une organisation inadaptée à d'autres entreprises / activités d'une part et de passer à côté de ce qui serait essentiel dans d'autres entreprises / activités d'autre part. La dynamique démocratique est propre à chaque entreprise est c'est dans la démarche d'incarnation que se construit le caractère démocratique de l'entreprise.

Avant de conceptualiser une démarche d'incarnation de la démocratie dans l'entreprise, nous présenterons les résultats théoriques formulés à partir des résultats de l'intervention chez SCOPCONSEIL (Chapitre 5). Il s'agit notamment de conceptualiser les enseignements tirés de l'intervention en termes d'enjeux et de caractérisation de la dynamique de l'expérience de la démocratie en entreprise.

PARTIE 3 – CONCEPTUALISATION DES ENJEUX DE LA DYNAMIQUE DE L'EXPÉRIENCE DE LA DÉMOCRATIE EN ENTREPRISE ET D'UNE DÉMARCHE D'INCARNATION

Chapitre 5 - ACCEPTER L'AMBIGUÏTE DANS LE DEBAT COLLECTIF SUR LA DEMOCRATIE ET RECONNAITRE ET GERER DE NOUVEAUX RISQUES DE DEGENERESCENCE

CHAPITRE 5 - ACCEPTER L'AMBIGUÏTE DANS LE DEBAT COLLECTIF SUR LA DEMOCRATIE ET RECONNAITRE ET GERER DE NOUVEAUX RISQUES DE DEGENERESCENCE	231
INTRODUCTION	235
5.I – LA DEMOCRATIE EN ENTREPRISE, UNE NOTION AMBIGUË	236
<hr/>	
DE LA DIVERSITE DES TRADUCTIONS ORGANISATIONNELLES DES PRINCIPES DEMOCRATIQUES DANS L'ENTREPRISE	237
PLUTOT QUE CHERCHER LE COMPROMIS OU LE CONSENSUS, ACCEPTER L'AMBIGUÏTE	240
5.II - CONFIRMATION DES RISQUES CLASSIQUES DE DEGENERESCENCE DEMOCRATIQUE	242
<hr/>	
UNE <i>CRISE DE REPRESENTATION</i> VUE COMME UNE CENTRALISATION EXCESSIVE DES POUVOIRS DE DECISION	243
UNE <i>CRISE DE PARTICIPATION</i> COMME DES DIFFICULTES A FAIRE FONCTIONNER LA MACHINE COLLECTIVE	245
5.III – ENTRE RADICALISATION DU DEBAT ET CARENCE DE SOUVERAINETE, DE NOUVEAUX RISQUES DE DEGENERESCENCE DEMOCRATIQUE	248
<hr/>	
LA RADICALISATION DU DEBAT DEMOCRATIQUE	248
LA CARENCE DE SOUVERAINETE INDIVIDUELLE	253
CONCLUSION	256
<hr/>	

Objets et objectifs du Chapitre 5

L'objectif général du chapitre est de conceptualiser les enjeux observés et rencontrés dans la dynamique de l'expérience de la démocratie chez SCOPCONSEIL.

Les éléments clefs sont :

- Les citoyens de l'entreprise ont des visions dissensuelles de la démocratie en entreprise
- Nous appelons à accepter l'ambiguïté plutôt que chercher consensus ou compromis
- Nous constatons les risques classiques de dégénérescence démocratique chez SCOPCONSEIL
- Nous caractérisons deux nouveaux risques de dégénérescence pouvant conduire à un délitement du collectif :
 - Radicalisation du débat démocratique
 - Carence de souveraineté individuelle

Résultats :

Le cinquième chapitre prétend répondre à la QR1. Chercher les consensus et compromis entre représentation et participation, entre gouvernance et fonctionnement opérationnel, entre souverainetés individuelle et collective, est source de dégénérescence de la démocratie. Plutôt que cela, nous appelons à déployer des efforts d'articulation adaptés.

Introduction

L'intervention chez SCOPCONSEIL, cabinet de conseil cherchant à adopter et structurer un modèle d'organisation alternatif et démocratique, nous a permis d'apporter des réponses empiriques à ces demandes et enjeux à travers une démarche itérative alternant diagnostics et voies de résolution. À partir d'un malaise portant sur le caractère alternatif et démocratique de son fonctionnement et sur l'engagement des sociétaires, nous avons mis en avant un premier diagnostic considérant l'existence d'un dissensus à propos des principes et valeurs démocratiques, que nous avons préféré éviter de traiter directement, un second portant sur un dissensus à propos des rôles et de leurs distributions, que nous avons également préféré éviter de traiter frontalement et un troisième diagnostic faisant état d'un dissensus sur le sens et l'activité de la SCOP. La démarche d'intervention, que nous conceptualisons dans le chapitre 6, a permis d'identifier des leviers actionnables, donnant lieu à certaines pistes d'actions pour les sociétaires, mais également d'identifier certains enjeux et voies d'échec.

Afin de conceptualiser ces résultats, et comme nous avons constaté que tout est affaire de dissensus, nous nous appuyons notamment sur les travaux de Mary Parker Follett sur le conflit (1924) pour proposer, aux différentes étapes de la démarche d'intervention, une « troisième voie ». Pour Follett, la diversité est source de richesse, plutôt que chercher à effacer la diversité en imposant un point de vue ou en faisant que chacun abandonne une partie de ses objectifs, l'autrice fait l'éloge de l'intégration en tant que mécanisme permettant de résoudre le conflit. Il s'agit de coconstruire une nouvelle voie de sorte que les intérêts des deux parties se trouvent satisfaits. Plutôt que la recherche du consensus, ou du compromis, pour surmonter les dissensus, nous proposons l'articulation comme voie d'intégration des différentes

conceptions de ce qu'est, ou doit être, la démocratie dans l'entreprise. Comme nous le voyons dans le chapitre suivant, cette articulation entre les différentes traductions organisationnelles de la démocratie en entreprise doit se faire par une approche fine, au niveau des processus opérationnels de l'entreprise. Elle n'est pas la variable d'action permettant de mener le travail d'organisation, mais une résultante de celui-ci.

Ainsi, la démarche d'intervention nous a conduits à ne pas chercher à résoudre directement certains dissensus en cherchant consensus ou compromis, mais à réorienter ou approfondir les diagnostics afin d'identifier les leviers réellement actionnables. Nous proposons, dans ce chapitre, de conceptualiser les enseignements tirés de l'étude et de l'intervention chez SCOPCONSEIL en discutant de l'ambiguïté de la notion de démocratie en entreprise, qui, dépassant le cadre théorique, s'exprime également sur le terrain de recherche. Nous discutons également le cadre théorique existant, à travers les théories de la dégénérescence démocratique que nous rencontrons nous aussi sur ce terrain et cherchons à en étendre la portée en proposant deux nouveaux types de dégénérescence démocratique : la *radicalisation du débat démocratique* et la *carence de souveraineté individuelle*.

5.1 – La démocratie en entreprise, une notion ambiguë

En observant et en interagissant avec les acteurs de terrain, nous constatons que la notion de démocratie en entreprise est ambiguë. Un même phénomène, une même situation peut apparaître pour certains individus comme une affirmation et pour d'autres comme un déni de démocratie. Plutôt que chercher le consensus ou le compromis, conduisant soit à aligner les visions, soit à abandonner certains principes,

il nous apparaît important de conserver une part d'ambiguïté et de chercher à aboutir à une situation articulant les différentes conceptions de la démocratie en entreprise.

De la diversité des traductions organisationnelles des principes démocratiques dans l'entreprise

Comme en témoigne le premier chapitre de la thèse, la démocratie est un concept polysémique. L'évolution des notions, les différents courants politiques et la diversité des expérimentations de la démocratie amènent à une variété relativement importante de référentiels de valeurs. Tandis que certains auront une vision plutôt follettienne de la démocratie, non pas comme une mécanique instituée, mais comme une dynamique collective basée sur le partage des pouvoirs et responsabilités (Follett, 1918), d'autres adopteront une vision plutôt poppérienne, la démocratie se reposant alors sur les institutions et les systèmes de gouvernance, d'élection et de révocation des dirigeants (Popper, 1945).

Il appert de l'étude de SCOPCONSEIL que cette diversité se reflète sur le terrain, elle est source de dissensus internes sur ce qu'est, ou devrait être, la démocratie dans l'entreprise. Il n'existe ni dans les statuts, ni dans le cadre légal, ni même dans un règlement intérieur de SCOPCONSEIL, de prescriptions sur la manière dont s'incarnent les principes de la démocratie dans l'entreprise. Les individus se trouvent contraints d'opérer leurs propres traductions organisationnelles des principes et valeurs véhiculés notamment par le cadre coopératif. Et ces traductions individuelles sont influencées par de nombreux facteurs, tels que les orientations politiques des individus, les principes et valeurs individuels, la position dans la société et les responsabilités liées, les intérêts de chacun... En revenant sur le concept de *continuum démocratique* (de Vaujany, 2021), les membres du collectif souverain ont tendance à

placer leurs idéaux à diverses positions, plutôt du côté de la participation pour certains, plutôt du côté de la représentation pour d'autres.

Au-delà de ce *continuum*, la typologie des formes de démocratisation de l'entreprise proposée (voir p. 111) pour caractériser la variété des approches repérées dans la littérature semble trouver écho chez les acteurs de terrain. Un dissensus sur les principes et valeurs de la démocratie et de leurs incarnations dans l'entreprise semble apparaître et oppose plusieurs conceptions de la démocratie dans l'entreprise caractérisant la démocratie à la fois à travers ses modalités (représentation / participation) et son niveau (gouvernance / fonctionnement opérationnel). « Je ne vois pas pourquoi il décide de mon salaire, il n'est pas mon chef. On est une SCOP, si je dois rendre des comptes à quelqu'un, c'est au collectif » (*D, sociétaire*), « Il y a le sujet de l'approbation de la rémunération par la gérance, sur ça, il n'y a pas d'option, c'est juridique en fait. C'est la gérance qui prend la décision » (*O, gérant*), ces deux visions qui s'opposent sur le caractère démocratique du fonctionnement de l'entreprise, via la répartition des rôles dans la SCOP, exposent deux modalités d'expression démocratique (la représentation par le dirigeant élu et la participation collective) sur un processus (la fixation de la rémunération) relevant du fonctionnement opérationnel de l'organisation. Pour les uns, le caractère démocratique de la SCOP suppose la participation du collectif jusqu'à l'organisation du fonctionnement opérationnel, pour les autres, il apparaît nécessaire de se reposer sur l'action des représentants qui ont été élus pour réaliser la « gestion opérationnelle » de la société. À noter qu'il serait réducteur de se reposer sur cette typologie pour regrouper et *loger à la même enseigne* tous les processus opérationnels. Une entreprise peut tout à fait faire appel au collectif pour valider un recrutement et choisir de ne pas le consulter lorsqu'il est question d'affecter une mission, comme il est pratiqué chez SCOPCONSEIL.

La position dans la société semble également influencer la conception qu'ont les membres du collectif du caractère démocratique. Un individu en position de représentant, étant (personnellement et juridiquement) responsable de la pérennité économique de la société aura davantage tendance à avoir une conception de la démocratie comme représentative, ne voulant notamment pas risquer une inefficacité de gestion (« il est reproché à la gérance de centraliser les “pouvoirs” et les missions afférentes, mais d'un autre côté, il est admis que généralement un “non-gérant” n'est pas en capacité de faire plus faute de temps / compétence / légitimité » - M, gérant). Un sociétaire, faisant partie du collectif souverain, aura lui davantage tendance à vouloir avoir *voix au chapitre* et attendra de l'organisation qu'elle lui donne les capacités de *participer* aux décisions. Certains cas particuliers pourraient venir contredire ce point, notamment celui des salariés ayant peu d'expérience qui auraient tendance à se reposer davantage sur les représentants, faute de compétences et de légitimité perçues (« On me demande de participer, moi, mais qu'est-ce que je peux faire, ça fait seulement 2 ans que je fais ce job ? J'aurais plutôt tendance à faire confiance aux gérants, ça fait 20 ans qu'ils font ça, eux. » - K, salarié) ou celui des représentants qui ayant des « valeurs participatives » refuseront le rôle d'encadrement qui leur est, implicitement ou explicitement, attribué par les moins expérimentés (« C'est difficile tu sais, moi je suis là que depuis quelques mois, je demande ce que je dois faire et on me répond “je ne suis pas ton chef, fais ce que tu veux, tu es grand” » - K, salarié). Pour éviter les *débordements*, ces derniers auront tendance à militer pour une participation accrue des membres, tant que celle-ci correspond aux décisions prises et aux directions anticipées. Pour cela, ils auront notamment tendance à user

de leur influence pour inciter les membres du collectif plutôt que les contraindre ³⁶ et ressentiront une frustration assez forte lorsque les choses ne sont pas faites ou lorsqu'elles ne vont pas dans la direction désirée.

Plutôt que chercher le compromis ou le consensus, accepter l'ambiguïté

Chacun ayant des principes, valeurs, et conceptions différentes de la démocratie en entreprise, nous pourrions être tentés de chercher le consensus en alignant les différentes visions individuelles. Cela fait d'ailleurs partie des désirs exprimés par les acteurs de SCOPCONSEIL (« On n'a pas tous la même définition de la démocratie, ça crée des frustrations » - AB, *sociétaire*, « Le problème, c'est qu'on n'a jamais défini quelle démocratie était SCOPCONSEIL, ça crée des problèmes » - O, *gérant*). Cependant, un tel débat d'alignement des visions apparaît utopique.

Comme nous le verrons dans la suite, un tel débat apparaît comme source de risques que nous avons identifiés comme des risques de dégénérescence, à savoir la *radicalisation du débat démocratique* et la *carence de souveraineté individuelle*. Par ailleurs, la diversité des personnes et des profils fait qu'il apparaît idéaliste de se dire que tout le monde aura la même conception de ce que doit être la démocratie dans l'entreprise et les écarts par rapport à ces conceptions apparaîtront sources de tensions et frustrations.

Plutôt que la recherche directe d'un compromis, voire un consensus, sur ce que doit être la démocratie en entreprise, le cas de SCOPCONSEIL nous invite à chercher à

³⁶ Voir les écrits de Diefenbach (2020b) sur le sujet, notamment à propos des personnes en position de leadership dans *l'entreprise démocratique* qui auront tendance à « parler plus souvent lors des réunions », à « utiliser et développer leurs compétences en communication, persuasion et argumentation et qui montreront leurs émotions de manière tactique pour influencer les autres » (p. 229).

mener un travail d'organisation conduisant, *in fine*, à articuler représentation et participation dans l'entreprise, tout en acceptant de conserver une certaine ambiguïté. Nous constatons notamment que lorsque les acteurs ont essayé de définir collectivement la raison d'être de l'entreprise, de formaliser la distribution des rôles, de bâtir une « charte du sociétaire »..., ils se sont systématiquement confrontés d'une part à des débats d'idées générales inapplicables et décorréliées de l'activité et se sont inscrits dans des rapports de force empêchant les moindres compromis. Par exemple, plutôt que de garder une certaine ambiguïté permettant de légers ajustements lorsque c'était possible sur le processus d'appariement entre consultants et missions ou sur le processus de fixation des rémunérations, en cherchant une clarification et une formalisation, les débats ont conduit à proposer la solution la plus sûre pour assurer la pérennité économique de la société, à savoir la concentration des pouvoirs. Ce qui conduisait à nier certains principes auxquels étaient attachés plusieurs sociétaires.

En suivant les travaux de Mary Parker Follett, nous considérons que la « coaction » de personnes ayant des points de vue opposés est source d'enrichissement et de créativité. Pour surmonter ces dissensus, il existerait donc une « troisième voie » (Follett, 1924), plutôt que chercher directement le *consensus*, qui suppose la domination d'une conception sur les autres, ou le *compromis*, qui suppose que chacun abandonne une partie de ses revendications et ne soit pas totalement satisfait, la troisième voie serait l'intégration, que nous associons à l'articulation entre les différentes conceptions de la démocratie dans l'entreprise. Elle suppose de reconnaître les différences, d'identifier les besoins essentiels de chacun des points de vue et de chercher à inventer quelque chose de nouveau à partir de ces différences.

Ainsi, le compromis et le consensus apparaissant idéalistes et sources de risques, il apparaît nécessaire de trouver une articulation cohérente entre les

différentes conceptions de la démocratie, entre représentation et participation. Dans la lignée des travaux de Follett, cette articulation repose sur l'intégration des différentes traductions organisationnelles des principes et valeurs de la démocratie. Il est donc pertinent de conserver une certaine ambiguïté dans le débat démocratique et de ne pas chercher à « définir » la démocratie et son incarnation dans l'entreprise. Comme nous le voyons dans le chapitre 6, l'articulation n'est pas un enjeu que l'on peut traiter directement, mais bien une résultante d'un travail d'organisation au niveau opérationnel. Il s'agit par exemple, au niveau d'un processus d'activité donné d'organiser la représentation pour qu'elle laisse de la place à la participation tout en évitant que la participation des travailleurs court-circuite sans arrêt l'action des représentants et mette en danger l'efficacité de gestion et l'efficacité productive de l'entreprise.

Nous verrons ci-dessous que les difficultés d'articulation, rencontrées soit en se bornant à un côté ou à l'autre du *continuum*, soit en cherchant à définir les principes et valeurs ou les rôles « dans l'absolu », sans se reposer sur un ancrage organisationnel, apparaît source de risques de dégénérescence démocratique.

5.II - Confirmation des risques classiques de dégénérescence démocratique

L'expérience de la démocratie en entreprise chez SCOPCONSEIL nous a permis de caractériser la dynamique démocratique à travers l'appareil théorique de la dégénérescence démocratique. Elle nous a notamment conduits à appréhender plus finement et à confirmer les risques classiques de dérive oligarchique (crise de représentation) et d'inefficacité de gestion (crise de participation).

Une crise de représentation vue comme une centralisation excessive des pouvoirs de décision

Que ce soit à travers le cadre légal ou à travers les statuts de la SCOP, les périmètres d'action et de décisions des représentants de SCOPCONSEIL ne sont pas clairement définis. Le fonctionnement opérationnel prescrit dépend d'une part de la traduction organisationnelle des principes de gouvernance et des discours des représentants du cabinet dont la sémantique tournait longtemps autour de la liberté, l'autonomie et l'autogestion des travailleurs.

Néanmoins, nous constatons que les représentants de SCOPCONSEIL détiennent de fait, consciemment ou non, une grande partie des pouvoirs dans la SCOP. Nous avons identifié plusieurs facteurs influençant cette dynamique.

D'une part, les sociétaires de SCOPCONSEIL ont tendance à se reposer sur l'action des représentants considérant que ceux-ci détiennent davantage de légitimité, de compétences ou de capacités. Ainsi, nous assistons à une situation proche du « despotisme démocratique », mis en avant par Tocqueville (1835), « ce n'est donc jamais qu'avec effort que ces hommes s'arrachent à leurs affaires particulières pour s'occuper des affaires communes ; leur pente naturelle est d'en abandonner le soin au seul représentant visible et permanent des intérêts collectifs, qui est l'État ». Appliqué à l'entreprise, les membres du collectif souverains pourraient être tentés d'abandonner leur souveraineté à des représentants élus. L'État étant représenté ici par la gérance de SCOPCONSEIL, formant le gouvernement de l'entreprise. Ce désintérêt vis-à-vis des affaires publiques par les sociétaires de l'entreprise participe ainsi à la constitution d'une caste managériale détenant toute la légitimité et la capacité de gérer l'entreprise.

D'autre part, les dirigeants étant juridiquement et statutairement responsables de la santé financière, cumulé au fait que sur la majorité des exemples considérés avec les membres de SCOPCONSEIL les décisions apparaissent sources de dépenses et sont donc impactantes pour la pérennité économique de l'entreprise, il n'existe que peu de décisions, de ce point de vue, qui ne doivent être déléguées aux représentants de l'entreprise. Que ce soit le recrutement, les rémunérations, l'affectation des missions, les orientations stratégiques... tout processus opérationnel s'inscrit dans l'activité et *in fine* impacte les finances de la société. L'organisation de la production, permettant l'efficacité productive du cabinet, représente un enjeu fondamental pour les représentants qui chercheront à *garder la main*, faisant face à quelques résistances (Jaumier et Daudigeos, 2021), pour éviter de mettre en danger la pérennité économique de l'entreprise. Ainsi, chercher à redéfinir formellement les rôles dans la société conduit systématiquement à donner une très grande partie des pouvoirs entre les mains des dirigeants, donnant éventuellement le pouvoir au collectif pour élire ces derniers ou pour « voter pour la couleur de la peinture dans les bureaux » (Ruffin, 2022).

Ainsi, consciemment ou non, délibérément ou non, les pouvoirs ont tendance à se concentrer entre les mains des dirigeants. Cela semble dû à un désintérêt du collectif vis-à-vis des affaires publiques, à une montée en complexité de la gestion de l'entreprise et à des contraintes économiques. La croissance de la société s'accompagne de la constitution d'une caste managériale formant le risque de dérive oligarchique classique que nous avons nommé « crise de représentation ».

Une *crise de participation* comme des difficultés à faire fonctionner la machine collective

« Quand on délègue la définition de la stratégie à l'assemblée, à l'ensemble des sociétaires. Euh, finalement. Bah il n'y a rien qui aboutit quoi. » (*M, gérant*) / « Ce groupe de travail n'avance pas beaucoup parce qu'il y a peu d'implication en fait. Quand tu poses des questions dans le groupe de travail, si tu n'as pas de réponse, bah tu arrêtes de poser des questions en fait. » (*E, gérant*). Les gérants de la SCOP déplorent un manque d'*implication* des sociétaires et une inefficacité lorsque certains travaux sont confiés au collectif. Plusieurs raisons viennent expliquer ces difficultés.

D'une part, la participation des travailleurs est coûteuse en termes de temps, d'énergie, de responsabilités, de compétences et se fait parfois au détriment de l'activité productive quotidienne. Ainsi, lorsque l'entreprise n'est pas en mesure de donner du temps aux travailleurs pour le dédier à cette participation, il appert que celle-ci se fait généralement « le soir et le week-end » au détriment du temps personnel. Il en résulte une situation où, lorsque des groupes de travail / des comités sont réunis pour travailler sur un sujet, le taux d'absentéisme aux réunions apparaît relativement élevé. De plus, les travaux individuels entre les réunions n'ayant bien souvent pas été réalisés, faute de temps à dédier au détriment de l'activité opérationnelle, ces réunions consistent généralement à « se dire que l'on n'a pas réussi à avancer » et à reprogrammer les travaux, qui n'aboutissent souvent que peu.

Le manque de compétences liées à certaines formes de participation représente également un frein dans la participation des membres de l'organisation, ce qui est source d'inefficacité lorsqu'il s'agit de tâches confiées au collectif. À titre d'exemple, durant deux années de suite, en séminaire, les sociétaires de SCOPCONSEIL ont été invités à travailler sur les orientations stratégiques du cabinet

sur les sujets notamment de la diversification technologique, de l'élargissement des offres, des stratégies de recrutement... Plusieurs sociétaires ont à cette occasion exprimé un sentiment d'incompétence sur ces sujets et ne se sont pas trouvés capables de définir et proposer un plan stratégique cohérent. D'autant plus que la difficulté de conciliation avec les activités quotidiennes a contribué à induire des problèmes de coordination au sein de ces groupes de travail, où chacun avançait individuellement, isolé des autres. La mise en commun et le transfert au collectif se sont trouvés relativement rares et les travaux individuels se sont souvent trouvés sans retour, ce qui a pu participer à une certaine démotivation des salariés.

Faire appel à la participation des membres du collectif est source de divergences et désaccords. Comme on peut s'y attendre, la situation apparaît sous-optimale par rapport à la situation où une personne serait maître de l'instruction, de l'action et de la décision. Ces divergences ont notamment été sources de démotivation des sociétaires qui ont eu l'impression que leurs travaux n'avaient pas été considérés ou avaient été remis en cause. Après certaines initiatives et tentatives *d'œuvrer pour le collectif*, certains sociétaires, qui sentaient leurs efforts systématiquement rejetés par une partie du collectif, les représentants notamment, m'ont confié qu'ils n'avaient plus envie de faire quoi que ce soit en déclarant que la société attendait seulement qu'ils facturent au maximum, mais que, malgré les injonctions à « s'impliquer », rien d'autre n'était attendu.

Ainsi, la participation des sociétaires apparaît, comme nous l'indique la littérature, difficile et source d'inefficacité de gestion. Que ce soit du fait du manque de temps, de compétence, de capacité ou de légitimité, les sociétaires éprouvent des difficultés à œuvrer pour le collectif et lorsque certaines initiatives personnelles sont prises par certains, elles sont difficiles à coordonner et aboutissent très rarement, ce

qui est source de démotivation et inscrit la dynamique collective dans une spirale descendante, conduisant à baisser davantage la participation de chacun. Cela forme le risque d'inefficacité de gestion classique que nous avons nommé « crise de participation ».

Ces deux risques de déchéance semblent provenir de la recherche d'un compromis inadapté entre représentation et participation et interrogent les notions de souveraineté individuelle et souveraineté collective. Chercher la participation des membres du collectif souverain sur le volet stratégique de l'organisation tout en déléguant l'opérationnel aux représentants fait courir à la fois le risque de *crise de représentation*, car les représentants détiendront de fait une grande partie des pouvoirs sur ce qui régit le quotidien des représentés et cela ne sera pas forcément accepté par ces derniers, et le risque de *crise de participation*, les citoyens de l'entreprise n'étant pas maîtres de leur destin n'auront pas la latitude d'action nécessaire pour se donner les capacités de participer, en termes de temps, de compétences, de légitimité... Ainsi, il devient nécessaire non pas de chercher le bon compromis, mais de travailler au niveau opérationnel sur les processus d'activité de l'entreprise, conduisant ainsi à une articulation entre représentation et participation, gouvernance et fonctionnement opérationnel. Comme nous le verrons ci-dessous, les insuffisances dans ces articulations sont source de nouveaux risques de déchéance.

5.III – Entre radicalisation du débat et carence de souveraineté, de nouveaux risques de dégénérescence démocratique

Les crises de représentation et de participation, qui incarnent les risques classiques de dégénérescence démocratique, sont intrinsèquement liées. Certaines entreprises peuvent viser le consensus et vouloir être seulement *représentatives*, faisant courir le risque de crise de représentation, ou vouloir être seulement *participatives*, faisant courir le risque de crise de participation. Lorsqu'elles se positionnent dans un *entredeux*, en cherchant les bons compromis sans travail d'organisation visant à repenser les processus opérationnels permettant l'articulation des deux modalités, les deux risques apparaissent se combiner. La recherche directe du consensus (se positionner à l'un ou l'autre des deux extrêmes) ou du compromis (placer le curseur entre deux) apparaît source de risques d'autres ordres, que nous conceptualisons ici et nommons dégénérescence par *radicalisation du débat démocratique* et dégénérescence par *carence de souveraineté individuelle*.

La radicalisation du débat démocratique

Afin de proposer des pistes d'action permettant de résorber le malaise qui se caractérisait comme un doute sur le fonctionnement alternatif et démocratique de SCOPCONSEIL, l'intervention réalisée en collaboration avec les acteurs de la SCOP s'est composée d'une succession d'itérations. Durant celles-ci, certaines voies potentielles d'échec ont été identifiées et ont conduit l'équipe de recherche à approfondir les diagnostics sur les activités étudiées afin d'identifier, *in fine*, des leviers actionnables pour répondre aux besoins de l'entreprise, en termes de performance économique, sociale et démocratique.

Un premier diagnostic nous a amenés à interpréter le malaise comme un dissensus portant sur les principes et valeurs de la démocratie. La voie de résolution qui nous semblait à ce moment-là toute naturelle, qui consistait à organiser un débat démocratique pour lever le dissensus en définissant ce que doit être la démocratie en entreprise chez SCOPCONSEIL, nous est apparue porteuse de risques. Nous avons choisi de l'éviter pour ne pas provoquer une *radicalisation du débat démocratique*.

Adopter une voie de résolution politique en cherchant le consensus ou le compromis sur ce que doit être la démocratie en entreprise conduit à confronter plusieurs conceptions opposées et apparaît comme source de conflits qui pourraient potentiellement s'accroître et se radicaliser. Peut-on imaginer un assemblage créatif et constructif lorsque les termes du débat raisonnent à travers des oppositions de valeur de la forme « doit-on être une démocratie représentative ou une démocratie participative ? » ? Un tel débat aurait tendance à se radicaliser, comme ça a pu être le cas chez SCOPCONSEIL. Certains sociétaires ne se retrouvant pas dans les principes et valeurs véhiculés ont même préféré quitter la société.

En essayant de provoquer de tels alignements, les expériences vécues montrent qu'il en résulterait un assemblage infécond opposant au moins deux visions, celle de citoyens considérant être en présence d'oligarques accaparant tous les pouvoirs dans la société et celle de représentants considérant des citoyens déconnectés des réalités du travail dont les désirs, s'ils étaient encouragés, conduiraient à mettre en danger la société et son développement. Les pistes d'action résultant de ce débat conduiraient soit à la perte progressive du caractère démocratique de l'organisation, soit à l'accentuation d'un projet sociopolitique décorrélé de l'activité et de ses contraintes. Dans tous les cas, elles conduiraient à de

fortes tensions et frustrations et à la démotivation ou au départ d'une partie des citoyens de l'entreprise.

Plutôt que cela, pour éviter de creuser une telle fracture et pour nous raccrocher davantage à l'activité opérationnelle, nous avons choisi non pas de considérer l'entreprise dans l'absolu, en cherchant à redéfinir les principes et valeurs, mais de travailler sur des processus organisationnels au cœur de l'activité et d'étudier la manière dont s'incarne la démocratie dans l'entreprise à travers ces derniers. Il s'agissait de choisir collectivement certains processus et de les étudier et retravailler en détail afin de comprendre, et éventuellement reconcevoir la traduction organisationnelle des principes et valeurs démocratiques afin d'être davantage ancré dans l'activité opérationnelle et productive de l'entreprise.

À ce moment, le malaise initialement traduit comme un dissensus portant sur les principes et valeurs s'est retraduit comme un dissensus portant sur la définition et la distribution des rôles dans l'organisation. Et cette définition des rôles est en elle-même porteuse de forts enjeux politiques. *Tu n'es pas mon chef, tu n'as pas à décider de mon salaire, on est une SCOP - Si, je suis ton chef, regarde sur ton contrat de travail - Je croyais qu'on était différents, qu'il n'y avait pas de patrons ici...* Chercher à étudier la démocratie à travers son incarnation dans des processus opérationnels concrets est une démarche qui est en elle-même, ici encore, porteuse de radicalisation du débat. Débat dont les termes apparaissent légèrement différents puisqu'il s'agit non plus d'opposer principes et valeurs des citoyens de l'organisation, mais d'opposer la manière dont ces principes et valeurs se traduisent dans la distribution des rôles dans l'organisation. Qu'est-ce qu'un gérant ? Un animateur ? Un manager ? Un responsable hiérarchique ? Un coordinateur ? Un facilitateur ? Ainsi, même si les

termes semblent différer, les enjeux d'un tel débat risquent d'être les mêmes, il serait source de frustrations, tensions, et porteur d'une fracture entre groupes opposés.

En considérant que les voix de chaque citoyen sont équivalentes, il résulterait trois configurations possibles découlant de tels débats :

- La première consisterait à un dissensus qui loin de s'apaiser s'accentuerait et causerait un clivage opposant des représentants et une force d'opposition, bloquant tout développement ou évolution de la structure. Comme l'indique le ministre de l'Économie en 2022 durant la campagne des élections législatives françaises, le parti présidentiel doit « obtenir une majorité absolue pour éviter une guerre de tranchées ».
- La seconde consisterait à accentuer les déséquilibres de pouvoirs en donnant tous les pouvoirs aux représentants de l'organisation, seuls garants de la pérennité économique de la structure, provoquant le départ de toute force d'opposition se sentant lésée, voire spoliée, par cette concentration des pouvoirs.
- La troisième consisterait à renverser le pouvoir en place, prenant le risque de causer une forte instabilité et de mettre en danger la société qui pourrait potentiellement ne pas se relever. Ce renversement a notamment été observé dans certaines coopératives (dans la plus grande SCOP de France par exemple), considérant que le pouvoir en place avait perdu de vue le projet sociopolitique, les sociétaires ont décidé de révoquer tout le conseil d'administration et de repartir de zéro, conduisant à certaines incertitudes et instabilités, revenant ensuite en arrière sur plusieurs de ces décisions de révocation.

Les intérêts dans l'entreprise étant opposés et irréconciliables, chercher à obtenir consensus ou compromis serait source de *radicalisation du débat démocratique* et *in*

fine de délitement du collectif. En effet, en ouvrant la boîte de Pandore, les dissensus et oppositions seraient mis au grand jour et, loin de se résorber, ils conduiraient à des frustrations, tensions, mal-être et départs de la société, conduisant ainsi au délitement voire à l'éclatement du collectif souverain.

Plutôt que de chercher le consensus ou le compromis, nous appelons, pour éviter cette dégénérescence par radicalisation du débat démocratique, à la *troisième voie* (Follett, 1924), à savoir l'intégration. Cette intégration passe avant tout par l'articulation, au niveau opérationnel et organisationnel, entre représentation et participation. Il s'agit, plutôt que débattre sur les principes et valeurs ou sur leurs traductions organisationnelles, de descendre dans l'organisation opérationnelle à travers des processus concrets et, en faisant participer le collectif souverain à ce travail d'organisation, d'atteindre l'articulation des différentes modalités dans les dispositifs créés.

Nous montrons dans le chapitre 6 que plutôt qu'engager un débat direct sur les principes et valeurs de la démocratie, opposant représentation et participation et risquant de conduire à une radicalisation de celui-ci, la démarche consiste à oublier un instant ces deux notions, à se focaliser sur un processus d'activité (et ensuite sur une autre) en cherchant une solution organisationnelle qui réponde aux enjeux principaux mis en évidence grâce au diagnostic. Le parti pris est que cette solution organisationnelle, si elle est pertinente et efficiente et a été conçue avec une participation démocratique, viendra apaiser les tensions de valeurs, comme si chacun pouvait lâcher sur les principes dans la mesure où il se retrouvait satisfait vis-à-vis de ses enjeux personnels principaux. Cela nous rapproche ici encore de l'intégration, en tant que résolution de conflit chez Mary Parker Follett (1924), « il ne s'agit pas de renoncer – provisoirement ou en façade – à une part de ses désirs, mais de les

satisfaire par l'explication réciproque, la réévaluation de ses objectifs et la créativité. Follett explique bien que le succès de la démarche ne supprime pas tout conflit. » (Mousli, 2005). Par exemple, élaborer un nouveau scénario d'affectation des consultants aux missions qui satisfasse les besoins de sens de ces derniers doit permettre de dégonfler la question de savoir qui est le chef ou pas.

La carence de souveraineté individuelle

Les situations rencontrées lors de l'intervention chez SCOPCONSEIL interrogent la notion de souveraineté dans le cadre de la démocratie en entreprise. L'incarnation de la démocratie dans l'entreprise suppose que les citoyens organisationnels soient souverains, mais de quelle(s) souveraineté(s) parle-t-on ? La souveraineté individuelle implique pour l'individu d'avoir la capacité de décider de son propre destin, elle relève d'un « aspect opposé, dans la vie humaine, à l'aspect servile ou subordonné » (Bataille, 2012). La souveraineté collective quant à elle implique un pouvoir suprême du collectif sur son destin et son organisation à travers un partage de pouvoir entre les membres du collectif. Faire partie du collectif souverain d'une entreprise démocratique rapprocherait donc le travailleur du citoyen dans une société démocratique détenant une voix, ayant la même valeur que les autres, pour influencer sur le destin collectif.

Dans ce contexte, nous rapprochons ces notions de souveraineté aux principes d'égalité et de liberté, principes fondamentaux de la démocratie, et aux notions de gouvernance et de fonctionnement opérationnel. Faire partie du collectif souverain signifiant de ce point de vue une égalité en droits dans le système de gouvernance et disposer de sa souveraineté individuelle signifiant être libre de s'organiser et de décider le contenu de son propre travail.

L'intervention chez SCOPCONSEIL met en avant certaines difficultés d'articulation des deux formes de souveraineté. Tandis que certains individus regrettent que bien que faisant partie du collectif souverain ils ne se sentent pas libres de s'organiser comme ils l'entendent au niveau opérationnel, d'autres déplorent le fait que, faisant usage de leur souveraineté individuelle, certains salariés se positionnent à l'encontre des intérêts du collectif. Les représentants de l'entreprise, en tant que garants des intérêts collectifs, sont parfois conduits à se positionner à travers leurs actions à l'encontre de la souveraineté individuelle de certains membres du collectif, en proposant une mission ne correspondant pas aux désirs du salarié ou en fixant une rémunération inférieure aux demandes du salarié par exemple.

La démocratie en entreprise suppose, statutairement notamment, que le collectif soit souverain et que tous les membres de l'organisation fassent partie de ce collectif souverain. Or, certains individus ont parfois tendance à assimiler souveraineté collective et souveraineté individuelle. En tant que membre du collectif souverain, il peut apparaître impensable d'être maître du destin du collectif sans être maître de son propre destin. Se voyant imposer certaines choses par les représentants de l'entreprise, les citoyens organisationnels y verront les signaux d'un déni de démocratie et d'une dépossession de leur souveraineté propre. Accentuant ainsi le doute sur le caractère alternatif et démocratique du fonctionnement organisationnel, les frustrations et tensions liées. Cela peut provoquer parfois mal-être et départs individuels.

Dans cette mesure, le consensus, conduisant à arbitrer entre souveraineté collective et souveraineté individuelle, entre gouvernance et fonctionnement opérationnel, entre égalité et liberté, voire entre institutions coopératives et entreprises libérées, apparaît source de difficultés pour les travailleurs et ce, au même

titre que le compromis, qui conduit à la fois l'individu et le collectif à renoncer à une partie de sa souveraineté pour rendre acceptable la situation à l'autre. Un défaut d'articulation entre ces notions conduit l'entreprise à dégénérer vers une *carence de souveraineté individuelle*, qui apparaît inimaginable pour l'ensemble des membres du collectif. D'autant plus lorsque les représentants, étant garants et messagers des intérêts collectifs, appellent à se « sacrifier » pour le collectif tandis que les membres n'y voient pas de rétribution particulière.

Lorsqu'un représentant impose à un membre du collectif de renier sa propre souveraineté au nom des intérêts collectifs, la situation est qualifiée d'abus de pouvoir par certains. À l'inverse, lorsqu'un individu prend des décisions qui apparaissent dans certains cas contraires aux intérêts collectifs, lorsqu'il choisit de prendre ses congés de manière différée par rapport à ses clients, ou lorsqu'il décide de prendre l'avion plutôt que le train pour des raisons de confort par exemple, il est parfois qualifié d'égoïste, choisissant de privilégier ses intérêts au détriment du collectif. Ainsi, une absence d'articulation entre souverainetés individuelles et souveraineté collective sera source de tensions et conflits amenant ici aussi à un délitement du collectif souverain.

Afin d'éviter une déchéance démocratique par carence de souveraineté individuelle, vue comme une spoliation de la liberté individuelle au profit des intérêts collectifs, il nous apparaît nécessaire, non pas de chercher à privilégier l'une ou l'autre des souverainetés, ou à chercher des compromis « acceptables » amenant certaines des parties à renoncer à leur souveraineté propre, mais ici encore de choisir la *troisième voie*, celle de l'intégration. Il s'agit de construire collectivement, comme nous en discutons dans les chapitres suivants, des traductions organisationnelles permettant d'articuler souveraineté collective et souveraineté individuelle. Par

exemple, chez SCOPCONSEIL, un dispositif de gestion de parcours visant à apparier besoins et désirs individuels et besoins organisationnels, liés à l'activité notamment, a été coconstruit et présenté au collectif. Il s'agissait notamment de retravailler le processus d'affectation de missions en élaborant un nouveau scénario d'affectation des consultants aux missions qui satisfasse les besoins de sens de ces derniers, mais qui permette de réaliser l'activité productive du cabinet. Le parti pris est que la résultante de ce travail de conception, en intégrant les différents points de vue sur le sens de la réalisation des missions, permet *in fine* d'articuler souveraineté individuelle et souveraineté collective.

Conclusion

Le cheminement de l'intervention nous a amenés à mieux appréhender les questions de la dynamique de l'expérience de la démocratie de l'entreprise, au travers des dynamiques d'acteur notamment. Afin de conceptualiser les enjeux liés, ce chapitre a été l'occasion de prendre du recul sur les phénomènes et situations observés sur le terrain et de les mettre en perspective par rapport à la littérature. Plusieurs résultats théoriques liés aux enjeux de la démocratie en entreprise peuvent être mis en avant.

La notion de démocratie en entreprise, comme le laisse entendre l'évolution de la notion et la diversité des contextes étudiés en littérature (voir p. 111), apparaît ambiguë, et cette ambiguïté est source de dissensus chez les acteurs de terrain. Plutôt que de chercher à la surmonter, en cherchant le consensus ou le compromis, nous appelons à ne pas le traiter directement en organisant un débat d'alignement de visions par exemple, mais plutôt à conserver une certaine ambiguïté et à coconstruire une traduction organisationnelle commune, ancrée dans l'activité de travail, à partir

d'un travail d'organisation opérationnel. Le parti pris est que cette démarche permet, lorsque c'est possible, d'articuler les besoins, désirs et traductions individuelles de la démocratie en entreprise.

Face aux risques classiques de déchéance, la littérature nous appelle à chercher des compromis entre participation et représentation, et à mener un travail d'organisation pour dépasser le cadre institutionnel (des coopératives notamment). Sur le terrain de recherche, en présence de dissensus persistant, mais sans travail d'organisation spécifique, les risques de déchéance semblent être bien présents. Ils s'incarnent à travers des risques de crise de *représentation* et de crise de *participation*.

Les travaux menés nous ont amenés à mettre en avant deux nouveaux risques de déchéance démocratique, tous deux conduisant potentiellement au délitement du collectif souverain : la *radicalisation du débat démocratique* et la *carence de souveraineté individuelle*. L'un provenant de l'opposition provoquée par la mise en lumière des dissensus lors de la recherche de compromis entre participation et représentation et l'autre provenant d'une absence d'articulation entre souveraineté collective et souveraineté individuelle découlant du manque de travail d'organisation spécifique sur les processus opérationnels ancré dans l'activité, l'entreprise ayant ainsi tendance à se concentrer sur les processus de gouvernance sans adapter les processus de fonctionnement opérationnel.

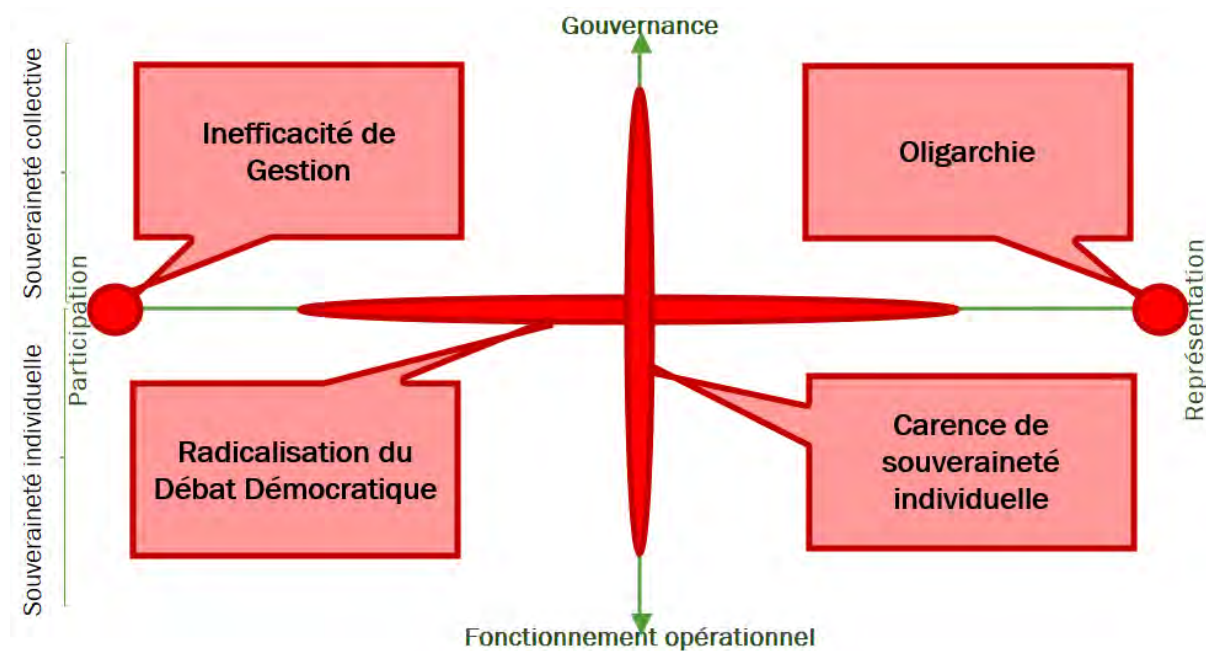


Figure 10 - Représentation des risques de dégénérescence démocratique

La Figure 10 représente la variété de risques de dégénérescence démocratique sur les différentes dimensions permettant d'appréhender la démocratie dans l'entreprise. En cherchant le consensus à l'un ou l'autre des extrêmes du *continuum*, l'entreprise s'expose d'un côté à un risque d'inefficacité de gestion (Crise de Participation), de l'autre à un risque d'oligarchie (Crise de représentation). En cherchant directement des compromis, sans démarche spécifique permettant d'articuler les différentes dimensions, l'entreprise s'expose à un risque de radicalisation du débat démocratique ou de carence de souveraineté individuelle.

Ainsi, pour pallier cela, nous invitons non pas à chercher le bon compromis sur les différentes modalités démocratiques, mais à adopter une démarche de conception permettant d'articuler finement représentation et participation, souveraineté collective et souveraineté individuelle. Il s'agirait, en suivant les pas de M.P. Follett, de choisir la « troisième voie ». Nous proposons une conceptualisation d'une telle démarche dans le chapitre suivant (Chapitre 6).

Chapitre 6 - DEMOCRATISER L'ENTREPRISE :

REPENSER L'ORGANISATION DE L'ACTIVITE TOUT EN PRENANT EN COMPTE LES ENJEUX DE DEMOCRATIE

CHAPITRE 6 - DEMOCRATISER L'ENTREPRISE : REPENSER L'ORGANISATION DE L'ACTIVITE TOUT EN PRENANT EN COMPTE LES ENJEUX DE DEMOCRATIE	259
INTRODUCTION	263
6.I – LA DEMOCRATIE EN ENTREPRISE NE PEUT SE REDUIRE A SES INSTITUTIONS, VERS L'ORGANISATION DE LA GOUVERNANCE ET DU FONCTIONNEMENT OPERATIONNEL	265
6.II – LA DEMOCRATIE EN ENTREPRISE NE SE DECRETE PAS, ELLE S'ORGANISE	270
6.III – LE <i>JE</i> DANS LE <i>NOUS</i> , REPENSER L'INDIVIDUATION DES ACTEURS, A LA FOIS SOVERAINS ET SUJETS DU COLLECTIF	279
CONCLUSION	283

Objets et objectifs du Chapitre 6

L'objectif général du chapitre est de conceptualiser une démarche d'incarnation de la démocratie en entreprise à partir du déroulé de l'intervention chez SCOPCONSEIL.

Les éléments clefs sont :

- Pour démocratiser l'entreprise, il ne faut pas se réduire aux institutions, mais réaliser un travail d'organisation sur la gouvernance et le fonctionnement opérationnel de l'entreprise.
- Nous recommandons de ne pas chercher à organiser la démocratie, mais à organiser démocratiquement l'activité.
- La démarche proposée consiste à alterner diagnostics et élaboration de pistes d'actions jusqu'à l'identification de leviers actionnables.
- La démarche fait intervenir le collectif tant dans la conception que dans l'évaluation et la mise en œuvre des *scenarii* organisationnels proposés.
- Pour ne pas opposer individu et collectif, nous recommandons un travail d'individuation des citoyens de l'entreprise.

Résultats :

Le sixième chapitre prétend répondre à la QR2. La démarche d'incarnation de la démocratie dans l'entreprise proposée ne consiste pas à codifier des *scenarii* organisationnels qui découlent du projet politique, mais à réaliser collectivement un travail d'organisation répondant conjointement aux enjeux économiques, sociaux et démocratiques.

Introduction

La démarche entreprise lors de l'intervention chez SCOPCONSEIL nous a permis de mettre en avant certains résultats théoriques sur les enjeux et la dynamique de l'expérience de la démocratie en entreprise et de les mettre en discussion avec la littérature. Nous avons notamment constaté que la dynamique d'incarnation de la démocratie est plurimodale et qu'il n'est pas forcément pertinent de chercher à formaliser et lever l'ambiguïté de la notion de démocratie en entreprise, sous peine de divergences et de dégénérescence démocratique. Que ce soit à travers les risques classiques de crises de représentation et de participation ou à travers une radicalisation du débat démocratique et une carence de souveraineté individuelle des citoyens de l'organisation, la dynamique démocratique est semée d'embûches et un travail fin d'articulation entre les différentes formes de démocratie en entreprise et les différentes formes de souveraineté apparaît nécessaire.

Pour surmonter le malaise initial, formulé comme un doute sur le caractère alternatif et démocratique du fonctionnement, chez SCOPCONSEIL, la démarche d'intervention nous a conduits à orienter les salariés-sociétaires vers différentes pistes d'action permettant aux citoyens de l'entreprise d'avoir davantage voix au chapitre dans la gouvernance et le fonctionnement opérationnel de la SCOP. Ces pistes découlant d'un travail fin sur l'activité spécifique de la SCOP, elles n'ont pas vocation à constituer des recommandations générales à destination des chercheurs et praticiens qui cherchent à incarner les principes démocratiques dans l'entreprise. La clef ne réside pas dans la ligne d'arrivée, mais dans la nature du chemin parcouru pour y parvenir. Ceci n'exclut pas, nous le verrons dans le septième chapitre, d'explorer le potentiel heuristique de ces dernières qui contiennent certains principes

d'organisation ayant une valeur générique au moins pour des entreprises ayant une activité comparable.

Ainsi, plutôt que de recommander aux chercheurs et praticiens de la démocratie en entreprise de mettre en place des mécanismes de gestion de parcours ou de fixation *objective* des rémunérations, nous les invitons dans cette thèse à mettre en mouvement une démarche d'incarnation de la démocratie en entreprise adaptée à leurs désirs et à leurs contraintes. À travers cette démarche, que nous présentons et discutons ci-après, nous invitons à avoir une approche globale, qui ne limite pas le caractère démocratique aux institutions, à la gouvernance ou au fonctionnement opérationnel, mais un travail de conception fin. Pour être cohérente, pertinente, et viable, la démarche nécessite de descendre dans l'activité de travail en partant toujours de l'analyse des processus opératoires (qu'ils concernent la gouvernance ou le fonctionnement opérationnel). C'est à ce niveau que doivent s'incarner les principes et valeurs démocratiques, en prenant garde aux différents risques de dégénérescence, en articulant les enjeux de performance économique, sociale et démocratique. Le parti pris est que pour éviter la recherche directe de consensus et compromis, adopter une démarche de la sorte permet d'aboutir, *in fine*, à une articulation entre les différentes conceptions, principes, valeurs et traductions organisationnelles de la démocratie dans l'entreprise. Enfin, nous proposons d'inviter l'ensemble des membres du collectif à participer à cette démarche de reconception organisationnelle. En tant que sujets et souverains, la participation apparaît être la voie de l'individuation des travailleurs, sans laquelle radicalisation du débat et carence de souveraineté individuelle feront courir le risque de délitement, voire d'éclatement, du collectif souverain.

6.I – La démocratie en entreprise ne peut se réduire à ses institutions, vers l'organisation de la gouvernance et du fonctionnement opérationnel

Comme l'indique Sébastien Gand, la démocratie en entreprise ne peut se « réduire à ses institutions » (Gand, 2019). Un travail d'organisation apparaît essentiel pour incarner les principes démocratiques dans l'entreprise. Même s'il ne s'agit pas de *reconcevoir d'un bloc toute l'entreprise*, dans la mesure où nous appelons à effectuer ce travail plus finement, au niveau des processus opératoires, il doit néanmoins permettre de retoucher tant l'organisation de la gouvernance que celle du fonctionnement opérationnel de l'entreprise. Comme nous le précisons plus loin, un diagnostic organisationnel global préalable est nécessaire. En effet, il s'agit de permettre de reconcevoir l'organisation lorsque cela est pertinent. Néanmoins, il convient également, lors de ce diagnostic, de repérer les pratiques de gouvernance et de fonctionnement qui répondent déjà aux enjeux économiques, sociaux et démocratique et de, plutôt que de les reconcevoir, de chercher à ne pas les dégrader lors de la reconception des processus identifiés comme devant être retravaillés.

Ainsi, le statut coopératif ne suffit pas à assurer le caractère démocratique de l'entreprise. « Contre le despotisme, l'organisation démocratique se devra de trouver des moyens toujours nouveaux pour entretenir une participation active et un mode de représentation localement pertinent. De même pour les modalités d'exercice des libertés d'expression, de pensée et d'action des acteurs et autres parties prenantes qui devront faire l'objet d'un examen particulier. » (Bazin, 2017). Ces efforts de conception organisationnelle peuvent entrer par la gouvernance ou le fonctionnement

opérationnel, tout en sachant que ces deux niveaux peuvent ensuite être concernés par les évolutions qui découlent de la démarche mise en œuvre.

Une entreprise libérée où la souveraineté ne serait pas partagée entre les salariés s'inscrit-elle dans une dynamique démocratique ? Peut-on organiser la gouvernance pour faire en sorte que les salariés aient la capacité d'exprimer leur pouvoir souverain sans pour autant repenser les équilibres de pouvoirs et responsabilités ? Nous arguons qu'il apparaît nécessaire d'avoir une démarche cohérente et globalisante. *Cohérente* dans le sens où chaque processus étudié doit être repensé en s'articulant avec les autres processus et *globalisante* car il s'agit de prendre en compte simultanément des enjeux d'organisation, de performance et de démocratie. Ainsi, il s'agit de se focaliser systématiquement sur une activité spécifique (relative à la gouvernance ou à la production), d'en faire le diagnostic, en considérant autant que possible le reste des activités comme donné, et cela conduit à élaborer des solutions concernant cette activité tout en intégrant ces solutions dans l'ensemble des activités, mais sans réorganiser ces dernières.

Plusieurs auteurs déplorent les difficultés et le manque de participation des citoyens de l'entreprise démocratique dans sa gouvernance. Il s'agirait notamment de manque de « capacités de participation » (Gand, 2015), de difficultés en termes de temps, d'énergie, de responsabilités (King et Land, 2018), de manque d'*alternatives crédibles* (Bazin, 2017 ; Pasquet et Liarte, 2012). Sur le terrain, nous constatons que plusieurs sociétaires émettent les mêmes frustrations, concernant à la fois le regret que certains sociétaires se comportent davantage en tant que « salarié qu'en tant que sociétaire » et ne s'« impliquent » pas dans la gouvernance de l'entreprise et les difficultés de participation ressenties par les sociétaires, faute de temps, de légitimité, d'espaces de participation, de compétences... Pour répondre à ces dérives, qui

auraient tendance à favoriser l'oligarchie de gestion en donnant de fait tous les pouvoirs et responsabilités aux représentants de l'entreprise, les réponses du terrain apparaissent sans effets réels. Il s'agit avant tout d'injonctions à participer à destination des sociétaires et de l'abandon faute de réactions (« quand tu n'as pas de réponses, tu arrêtes de poser les questions » - E, gérant).

En mobilisant certains travaux issus du CGS sur le *design organisationnel* (Sardas, Dalmasso et Lefebvre, 2011 ; Sardas et Lefebvre, 2004), pour agir sur l'organisation, nous avons prêté attention à distinguer « variables de conception » et « variables d'état ». Les *variables de conception* sont celles sur lesquelles il nous est possible d'agir directement et alors que les *variables d'état* ne sont pas directement actionnables, elles en sont éventuellement résultantes. Il s'agit donc d'identifier collectivement les finalités en termes de *variables d'état*, et les *variables de conception / d'action* sur lesquelles il faut agir pour espérer atteindre les états désirés.

À en croire les acteurs, la participation des membres du collectif est un objectif en soi permettant de mettre en cohérence l'organisation et le projet sociopolitique. Dans cette optique, il serait intéressant de se poser les questions suivantes : *la participation est-elle une finalité en elle-même ? Pourquoi est-il important que chacun participe ?* Si en termes de performance économique et sociale l'objectif apparaît cohérent, acceptable et atteignable, dans la mesure où il ne dégrade pas la performance économique de l'entreprise, où il ne bloque pas les développements, où il permet aux salariés d'être davantage épanouis, apportant ainsi une valeur ajoutée plus importante à l'entreprise, il conviendra d'identifier les leviers d'actions permettant d'atteindre ou de favoriser l'atteinte de l'état désiré.

En effet, « participer » n'est pas un levier actionnable. Malgré des tentatives régulièrement observées, enjoindre aux citoyens de l'organisation de « participer » ou

de « s'impliquer » ne produit en moyenne pas les effets escomptés, il est donc préférable de faire un diagnostic pour identifier ce qui bloque la participation des membres du collectif. Dans la mesure où les pistes d'actions proposées à partir de ce diagnostic seront nécessairement spécifiques à l'entreprise, notre démarche suppose de ne pas faire l'impasse sur celui-ci en cherchant à mettre en place directement les pistes d'actions proposées sur le cas de SCOPCONSEIL. Ce qui ne nous empêchera pas, dans le chapitre suivant, de discuter de leviers généraux dont le potentiel heuristique fait qu'il appert qu'ils soient explorés sur d'autres cas que celui de SCOPCONSEIL.

Les principes démocratiques supposent une redistribution des pouvoirs souverains. Les citoyens d'une *entreprise démocratique* étant à la fois salariés et souverains de l'organisation, l'adoption d'un fonctionnement opérationnel ne supposant pas de redistribution de pouvoirs (même s'ils ne sont pas *souverains*) apparaîtra incohérente et sera potentiellement source de dégénérescence. Que ce soit une crise de représentation, correspondant à une dérive oligarchique de la société, ou une radicalisation du débat démocratique, fondée sur un dissensus sur les principes, sur les valeurs ou sur la distribution des rôles opérationnels, ou encore une carence de souveraineté individuelle, provenant de l'opposition entre intérêts collectifs et intérêts individuels, les risques de dégénérescence accompagnant le fait de ne pas reconcevoir les modes de fonctionnement opérationnels sont nombreux. L'adoption de modes de fonctionnement classiques, s'ils n'ont pas été conçus ou validés collectivement, sera très certainement remise en cause par les souverains de l'entreprise.

Comment faire coexister un projet sociopolitique de démocratie en entreprise s'associant à un idéal d'émancipation du travailleur avec un fonctionnement

traditionnel ? Nous appelons, dans cette thèse, à mener un travail d'organisation pour repenser collectivement le fonctionnement opérationnel de l'entreprise afin de faire coexister projet sociopolitique et activité productive. Comme il est détaillé dans la partie suivante, la démocratie ne se décrète pas, il ne s'agit pas d'imposer des modes de fonctionnement découlant des principes sociopolitiques qui apparaissent décorrélés de l'activité économique, mais de coconstruire collectivement une organisation qui prend en compte à la fois les enjeux économiques, sociaux et démocratiques.

Pour faire cohabiter projet sociopolitique et activité productive, cette thèse invite à travailler sur l'organisation plutôt qu'attendre de ses membres qu'ils adoptent un comportement particulier. Nous considérons donc que la démocratie en entreprise ne doit reposer ni sur ses institutions, ni sur ses membres ou les projets sociopolitiques de ces derniers. Les institutions ne présupposent ni le fonctionnement du système de gouvernance, ni le fonctionnement opérationnel de l'activité, ou même les personnes, leurs principes et valeurs. Adopter des statuts de SCOP n'assure pas que la gouvernance sera réellement partagée ou que le fonctionnement opérationnel sera alternatif. De la même manière, on ne peut simplement attendre des représentants qu'ils fassent *au mieux* pour satisfaire tout le monde ni des salariés qu'ils *s'impliquent* pour participer activement et efficacement aux intérêts collectifs sur la simple bonne foi ou proactivité de ceux-ci. Si tel était le cas, nous serions face à des frustrations multiples sur le fait que tel sociétaire est « impliqué », que tel autre ne l'est pas, ou que tel ou tel gérant ne consulte pas assez les salariés lors de la prise de décision. Ce n'est pas non plus parce que l'entreprise s'est fondée sur un idéal d'émancipation des travailleurs et de rejet des modèles hiérarchiques traditionnels qu'il est garanti que le fonctionnement opérationnel sera réellement alternatif.

Du fait des contraintes économiques et sociales auxquelles se confronte l'entreprise, l'application directe de pratiques issues d'un projet sociopolitique initial apparaît illusoire et utopique. Un effort d'organisation, tant sur la gouvernance que le fonctionnement opérationnel, est à prévoir. La démarche de conception permettant de structurer cet effort d'organisation est détaillée dans la section suivante.

6.II – La démocratie en entreprise ne se décrète pas, elle s'organise

Pour incarner les principes démocratiques dans l'entreprise, décréter la démocratie ne suffit pas. Il ne s'agit pas de déclarer « à partir d'aujourd'hui, on est une démocratie participative » ou de décliner la démocratie en certains principes qui viendront s'imposer à l'organisation. En procédant d'une telle manière, plusieurs situations subséquentes peuvent émerger :

- Appliquer des principes sans prendre en compte les contraintes de l'activité risque de nuire à l'efficacité productive et à conduire à une *crise de participation*, à une inefficacité de gestion source de mise en danger de la pérennité économique de l'entreprise.
- Traduire des principes démocratiques en des dispositifs inadaptés au contexte de l'entreprise (activité, environnement...) risque de conduire à ne jamais pouvoir les appliquer et à être contraints d'adopter un fonctionnement classique, source de *crise de représentation* et de dérives oligarchiques.
- Chaque membre ayant des principes et valeurs différents, décréter la démocratie dans l'entreprise suppose d'être en mesure de définir la démocratie et ses implications, et comme nous l'avons vu, engager un tel débat risque de

conduire à une *radicalisation du débat démocratique*, source de délitement du collectif.

- Incarner les principes démocratiques en considérant le caractère démocratique à travers la collectivisation du pouvoir souverain sans articuler avec les intérêts et la souveraineté individuels de ses membres fait courir le risque d'une *carence de souveraineté individuelle*, ce qui est source de délitement, voire d'éclatement, du collectif.

Plutôt que chercher à décréter la démocratie en plaquant certains principes sur une organisation, la démarche proposée vise à reconcevoir l'organisation en articulant les différents enjeux. Il s'agit non pas de débattre des principes et valeurs, ce qui serait source de radicalisation du débat, ou de débattre des rôles et de leur répartition, ce qui serait source à la fois de radicalisation du débat démocratique et de carence de souveraineté individuelle, mais de mener un travail d'organisation collectif visant à repenser certains processus d'activité productive tout en y intégrant des enjeux de démocratie. Sans chercher à transformer l'entreprise, en reconcevant toute l'organisation, nous invitons les chercheurs et praticiens souhaitant incarner la démocratie dans l'entreprise à faire dans un premier temps un diagnostic global pour identifier certains processus opératoires, à reconcevoir et revalider collectivement, qui représentent des enjeux d'activité, sociaux ou de démocratie importants pour l'entreprise.

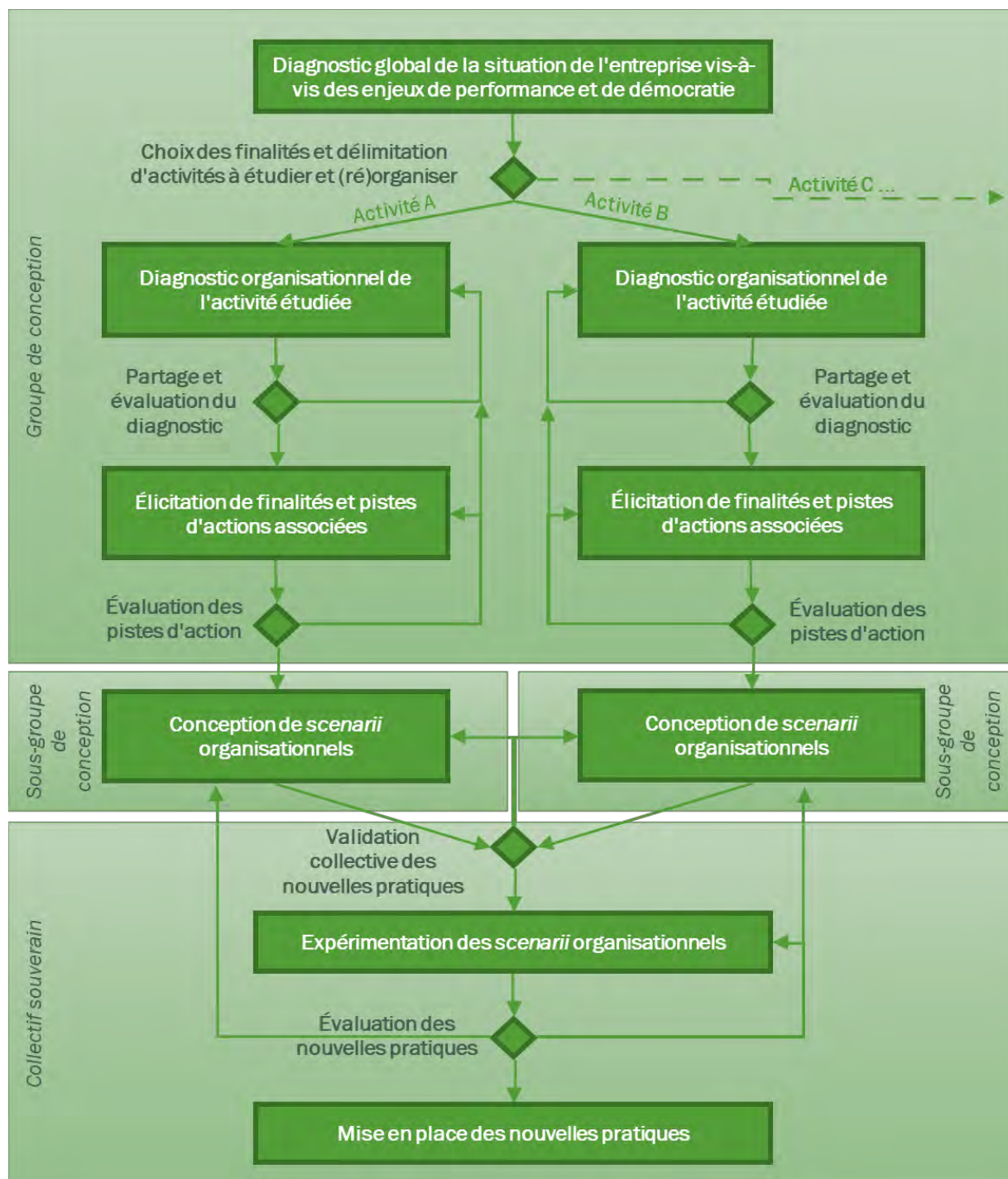


Figure 11 – Représentation schématique de la démarche d'incarnation de la démocratie dans l'entreprise

La démarche d'incarnation de la démocratie dans l'entreprise que nous conceptualisons à partir des expérimentations chez SCOPCONSEIL, représentée schématiquement par la Figure 11, semble davantage centrée sur l'activité, au sens

large, que sur les principes démocratiques et leur incarnation dans l'entreprise. Adaptant la démarche de *conception et dynamiques des organisations* (CDO | Sardas, Dalmaso et Lefebvre, 2011 ; Sardas et Lefebvre, 2004), notre démarche d'analyse et de conception se décompose en plusieurs itérations faisant intervenir dans un premier temps un groupe de conception, composé d'un échantillon représentatif de membres du collectif, et le collectif tout entier dans un second temps, lorsqu'il s'agit d'évaluer, d'expérimenter et de valider les dispositifs proposés. Après avoir réalisé un diagnostic global permettant d'identifier un malaise ou certains axes sur lesquels une amélioration de la performance serait souhaitable, en termes de performances économique, sociale ou démocratique, la démarche consiste à suivre plusieurs étapes de manière itérative pour analyser finement, identifier des pistes d'actions potentielles et concevoir des nouveaux *scenarii* organisationnels.

- La première étape, réunissant les membres du groupe de conception, vise à élaborer un diagnostic global permettant de mettre en avant certains enjeux auxquels se confronte l'entreprise. Il s'agit de caractériser globalement la situation de l'entreprise tant du point de vue des enjeux de démocratie que des enjeux de performance et d'en déduire des objectifs s'inscrivant dans des finalités pour la suite de la démarche. Pouvant être travaillé par certains membres du groupe, il doit être partagé à l'ensemble des membres de celui-ci et déboucher sur le choix des finalités et la délimitation des activités à étudier et (ré)organiser. Il est possible que ce choix conduise à hiérarchiser et prioriser les finalités et à se dire que la (re)conception d'une activité aura des effets sur certaines finalités annexes.
- Une fois les activités délimitées, la seconde étape consiste à réaliser un diagnostic organisationnel fin sur chacune des activités étudiées

permettant de traduire les finalités globales en termes de finalités et pistes d'action au niveau de ces activités. Ce diagnostic peut notamment se faire de manière itérative, comme nous l'avons fait chez SCOPCONSEIL. Les pistes d'action, qui constitueront une base de travail pour la conception de nouveaux *scenarii* d'organisation, devront être évaluées tant au niveau de leur faisabilité, de leur acceptabilité et de leur propension à répondre aux enjeux de performance économique, sociale et démocratique. Si l'évaluation des pistes d'actions n'apparaît pas favorable à la constitution d'un plan d'action pertinent et réalisable, comme ce fut le cas chez SCOPCONSEIL avec l'organisation d'un débat sur les principes et valeurs de la démocratie, il apparaît nécessaire de retravailler ces pistes d'action, voire d'approfondir le diagnostic initial comme nous l'avons fait.

- Une fois les finalités et pistes d'actions validées par le groupe de conception, la troisième étape consiste à concevoir de nouveaux *scenarii* et dispositifs organisationnels. Cette étape, pouvant demander beaucoup de travail aux acteurs, se fera éventuellement en sous-groupes dont certaines parties prenantes sont issues du groupe initial et d'autres, suivant les profils et compétences désirés, du collectif. Dans la mesure où il apparaît opportun de concevoir plusieurs alternatives possibles, si un seul groupe éprouve des difficultés à concevoir plusieurs *scenarii*, il peut être utile de réunir plusieurs sous-groupes travaillant parallèlement pour travailler sur les mêmes pistes d'action. L'objectif de ces groupes de travail, coordonnés et accompagnés par le groupe de conception initial, est de répondre aux finalités exprimées et de suivre les pistes d'action validées.

Après avoir conçu des *scenarii* et des dispositifs organisationnels présentables, avec éventuellement quelques ajustements à réaliser

collectivement, ces solutions sont présentées au collectif pour validation / complétion. Le collectif peut alors proposer quelques ajustements, demander au groupe de retravailler les processus d'activité (en prenant notamment en compte l'avis des personnes ayant une objection ou en les intégrant dans le sous-groupe de conception), voire de refuser totalement le changement induit par la reconception.

- La quatrième étape consiste, avec l'accord du collectif, à expérimenter les nouveaux scénarii et dispositifs en conditions réelles, conduisant *in fine* à une évaluation, des ajustements / modifications et à une éventuelle mise en place des nouveaux dispositifs.

Par exemple, l'intervention chez SCOPCONSEIL nous a permis d'expérimenter la démarche en parcourant les étapes de celle-ci, le groupe de co-élaboration composé d'acteurs et chercheurs prenant place en tant que groupe de conception. En étudiant globalement la situation de l'entreprise, le diagnostic global initial a mis en évidence un malaise sur la réalité du caractère alternatif et démocratique du fonctionnement se traduisant d'une part par une concentration des pouvoirs des gérants, représentants de l'entreprise, et d'autre part par des manques et difficultés de participation des sociétaires. Cette première étape nous a permis de qualifier un objectif de démocratie se matérialisant par une participation élargie des sociétaires en faisant en sorte qu'ils se ressentent comme des citoyens ayant voix au chapitre tant sur les décisions stratégiques que sur les décisions opérationnelles sans nuire à la performance productive du cabinet. Considérant que ces finalités ne pouvaient être atteintes par décret, en rédigeant une « charte du sociétaire » par exemple, nous avons été amenés à sélectionner certaines activités au travers desquelles elles pouvaient s'exprimer et réaliser, avec le groupe de co-élaboration, un diagnostic fin sur celles-ci permettant de

mettre en avant des pistes d'action. Il pouvait s'agir, comme sur le cas de l'affectation des missions, de décisions stratégiques, en réduisant drastiquement les missions *Run* ou en construisant un *marché aux missions* sur lequel les consultants n'auraient qu'à faire le choix, nous avons préféré ne pas retenir ces pistes pouvant mettre en danger la viabilité économique de l'entreprise. Plutôt que cela, nous préférons chercher la démocratie dans les interstices de cette activité, en proposant notamment de gérer finement les situations à risque, en acceptant de mettre en doublon les consultants sur certaines périodes et en s'engageant sur une durée déterminée de mission. Options finalement retenues en considérant que le compromis entre critère économique et critère de voix au chapitre pour les individus était acceptable, au sens où le coût était supportable et les gains appréciables vis-à-vis de la finalité de satisfaction individuelle (souveraineté individuelle).

À partir de là, une question peut se poser : *comment la conception des processus d'activité peut-elle aider à incarner la démocratie dans l'entreprise ?* En reconcevant collectivement les processus d'activité, la prise en compte des enjeux de démocratie s'effectue :

- D'une part, à travers le dispositif de conception de chaque activité qui, tant dans son design que dans son fonctionnement, adoptera des caractéristiques permettant de mobiliser et donner voix aux membres du collectif. En effet, il s'agit dans le design de la démarche d'intégrer un échantillon représentatif de l'ensemble du collectif et de faire participer cet échantillon aux différentes étapes de la reconception, depuis les diagnostics initiaux jusqu'aux expérimentations empiriques. Le groupe devra notamment être constitué de représentants élus, de « simples citoyens » et devra permettre d'exprimer les voix issues des différents niveaux et des différents métiers dans l'entreprise.

Les règles de fonctionnement devront, quant à elles, permettre de donner aux individus la capacité et la légitimité pour participer à ces groupes de conception. Il s'agit en cela de règles d'animation des échanges, supposant de gérer les temps de paroles, de respecter les dires des participants, de chercher à creuser chaque idée... et de transmissions préalables d'informations, de compétences, de partages permettant aux individus d'avoir la capacité d'instruire les dossiers qui leur sont délégués.

- D'autre part, dans la conception, le choix et la validation des solutions organisationnelles, le groupe de conception étant représentatif du collectif souverain et le collectif ayant la charge d'évaluer et de valider les différentes alternatives proposées, ces dernières prendront en charge des enjeux de performances économiques, sociales et démocratiques. Dans la mesure où c'est le collectif qui est à l'œuvre, les processus d'activités reconçus ne conduiront certainement pas à accentuer les déséquilibres de pouvoirs dans l'entreprise ou à privilégier les intérêts de certains plutôt que d'autres. Cela suppose notamment que les finalités retenues à partir des diagnostics initiaux prennent en compte les différents enjeux auxquels se confronte l'organisation et que les conceptions soient orientées vers ces finalités. Par exemple, lorsqu'il s'agit d'intégrer davantage les consultants dans la décision d'appariement sans mettre en danger la pérennité économique. Pour cela, les membres du groupe de conception lors de la phase de conception, comme les membres du collectif lors de la phase de validation, doivent être formés et informés sur les alternatives possibles, les implications et les contraintes associées aux différents *scenarii* organisationnels proposés. Il s'agit notamment de proposer plusieurs alternatives crédibles (Bazin, 2017), pour que les citoyens,

souverains de l'entreprise, puissent réellement prendre des décisions plutôt qu'avoir à *valider des décisions déjà prises*.

La démarche d'incarnation de la démocratie dans l'entreprise que nous proposons ne vise pas, comme le proposent certains auteurs, à réaliser une « codification des règles organisationnelles qui découlent de son projet politique » (Maroudas et Rizopoulos, 2014), au contraire, il s'agit plutôt d'une reconception des processus et dispositifs opératoires exprimant les enjeux démocratiques dans son fonctionnement et dans ces finalités. En suivant le postulat que la distribution du pouvoir aux opérationnels est source de réactivité, d'innovation et de performance productive (Carney et Getz, 2013 ; Robertson, 2015 ; Ruffin, 2022), nous pouvons supposer que le potentiel en termes de gains de productivité des dispositifs nouvellement et collectivement créés est relativement élevé. Les solutions, *in fine*, seront adaptées et cohérentes avec les contraintes économiques et sociales de l'entreprise et peuvent tout à fait déboucher sur des modes de fonctionnement tout à fait classiques sur certains périmètres. Mais la différence majeure entre l'adoption d'un mode de fonctionnement traditionnel (impliquant une pyramide hiérarchique par exemple) et la conception collective de dispositifs conduisant à l'adoption de ce même mode de fonctionnement est que, dans le second cas, c'est le collectif lui-même qui a choisi une telle organisation. Si le design de la démarche apparaît suffisamment participatif, dans la mesure où il donne aux individus la totale liberté, la capacité et la légitimité de prendre les bonnes décisions, en toute connaissance de cause et en choisissant parmi plusieurs alternatives crédibles, le représentatif en découlant apparaît d'autant plus légitime et les dissensus initiaux seront plus facilement résorbés. Dans la mesure où les finalités contiennent des enjeux démocratiques, comme une participation effective à la gouvernance et au fonctionnement opérationnel, il est peu probable que la

démarche mène à revenir à une gouvernance et un fonctionnement classiques, si tant est qu'elle soit menée de manière participative. Néanmoins, un mode de fonctionnement qui apparaît classique peut tout à fait cacher des pratiques et arrangements alternatifs. La démarche peut conduire à conserver un minimum de caractéristiques démocratiques (se différenciant d'une configuration traditionnelle), mais rien n'empêche d'accepter certaines options traditionnelles qui ne viendraient pas mettre à bas les traits essentiels de démocratie. On peut par exemple accepter que les gérants de SCOPCONSEIL puissent arbitrer sur les décisions d'affectation, mais en imposant un minimum de concertation et de négociation et en imposant que ces décisions soient cohérentes au moins à terme avec les objectifs retenus en sortie des entretiens de parcours des consultants concernés. Les contre-pouvoirs existants, tels que le Conseil de Surveillance ou le Comité Social et Économique, peuvent, eux, avoir la charge de contrôler cette cohérence.

En faisant intervenir à la fois individus et collectif d'individus, les questions des écarts d'intérêts, de souveraineté et de la place de chacun des individus dans le collectif se posent. Peut-on être à la fois souverain de soi-même et membre du collectif souverain ? Comment intégrer les enjeux individuels dans les enjeux collectifs de démocratie ?

6.III – Le *je* dans le *nous*, repenser l'individuation des acteurs, à la fois souverains et sujets du collectif

La démocratie en entreprise, qui mobilise un collectif souverain, interroge les liens entre collectifs et individualités. L'un des nouveaux risques de dégénérescence mis en avant à partir de l'intervention chez SCOPCONSEIL se caractérise comme une

carence de souveraineté individuelle, conduisant au délitement voire à l'éclatement du collectif souverain (voir p. 253). Peut-on être *souverain du collectif* sans être *souverain de soi-même* ? Le malaise sur le caractère démocratique du fonctionnement met en scène le rapport de l'individu au collectif, tandis que certains abuseraient de leurs pouvoirs en imposant leurs points de vue aux autres au nom du respect des intérêts collectifs, d'autres se comporteraient de manière individualiste, voire *égoïste*, en faisant passer leurs propres intérêts au détriment des intérêts collectifs. Dans ce cadre, le rapport de l'individu au collectif apparaît source de tensions, de frustrations et de délitement du collectif.

Comme l'indique Fernandez (2011), l'individualisation « triomphe avec le déclin du collectif, l'érosion des solidarités et l'exposition à la violence de l'économie libérale ». Elle serait ainsi le résultat d'un effort d'émancipation par rapport à des structures de domination, une recherche de liberté subjective et individuelle, mais cette liberté apparente semble génératrice d'incertitudes, d'insécurité et de refus d'engagements et de défiance envers tout projet collectif visant à *faire société*. Un rapport de force tendu entre *individualité* et *collectif* semble émerger. La recherche de liberté individuelle apparaît mettre en danger le collectif et les principes d'égalités sous-jacents. Pour le surmonter, l'auteur invite à contrecarrer l'individualisation des citoyens en mettant en place des mécanismes d'individuation, permettant de construire le *je* dans le *nous*, de ne plus accentuer cette fracture entre individu et collectif, mais de faire que l'individu soit davantage une partie d'un tout qu'une pulsion émancipatrice par rapport au collectif aliénateur, « on peut esquisser un processus d'*individuation*, par la participation des individus à la constitution du monde social et son devenir par co-individuation » (Fernandez, 2011). Ainsi, le collectif, ses intérêts et sa souveraineté ne revêtiraient plus ce caractère exogène et aliénant qui s'impose à

tous, mais serait un construit social auquel aurait contribué l'ensemble des individus, parties de ce tout. Et ces mécanismes reposent sur la « temporalité du *don contre don* dont a besoin toute société pour s'individuer, c'est-à-dire se recréer en mobilisant la participation de tous les individus qui la composent ».

Comme l'indiquent Clot et Fernandez³⁷ (2012), « le travail d'organisation des collectifs eux-mêmes, ne serait-ce que par le temps qui lui est accordé, est loin d'être encouragé comme il le faudrait, eu égard aux exigences des tâches. L'exercice des métiers s'en voit considérablement compliqué, impossible qu'il est alors de s'entendre sur des règles de vie commune pour travailler, le recours étant alors trop souvent l'usage pathogène et nécrosé des idéologies défensives de métiers bien décrites par Dejours (1993) ». Les rapports entre individu et collectif raisonnent à travers les réflexions de Yves Clot sur le *genre* et le *style* professionnels. Tandis que le genre d'activité professionnelle se définit comme « la manière dont un collectif de travail a traduit les prescriptions pour les adapter aux conditions réelles de travail » (Yvon et Veyrunes, 2013), le style quant à lui apparaît être la « transformation des genres dans l'histoire réelle des activités au moment d'agir, en fonction des circonstances » (Fernandez et Clot, 2012). Ces deux notions, qui cherchent à traduire le réel de l'activité de travail apparaissent être à la fois complémentaires et antagonistes, l'une relevant de l'activité collective de travail et l'autre de sa subjectivation par les individus, l'activité apparaît être « le théâtre permanent d'un mouvement aux directions opposées : stylisation des genres et variation de soi, qui autorise la recréation du donné » (Fernandez et Clot, 2012). Comme le sous-entendent ces travaux, la prescription du travail réel de l'individu par le genre collectif est illusoire, un

³⁷ Pour éviter toute confusion, l'article de 2011 a été écrit par Benjamin Fernandez, dans le domaine de la philosophie. La parution de 2012 fait référence à un chapitre coécrit par Yves Clot et Gabriel Fernandez, en psychologie du travail.

nécessaire mouvement d'incarnation et de stylisation du genre aura lieu. Plutôt que de nier cette subjectivation, ou de chercher à définir le genre de telle sorte que ce moment n'ait pas lieu, il apparaît nécessaire de reconnaître et revendiquer l'appropriation du prescrit par les individus et ses impacts sur le travail réel. Un individu « déviant » qui ne se conforme pas aux règles et aux normes de travail apparaît non pas nécessairement opposé aux intérêts ou fonctionnements collectifs, il peut par son action participer à une certaine « stylisation du genre » et faire évoluer le genre de l'activité professionnelle qui est rencontré par tous les autres individus. Une fois encore, le collectif ne doit pas être pensé comme un vecteur de règles et de normes qui s'imposent aux individus appelant à « l'usage pathogène et nécosé des idéologies défensives de métiers », le travail d'organisation des collectifs eux-mêmes se doit d'être encouragé, les individus étant autant souverains que sujets du collectif.

Dans ce contexte, la démarche d'incarnation de la démocratie en entreprise ne s'en voit que renforcée. Il ne s'agirait pas de concevoir en chambre et proposer des *scenarii* organisationnels voués à répondre aux enjeux démocratiques, nous proposons d'aller beaucoup plus loin. Pour cela, les membres du collectif doivent être acteurs de la démarche et non seulement valideurs, ils doivent eux-mêmes œuvrer à la construction de cet idéal d'émancipation des travailleurs. Pour amorcer, ou soutenir, une dynamique démocratique en entreprise, la question n'est donc plus « *quelles règles organisationnelles pour soutenir notre projet sociopolitique ?* », mais plutôt « *quels leviers pour faire participer les citoyens de l'entreprise à la conception et aux dynamiques de l'organisation ?* ».

Conclusion

Le caractère démocratique d'une entreprise ne repose pas exclusivement sur son système de gouvernance ou ses modes de fonctionnement, mais avant tout dans la démarche entreprise pour les concevoir. La démocratie ne pouvant être décrétée, c'est le collectif souverain qui, de manière instruite et éclairée, doit mettre en marche et participer au nécessaire travail d'organisation permettant d'incarner les principes démocratiques sans nuire à la performance économique et sociale de l'entreprise. Plutôt qu'organiser la démocratie dans l'entreprise, notre démarche d'incarnation de la démocratie dans l'entreprise consiste à organiser démocratiquement l'activité. Pour cela, nous invitons les chercheurs et praticiens qui souhaitent incarner la démocratie dans l'entreprise à avoir une approche globale, ne restreignant pas le travail d'organisation à la gouvernance ou au fonctionnement opérationnel, mais un travail fin, puisque la reconception se fait au niveau des processus d'activité et à intégrer, de manière directe ou indirecte, l'ensemble des citoyens de l'entreprise dans le processus de conception.

Ainsi, afin d'appuyer cette démarche, les questions que devraient se poser les chercheurs et praticiens voulant accompagner la dynamique démocratique en entreprise ne seraient pas du type « *quelles sont les règles organisationnelles permettant de codifier le projet sociopolitique de démocratie en entreprise ?* » ou « *quel type de démocratie peut-on mettre en place pour faire coexister principes démocratiques et efficacité productive ?* », mais plutôt « *sur quels leviers d'action peut-on s'appuyer pour faire participer les citoyens à la conception et aux dynamiques démocratiques en entreprise ?* ».

Ayant participé à de nombreuses rencontres entre coopératives, et en se basant sur la littérature, beaucoup d'entreprises cherchant à adopter une dynamique

démocratique se confrontent à des difficultés et carences de participation des membres du collectif et les raisons évoquées sont les mêmes : manque de temps, de compétences, de légitimité, de connaissance des sujets / dossiers, prises de décisions non éclairées conduisant à des votes de confiance...

Pour intégrer les enjeux de démocratie dans l'organisation de la gouvernance, la démarche nous conduit à proposer d'agir sur certains leviers permettant de donner aux citoyens de l'organisation les « capacités » de participer à sa gouvernance :

- Donner/dédier du temps à la SCOP, pour instruire les dossiers en amont des décisions par exemple.
- Préparer les assemblées et rencontres, en organisant un temps collectif en amont pour expliquer, transmettre, échanger et proposer les sujets allant être traités en assemblée par exemple.
- Mettre en place et légitimer les contre-pouvoirs pour éviter les concentrations et abus de pouvoir.
- Travailler sur le « devenir sociétaire », à travers un parcours d'intégration, de parrainage et d'accompagnement vers le sociétariat (formations théoriques et pratiques...) par exemple.
- Distribuer les responsabilités et pouvoirs en missionnant de nouveaux rôles aux sociétaires : référent coopératif / référent de parcours...

Il s'agit par là non pas d'enjoindre aux citoyens de « participer », mais de leur donner la capacité de le faire en travaillant sur des leviers actionnables. Nous discutons des conditions favorables à la démocratisation de l'entreprise dans le septième chapitre de la thèse, ci-après.

Chapitre 7 - DISCUSSION : QUELQUES PRECEPTES ET OUTILS POUR FAIRE VIVRE LA DEMOCRATIE DANS L'ENTREPRISE

CHAPITRE 7 - DISCUSSION : QUELQUES PRECEPTES ET OUTILS POUR FAIRE VIVRE LA DEMOCRATIE DANS L'ENTREPRISE	285
INTRODUCTION	289
7.1 - INTEGRER L'INDIVIDU, SUJET ET SOUVERAIN DU COLLECTIF	290
7.2 - PROJET SOCIOPOLITIQUE ET CITOYENNETE ORGANISATIONNELLE, LES PRECEPTES DE LA DEMOCRATIE EN ENTREPRISE	296
DE L'IMPORTANCE DE L'EXISTENCE DE PROJETS SOCIOPOLITIQUES	297
VERS UNE CITOYENNETE DU TRAVAILLEUR	301
7.3 - OUTILLER LA DEMOCRATIE EN ENTREPRISE	305
DONNER AUX TRAVAILLEURS LES CAPACITES D'ETRE CITOYENS DE L'ORGANISATION	306
FAVORISER L'INTELLIGENCE COLLECTIVE	310
CONCLUSION	312

Objets et objectifs du Chapitre 7

L'objectif général du chapitre est de prendre du recul et de discuter de certaines dispositions et modalités permettant d'incarner la démocratie dans l'entreprise sans nuire à l'activité productive.

Les éléments clefs sont :

- L'articulation entre souverainetés individuelles et collective apparaît fondamentale
- Plutôt que de chercher compromis ou dissensus, la « troisième voie » celle de l'intégration vise à ne pas priver l'individu de sa liberté tout en servant l'intérêt collectif.
- Bien que celui-ci ne doit pas être considéré comme objectif principal lors du travail de démocratisation, l'existence d'un projet sociopolitique apparaît nécessaire.
- Plutôt que de chercher à instancier un modèle d'organisation démocratique, certains outils devraient permettre de donner aux individus la capacité de participer à la gestion et au développement de leur entreprise.

Résultats :

Le septième chapitre permet de discuter de conditions et modalités à destination des chercheurs et praticiens souhaitant accompagner ou s'inscrire dans une dynamique démocratique en entreprise. Nous rediscutons notamment de l'importance de l'articulation entre individuel et collectif, de l'existence de projet sociopolitique d'émancipation et de démocratisation de l'entreprise et de certains outils visant à donner aux individus les capacités de participer à la gestion et au développement de leur entreprise.

Introduction

La recherche-intervention chez SCOPCONSEIL nous a permis de conceptualiser des enjeux de la démocratie en entreprise venant compléter le cadre théorique existant et une démarche d'incarnation de la démocratie dans l'entreprise. Cette démarche, appuyée sur une approche ingénierique et sociopsychologique de l'organisation, vise à accompagner les acteurs dans la mise en place d'un travail collectif permettant de structurer l'organisation en prenant en compte les enjeux économiques, sociaux et démocratiques.

Il ne s'agit pas, dans ce contexte, d'*organiser l'activité démocratique*, mais bien d'*organiser démocratiquement l'activité*. Les enjeux de la démocratisation résident davantage dans la participation des membres à la conception de l'organisation plutôt que dans l'évaluation du caractère démocratique de l'organisation, qui reste néanmoins nécessaire pour orienter le choix entre plusieurs solutions organisationnelles alternatives.

Ainsi, il nous apparaît essentiel de mettre en discussion les rapports entre individus et collectif, dans le cadre de la démocratie en entreprise, et de discuter des conditions et modalités permettant d'accompagner et de faciliter l'incarnation des principes démocratiques dans l'entreprise. Il s'agit à la fois de la mise en conditions permettant l'émergence de pratiques dites démocratiques, mais également d'outils pouvant être mobilisés lors du travail d'organisation décrit dans le sixième chapitre. Dans un premier temps, nous discutons des liens entre liberté et égalité qui sous-tendent les rapports entre individus et collectifs dans la démocratie en entreprise. Dans un second temps, nous traitons de l'importance des projets sociopolitiques de démocratie en entreprise et de la notion de citoyenneté organisationnelle. Même s'il ne s'agit pas de formaliser les principes et valeurs ou de chercher les consensus ou

compromis entre les idéaux individuels, la démocratisation doit se positionner comme une réponse à un désir d'altérité dans l'organisation du travail. Plutôt que de formaliser un projet sociopolitique global, qui s'imposerait à tous, ceci serait en contradiction avec nos précédentes réflexions, il s'agit de reconnaître la pluralité des projets, conceptions et traductions organisationnelles individuelles et de donner à chacun la possibilité et la légitimité de peser sur les règles qui s'imposent à tous. Enfin, nous exposons et discutons de certains outils visant à appuyer le travail d'articulation caractérisant la coexistence entre projet sociopolitique de démocratie en entreprise et activité productive dans l'entreprise.

7.1 – Intégrer l'individu, sujet et souverain du collectif

La démocratie, même si elle ne présuppose pas en elle-même une quelconque modalité d'exercice du pouvoir, porte plusieurs principes fondamentaux : la souveraineté est détenue par le peuple dans son entièreté et les citoyens sont libres et égaux en droit. Nous pouvons néanmoins noter que selon l'historien Pascal Ory, « les deux attributs nommés “liberté” et “égalité”, que certains veulent ajouter à la définition [de la démocratie], ne lui sont aucunement consubstantiels » (Ory, 2021). Cependant, ils apparaissent fondamentaux dans les conceptions collectives et individuelles de la démocratie et semblent représenter des critères permettant d'évaluer le caractère démocratique d'une situation ou d'un groupe donnés.

Comme nous l'avons vu dans le premier chapitre, tandis que la « souveraineté populaire » (ou souveraineté collective) peut être associée au principe d'égalité, la liberté peut être « traduite [...] en une “souveraineté individuelle” » (Ory, 2017). Ainsi, articuler souveraineté collective et souveraineté individuelle correspondrait à articuler

les principes d'égalité et de liberté. Or, l'histoire nous le montre, ces deux principes sont parfois antinomiques, chercher à asseoir la liberté des citoyens se fait parfois au détriment de leur égalité et vice versa. Dans le cas de la démocratie en entreprise, il apparaît pertinent de s'interroger sur la manière d'appréhender et d'évaluer ces deux principes fondamentaux qui forment la base des projets sociopolitiques individuels. Le travail devient en quelque sorte une « expérience politique, au sens de la mobilisation des conceptions du juste et de l'injuste » (Ferreras, 2016).

Comment articuler égalité et liberté dans l'entreprise ? Il ne s'agirait pas d'adopter une politique de *laissez-faire*, rendant les salariés libres de faire exactement comme ils l'entendent, mais les laissant inégaux dans leurs rapports au collectif et sans voix pour décider du destin de ce dernier. Inversement, il n'apparaît pas envisageable, au nom de l'égalité et de l'intérêt collectif, de priver le salarié de la liberté de décider pour lui-même et d'influer sur le contenu de son propre travail. La notion de liberté apparaît prééminente dans la vision de la démocratie de John Dewey qui présente l'autogouvernement comme un idéal démocratique où l'individu dispose du droit et de la capacité de participer à la régulation de ses conditions d'existence, de ses activités sociales, des conditions et des objectifs de son propre travail (Ferreras, 2016 ; Zask, 2010). Il existe ainsi une attente, très élevée, chez les citoyens de l'entreprise démocratique, de pouvoir peser sur les conditions qui les concernent. Ce dernier point apparaît être une voie d'articulation et d'intégration entre souveraineté individuelle et souveraineté collective, entre liberté et égalité, relativement puissante. *Peser sur les conditions qui les concernent* : est-ce de la souveraineté individuelle, donnant aux individus la capacité de décider de leur propre destin, ou de la souveraineté collective, donnant individuellement aux travailleurs la capacité d'influer sur le destin du collectif des travailleurs, ceux-ci formant le collectif souverain ?

Pour articuler liberté et égalité, la voie semble ici résider dans l'individuation, dans l'intégration des individus dans le collectif, dans la collectivisation de la souveraineté individuelle. Pour cela, il s'agit d'« émanciper » les individus, de donner les moyens au collectif de « se comprendre, de comprendre les enjeux auquel il fait face et de pouvoir mieux faire des choix qui vont servir son projet démocratique, c'est-à-dire la capacité individuelle de chacun de vivre une vie émancipée, mais aussi de la vivre collectivement » (Ferrerias, 2016). Ainsi, les dispositifs et outils de gestion à mettre en place doivent permettre aux individus de participer à l'avenir commun, ce dernier conditionnant leur avenir individuel. Il ne s'agit ni de proposer des fonctionnements collectifs désincarnés du travail réel, ni de réfléchir collectivement aux cas individuels, mais de construire collectivement des réponses organisationnelles permettant de répondre aux enjeux collectifs tout en s'adaptant localement et contextuellement à l'individu. Ils ne doivent pas scléroser le fonctionnement collectif en proposant des dispositifs empêchant toutes prises en compte de l'individuel, aliénant ainsi la liberté des individus, mais plutôt concilier égalité de tous et libertés individuelles en gardant une certaine ambiguïté et des possibilités de s'adapter aux cas individuels et de réaliser des ajustements contextuellement.

Comment rendre les travailleurs à la fois sujets et souverains de l'organisation ? Comme nous le voyons, dès la revue de littérature, mais également sur le cas de SCOPCONSEIL, les institutions n'apparaissent pas suffisantes. Il ne suffit pas d'être une SCOP pour que les travailleurs soient réellement « souverains » de leur entreprise et qu'ils exercent réellement ce pouvoir par une participation accrue au développement et à la gestion de leur entreprise. Néanmoins, si elles ne sont pas suffisantes, sont-elles nécessaires ? En interrogeant les acteurs du coopératisme sur le sujet, cela n'est pas simplement nécessaire, c'est fondamental. Les statuts, qui je

le rappelle ne « font pas vertu » (Berger, 2022), permettent notamment d'orienter et de construire une base commune sur le plan des principes et valeurs (voir Annexe 3 et Annexe 4, p. 353), mais cadrent également les dispositions d'un état de droit pour les travailleurs, les rendant sujets et souverains de leur entreprise. Ils instituent notamment des contre-pouvoirs et modalités garantissant droits et devoirs aux travailleurs et limitant les risques de dérives ou prises de pouvoirs abusives par les administrateurs. Les modèles de management participatif et leurs extensions (Gilbert, Raulet-Croset et Teglborg, 2017a, 2017b) peuvent-ils s'en targuer ? Bien qu'avançant vers l'émancipation du travailleur, en comparaison à des rapports plus traditionnels, ils ne sont en rien des avatars de la souveraineté populaire en entreprise, et d'ailleurs, ils ne se revendiquent pas comme tels.

Dans cette thèse, nous prenons parti en avançant que la mise en place d'institutions adaptées, en adoptant des statuts coopératifs par exemple, est une voie nécessaire pour incarner la démocratie dans l'entreprise et qu'il faut, une fois les institutions acquises, aller plus loin en menant un travail d'organisation ancré sur l'activité de l'entreprise, permettant de concilier les enjeux économiques, sociaux et démocratiques au niveau opérationnel. Nos niveaux d'analyse, différenciant prescrit et réel dans l'organisation de l'activité, ne sont bien sûr pas mis de côté lorsque nous parlons des souverainetés du travailleur. Les institutions permettent de rendre le travailleur souverain de l'organisation, de l'intégrer au collectif souverain, de manière formelle. La démarche présentée dans le chapitre 6 est une voie, comme nous l'avons fait chez SCOPCONSEIL, pour traduire cette souveraineté prescrite en pratiques réelles. Et dans ce cas, comment gérer la nécessaire articulation entre souveraineté individuelle et souveraineté collective ? Comment anticiper et surmonter les éventuelles contradictions entre liberté et égalité ?

Chez SCOPCONSEIL, où nous avons notamment repéré ces difficultés d'articulation entre individus et collectif, la démarche nous a amenés à concevoir un dispositif de gestion de parcours qui, s'appuyant sur plusieurs outils, comme des entretiens de parcours, la mise en place de nouveaux rôles de référents ou encore des pratiques d'intégration et de suivi des travailleurs, avait justement pour objectif d'articuler besoins individuels et besoins collectifs. Il s'agissait d'intégrer les individus dans les décisions opérationnelles et de leur donner davantage de prises sur le contenu de leur travail, en mettant en place un appareillage organisationnel visant à éviter que cette individuation ne vienne remettre en cause la performance productive et la pérennité économique du cabinet. Sans inviter les chercheurs et praticiens voulant s'inscrire dans une dynamique démocratique en entreprise à répliquer à l'identique les modalités organisationnelles en place chez SCOPCOSNEIL, puisque celles-ci sont nécessairement liées à l'entreprise et à son contexte, nous recommandons de penser à cette articulation et de réfléchir aux logiques de parcours qui semblent être une voie pertinente pour le faire. Reste à en définir les modalités, passant notamment par un rôle de référent/représentant chargé de participer à la gestion des parcours. Que ce rôle soit intégré aux instances existantes (gérance, CSE ...) ou qu'il soit créé de toute pièce (référents de parcours), il doit permettre à un individu d'exprimer ses désirs vis-à-vis du travail productif (missions qui l'intéressent, possible spécialisation ...) et de ses contributions à la dynamique collective (missions internes de développement, développement et capitalisation de connaissances ...). À charge pour ce représentant d'explorer avec l'individu la faisabilité de la réalisation de ces désirs de l'individu compte tenu des réalités de l'activité, des contraintes et des stratégies déjà arrêtées collectivement. Ainsi à l'échelle de chaque individu, cette dyade individu/représentant s'efforce de trouver un *microcompromis* entre besoins et désirs individuels et besoins et désirs collectifs. Ce *microcompromis* gagne à se

matérialiser en une formulation écrite qui pourra ainsi être portée à la connaissance de tous.

On peut bien sûr se demander si l'ensemble de ces *microcompromis* constitue un compromis global entre individuel et collectif. Cela n'a rien d'évident et comme nous l'avons dit plusieurs fois, la voie de la recherche directe d'un tel compromis global n'est pas vraiment praticable. Mais nous pensons que le dispositif d'entretiens de parcours apporte une réponse à l'objectif d'articulation entre l'individuel et le collectif. L'ensemble des *microcompromis* ne peut prétendre à constituer une articulation globale, mais un tel dispositif doit permettre aux dynamiques individuelles de se déployer en s'articulant aux enjeux collectifs.

En effet, en tant que sujets et souverains de l'entreprise, les travailleurs disposent d'un pouvoir sur l'organisation et son devenir bien plus fort qu'ailleurs, lorsque les institutions le permettent. Face à certaines défaillances de l'organisation, ou du moins à certaines pratiques en désaccord avec ses désirs et besoins individuels, le salarié dispose d'un certain pouvoir susceptible, ou non, d'influencer l'organisation du collectif. En s'inspirant des travaux de Albert Hirschman (1970), le salarié dispose en effet de plusieurs alternatives lorsqu'il constate certaines défaillances dans l'organisation. Il peut choisir l'option *exit*, en quittant l'entreprise, l'option *voice*, en exprimant son insatisfaction « directement au management ou à toute autre autorité à laquelle le management est subordonné ou à travers une protestation générale adressée à qui veut l'entendre » ou l'option *loyalty*, en acceptant le *statu quo*. Chez SCOPCONSEIL, au cours des années d'immersion, nous avons observé la survenance des trois comportements, parfois successivement chez les mêmes personnes. Constatant que les deux autres ne permettaient pas de surmonter ces *défaillances*, celles-ci ont préféré l'option de la défection (*exit*). L'option de l'interpellation (*voice*),

définie comme « toute tentative visant à changer, plutôt que d'échapper, à une situation répréhensible [...] par divers types d'actions et de protestations, y compris celles destinées à mobiliser l'opinion publique », apparaît intéressante dans le cas d'une entreprise, lorsque la gouvernance y est *démocratique*. En effet, le collectif composé des salariés étant souverain, il dispose du pouvoir suprême de décider du destin de l'entreprise, et les effets potentiels de l'interpellation du collectif sont potentiellement plus forts que ceux décrits par Hirschman, car en dernier recours, le collectif dispose du pouvoir de révoquer le dirigeant. Il s'agit dans ce cas non plus de simplement protester, mais de gagner l'opinion publique. Lorsque les membres d'une organisation constituent un collectif souverain, l'interpellation (*voice*) constitue un levier d'action fort entre les mains de l'individu, qui pourra, plutôt que choisir l'une des deux autres voies, s'allier à d'autres membres de l'organisation pour *changer les choses* et proposer de nouveaux débouchés à l'organisation. Des entretiens de parcours, intégrés dans un dispositif de gestion des parcours, instituent une forme particulière de « Voice » en permettant à chaque individu d'exprimer son point de vue sur son travail et sur l'activité collective et de discuter de l'articulation entre ces deux niveaux.

7.2 – Projet sociopolitique et citoyenneté organisationnelle, les préceptes de la démocratie en entreprise

L'intervention chez SCOPCONSEIL et la relecture de la littérature sur le sujet de la démocratie en entreprise nous ont permis de réfléchir sur quelques conditions favorisant la mise en place d'une dynamique démocratique dans l'entreprise. Ainsi, sans remettre en cause nos travaux qui jusque-là appellent à éviter les débats et raisonnements désincarnés et déconnectés de l'activité opérationnelle, nous

discutons ici de préceptes qui, même s'ils ne sont des leviers actionnables en tant que tels, forment des conditions globales d'émergence et d'existence d'une dynamique démocratique dans l'entreprise.

De l'importance de l'existence de projets sociopolitiques

Le coopératisme permet de fournir un cadre légal et statutaire conciliant aux entrepreneurs ayant le projet de démocratiser le travail. Il favorise notamment les projets portés par un idéal d'émancipation du travailleur par la collectivisation du pouvoir souverain. Il présente également d'autres avantages (du moins en France) mis en place comme incitatifs et facilitant la création ou la reprise d'entreprises en coopératives. Ces incitations se matérialisent notamment par des avantages sociaux et fiscaux auxquels n'ont pas accès l'ensemble des entreprises. Par exemple, certains marchés publics peuvent être réservés aux coopératives, et ces dernières disposent de plusieurs exonérations fiscales intéressantes (Contribution économique territoriale, une part de l'IS...). L'identité coopérative représente aussi un avantage dans le recrutement dans la mesure où elle participe à améliorer la marque employeur (Guillot-Soulez *et al.*, 2021). Or, nous arguons que bénéficier de tels avantages, comme le feraient certaines sociétés coopératives, ne représente pas un argument suffisant pour se lancer dans l'aventure coopérative et risque d'être source de complications pour le bon fonctionnement de l'entreprise. On ne crée pas une société coopérative pour obtenir des avantages fiscaux ou pour améliorer sa marque employeur, l'existence d'un projet sociopolitique, même s'il ne s'agit pas de le formaliser ou de l'explicitier, nous paraît fondamentale.

Comme l'indiquent Isabelle Ferreras et Dominique Méda (2022), « que le travail s'exerce dans une entreprise classique ou une coopérative ne change pas grand-chose

s'il n'y a pas une ferme volonté de démocratiser son organisation la plus quotidienne pour que l'investisseur en travail puisse peser sur les moyens autant que sur les fins de son travail ». Avec tous les risques associés à la démocratisation de l'entreprise, adopter un mode de fonctionnement plus classique apparaît moins complexe que chercher à adopter un mode de fonctionnement alternatif et démocratique. Comme l'indique Cornforth (1995), « les coopératives de production devront adopter les mêmes formes organisationnelles et priorités que les entreprises capitalistes si elles veulent survivre. » (voir les « crises de représentation », p. 114). À un certain moment de son existence, le retour à un mode d'organisation du travail « capitaliste » représente pour l'entreprise se voulant démocratique une voie permettant de préserver sa pérennité économique. Ainsi l'adoption de modes d'organisation alternatifs et/ou démocratiques de la gouvernance et du fonctionnement opérationnel doit être portée en interne par une partie du collectif et *a minima* par ses représentants.

Si les membres de l'organisation n'ont pas une « ferme volonté de démocratiser » l'entreprise, s'il n'y a pas de projet sociopolitique fort partagé *a minima* par les représentants de l'organisation, les autres enjeux auxquels se confronte l'entreprise prendront toujours le dessus face aux enjeux de fonctionnement démocratique. Bien que le fait de ne pas se concerter avec le collectif peut être source de résistances, notamment dans l'application de ces décisions, prendre une décision unilatéralement restera toujours plus rapide que faire appel au collectif souverain. Ainsi, au nom de la pérennité économique de l'entreprise, les modes de fonctionnement alternatif et démocratique seront bien souvent mis de côté s'il n'y a pas de volonté spécifique de *faire autrement*. Pour éviter cela, la présence de principes, valeurs et projets sociopolitiques parmi les membres de l'organisation nous

paraît indispensable. Il s'agit même dans certaines entreprises de prérequis lors de la phase de recrutement (Canivenc et Moreau, 2020).

Lorsqu'ils défendent un projet sociopolitique porteur de certains principes et valeurs, et que ces principes et valeurs font partie intégrante de la culture de l'entreprise, les travailleurs peuvent avoir tendance à former une ligne de défense et une résistance face aux pratiques jugées en contradiction avec dernier. Comme le constatent Jaumier et Daudigeos (2021), et comme nous l'avons observé chez SCOPCONSEIL, les travailleurs peuvent adopter une forme de révolusion de certaines pratiques issues de formes d'entreprises plus classiques, même si celles-ci proviennent de la direction de l'entreprise ou de toute autre entité représentant l'autorité opérationnelle dans la structure. Tout en notant que ceux-ci ne sont pas des leviers d'action en tant que tels, puisque nous ne pouvons agir directement dessus, la culture et le projet sociopolitique des salariés de l'entreprise représentent des barrières face à la dégénérescence de la démocratie. Cependant, ces résistances peuvent également mettre en danger la performance productive et l'efficacité de gestion de l'entreprise. Pour éviter qu'elles viennent en contradiction avec celles-ci, le parti pris a été de mener et proposer une démarche de conception prenant en compte les enjeux économiques, sociaux et démocratiques (voir Chapitre 6).

On l'a vu, les principes, valeurs et projets sociopolitiques des membres de l'organisation sont divergents. Dans le milieu de travail, il existe une forte pluralité de conceptions sur le *juste* et l'*injuste*, mais il existerait une « méta-conception » de la justice démocratique, qui serait une norme fondatrice de toutes ces conceptions individuelles (Ferreras, 2016). Cette *méta-conception* se matérialise notamment par une participation accrue des travailleurs, par une égalité face au vote (*1 personne = 1 voix*), par la mise en place d'une « gouvernance démocratique » et par l'évitement

d'une structure hiérarchique traditionnelle. Formulée de manière relativement englobante et ne pouvant être clairement remise en cause, elle transparaît notamment dans la loi et les statuts coopératifs (voir 1.III p. 82, Annexe 3 p. 353, Annexe 4 p. 353). Au-delà, chaque individu se fait une idée de ce qu'il faudrait faire ou ne pas faire, de comment il faudrait organiser tel ou tel processus pour correspondre à son projet sociopolitique, mais il serait biaisé de penser que chaque conception est totalement indépendante et disjointe des conceptions des autres. Les citoyens de l'entreprise ont conscience de cette pluralité, ils échangent entre eux, observent, partagent des moments de vie dans l'entreprise. Il ne s'agit donc pas de formaliser un projet sociopolitique global qui s'impose à tous, mais bien au contraire, il s'agit de reconnaître cette pluralité, de conserver un certain flou sur les principes et valeurs et de donner la possibilité et la légitimité à chacun de peser sur les règles qui s'imposent à tous. Pour bien saisir cette notion de « méta-valeurs », nous pouvons en expliciter certaines issues d'autres finalités comme un positionnement politique à gauche qui signifierait *a minima* viser globalement une plus grande solidarité sociale, ou le fait de revendiquer une inscription dans le féminisme qui peut rassembler autour de l'idée d'émancipation des femmes, tout en laissant de la place à des conceptions très différentes des objectifs plus détaillés et des moyens d'action associés. Ainsi on aurait une formulation qui par son caractère *macro* très englobant donnerait à la fois une orientation globale permettant de rassembler, tout en évitant le débat approfondi sur les valeurs et leurs traductions pour ne pas risquer une radicalisation de celui-ci.

Dans le cadre de la dynamique démocratique en entreprise, même s'il ne s'agit pas de chercher directement un compromis global, nous avons tout intérêt à ce que la méta-conception de la démocratie en entreprise soit formée par un petit nombre de « méta valeurs » démocratiques explicites, qui donnent une orientation globale tout en

laissant place à des interprétations multiples. C'est ce statut que nous donnons aux principes et valeurs coopératifs (voir annexes 3 et 4).

D'un point de vue pratique, nous notons que la démarche proposée pour incarner la démocratie exige une certaine subtilité dans sa conduite et une bonne conscience des différents risques de dégénérescence. La démocratie dans l'entreprise apparaît ainsi difficile à penser et à incarner, mais les voies de progrès vers davantage de démocratie restent néanmoins tout à fait praticables. Dans ce contexte, il ne s'agit pas de partir d'un projet sociopolitique déterminé et d'y adapter l'organisation, mais d'intégrer les enjeux sociaux et démocratiques issus des projets sociopolitiques des citoyens de l'entreprise dans le travail d'organisation visant à structurer certains processus opératoires de l'entreprise. La démarche est d'abord une démarche d'organisation et qui simplement d'une part fait participer les citoyens (*organiser démocratiquement*) et d'autre part intègre les enjeux de démocratie dans le design des solutions organisationnelles conçues sur chaque activité étudiée.

Vers une citoyenneté du travailleur

La démarche d'incarnation de la démocratie dans l'entreprise consiste notamment à intégrer l'ensemble des membres du collectif, de manière plus ou moins intense, dans les travaux de reconception des processus organisationnels. En cela, elle suppose un changement de posture de l'individu, afin que, faisant partie du collectif souverain, il ne soit plus seulement sujet de l'entreprise, mais qu'il en soit également acteur et citoyen. C'est la différence perçue par les membres de SCOPCONSEIL lorsqu'ils reprochent à certains de leurs pairs de se comporter « plus en tant que salariés qu'en tant que sociétaires ». En échangeant avec de nombreuses sociétés coopératives, ces questions liées à la posture du sociétaire reviennent très

régulièrement. C'est notamment pour cela que Bargues et ses collègues (2017) appellent à mener un « travail identitaire » permettant aux salariés de l'entreprise démocratique de se sentir également « sociétaires et propriétaires » de leur entreprise. Nous considérons qu'on ne peut enjoindre un travailleur à adopter une telle posture, il ne s'agit pas en cela d'une variable de conception, mais d'une variable d'état. Il s'agit donc de designer la démarche de conception en identifiant les leviers d'actions permettant d'en favoriser l'émergence. Afin de mettre un mot sur l'adoption d'une telle posture et éviter de parler d'« implication » comme certains acteurs ont tendance à le faire, ce terme ne désignant pas nécessairement un comportement effectif, nous faisons appel ici à la notion de « citoyenneté organisationnelle » qui se définit comme l'ensemble des comportements « qui ne relèvent pas du rôle ou des tâches prescrites de l'emploi occupé, c'est-à-dire des termes spécifiques du contrat passé entre un employé et son organisation ; ces comportements relèvent plutôt d'un choix personnel, de sorte que leur omission n'implique pas de sanction ». Il s'agit donc de mettre en place les conditions permettant de favoriser l'émergence de comportements de *citoyenneté organisationnelle* dans l'entreprise.

Adopter une nouvelle posture dans l'organisation, surtout lorsque le fonctionnement de celle-ci est qualifié d'*alternatif* (donc qui apparaît déviant par rapport à une norme prédéfinie), n'est pas inné. Ce serait une erreur de considérer que les salariés, puisqu'ils intègrent une *entreprise démocratique*, adopteront tous d'eux-mêmes une posture de citoyen engagé et proactif dans le développement de l'entreprise. Assumer un tel rôle nécessite un accompagnement progressif vers la citoyenneté et cet accompagnement doit se faire relativement tôt dans le parcours du salarié dans l'entreprise. « Entrer au sociétariat » d'une coopérative est un acte symbolique lorsque celui-ci n'est pas obligatoire, s'il l'est, il peut devenir pour les

salariés une simple caractéristique du salariat plutôt qu'un engagement. Cet acte symbolique ne suffit bien souvent pas en lui-même à faire que les salariés adoptent une posture différente, si elle l'était, de leur posture initiale de salarié dans l'entreprise. Ainsi, pour accompagner l'émancipation du salarié, un dispositif de gestion de parcours visant entre autres à accompagner le salarié vers la citoyenneté dans l'entreprise apparaît pertinent. En effet, un des objets des entretiens de parcours et d'envisager les thèmes et missions internes susceptibles d'intéresser chaque salarié et de favoriser ainsi son investissement comme citoyen de l'entreprise. Et ce dispositif, qui demande un travail d'organisation, se doit d'être adapté à l'entreprise et à ses contraintes. Outre les entretiens de parcours, il peut contenir notamment des pratiques de parrainage des entrants, des formations au sociétariat, avec un objectif d'insertion progressive dans la dynamique démocratique de l'organisation.

Cependant, il est tout à fait probable que tous ne voudront pas adopter une telle posture dans l'entreprise. Il est généralement attendu des membres de l'organisation qu'ils adoptent des *comportements citoyens*, dans le sens où ils s'investissent personnellement pour le développement de l'entreprise au-delà de leurs horaires et de leur contrat de travail. Or, ce n'est pas toujours le cas et cela est source de tensions et de frustrations. Comme nous le livre l'un des sociétaires de SCOPCONSEIL, « je sais très bien qu'on me reproche de ne pas m'impliquer. Mais moi je facture tous les jours pour mon client » (*sociétaire AC*). Face à cela, plusieurs questions doivent animer la réflexion collective : « Est-ce préjudiciable pour le collectif ? », « Tout le monde doit-il participer ? »...

En fonction des réponses à ces questions, plusieurs alternatives, en tant que pistes d'action, peuvent émerger :

- Rendre la participation des membres obligatoire, ce qui conduit à accepter comme membres du collectif seulement les « citoyens organisationnels avérés ». Cette solution est difficilement praticable puisque d'une part, la question de la mesure reste épineuse, il s'agirait de déclarer qu'un tel est *impliqué* et qu'un tel autre ne l'est pas, et d'autre part cela empêche de prendre en compte les aléas extérieurs venant influencer sur la disponibilité des membres de l'entreprise, qu'ils soient liés à l'activité ou à des contraintes externes à l'entreprise. Un salarié qui devient parent et doit consacrer plus de temps à sa famille serait-il contraint de quitter une telle entreprise ?
- L'autre solution, plus acceptable et praticable, consiste à accepter et reconnaître que tout membre du collectif n'est pas nécessairement voué à être un « citoyen organisationnel » et que la valeur d'un salarié dans l'entreprise démocratique ne s'arrête pas à cela. Un salarié qui ne participe à aucun temps démocratique et ne s'investit pas dans le développement de l'entreprise peut tout à fait être bénéfique car si, en parallèle de cela, il fait bien son travail, facture tous les jours aux clients..., son activité permettra en quelque sorte de financer la citoyenneté des autres qui devront consacrer du temps au collectif au détriment de leurs activités productives quotidiennes.

Ainsi, la seconde solution, qui consiste à *accepter les rétracteurs*, tant que le nombre de participants proactifs suffit au bon fonctionnement de l'organisation et témoigne de son caractère démocratique, permettrait de limiter les frustrations et tensions liées aux écarts d'engagements entre individus. Nous pouvons nous demander, dans ce cadre, s'il faut ou non officialiser et formaliser ces écarts au niveau

du statut des individus, en évitant de rendre le sociétariat obligatoire par exemple, ou à travers les mandats existants dans l'entreprise. En laissant simplement les individus s'engager dans certains mandats en fonction de leurs désirs, de leur motivation et de leur disponibilité, sans jamais regretter que tous ne le fassent pas.

7.3 – Outiller la démocratie en entreprise

Comme nous l'avons annoncé, le parti que nous avons pris est que la démarche étant collective et permettant de traiter simultanément les enjeux économiques, sociaux et démocratiques, elle permet de déboucher sur des solutions organisationnelles matérialisant des articulations, qui ne sont, elles, aucunement des leviers actionnables. Par exemple, on ne peut demander aux acteurs d'articuler leur souveraineté individuelle à la souveraineté du collectif souverain. On peut en revanche mettre en place un dispositif de gestion de parcours visant à les accompagner et à faire le lien entre besoins individuels et besoins collectifs.

Dans ce contexte, il nous apparaît intéressant d'identifier et de discuter certains outils, expérimentés chez SCOPCONSEIL, dont le potentiel heuristique fait qu'ils pourraient permettre d'apporter un climat favorable à ces articulations, y compris dans d'autres contextes que celui de SCOPCONSEIL, dans des entreprises ayant une activité comparable notamment. Ceux-ci ne doivent pas être mobilisés dans l'absolu, de manière déconnectée et désincarnée, mais peuvent cependant s'inscrire dans un ensemble de pratiques organisationnelles, assemblés avec des outils de gestion classiques afin de s'assurer de la pertinence (le fait que les solutions répondent aux finalités initiales), de la cohérence (le fait que les solutions s'intègrent dans l'activité sans nuire à son bon fonctionnement) et de l'efficacité (le fait que les solutions

consomment le moins de ressources possible) des dispositifs organisationnels, sur les enjeux économiques, sociaux et démocratiques.

Donner aux travailleurs les capacités d'être citoyens de l'organisation

Comme le déclare l'un des cogérants (*gérant M*) de SCOPCONSEIL, « il est admis que généralement un “non-gérant” n'est pas en capacité de faire plus faute de temps / compétence / légitimité ». Il est d'un côté reproché aux gérants de trop faire, et aux non-gérants de ne pas en faire assez, faute de compétences. La posture attendue des sociétaires, citoyens de l'organisation, demande certaines compétences permettant d'instruire les dossiers ou de participer aux votes en toute connaissance de cause. Choisir une alternative plutôt qu'une autre, sans connaître les tenants et aboutissants de ce choix et sans avoir les compétences pour savoir que telle alternative est préférable à telle autre, ne relève pas de la participation citoyenne, mais du témoignage d'une forme de confiance, ou de défiance en votant contre, en celui qui a émis la proposition. À travers ces votes de confiance, les citoyens ne prendraient pas de réelles décisions, mais valideraient ou invalideraient des décisions déjà prises par d'autres en fonction de la confiance accordée à ces derniers.

Afin d'aider les membres de l'organisation à tenir une posture de citoyen engagé et proactif, il apparaît nécessaire de leur donner les capacités de le faire. Il s'agit notamment de transmettre toutes les informations permettant d'instruire un dossier bien avant les temps de décision, d'organiser des temps d'échange et de partage de compétences en amont (en organisant des temps collectifs de préparation des assemblées générales en amont de celles-ci par exemple), et de fournir plusieurs alternatives crédibles lorsqu'un choix doit être fait.

Que ce soit chez SCOPCONSEIL ou dans d'autres entreprises étudiées dans la littérature (King et Land, 2018), la démocratie en entreprise est chronophage. Elle nécessite un travail important de la part des membres de l'organisation qui viendra parfois en contradiction avec les activités productives quotidiennes. Il en résulte bien souvent une situation où les salariés sont contraints de donner du temps personnel, à la fin d'une journée de travail par exemple, pour participer aux moments démocratiques. Cela peut conduire à de l'absentéisme, mais également à une fatigue et une participation ralentie aux temps démocratiques. Le travail d'organisation visant à organiser la gouvernance en entreprise devra étudier les capacités de cette dernière à dégager du temps de travail pour que les membres puissent exercer leur citoyenneté dans l'entreprise, quitte à revoir certaines ambitions à la baisse (soit les ambitions économiques, soit les ambitions en termes de développement de la structure, les deux pouvant être concurrentes vis-à-vis du temps) et à viser des échéances plus lointaines ou reporter certains travaux.

Il ne s'agit pas par-là de *donner du temps pour donner du temps*, on a vu chez SCOPCONSEIL que cette situation est loin de produire les effets escomptés. Cependant, il est nécessaire de prendre conscience que s'adonner à la démocratie demande du temps et qu'il est souvent pertinent d'en dédier si on veut profiter d'une participation élargie des membres du collectif. Dans cette optique, une AG ne peut être un simple moment de vote, durant 10 minutes à la fin d'une journée de travail, les pratiques démocratiques nécessitent une préparation, un débat, des échanges... Il s'agit donc de raisonner sur des dispositifs organisationnels susceptibles de favoriser la démocratie, en acceptant que ces dispositifs soient consommateurs de temps, le temps qu'il faut, dans la mesure du possible, dédier à cela.

Comment se fait-il qu'un gérant, président, ou administrateur d'une démocratie en entreprise apparaisse bien souvent bien plus *investi* dans le développement de son entreprise que les autres membres de l'organisation, faisant pourtant eux aussi partie du collectif souverain ? Nous arguons que la différence fondamentale vient du fait que dans un cas, l'individu a été mandaté par le collectif pour le faire tandis que dans l'autre il existe des attentes, parfois élevées, pour que l'individu fasse preuve d'initiatives individuelles pour exercer sa citoyenneté organisationnelle. Ainsi, l'un des leviers qui pourraient être actionnés réside effectivement dans la notion de mandat, non pas en contraignant collectivement les individus à tenir tel ou tel rôle, mais en construisant de nouveaux rôles correspondants à la réalisation de telle ou telle tâche pour le collectif sur lesquels les individus seraient en mesure de s'investir et de s'engager. Chez SCOPCONSEIL, nous avons notamment proposé la notion de *Projets Labellisés*, qui correspond à des réflexions ou développements définis et validés chaque année par le collectif et sur lesquels les individus sont en mesure de s'engager sur une période déterminée. Ils sont de cette manière mandatés par le collectif dans l'exécution des tâches afférentes et ce mandat permet notamment d'orienter les initiatives individuelles et la participation des membres de l'organisation.

En plus de représenter un engagement vis-à-vis du collectif, duquel il sera plus difficile de se détacher que la simple initiative individuelle, le mandat collectif permet également de donner des pouvoirs, de la légitimité et des responsabilités aux individus qui soit auront été élus directement par le collectif pour cela, soit se seront proposés pour répondre à cet appel collectif. Nous avons d'ailleurs expérimenté chez SCOPCONSEIL une manière intéressante de délivrer des mandats, *l'élection sans candidats*. Issue du courant sociocratique, *l'élection sans candidats* vise à organiser une élection pour assumer un rôle défini sans que, comme son nom l'indique,

personne ne se soit porté candidat pour le faire. Il s'agit, pour tous les membres du collectif, de successivement désigner une personne parmi les membres et d'explicitier les raisons de son choix. Une fois l'ensemble des choix exprimés, les personnes désignées sont en mesure d'accepter ou non le rôle qui leur est confié. L'expérience de la pratique montre d'une part que les personnes élues ne sont pas forcément celles qui se seraient portées candidates au départ, mais plutôt celles qui *assumeraient le mieux le rôle selon le collectif* et d'autre part que ces personnes bénéficient d'une motivation et d'une légitimité accrue dans la réalisation des missions afférentes.

Parmi les acteurs de la coopération, il se murmure *qu'une coopérative ne deviendrait coopérative qu'à partir du moment où les instances de direction ont été renouvelées*. En effet, la passation entre des fondateurs et d'autres citoyens de l'entreprise est un moment difficile, tant pour le fondateur qui accepte de laisser les rênes du projet sur lequel il s'est fortement investi durant une partie de sa vie que pour le citoyen qui rejoint la locomotive sans détenir nécessairement toutes les compétences et la légitimité pour le faire.

Comme on l'a constaté chez SCOPCONSEIL, et cela semble récurrent dans toutes les coopératives, lors des phases de réélection, il est assez rare qu'il y ait des candidats pour reprendre les rênes. Cela apparaît dû à des difficultés pour les membres de l'organisation à se projeter en tant que dirigeant, administrateur ou membre du conseil de surveillance, à une appréhension sur la légitimité ou les compétences pour le faire, et parfois à des blocages ressentis venant de l'équipe dirigeante en place.

Or, le renouvellement fait partie intégrante des principes coopératifs et démocratiques. Que serait un président qui garderait le pouvoir pendant 30 ans ? Les principes démocratiques font notamment référence à une « transmission

solidaire entre générations de coopérateurs » (voir Annexe 4, p. 353). Au-delà des principes, peut-on garantir la pérennité d'une société dépendante de ses fondateurs ? Si ceux-ci décident de quitter l'entreprise, qu'advient-il du collectif souverain ?

Aussi, pour assurer la continuité de la société, les phases de renouvellement doivent être anticipées, et préparées. Il apparaît pertinent d'échanger bien en amont sur le sujet et de former et accompagner les éventuels repreneurs. Pour cela, certaines coopératives ont développé des solutions innovantes qui méritent d'être étudiées plus en profondeur, comme l'élection par tirage au sort (Canivenc et Moreau, 2020), le renouvellement partiel (où la moitié des représentants est remplacée tous les deux ans plutôt que la totalité une fois tous les quatre ans par exemple) ou le *conclave* qui vise à identifier et former assez tôt des citoyens qui seraient « éventuellement intéressés » pour rejoindre les instances de gouvernance.

Favoriser l'intelligence collective

La démarche supposant un travail collectif de conception et d'organisation, elle met en action des groupes d'individus qui ne sont pas toujours en accord sur la marche à suivre et sur les solutions à mettre en œuvre. Force est de constater que, comme l'indique Diefenbach (2020b), certains avis auront nécessairement *plus de poids* que d'autres, même en présence de principes d'égalité face au vote (1 personne = 1 voix). Et ce, parce que certaines personnes, en position de responsables notamment, useraient de leur charisme, de leur pouvoir et de leur force de persuasion pour convaincre les autres membres du collectif de se rallier à leurs conceptions.

Ainsi, même si c'est loin d'être le cœur de nos propos dans cette thèse, nous invitons les chercheurs et acteurs de la démocratie en entreprise à s'intéresser aux

outils existants visant à favoriser l'intelligence collective, voire à user de la démarche pour en créer collectivement de nouveaux.

Dans l'entreprise se voulant *démocratique*, comparée à des entreprises plus classiques, toute perception d'inégalité ou de carence de liberté sera une source de frustrations, d'autant plus que les attentes en termes de modalités de fonctionnement alternatif et démocratique y sont plus élevées. Par exemple, des pratiques prévoyant des dispositions particulières pour certains membres de l'organisation, comme les gérants, ou des dispositifs amenant à contraindre trop fortement les salariés dans l'organisation de leur travail ou supposant des liens de subordination considérés indus (« il n'a pas à décider de mon salaire, il n'est pas mon chef ») seront sources de frustrations, tensions voire de départs des citoyens de l'entreprise.

Afin de limiter les sentiments d'inégalités et de privations de liberté, il convient d'articuler souveraineté collective et souveraineté individuelle. Pour cela, la démarche de conception doit permettre de faire participer l'ensemble des citoyens de l'entreprise sans que cette participation soit juste *pour la forme*. Or, comme nous l'avons vu, les idéaux individuels apparaissent divergents, il n'y a pas de conception partagée de ce qu'est, ce que doit être et de comment s'organise et s'incarne la démocratie dans l'entreprise. La recherche directe du consensus et du compromis étant exclue, puisque cela serait vecteur de crises symbolisant une dégénérescence de la démocratie et conduirait à privilégier certains intérêts plutôt que d'autres, remettant en cause à la fois la liberté et l'égalité des citoyens de l'entreprise, les outils et dispositifs de gestion doivent permettre d'opter pour la « troisième voie » (Follett, 1918, 1924), à savoir l'intégration des différentes conceptions individuelles pour surmonter ces dissensus et conflits. Dans cette optique, certains outils permettant de renforcer la gouvernance partagée et l'intelligence collective peuvent être mobilisés. Il s'agirait, plutôt que de

chercher l'unanimité ou la majorité par le vote, de s'intéresser par exemple à d'autres modes de prise de décisions issus des courants sociocratiques, comme la « Gestion par Consentement » (GPC) qui invite à « ne pas demander un “oui”, mais donner l'occasion de donner un “non” raisonné » (Endenburg, 1998 ; Endenburg et Pearson, 1998). Il s'agit par-là de ne pas chercher à valider une décision à la majorité ou à l'unanimité, mais de prendre cette décision tant qu'elle ne soulève pas d'objections raisonnées, argumentées et bien fondées. Nous pouvons également nous intéresser à la sollicitation d'avis qui est un processus de prise de décision dans lequel « toute personne est habilitée à prendre n'importe quelle décision, mais doit solliciter l'avis de ceux qui sont concernés et les spécialistes du sujet » (Laloux, 2015). Ces outils visent à favoriser l'intelligence collective dans le sens où ils permettent, plutôt que chercher le consensus ou le compromis par le simple vote à la majorité, d'intégrer les différentes visions et conceptions et matérialisent assez bien la « troisième voie » (Follett, 1924). Chaque outil n'a pas de valeur intrinsèque pour accroître le caractère démocratique. La mobilisation éventuelle de l'un ou l'autre devra surtout répondre à un besoin précis et assurer une fonction claire dans le cadre d'un nouveau dispositif organisationnel. La mise en place d'un nouveau système de vote par exemple ne doit pas seulement reposer sur un principe ou sur un effet de mode, elle doit être opérationnellement et fonctionnellement justifiée, en participant à l'amélioration de la performance (économique, sociale ou démocratique) de l'une ou l'autre des activités étudiées.

Conclusion

Afin de soutenir la démarche de démocratisation de l'entreprise, nous n'appelons pas à chercher les dispositifs organisationnels permettant de construire le modèle idéal de démocratie en entreprise, mais à trouver les leviers permettant de

donner aux membres de l'organisation les moyens de construire leur incarnation de la démocratie dans l'entreprise. La démarche que nous avons présentée dans le sixième chapitre (p. 259) est consommatrice. Plutôt que de faire appel à un cabinet de conseil en organisation et de le missionner pour délivrer un agencement organisationnel permettant de fonctionner, tant sur le plan de la gouvernance que de l'opérationnel, de manière *démocratique*, nous recommandons d'entrer dans un travail d'organisation mobilisant les membres du collectif, tant dans la conception, à travers la création de groupes dédiés, que dans la validation et l'expérimentation, faisant intervenir tout le collectif. Or, les salariés de l'entreprise, membres du collectif souverain, doivent pour cela détenir les compétences, les informations, le temps, la légitimité, la motivation et les capacités pour le faire. Pouvant entrer en concurrence avec l'activité productive, les enjeux de la démocratisation de l'entreprise reposent essentiellement sur l'effectivité de la participation des membres du collectif souverain. Nous avons donc, dans ce chapitre, discuté des conditions et outils permettant potentiellement chez SCOPCONSEIL, et peut-être ailleurs, d'accompagner cette participation et la citoyenneté du salarié.

Pour cela, nous recommandons aux chercheurs et praticiens de s'efforcer d'articuler souveraineté individuelle et souveraineté collective de sorte qu'elles n'entrent pas en contradiction. Il s'agit, plutôt que de viser directement consensus ou compromis, de travailler à l'intégration des acteurs en tant que sujets et souverains de l'organisation. Ils doivent ainsi, pouvoir faire entendre leur voix et peser sur les décisions qui les concernent. Un dispositif de gestion de parcours se présente comme une voie efficace pour avancer sur l'articulation entre les niveaux individuel et collectif. Ensuite, nous invitons chacun à s'interroger sur ses motivations profondes accompagnant le désir de démocratiser l'entreprise. Profiter d'avantages en termes de

fiscalités ou de marque employeur n'est pas une raison à elle seule permettant de bâtir un modèle stable et pérenne, la dégénérescence démocratique représenterait un risque trop élevé. Nous arguons qu'il apparaît essentiel d'affirmer et de défendre un projet sociopolitique, formulé à un niveau macro, visant à *faire œuvre commune (coopérer)*, ou à poursuivre un idéal d'émancipation du travailleur, pour soutenir l'alternative démocratique du travail. Enfin, pour accompagner le travail d'articulation visant à faire coexister projet sociopolitique et activité productive, nous invitons les chercheurs et praticiens à identifier les variables de conception, les leviers pouvant être actionnés pour favoriser la possibilité de rendre le travailleur citoyen de l'organisation. Sans qu'ils soient exhaustifs ou adaptés à toutes situations ou toutes entreprises, nous avons notamment identifié certains outils permettant de donner aux citoyens la capacité de participer à la gestion et au développement de leur entreprise et discutons, même s'ils sont relativement éloignés de nos travaux, d'outils permettant de favoriser l'intelligence collective. Nous mettons cependant en garde contre le fait d'utiliser ces outils pour eux-mêmes, ce qui a pu être le cas chez SCOPCONSEIL. Ils doivent au contraire s'intégrer de façon cohérente dans des configurations organisationnelles qui elles-mêmes répondent à des finalités articulant enjeux de démocratie et enjeux de performance.

CONCLUSION GENERALE

Face à des désirs et appels croissants à démocratiser l'entreprise et aux enjeux de la démocratisation mis en avant par la littérature, nous nous sommes penchés, dans cette thèse, sur les voies d'incarnation de la démocratie dans l'entreprise. Les questions de recherche, qui ont été construites chemin faisant et qui nous ont guidés tout au long de l'intervention, ont été les suivantes :

- **QR1** : Comment conceptualiser les enjeux de la dynamique de l'expérience de la démocratie en entreprise ?
 - Les risques classiques de dégénérescence sont-ils inéluctables ? Dans quelles configurations de la démocratie en entreprise doivent-ils être anticipés ?
 - Le cadre théorique de la dégénérescence est-il pertinent pour appréhender les enjeux de la démocratie en entreprise ? Doit-il être complété ?
- **QR2** : Comment incarner la démocratie dans l'entreprise ?
 - En supposant qu'il n'existe pas de modèle générique idéal de la démocratie en entreprise, quelle démarche peut-on adopter pour articuler représentation et participation, entre performance productive et projet sociopolitique ?
 - Quels sont les leviers d'action à disposition de l'entreprise ?

Pour y répondre, nous nous sommes appuyés sur une recherche-intervention menée sur une longue période, avec l'aide de mes directeurs de thèse et des acteurs de terrain, en immersion dans le cabinet de conseil SCOPCONSEIL.

Après avoir fait un bilan de l'intervention, nous ferons un retour sur les résultats théoriques conceptualisés à partir de celle-ci et discuterons des limites de la recherche présentée dans cette thèse.

Bilan de l'intervention

Les recherches présentées dans cette thèse sont issues d'une recherche-intervention menée chez SCOPCONSEIL en adoptant plusieurs postures entre 2016 et 2022, stagiaire dans un premier temps, consultant externalisé dans un second temps puis salarié consultant, sociétaire et doctorant. Les premières années étant avant tout dédiées à l'exploration et l'observation, la phase de conception à proprement parler, durant laquelle nous avons, chercheurs et praticiens, alterné diagnostics et pistes d'action, s'est déroulée entre 2020 et 2022.

Les travaux, menés de manière participative et collaborative avec les acteurs de terrain nous ont permis d'émettre puis d'affiner des diagnostics permettant de comprendre un malaise initial formulé comme un doute sur le caractère alternatif et démocratique du fonctionnement tant par certains sociétaires considérant que les représentants outrepassaient les pouvoirs leur ayant été délégués que par les représentants déplorant le manque d'« implication » et de participation des sociétaires dans l'entreprise. Les différentes étapes de l'intervention nous ont conduits, au terme de plusieurs itérations, à affiner ce diagnostic et à proposer des pistes d'action en agissant directement sur les processus opérationnels de l'entreprise, au cœur de l'activité. Il s'est notamment agi de reconcevoir un processus de fixation des rémunérations ne laissant que peu de place à la discrétion et à la négociation et de proposer un dispositif complet de gestion de parcours des salariés-sociétaires de la SCOP leur donnant davantage de prises sur l'organisation de leur propre travail sans nuire à l'activité productive. Comme le précise la démarche, qui intègre les enjeux économiques, sociaux et démocratiques, l'activité productive n'est en ce sens pas vue simplement comme une contrainte, mais bien comme un enjeu et un objectif de performance à part entière. Il ne s'agit pas d'augmenter la performance sociale ou de

mettre en place des pratiques jugées démocratiques sous contrainte de pérennité économique, mais bien de repenser collectivement les processus d'activité avec pour objectif d'articuler et améliorer les performances productives, économiques, sociales et démocratiques.

Ces *scenarii* organisationnels, détaillés dans le chapitre 4 (voir p. 217), ne constituent pas des résultats pouvant être directement conceptualisés comme voie de démocratisation de l'entreprise, et ce, pour plusieurs raisons. D'une part, s'agissant d'une recherche-intervention, les solutions et pistes d'actions découlant des recherches sont nécessairement contextuelles. Les pistes d'action proposées à SCOPCONSEIL sont intimement liées à l'entreprise, à son activité et aux membres qui la composent. D'autre part, nous ne savons pas, aujourd'hui, comment les choses évolueront chez SCOPCONSEIL et jusqu'où les acteurs s'approprient, les éléments de réponse proposés face aux problèmes et difficultés exprimés. Pour répondre à ces points, je me suis efforcé de prendre de la distance par rapport au contexte du terrain, mais l'essentiel de mes résultats est directement inspiré de ce qu'on a pu diagnostiquer et expérimenter chez SCOPCONSEIL. Comme le laisse supposer le schéma p. 52, le volet empirique représente l'un des deux piliers fondamentaux de la thèse, le second étant académique. Ces deux piliers sont tous deux indispensables à la réflexion et à l'édifice matérialisant ce travail de recherche.

Les pistes d'action proposées à SCOPCONSEIL ne représentent pas en elles-mêmes une voie générique de démocratisation de l'entreprise, même si le potentiel heuristique du couplage entre une gouvernance partagée et un véritable dispositif de gestion des parcours fait qu'ils peuvent constituer le cœur, voire le moteur, d'une dynamique démocratique en entreprise. L'intervention et son déroulé nous ont globalement permis de conceptualiser des résultats théoriques et propositions à

destination de chercheurs et praticiens engagés dans une dynamique de démocratisation. Les résultats et conceptualisations en question portent tant sur les enjeux, que sur la démarche d'incarnation et les leviers de la dynamique démocratique en entreprise.

Retour sur les résultats

Le déroulement de l'intervention, les obstacles rencontrés et les interactions avec les acteurs de SCOPCONSEIL nous ont permis de conceptualiser plusieurs résultats plus ou moins affinés sur les enjeux de la dynamique de l'expérience de la démocratie en entreprise, une démarche d'incarnation de la démocratie dans l'entreprise et de discuter divers leviers et conditions pour faire coexister projet sociopolitique de démocratie en entreprise et activité économique productive.

Les enjeux de la démocratie en entreprise

Comme l'indique la littérature sur la démocratie en entreprise (Chapitre 2), la démocratisation fait courir à l'entreprise un risque de dégénérescence s'incarnant d'une part comme une crise de représentation, faisant qu'au gré de son évolution l'entreprise démocratique se voit contrainte d'adopter les schémas managériaux classiques et de concentrer les pouvoirs entre les mains des administrateurs si elle veut survivre (Cornforth, 1995 ; Michels, 1911). D'autre part, la dégénérescence se matérialise à travers une crise de participation, durant laquelle la participation des membres à la gestion de leur entreprise apparaît complexe et source d'inefficacité de gestion, mettant parfois en cause la pérennité économique de l'entreprise. Ces deux destinées de la dynamique démocratique en entreprise semblent intimement liées aux deux extrêmes du *continuum* démocratique. Chercher le consensus en se positionnant

sur l'un des deux extrêmes du *continuum* serait source de l'une ou l'autre des crises caractérisant la dégénérescence. Un excès de représentation serait source d'oligarchie de gestion et un excès de participation serait source d'inefficacité de gestion.

Sur notre terrain de recherche, nous avons constaté que les acteurs, ayant des traductions organisationnelles des principes démocratiques radicalement différentes, auraient tendance à chercher à trouver des compromis, à trouver le bon degré entre participation et représentation. Mais cette recherche du bon compromis apparaît en elle-même être source de dégénérescence.

D'une part, les deux risques classiques semblent bien présents dans la SCOP que nous étudions et d'autre part, chercher le compromis sans travail d'organisation permettant d'articuler les traductions individuelles revient à opposer des conceptions très différentes et à mettre les individus en défaut face au collectif. Nous caractérisons d'ailleurs deux nouveaux risques de dégénérescence de la démocratie rencontrés lors de l'intervention chez SCOPCONSEIL. Chercher le bon compromis entre représentation et participation au moyen d'une confrontation des points de vue provoquerait une radicalisation du débat démocratique, conduisant *in fine* à un délitement du collectif. Ensuite, en adoptant une approche peu individualisée, cherchant l'intérêt collectif avant tout, nous risquerions de nous confronter à une carence et une aliénation de la souveraineté individuelle, sources elles-aussi de délitement voire d'éclatement du collectif souverain.

Pour éviter ces écueils potentiels, nous appelons à mener une démarche d'incarnation fine permettant, au moyen d'un travail de conception et d'organisation collectif et incarné, d'articuler représentation et participation, souveraineté individuelle et souveraineté collective.

Conceptualisation d'une démarche d'incarnation de la démocratie dans l'entreprise

Pour répondre aux enjeux et difficultés de la démocratie en entreprise, la littérature nous invite à « bâtir une constitution qui soit porteuse de l'ensemble des principes et valeurs » (Bazin, 2017), à organiser la séparation des pouvoirs et mettre en place des contre-pouvoirs (Child, 2011), à mener un travail identitaire permettant d'accompagner les salariés vers la citoyenneté (Bargues, Hollandts et Valiorgue, 2017), à déconstruire et repenser les rôles du manager (Heras-Saizarbitoria et Basterretxea, 2016 ; Jaumier, 2017 ; Jaumier *et al.*, 2019) et mettre en place un « leadership démocratique » (Barthold *et al.*, 2020), ou encore à concevoir des « formes de direction qui ne soient pas opposées aux exigences d'un fonctionnement démocratique » (Gand et Segrestin, 2009). Toutes appelant à dépasser les institutions, ces invitations enjoignent à *organiser la démocratie dans l'entreprise*. Dans cette thèse, nous nous considérons également que la démocratie en entreprise « ne peut se réduire à ses institutions » (Gand, 2019), elle ne peut d'ailleurs être décorrélée de l'organisation. Néanmoins, face à cette mouvance, nous recommandons de faire attention à ce qu'elle ne conduise pas à une décorrélation entre organisation et activité productive, orientant ainsi l'entreprise sur la voie de la dégénérescence. C'est pour cela que nous préférons non pas parler d'*organiser l'activité démocratique*, mais bien d'*organiser démocratiquement l'activité*.

Plutôt que chercher à appliquer tels principes démocratiques à l'entreprise ou chercher à réaliser une « codification organisationnelle » qui découle de son projet sociopolitique (Maroudas et Rizopoulos, 2014), nous proposons une démarche d'incarnation visant à reconcevoir collectivement et graduellement certains processus opérationnels clefs. La conception et la validation étant collectives, nous considérons

que les principes et valeurs démocratiques se reflèteront tant dans la démarche de conception que dans les finalités de celle-ci.

Pour mettre en mouvement la dynamique démocratique, nous invitons les chercheurs et praticiens à ne pas se restreindre, voir à étendre le champ de la démocratie en entreprise au-delà des institutions et de la gouvernance. Plutôt que de se reposer sur les institutions, un système de gouvernance défini, ou un fonctionnement opérationnel particulier, nous suggérons une approche globale, et un traitement fin et localisé, en (re)concevant divers processus organisationnels au cœur de l'activité en touchant autant que nécessaire au fonctionnement opérationnel et à la gouvernance.

S'inscrivant dans une approche qui croise une vision ingénierique et une vision socio-psychologique de l'organisation, notre démarche d'analyse et d'action vise à réaliser des diagnostics, à proposer des pistes d'actions et à concevoir des *scenarii* d'organisation en itérant autant que nécessaire pour aboutir à des solutions organisationnelles répondant aux enjeux et étant acceptables, praticables et actionnables. La participation des membres aux différents stades de la démarche, tant dans la conception que dans le choix et l'évaluation des dispositifs proposés, permet de renforcer le caractère démocratique de la démarche et de ses finalités et de justifier et rendre acceptables et praticables des solutions construites collectivement, mais n'ayant de prime abord qu'un caractère démocratique peu affirmé. Par exemple, la concentration de pouvoirs sur un périmètre par un représentant ou tout autre membre de l'organisation apparaîtra d'autant plus légitime si elle provient d'un mandat délégué par le collectif à ce dernier lors d'une validation que si elle reflète un quelconque accaparement de ce pouvoir.

Ainsi, la démarche proposée suppose de considérer les individus non seulement sujets, mais également souverains et acteurs du collectif. Un effort d'individuation doit accompagner la démarche pour permettre aux individus de trouver une place dans le collectif souverain. Ce processus d'individuation peut s'exprimer notamment par la « participation des individus à la constitution du monde social et son devenir par co-individuation » (Fernandez, 2011) et peut notamment s'incarner dans un dispositif de gestion des parcours. Pour amorcer, ou soutenir, une dynamique démocratique en entreprise, la question n'est donc plus « quelles règles organisationnelles pour soutenir notre projet sociopolitique ? », mais plutôt « quels leviers pour faire participer les citoyens de l'entreprise à la conception et aux dynamiques de l'organisation ? ».

Discussion sur les conditions et modalités favorables à destination des chercheurs et praticiens souhaitant incarner la démocratie dans l'entreprise

Pour soutenir l'incarnation de la démocratie dans l'entreprise, notre démarche suppose la participation des membres de l'organisation tant dans la conception que dans la validation et l'évaluation des *scenarii* organisationnels visant à répondre aux enjeux économiques, sociaux et démocratiques. Or, tant dans la littérature, qui décrit la participation des travailleurs comme demandant des « niveaux significatifs de responsabilité, d'engagement, de temps et d'énergie » (King et Land, 2018), que sur le terrain, chez SCOPCONSEIL et dans d'autres coopératives qui éprouvent des difficultés à motiver « l'implication » des salariés, la participation des membres représente un enjeu fondamental. Préférant, au terme « implication » très utilisé par les acteurs de SCOPCONSEIL et autres membres de coopératives diverses, la notion de « citoyenneté organisationnelle » qui se définit comme l'ensemble des comportements

« qui ne relèvent pas du rôle ou des tâches prescrites de l'emploi occupé, c'est-à-dire des termes spécifiques du contrat passé entre un employé et son organisation ; ces comportements relèvent plutôt d'un choix personnel, de sorte que leur omission n'implique pas de sanction » (Organ, 1988), nous considérons que cette notion ne représente pas en elle-même une variable de conception, mais bien une variable d'état. Nous ne pouvons enjoindre aux membres de l'organisation d'adopter des comportements de « citoyens organisationnels », mais nous pouvons davantage travailler sur les conditions et outils permettant de les favoriser.

Afin d'articuler souveraineté individuelle et souveraineté collective, nous appelons ainsi à donner le pouvoir d'agir à l'individu tout en maintenant une égalité des conditions. Cela passe notamment par le fait de donner les capacités au collectif d'individus de « se comprendre, de comprendre les enjeux auquel il fait face et de pouvoir mieux faire des choix qui vont servir son projet démocratique, c'est-à-dire la capacité individuelle de chacun de vivre une vie émancipée, mais aussi de la vivre collectivement » (Ferrerias, 2016). Afin de surmonter les dissensus inhérents à toute activité collective, nous appelons non pas à chercher le compromis ou le consensus, mais à opter pour la « troisième voie » (Follett, 1918, 1924), se matérialisant comme l'intégration des différentes conceptions individuelles lors de la recherche de solutions. Cette intégration doit favoriser une articulation entre les attentes individuelles et les enjeux collectifs et elle peut notamment s'incarner dans un dispositif ad hoc de gestion des parcours. Également, certaines pratiques, comme la « Gestion par Consentement » (Endenburg, 1998) peuvent être adaptées à certaines situations quand le vote « à la majorité » se révèle décevant pour émettre des propositions ou prendre des décisions.

En lisant Cornforth (1995), « les coopératives de production devront adopter les mêmes formes organisationnelles et priorités que les entreprises capitalistes si elles

veulent survivre ». Le fonctionnement classique des entreprises capitalistes apparaît en ce sens plus adapté pour garantir la pérennité économique de l'entreprise. S'il n'existe pas de projets sociopolitiques de démocratie en entreprise partagés *a minima* par les représentants, les enjeux économiques passeront toujours en priorité face aux enjeux démocratiques. Ainsi, les avantages fiscaux et la marque employeur ne semblent pas représenter des raisons suffisantes à la démocratisation de l'entreprise. Pour qu'un tel projet subsiste, il doit être, selon nous, motivé par un désir d'altérité et d'émancipation des travailleurs, par et pour un fonctionnement collectif, l'ensemble des salariés étant souverains de l'entreprise.

Enfin, nous discutons des outils potentiels et conditions permettant de soutenir la démocratisation de l'entreprise. Il s'agit notamment d'un accompagnement vers la citoyenneté en entreprise, considérant que celle-ci ne peut être innée, de dédier du temps aux travailleurs pour participer, de leur donner les capacités de le faire, d'émettre et multiplier les mandats permettant de missionner et légitimer les travailleurs dans l'exercice de ces missions, d'anticiper le renouvellement des instances démocratiques et d'accepter que tous ne soient pas intéressés ou voués à adopter de tels « comportements citoyens ». Ces leviers ne sont pas voués à directement *mettre en place une organisation démocratique de l'entreprise*, mais à *donner aux travailleurs la capacité de déployer les moyens nécessaires pour le faire*, et apparaissent davantage actionnables et acceptables que la simple injonction de « s'impliquer » ou de « participer ». Ils ne doivent bien sûr pas être mobilisés dans l'absolu, mais, comme la gestion des parcours, ils doivent pouvoir répondre à des finalités préalablement définies et arriver en soutien de la démarche de conception et d'organisation de la démocratie en entreprise.

La démocratie dans l'entreprise étant davantage dynamique que statique, s'incarnant au quotidien par le respect et la traduction de certains principes et valeurs dans l'organisation de l'entreprise, les visions individuelles évoluant, il nous apparaît essentiel de donner aux salariés-citoyens de l'entreprise les moyens de participer à l'inscription de l'organisation dans une telle dynamique. Ceci permet notamment de remplir l'un des critères mis en avant par Dahl pour caractériser un processus démocratique idéal, à savoir que « les politiques de l'association sont toujours ouvertes pour être changées par ses membres » (Dahl, 2020). Cela suppose d'inclure les membres dans la prise de décision, de leur donner les opportunités de participer et de comprendre les délibérations et les différentes options qui s'offrent à eux et constitue la base du concept de « révisabilité démocratique » qui consiste à garder les systèmes et pratiques de démocratiques continuellement ouverts à la modification par la communauté (Shanahan, 2022b). La participation citoyenne des membres de l'organisation permettrait ainsi de les inscrire dans la dynamique démocratique, de leur donner les moyens de résister aux voies dégénérescentes auxquelles fera potentiellement face l'organisation et de permettre l'existence d'un mécanisme de révisabilité démocratique.

Limites de la recherche et du matériau mobilisé

La méthodologie de recherche-intervention apparaît particulièrement adaptée au traitement de notre problématique et permet d'apporter des réponses aux enjeux mis en avant par SCOPCONSEIL. Néanmoins, l'objet d'études, les résultats et propositions faites et la méthodologie mobilisée posent question quant au statut des connaissances produites lors de l'immersion.

La démocratie en entreprise, quel statut, quelles évaluations ?

Notre approche de la démocratie dans l'entreprise, qui s'incarne à la fois dans la démarche de conception et dans les finalités proposées par le collectif, ne nous éclaire pas entièrement sur le statut que revêt la notion de démocratie dans l'entreprise. Est-ce une finalité ? Un moyen visant à servir d'autres desseins ? Que seraient-ils ? Sociaux ? Politiques ? Économiques ? Parmi les discussions sur les leviers (Chapitre 7), nous mettons notamment l'accent sur l'importance du projet sociopolitique pour accompagner la démocratisation de l'entreprise, mais cela en fait-il vraiment une finalité ?

La recherche-intervention menée chez SCOPCONSEIL ne nous permet pas de nous positionner sur ces questions. Elle participe peut-être même à accentuer l'incertitude sur le statut qu'a, ou devrait avoir, la démocratie dans l'entreprise qui s'incarne parfois dans la démarche et parfois dans les finalités du travail d'organisation.

Plutôt que de chercher à donner un statut à la démocratie en entreprise, nous appelons les membres du collectif à suivre la démarche et à construire l'organisation la plus adaptée aux enjeux de l'entreprise. Si le groupe décide collectivement de mettre en place des pratiques jugées *non démocratiques*, mais permettant de répondre efficacement aux enjeux et que les individus se retrouvent dans cette organisation, tant mieux. Dans ce cas, la démocratie apparaîtrait davantage comme un moyen qu'une fin, d'autant plus que, comme nous le verrons ci-dessous, l'évaluation du caractère démocratique apparaît en elle-même complexe et incertaine.

L'un des enjeux mis en avant dans la thèse réside dans le fait qu'il n'existe pas de caractérisation ou de définition claire et unique de la démocratie dans l'entreprise.

Il s'agit davantage d'une incarnation de principes et valeurs issus des sciences politiques que d'un modèle préexistant de gouvernance ou d'organisation du travail qu'il faudrait appliquer ou instancier. Ainsi, comment peut-on évaluer le caractère démocratique de l'entreprise, de la démarche mise en œuvre, ou des résultantes de ce travail ? De même, nous considérons que la démarche consiste à traiter simultanément les enjeux économiques, sociaux et démocratiques, mais en l'absence de mesure de la démocratie, comment peut-on éliciter enjeux et finalités démocratiques ?

Nous proposons dans cette thèse une démarche d'incarnation de la démocratie dans l'entreprise, mais en l'absence de critères internes ou externes permettant d'appréhender les résultantes de cette démarche, nous devons nous en remettre à un jugement qualitatif pour évaluer la validité interne et externe de cette démarche.

Cette difficile mesure du caractère démocratique se retrouve aussi dans la pratique, au travers des indicateurs choisis pour témoigner du fonctionnement démocratique d'une entreprise ou pour évaluer une coopérative lors de la révision coopérative annuelle par exemple (qui permet aux entreprises de conserver leur statut de « société coopérative »). Par exemple, à défaut de critères plus pertinents, les critères retenus pour évaluer les SCOP lors de la révision coopérative relèvent majoritairement de critères de type « Valeur nominale de la part sociale », « Taux de sociétariat »...

Une intervention constructiviste sur longue période, objets et positionnements fluctuants

La recherche-intervention réalisée en compagnie des acteurs de SCOPCONSEIL s'est déroulée sur plusieurs années. Cela a notamment permis de vivre les enjeux

démocratiques de l'intérieur et d'observer, de créer, d'agir et d'interagir avec les acteurs du terrain. Néanmoins, une recherche constructiviste sur longue période est porteuse de certaines limites. La méthodologie, les objets de la recherche et les analyses mobilisées ont été fluctuantes et se sont construites, transformées, reconstruites au gré des évolutions de l'entreprise, de ses membres, de ses enjeux, de ses questions...

Une recherche-intervention est par définition une recherche contextualisée, sur un cas unique, le cas de SCOPCONSEIL. On ne peut donc directement valider et théoriser les résultats issus du terrain, mais on s'est efforcé de donner à voir le terrain, ses enjeux, et les actions entreprises pour y faire face afin de livrer au lecteur les éléments sur lesquels nous avons bâti nos résultats et nos interprétations. Or, entre le début de la recherche et aujourd'hui, SCOPCONSEIL a beaucoup évolué. Les effectifs ont plus que triplé, se sont renouvelés, les problématiques financières vécues les premières années sont devenues de moins en moins présentes et oppressantes, les individus eux-mêmes ont évolué... Ainsi, certains aspects jugés fondamentaux à certaines périodes le sont devenus beaucoup moins à d'autres et inversement. L'une des difficultés, qui nous a notamment poussés à présenter le terrain selon une vision processuelle et itérative, a été de rendre compte de ces évolutions.

De quoi notre cas est-il le cas ? Des entreprises se voulant démocratiques ? Des coopératives ? Des sociétés coopératives de production ? Des sociétés coopératives de services professionnels ? Des sociétés coopératives de conseil ? Des sociétés coopératives de conseil et d'intégration de solutions digitales ? Des sociétés coopératives de conseil et d'intégration de solutions digitales en hypercroissance ? La recherche-intervention étant tellement ancrée, la validation et la potentielle réplique des résultats posent bien sûr question. D'une part, l'ancrage au terrain est très fort,

nous avons choisi de plutôt conceptualiser les enjeux et la démarche d'intervention qui apportent de nouveaux éléments au regard des théories existantes. D'autre part, nous ne pouvons témoigner aujourd'hui de la mise en place et l'appropriation des *scenarii* organisationnels par les acteurs. Or, la démarche entreprise mobilise la démarche de Conception et Dynamique des Organisations (CDO | Sardas, Dalmasso et Lefebvre, 2011 ; Sardas et Lefebvre, 2004), laquelle s'organise généralement en trois étapes : la clarification des finalités et la production de *scenarii* organisationnels « fonctionnels », l'évaluation anticipée des risques associés aux *scenarii* et l'expérimentation et l'évaluation des *scenarii*. Cette dernière étape n'est pas à négliger. En effet, l'appropriation des solutions organisationnelles est source d'apprentissages, de déformations, d'usages détournés, ainsi la conception de ces dernières ne donne pas d'opérationnalisation conforme à ce que les concepteurs ont préalablement développé (de Vaujany, 2005 ; Moisdon et Hatchuel, 1997). Il convient donc d'expérimenter, d'ajuster, voire de réitérer certaines étapes de la conception une fois l'expérimentation réalisée.

Enfin, l'un des effets de la recherche immersive pouvant conduire à certaines limites s'incarne à travers la fluctuation de ma posture au sein de SCOPCONSEIL. En tant que membre à part entière de l'entreprise, j'étais à la fois chercheur, doctorant, consultant, salarié, sociétaire, voire membre du conseil de surveillance, parfois *ami*, parfois *confident*, et parfois *dissident*. Et lorsqu'interactions avec le terrain il y avait, avec quelle partie de moi-même les acteurs interagissaient-ils ? Ce positionnement était à la fois très intéressant puisque source de foisonnement et très difficile à tenir, ce qui a pu orienter les rapports au terrain, d'un côté à travers le transfert du chercheur vers son terrain, et d'un autre à travers le contre-transfert du terrain vers le chercheur. Les rapports au terrain ont été ainsi fluctuants, parfois foisonnants, parfois vides de

sens, parfois tendus, parfois détendus. Peut-on être objectif dans son travail de recherche lorsque l'on est nous-mêmes fortement impliqué sur son terrain ? Peut-on chercher à œuvrer dans l'intérêt de la recherche tout en faisant ce qui nous apparaît comme le plus juste ? On a tous des idéaux, une conception personnelle du juste et de l'injuste, et la recherche-intervention s'en voit nécessairement impactée. Pour limiter cela, je me suis notamment efforcé de prendre du recul, de chercher à voir sous d'autres angles et de confronter mes analyses à d'autres, aux acteurs, et aux chercheurs. J'ai en particulier bénéficié de la discussion et de l'élaboration commune avec mes deux directeurs de thèse qui, tout en s'impliquant sur le terrain dans certaines phases des travaux, ont eu une position clairement plus distanciée que la mienne. Aussi tant les réflexions communes pour guider et interpréter le déroulement de l'intervention, que celles relatives à la préparation de publications, m'ont permis, même s'il n'est pas question de maîtriser entièrement les interactions entre mes différentes postures, de prendre un certain recul qui aura, je l'espère, été fécond pour ce travail de thèse.

Prolongements

Un appel à suivre les expérimentations chez SCOPCONSEIL ?

Les limites évoquées plus haut font notamment état d'une incomplétude de la démarche de conception dans la mesure où l'expérimentation et l'appropriation des dispositifs et scénarii proposés sont encore en cours chez SCOPCONSEIL. Ces limites plaident pour un suivi, sous une forme ou une autre, de ces expérimentations.

L'un des points nous paraissant essentiels, dans notre optique de la démarche de conception et d'incarnation conceptualisée, est que les acteurs s'approprient la

démarche et se lancent dans de nouvelles reconceptions de manière autonome. Ainsi, nous nous attacherons à étudier avec les acteurs les éventuels blocages à une telle appropriation et suivrons de manière moins impliquée les travaux à venir dans le cabinet.

Les nouveaux enjeux de la démocratie en entreprise sont-ils propres à SCOPCONSEIL ?

La littérature met en avant plusieurs écueils caractérisant la dégénérescence démocratique que nous regroupons en deux catégories, des *crises de représentation*, et des *crises de participation*. Le déroulement de l'intervention chez SCOPCONSEIL nous a permis de repérer les signes du risque d'apparition de tels écueils et nous a fait mettre en avant deux autres types de dégénérescence démocratique, conduisant tous deux à un délitement voire un éclatement du collectif souverain. La tentation toujours présente d'explicitier entièrement les valeurs et principes de démocratie, ou de définir de nouveaux rôles organisationnels censés contenir en eux-mêmes les principes de démocratie, pour ensuite les instancier dans un modèle *ad hoc* d'organisation qui fait courir le risque à l'entreprise se voulant démocratique de se confronter à une radicalisation du débat démocratique. Un manque d'articulation entre souveraineté individuelle et souveraineté collective fait, lui, courir le risque d'une carence de souveraineté individuelle.

Ces *nouveaux* enjeux nous invitent à relire la littérature au regard de ces caractérisations de la démocratie en entreprise et à chercher à identifier, lors de prochaines interventions, s'ils peuvent être rencontrés dans d'autres cas ou s'ils sont spécifiques à SCOPCONSEIL et à d'autres entreprises comparables en taille et en activité. Dans tous les cas nous nous efforcerons d'étudier les modes d'articulation

entre les souverainetés collective et individuelle, qui au-delà des statuts sont au cœur des enjeux de la démocratie dans l'entreprise.

Appropriations et répliques de la démarche d'incarnation de la démocratie dans l'entreprise ?

Afin de limiter les risques de dégénérescence, en cherchant une plus grande compatibilité entre projets sociopolitiques et activité productive, nous proposons une démarche d'incarnation de la démocratie dans l'entreprise. Il s'agit de mettre en place les conditions permettant une (re)conception collective de l'activité et du système de gouvernance plutôt qu'enjoindre les membres de collectifs souverains à mettre en place tel ou tel scénario d'organisation.

La prochaine étape, si l'on veut éprouver, valider et développer une telle démarche, serait de travailler sur son appropriation par des acteurs cherchant à incarner la démocratie dans l'entreprise et les potentielles répliques et ajustements de la démarche sur d'autres cas que SCOPCONSEIL. Il serait notamment intéressant de se rapprocher des organismes fédérant les coopératives, tels que les Unions (URSCOP par exemple) et Confédérations (CGSCOP par exemple) et de travailler avec ceux-ci sur des pratiques d'accompagnement organisationnel, inspirées de la démarche, comme ils le font aujourd'hui notamment sur le volet juridique et légal.

Table des références

- Allard-Poesi F. (2019). « Des méthodes qualitatives dans la recherche en management. Voies principales, tournants et nouveaux itinéraires », dans *Recherche qualitative en sciences sociales*, EMS Editions, Caen (Les Essentiels de la Gestion), p. 25-44.
- Alliance Coopérative Internationale (2015). « Notes d'orientation pour les principes coopératifs », Note.
- Alvesson M. (1995). *Management of knowledge-intensive companies*, Walter de Gruyter, Berlin ; New York (De Gruyter studies in organization).
- Alvesson M., Robertson M. (2006). « The Best and the Brightest: The Construction, Significance and Effects of Elite Identities in Consulting Firms », *Organization*, 13, n° 2, p. 195-224.
- Aron R. (1965). *Essai sur les libertés*, Calmann-Lévy.
- Aron R. (1996). *Les étapes de la pensée sociologique : Montesquieu, Comte, Marx, Tocqueville, Durkheim, Pareto, Weber*, Nouvelle éd., Gallimard, Paris (Collection Tel).
- Ayrault J.-M., Hamon B., Moscovici P. (2012). « Projet de loi relatif à l'économie sociale et solidaire »,.
- Bargues É., Hollandts X., Valiorgue B. (2017). « Mettre en œuvre une gouvernance démocratique suite à une reprise en SCOP - Une lecture en termes de travail institutionnel », *Revue française de gestion*, 43, n° 263, p. 31-50.
- Barreto T. (2012). « Société coopérative de production (Scop) et démocratie dans l'entreprise », *Collège des Bernardins*.
- Barthold C., Checchi M., Imas M., Smolović Jones O. (2020). « Dissensual Leadership: Rethinking democratic leadership with Jacques Rancière », *Organization*.
- Bataille G. (2012). *La souveraineté*, Lignes, Fécamp.
- Bazin Y. (2017). « Les enjeux d'une démocratie organisationnelle : exigences, dérives et conséquences », *Management & Sciences Sociales*, n° 22, p. 13.
- Bélanger-Champagne J. (2012). *La démocratie ne fut jamais une option : analyse critique des discours modernes de justification de l'État, du gouvernement représentatif et du rejet de la démocratie directe*, Mémoire de maîtrise de Sciences Politiques, Université du Québec à Montreal.
- Berger L. (2022). « La démocratie dans l'entreprise fait-elle du bien à la cité ? », dans HAMON B., CONFEDERATION GENERALE DES SCOP ET DES SCIC (dirs.), *La citoyenneté économique peut-elle sauver l'avenir ?*, Equateurs (ESSAIS).
- Blondiaux L. (2018). « La démocratie participative », 15 janvier 2018.

Blondiaux L., Sintomer Y. (2009). « L'impératif délibératif », *Rue Descartes*, 63, n° 1, p. 28.

Bonnemaizon A., Béji-Bécheur A. (2018). « Démocratie du statut à l'action: Étude de cas d'une SCIC dans le secteur des musiques actuelles » DEVILLE A., MOUREY D. (dirs.), *Revue Française de Gestion*, 44, n° 276, p. 123-142.

Brémand N. (2014). « Introduction : « Socialistes utopiques », les mal-nommés », *Cahiers d'histoire. Revue d'histoire critique*, n° 124, p. 13-24.

Caire G., Nivoix S. (2012). « La démocratie sociétariale « vue d'en bas ». Observations sur des assemblées générales locales de banques coopératives », *Revue française de gestion*, 38, n° 220, p. 17-30.

Canivenc S., Moreau F. (2020). « Singularité et spécificité des pratiques organisationnelles démocratiques. Les enseignements de quatre organisations autogérées », *@GRH*, 3, n° 36, p. 145-173.

Carney B.M., Getz I. (2013). *Liberté & Cie: quand la liberté des salariés fait le succès des entreprises*, Flammarion, Paris.

Charreaux G. (2011). « Quelle théorie pour la gouvernance? De la gouvernance actionnariale à la gouvernance cognitive et comportementale », *Cahier du FARGO*, p. 27.

Child J. (2011). *Challenging Hierarchy*, Oxford University Press.

Cooper D.J., Hinings B., Greenwood R., Brown J.L., Cooper D.J., Hinings B., Greenwood R., Brown J.L. (1996). « Sedimentation and Transformation in Organizational Change: The Case of Canadian Law Firms », *Organization Studies*, 17, n° 4, p. 623-647.

Cornforth C. (1995). « Patterns of Cooperative Management: Beyond the Degeneration Thesis », *Economic and Industrial Democracy*, 16, n° 4, p. 487-523.

Coutrot T., Perez C. (2022). « Redonner du sens au travail. Une aspiration révolutionnaire »,.

Cukier A. (2018). *Le travail démocratique*, PUF, Paris (Actuel Marx. Confrontations).

Dahl R.A. (2020). *On democracy*, Yale University Press, New Haven (Veritas paperbacks).

D'Amours A. (2019). *Le coopératisme, un antidote aux dérives du capitalisme. Réflexions ancrées dans mon parcours chez Desjardins*, Presses de l'Université Laval.

David A. (2000). « La recherche intervention, un cadre général pour les sciences de gestion ? », p. 22.

David A., Hatchuel A. (2007). « From actionable knowledge to universal theory in management research », *Handbook of collaborative management research*, p. 33-47.

Davis G.F. (2021). « Corporate Purpose Needs Democracy », *Journal of Management Studies*, 58, n° 3, p. 902-913.

De Romilly J. (1975). *Problèmes de la démocratie grecque*, Hermann Paris.

De Terssac G. (2011). « Théorie du travail d'organisation », dans *Bruno Maggi, Interpréter l'agir : un défi théorique*, Presses Universitaires de France, (Le Travail humain).

De Tocqueville A. (1835). *De la démocratie en Amérique*, C. Gosselin, Paris.

De Tocqueville A. (1866). *L'ancien régime et la révolution*, Michel Lévy frères.

De Vaujany F.-X. (2005). *De la conception à l'usage : vers un management de l'appropriation des outils de gestion*, EMS Editions.

De Vaujany F.-X. (2021). « Entre représentation et participation : le management comme un écart », Note de recherche, 6, RGCS.

DECKER, O., BRÄHLER, E. (dirs.) (2020). *Autoritäre Dynamiken: alte Ressentiments - neue Radikalität: Leipziger Autoritarismus Studie 2020*, Originalausgabe, Psychosozial-Verlag, Gießen (Forschung psychosozial).

Defourny J. (1988). « Une approche des performances comparées des SCOP et des PMI », *Revue des Études Coopératives Mutualistes et Associatives*, n° 4.

Diefenbach T. (2019). « Why Michels' 'iron law of oligarchy' is not an iron law – and how democratic organisations can stay 'oligarchy-free' », *Organization Studies*, 40, n° 4, p. 545-562.

Diefenbach T. (2020a). « Viable alternatives - Democratic organisations », *Working Paper*, p. 21.

Diefenbach T. (2020b). *The democratic organisation: democracy and the future of work*, Routledge, New York, NY (Routledge studies in management, organizations and society).

D'Iribarne A. (2017). « L'entreprise libérée et les « talents » : un avènement annoncé ? », *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, XXIII, n° 56, p. 247.

Dobbin F. (2013). « Virginia Doellgast: Disintegrating Democracy at Work: Labor Unions and the Future of Good Jobs in the Service Economy », *Administrative Science Quarterly*, p. 5.

Draperi J.-F. (2000). « Utopies et pratiques coopératives au fil de l'histoire », *ECONOMIE ET HUMANISME*, p. 27-30.

Dumez H. (2016). *Méthodologie de la recherche qualitative : Les questions clés de la démarche compréhensive*, Vuibert.

Dumez H. (2011). « Qu'est-ce que la recherche qualitative ? », *Le Libellio d'Aegis*, 7, n° 4-Hiver, p. 47-58.

Dupuis-Déri F. (1999). « L'esprit antidémocratique des fondateurs de la « démocratie » moderne », *AGONE*, n° 22, p. 95-114.

Endenburg G. (1998). *Sociocracy: the organization of decision-making: « no objection » as the principle of sociocracy*, Eburon, Delft.

Endenburg G., Pearson M. (1998). *Sociocracy as social design: Its characteristics and course of development, as theoretical design and practical project*, Eburon.

Fernandez B. (2011). « Le temps de l'individuation sociale », *Revue du MAUSS*, 38, n° 2, p. 339.

Fernandez G., Clot Y. (2012). « Mobilisation psychologique et développement du "métier" », dans *Traité de psychologie du travail et des organisations*, Dunod, Paris (Psycho Sup), p. 323-342.

Ferreras I. (2016). « Repenser le travail dans une société démocratique », Colloque *Le travail et l'éthique appliquée*, Université de Sherbrooke.

FERRERAS, I., BATTILANA, J., MÉDA, D., RICHMOND MOUILLOT, M. (dirs.) (2022). *Democratize work: the case for reorganizing the economy*, The University of Chicago Press, Chicago ; London.

Ferreras I., Méda D. (2022). « Démocratiser l'entreprise : une ardente obligation », dans HAMON B., CONFEDERATION GENERALE DES SCOP ET DES SCIC (dirs.), *La citoyenneté économique peut-elle sauver l'avenir ?*, Equateurs (ESSAIS), p. 51-77.

Ferreras I., Méda D., Battilana J. (2020). *Le Manifeste Travail : Démocratiser, démarchandiser, dépolluer*, Le Seuil, Paris.

Follett M.P. (1918). *The New State, group organization, the solution of popular government*, Longmans.

Follett M.P. (1924). *Creative Experience*, Longmans.

Fourier C. (1822). « The Phalanstery »,.

Gand S. (2015). « Gouvernance démocratique et circulation des savoirs-Quels dispositifs de gestion? », *Revue française de gestion*, 41, n° 246, p. 127-142.

Gand S. (2019). « De l'irréductibilité de la démocratie d'entreprise à ses institutions au travail d'incarnation des dispositifs de gestion », *RIMHE: Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, n° 35, n° 2, p. 77.

Gand S., Béjean M. (2007). « Les difficultés des entreprises démocratiques face au management: enjeux et modalités de conception de fonctions managériales originales », *Association Internationale de Management Stratégique (AIMS)*, p. 27.

Gand S., Lefebvre P., Sardas J.-C. (2007). « Professional Service Firms confronted with management challenges: can democracy be an organizational solution? A case-study in a democratic consulting firm », p. 31.

Gand S., Segrestin B. (2009). « Peut-on partager la direction de l'entreprise? Retour sur les «entreprises démocratiques» », *Entreprises et histoire*, n° 4, p. 126-140.

Gianfaldoni P., Jardat R., Hiez D. (2012). « La spécificité démocratique des coopératives bancaires françaises », *La Revue des Sciences de Gestion*, 258, n° 6, p. 59.

Gilbert P., Raulet-Croset N., Teglberg A.-C. (2017a). « « L'entreprise libérée » : analyse de la diffusion d'un modèle managérial », *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, XXIII, n° 56, p. 205.

Gilbert P., Raulet-Croset N., Teglberg A.-C. (2017b). « L'entreprise libérée, innovation radicale ou simple avatar du management participatif ? », *Annales des Mines - Gérer et comprendre*, N° 127, n° 1, p. 38-49.

Gioia D.A., Corley K.G., Hamilton A.L. (2013). « Seeking qualitative rigor in inductive research: Notes on the Gioia methodology », *Organizational research methods*, 16, n° 1, p. 15-31.

Graeber D. (2005). « La démocratie des interstices: Que reste-t-il de l'idéal démocratique ? », *Revue du MAUSS*, 26, n° 2, p. 41.

Greenwood R., Hinings C.R., Brown J. (1990). « "P[^]-Form" strategic management: corporate practices in professional partnerships », p. 32.

Greenwood R., Li S.X., Prakash R., Deephouse D.L. (2005). « Reputation, Diversification, and Organizational Explanations of Performance in Professional Service Firms », *Organization Science*, 16, n° 6, p. 661-673.

Groleau C. (2003). « L'observation », *Conduire un projet de recherche. Une perspective qualitative*. Editions EMS. Colombelles, p. 211-244.

Grunberg G. (2019). « Les « gilets jaunes » et la crise de la démocratie représentative », *Le Débat*, n° 204, n° 2, p. 95.

Guénette A.M., Sardas J.-C. (2003). « Qu'est-ce que la recherche-intervention ? »,.

Guillot-Soulez C., St-Onge S., Soulez S., Merkouche W. (2021). « Le modèle coopératif, un atout à valoriser dans l'identité de marque employeur des coopératives financières ? », *Management international / International Management / Gestión Internacional*, 25, n° 4, p. 69-83.

Hamon B. (2022). « Vers une citoyenneté économique », dans HAMON B., CONFEDERATION GENERALE DES SCOP ET DES SCIC (dirs.), *La citoyenneté économique peut-elle sauver l'avenir ?*, Equateurs (ESSAIS).

Hamon B., Confédération générale des SCOP et des SCIC (2022). *La citoyenneté économique peut-elle sauver l'avenir ?*, Equateurs (ESSAIS).

Harrison J.S., Freeman R.E. (2004). « Is organizational democracy worth the effort? », *The Academy of Management Executive (1993-2005)*, p. 49-53.

Hatchuel A. (1994). « Les savoirs de l'intervention en entreprise », *Entreprises et histoire*, 7, n° 3, p. 59.

Hatchuel A., Levillain K., Segrestin B. (2022). « L'entreprise à mission comme nouvelle forme de citoyenneté économique », dans HAMON B., CONFEDERATION GENERALE DES SCOP ET DES SCIC (dirs.), *La citoyenneté économique peut-elle sauver l'avenir ?*, Equateurs (ESSAIS), p. 123-136.

Hensmans M., Bommel K. van (2020). « Brexit, the NHS and the double-edged sword of populism: Contributor to agonistic democracy or vehicle of resentment? », *Organization*, 27, n° 3, p. 370-384.

Heras-Saizarbitoria I., Basterretxea I. (2016). « Do co-ops speak the managerial lingua franca? An analysis of the managerial discourse of Mondragon cooperatives », *Journal of Co-operative Organization and Management*, 4, n° 1, p. 13-21.

Hirschman A.O. (1970). *Exit, voice, and loyalty: Responses to decline in firms, organizations, and states*, Harvard university press.

Hitt M.A., Bierman L., Shimizu K., Kochhar R. (2001). « Direct and moderating effects of human capital on strategy and performance in professional service firms: a resource-based perspective », p. 17.

Holyoake G.J. (1858). *Self-help by the People. History of Co-operation in Rochdale: By George Jacob Holyoake*, Holyoake & Company Booksellers & Publishers 147 Fleet Street London.

Jardat R. (2012). « De la démocratie en entreprise », *Revue Française de Gestion*, 9-10, n° 228-229, p. 167-184.

Jaumier S. (2017). « Preventing chiefs from being chiefs: An ethnography of a co-operative sheet-metal factory », *Organization*, 24, n° 2, p. 218-239.

Jaumier S., Daudigeos T. (2021). « Resisting Work Degeneration in Collectivist-Democratic Organizations: Craft Ethics in a French Cooperative Sheet-Metal Factory », *Research in the Sociology of Organizations*, p. 55-79.

Jaumier S., Daudigeos T., Huault I., Pasquier V. (2019). « La démocratie organisationnelle autrement: L'exemple des hiérarchies à domination inversée », *Revue Française de Gestion*, 45, n° 278, p. 19-36.

Junker B.H. (1960). *Field work: an introduction to the social sciences*, 6. impress, Univ. of Chicago Press, Chicago.

Kalpokaite N., Radivojevic I. (2020). « Leading a Successful Transition to Democracy: A Qualitative Analysis of Political Leadership in Spain and Lithuania », *Organization Studies*, 41, n° 6, p. 767-797.

Kerfourn F., Porta M. (2012). *Les SCOP, nous en sommes fiers ! : 42 témoignages : un patrimoine d'expériences*, CAC, Paris.

King D., Land C. (2018). « The democratic rejection of democracy: Performative failure and the limits of critical performativity in an organizational change project », *Human Relations*, 71, n° 11, p. 1535-1557.

Laloux F. (2015). *Reinventing Organizations-Vers des communautés de travail inspirées*, Diateino.

Land C., King D. (2014). « Organizing otherwise: Translating anarchism in a voluntary sector organization », *Ephemera: Theory & Politics in Organisation*, 4, p. 923-950.

Landriot J. (2022). « Préface », dans HAMON B., CONFEDERATION GENERALE DES SCOP ET DES SCIC (dirs.), *La citoyenneté économique peut-elle sauver l'avenir ?*, Equateurs (ESSAIS), p. 7-9.

Langley A. (1999). « Strategies for Theorizing from Process Data », *The Academy of Management Review*, 24, n° 4, p. 691-710.

Lawler E.E. (1992). *The ultimate advantage: Creating the high-involvement organization*, San Francisco, CA (USA) Jossey-Bass Pubs.

Lewin K. (1951). « Field theory in social science: selected theoretical papers (Edited by Dorwin Cartwright.) »,.

Løwendahl B. (2005). *Strategic management of professional service firms*, Copenhagen Business School Press DK.

Løwendahl B.R., Revang Ø., Fosstenløkken S.M. (2001). « Knowledge and Value Creation in Professional Service Firms: A Framework for Analysis », *Human Relations*, 54, n° 7, p. 911-931.

Lulek M. (1998). *Ambiance bois, Le travail en partage*, Editions d'Utovie.

Macron E. (2022). « Présidentielles : Candidats, au tableau ! », 27 mars 2022.

Malhotra N., Morris T., Hinings C.B. (2006). « Variation in organizational form among professional service organizations », dans *Professional service firms*, Emerald Group Publishing Limited.

Manin B. (1995). *Principes du gouvernement représentatif*, Flammarion, Paris (Champs).

Maroudas L., Rizopoulos Y. (2014). « La question de la dégénérescence dans les coopératives de production », *Revue internationale de l'économie sociale : Recma*, n° 334, p. 70.

Mattelin-Pierrard C. (2019). *Des antécédents managériaux à la performance sociale de l'entreprise libérée : une lecture intégrative par l'innovation managériale*, Thèse de Doctorat, Université Savoie Mont Blanc.

Mayo E. (1949). « Hawthorne and the western electric company », *The social problems of an industrial civilisation*, p. 1-7.

Meister A. (1974). *La participation dans les associations*, Editions ouvrières, Economie et Humanisme, Paris (Initiation sociologique).

Merminod N. (2019). « L'approche coopérative, la quête de la co-crédation de savoirs actionnables entre chercheurs et praticiens », dans *Recherche qualitative en sciences sociales*, EMS Editions, Caen (Les Essentiels de la Gestion), p. 239-244.

Michels R. (1911). *Political parties: a sociological study of the oligarchical tendencies of modern democracy*, Werner Klinkhardt.

Mintzberg H. (1982). *Structure & dynamique des organisations*, Les Editions d'organisation.

Mintzberg H. (1998). « Covert Leadership: Notes on Managing Professionals », *Harvard Business Review*, 76, n° 6, p. 12.

Moisdon J.-C., Hatchuel A. (1997). « Du mode d'existence des outils de gestion », *Actes du séminaire Contradictions et Dynamique des Organisations-CONDOR-IX*, 6.

Montesquieu (1748). *De l'esprit des lois*, Barillot & fils, Genère.

Moriceau J.-L. (2019). « Être en recherche », dans *Recherche qualitative en sciences sociales*, EMS Editions, Caen (Les Essentiels de la Gestion), p. 353-364.

Moriceau J.-L., Soparnot R. (2019). « S'exposer, cheminer, réfléchir. Composer sa méthode qualitative », dans *Recherche qualitative en sciences sociales*, EMS Editions, Caen (Les Essentiels de la Gestion), p. 9-23.

Mousli M. (2005). « Éloge du conflit. Mary Parker Follett et le conflit constructif », *Négociations*, 4, n° 2, p. 21.

Mousli M. (2010). « Les SCOP, un modèle d'innovation sociale séduisant et imparfait. », *L'expérimentation : une condition nécessaire de l'innovation*, p. 195.

N'Gbo A.G. (1994). « L'efficacité productive des SCOP françaises : estimation et simulation à partir d'une frontière de production stochastique », *Revue économique*, p. 115-128.

Organ D.W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome.*, Lexington books/DC heath and com.

Ory P. (2017). *Peuple souverain. De la révolution populaire a la radicalité populiste*, Editions Gallimard, (Débat).

Ory P. (2021). « DÉMOCRATIE », *Lire*, n° 496, p. 119-119.

Owen R. (1814). *A New View of Society: Or, Essays on the Principle of the Formation of the Human Character, and the Application of the Principle to Practice: Essay 3*, Cadell & Davies.

Pasquet P., Liarte S. (2012). « La Société Coopérative et Participative : Outil de gestion pour l'entrepreneur social ou une nouvelle hypocrisie managériale ? », *RIMHE: Revue Interdisciplinaire Management*, n° 3, p. 3-16.

Perez Y.-A. (2008). « La pratique de la recherche-intervention dans les organisations : retour sur les modes de production des connaissances gestionnaires à partir du terrain », *Humanisme et Entreprise*, 288, n° 3, p. 101.

Pettigrew A.M. (1990). « Longitudinal Field Research on Change: Theory and Practice », *Organization Science*, 1, n° 3, p. 267-292.

Piketty T. (2020). *Capital and ideology*, Harvard University Press.

Popper K. (1945). *The Open Society and Its Enemies*, Routedledge, Londres.

Pratt M.G., Sonenshein S., Feldman M.S. (2022). « Moving Beyond Templates: A Bricolage Approach to Conducting Trustworthy Qualitative Research », *Organizational Research Methods*, 25, n° 2, p. 211-238.

Reynaud J.-D. (2004). *Les règles du jeu : l'action collective et la régulation sociale*, A. Colin, Paris.

Rhodes C. (2016). « Democratic Business Ethics: Volkswagen's Emissions Scandal and the Disruption of Corporate Sovereignty », *Organization Studies*, 37, n° 10, p. 1501-1518.

Robertson B.J. (2015). *Holacracy: the new management system for a rapidly changing world*, Holt, New York.

Roger A., Othmane J. (2013). « Améliorer l'équilibre professionnel et l'équilibre de vie : le rôle de facteurs liés à l'individu et au soutien hiérarchique », *@GRH*, 6, n° 1, p. 91.

Rosanvallon P. (1976). *L'âge de l'autogestion - Ou la politique au poste de commandement*, Editions du Seuil (Sciences humaines (|.)).

Rosanvallon P. (2018). « On ne peut pas avoir deux pouvoirs élus sur le même territoire », *ADGCF - Les Dirigeant.e.s de Territoires*.

Rousseau D.M., Rivero A. (2003). « Democracy, a Way of Organizing in a Knowledge Economy », *Journal of Management Inquiry*, 12, n° 2, p. 115-134.

Ruffin L. (2022). « La SCOP, la citoyenneté économique en action », dans HAMON B., CONFEDERATION GENERALE DES SCOP ET DES SCIC (dirs.), *La citoyenneté économique peut-elle sauver l'avenir ?*, Equateurs (ESSAIS), p. 93-122.

Saddier J. (2022). « La citoyenneté économique, une dynamique pour faire émerger des entreprises à finalité démocratique », dans HAMON B., CONFEDERATION GENERALE DES SCOP ET DES SCIC (dirs.), *La citoyenneté économique peut-elle sauver l'avenir ?*, Equateurs (ESSAIS), p. 177-190.

Sardas J.-C. (1993). *Dynamiques de l'acteur et de l'organisation*, Doctorat ingénierie et Gestion, Ecole Nationale Supérieure des Mines de Paris, Paris, 349 p.

Sardas J.-C., Dalmasso C., Lefebvre P. (2011). « Les enjeux psychosociaux de la santé au travail. Des modèles d'analyse à l'action sur l'organisation », *Revue française de gestion*, 37, n° 214, p. 69-88.

Sardas J.-C., Lefebvre P. (2004). « Théories des organisations et interventions dans les processus de changement », *Conception et Dynamique des Organisations: Sait-on piloter le changement*.

Sauvy A. (1949). *Le pouvoir et l'opinion: essai de psychologie politique et sociale*, FeniXX.

Scherer A.G., Palazzo G. (2011). « The New Political Role of Business in a Globalized World: A Review of a New Perspective on CSR and its Implications for the Firm, Governance, and Democracy: Political Role of Business in a Globalized World », *Journal of Management Studies*, 48, n° 4, p. 899-931.

Shanahan G. (2022a). *The local prefiguration of a sustainable food system: Reconciling radical democracy and scale through technology*, Thèse de doctorat, Université Clermont Auvergne.

Shanahan G. (2022b). « 'No decision is permanent!': Achieving democratic revisability in alternative organizations through the affordances of new information and communication technologies », *Human Relations*.

Shepard H.A. (1958). « The dual hierarchy in research », *Research Management*, 1, n° 3, p. 177-187.

Stiegler B. (2021). « De la démocratie en Pandémie. Santé, recherche, éducation », dans *De la démocratie en Pandémie*, Gallimard, Paris (Tracts), p. 2-63.

Supiot A., Le Texier T. (2018). « De la citoyenneté économique », *Esprit, Mars*, n° 3, p. 52.

Swaine R.T. (2007). *The Cravath firm and its predecessors, 1819-1947*, Lawbook Exchange, Clark, N.J.

Swaton S., De Poorter M. (2015). « Mouvement coopératif et coopératives », *R. Holcman, Dunod. L'économie sociale et solidaire*, p. 7-38.

Tavoillot P.-H. (2021). *Comment gouverner un peuple-roi? traité nouveau d'art politique*, Odile Jacob, Paris (Odile Jacob poches).

Tavoillot P.-H. (2022). « Macron, Le Pen et Mélenchon font un même diagnostic », 15 avril 2022.

Tillou C., Igalens J. (2012). « Pourquoi les consultants français veulent-ils quitter leurs employeurs ? », *Revue de gestion des ressources humaines*, 84, n° 2, p. 22.

Worms F. (2022). « Comment reconnaît-on une démocratie », 11 avril 2022.

Wright E.O. (2010). *Envisioning real utopias*, Verso.

Wright E.O. (2019). *How to be an anticapitalist in the twenty-first century*, Verso Books.

Yvon F., Veyrunes P. (2013). « Genre et style », dans *Dictionnaire des concepts de la professionnalisation*, De Boeck Supérieur, Louvain-la-Neuve (Hors collection), p. 141-144.

Zask J. (2010). « Self-gouvernement et pragmatisme; Jefferson, Thoreau, Tocqueville, Dewey », *Etica & Politica/Ethics & Politics*, 12, n° 1, p. 113-133.

Zobrist J.-F. (2013). « La fonderie Favi, un leader mondial qui croit en l'homme », *Le journal de l'école de Paris du management*, 101, n° 3, p. 37.

Table des illustrations

Figures

Figure 1 - Plan de la thèse.....	52
Figure 2 - Typologie des formes de démocratisation de l'entreprise	111
Figure 3 - Représentation de la démocratie en entreprise « efficace », d'après la littérature.....	134
Figure 4 - Positionnements successifs du doctorant chez SCOPCONSEIL	147
Figure 5 - Éventail de données récoltées	159
Figure 6 - Représentation du modèle de la DIGA (Sardas, Dalmaso et Lefebvre, 2011)	163
Figure 7 - Évolution de l'activité des consultants de SCOPCONSEIL, en nombre de jours facturés (base 100 en 2014)	213
Figure 8 - Dynamique Identitaire Globale des « Développeurs Run »	215
Figure 9 - Résumé de la démarche de conception chez SCOPCONSEIL.....	227
Figure 10 - Représentation des risques de dégénérescence démocratique.....	258
Figure 11 - Représentation schématique de la démarche d'incarnation de la démocratie dans l'entreprise	272

Encadrés

Encadré 1 - L'ESS et le coopératisme, évolutions légales en France	90
Encadré 2 - Représentation des différents types de démocratie en entreprise	113
Encadré 3 - Démarrage de la RI - Extrait du contrat de collaboration entre SCOPCONSEIL et le CGS.....	176
Encadré 4 - Évolution discursive - La hiérarchie chez SCOPCONSEIL.....	187

Encadré 5 - Focus sur les processus de fixation des rémunérations et d'appariement
entre missions et consultants.....199

Annexes

Annexe 1 - Entretiens réalisés durant l'immersion.....	351
Annexe 2 - Réunions du groupe de co-élaboration.....	352
Annexe 3 - Valeurs coopératives - extrait des statuts de SCOPCONSEIL.....	353
Annexe 4 - Principes coopératifs - extrait des statuts de SCOPCONSEIL.....	353

Annexe 1 - Entretiens réalisés durant l'immersion³⁸

Date	Participant	Âge	Poste	Statut	Durée (en h)
24/04/2018	A	30	Commercial	Salarié-Sociétaire	01 : 19
25/04/2018	B	29	Commercial	Salarié-Sociétaire	01 : 43
25/04/2018	C	33	Consultant	Salarié-Sociétaire	01 : 39
02/05/2018	D	27	Consultant	Salarié	01 : 51
02/05/2018	E	45	Commercial	Gérant	01 : 12
07/05/2018	F	28	Consultant	Salarié-Sociétaire	01 : 49
09/05/2018	G	26	Consultant	Salarié	01 : 29
09/05/2018	H	30	Consultant	Salarié	01 : 53
19/06/2018	I	32	Consultant	Salarié-Sociétaire	02 : 28
23/07/2018	J	47	Commercial	Salarié	01 : 38
24/07/2018	K	19	Commercial	Salarié	02 : 07
07/09/2018	L	31	Consultant	Salarié-Sociétaire	01 : 39
08/04/2019	M	34	Consultant	Gérant	01 : 30
15/07/2019	M	34	Consultant	Gérant	01 : 08
19/11/2019	O/E/M/N			Gérants	04 : 45
18/02/2020	R/D/V		Consultants	Salariés-Sociétaires	00 : 28
06/04/2020	P	24	Consultant	Salarié	00 : 47
11/06/2020	D	29	Consultant	Salarié-Sociétaire	00 : 38
26/02/2021	M	36	Consultant	Gérant	01 : 37
29/07/2021	Q	26	Consultant	Salarié	01 : 48
02/08/2021	B	33	Commercial	Salarié-Sociétaire	02 : 06
04/08/2021	A	34	Commercial	Salarié-Sociétaire	01 : 57
05/08/2021	R	31	Consultant	Salarié-Sociétaire	02 : 06
05/08/2021	S	24	Admin	Salarié	00 : 55
10/08/2021	T	32	TMA	Salarié	01 : 19
11/08/2021	U	25	Consultant	Salarié	01 : 35
11/08/2021	D	30	Consultant	Salarié-Sociétaire	02 : 21
12/08/2021	V	32	Consultant	Salarié-Sociétaire	01 : 49
02/09/2021	W	28	Commercial	Salarié-Sociétaire	01 : 22
03/09/2021	P	26	Consultant	Salarié-Sociétaire	01 : 14
08/09/2021	I	36	Consultant	Ancien Salarié-Sociétaire	01 : 52

³⁸ Pour éviter toute identification pouvant porter préjudice, le nom et le genre des participants ont été masqués.

Date	Participant	Âge	Poste	Statut	Durée (en h)
10/09/2021	I	36	Consultant	Ancien Salarié-Sociétaire	01 : 05
13/09/2021	X	27	Consultant	Salarié-Sociétaire	01 : 28
18/09/2021	F	32	Consultant	Ancien Salarié-Sociétaire	01 : 08
23/09/2021	Y	26	Consultant	Salarié	00 : 42
23/09/2021	K	23	Commercial	Ancien Salarié-Sociétaire	02 : 02
24/09/2021	Z	51	TMA	Salarié-Sociétaire	01 : 26
24/09/2021	G	30	Consultant	Salarié-Sociétaire	01 : 27
01/10/2021	AB	26	Consultant	Salarié-Sociétaire	02 : 26
05/11/2021	O	43	Consultant	Gérant	02 : 16
17/11/2021	C	37	Consultant	Salarié-Sociétaire	01 : 22
Total =					67 : 26

Annexe 2 - Réunions du groupe de co-élaboration

Date	Durée (en h)
04/06/2020	03 : 46
24/09/2020	03 : 48
13/11/2020	03 : 29
08/01/2021	03 : 24
26/02/2021	03 : 46
02/04/2021	04 : 46
11/06/2021	02 : 54
08/10/2021	03 : 57
26/11/2021	04 : 03
14/01/2022	03 : 08
04/03/2022	05 : 01
Total=	42 : 02

Annexe 3 - Valeurs coopératives - extrait des statuts de SCOPCONSEIL

Le choix de la forme de Société coopérative de production constitue une **adhésion** à des valeurs coopératives fondamentales :

- la prééminence de la personne humaine ;
- la démocratie ;
- la solidarité et le partage.

En complément de ces valeurs fondamentales ou découlant de celles-ci, l'identité coopérative se définit par :

- la reconnaissance de la dignité du travail ;
- le droit à la formation ;
- le droit à la créativité et à l'initiative ;
- la responsabilité dans un projet partagé ;
- la transparence et la légitimité du pouvoir ;
- la pérennité de l'entreprise fondée sur des réserves ;
- l'ouverture du monde extérieur.

Annexe 4 - Principes coopératifs - extrait des statuts de SCOPCONSEIL

Ce choix de Société, au plein sens du terme, suppose la mise en pratique des 5 principes suivants.

1er principe

Notre Société coopérative est composée en priorité de coopérateurs salariés qui développent en commun leurs activités professionnelles et leur indépendance économique.

2ème principe

L'organisation et le fonctionnement de notre Société coopérative assurent la démocratie dans l'entreprise et la transparence de sa gestion.

3ème principe

Pour notre Société coopérative, la recherche du profit économique reste subordonnée à la promotion et à l'épanouissement de ses coopérateurs salariés.

Le partage du résultat de notre Société coopérative assure une répartition équitable entre la part revenant aux salariés, la part revenant au capital social et la part revenant aux réserves de l'entreprise.

4ème principe

Le patrimoine commun de notre Société coopérative est constitué de réserves impartageables permettant l'indépendance de l'entreprise et sa transmission solidaire entre générations de coopérateurs.

5ème principe

L'adhésion de coopérateurs salariés à notre Société coopérative les rend solidairement membres du mouvement des sociétés coopératives de production.

FIN.

RÉSUMÉ

Depuis quelques années, les appels à démocratiser l'entreprise se multiplient. Certains auteurs y voient une manière de pallier les dérives du capitalisme libéral ou de répondre aux désirs d'émancipation des travailleurs. Cependant, la variété des expériences de la dynamique de la démocratie en entreprise nous montre qu'un tel processus de transformation n'est ni stabilisé ni évident. Il est en proie à de nombreux écueils. À travers une recherche-intervention dans un cabinet de conseil en informatique organisé en coopérative de production, souhaitant structurer et pérenniser un modèle d'organisation alternatif et démocratique, cette thèse questionne l'incarnation de la démocratie dans l'entreprise en étudiant la conciliation entre activité productive et projet sociopolitique dans le fonctionnement organisationnel réel. Réalisée en immersion dans le cabinet, la recherche-intervention permet d'une part de comprendre les enjeux de la dynamique de la démocratie en entreprise, et de coconcevoir, avec les acteurs, des solutions organisationnelles articulant activité productive et projet sociopolitique. Il s'agit notamment de compléter les théories de la dégénérescence démocratique et de proposer une démarche d'organisation qui permette l'incarnation de la démocratie dans l'entreprise en articulant enjeux économiques, sociaux et démocratiques.

ABSTRACT

In recent years, calls to democratize the workplace have been growing. Some authors see it as a way to overcome the excesses of liberal capitalism or to respond to the workers desires for emancipation. However, the variety of experiences of the dynamics of corporate democracy shows us that such a process of transformation is neither stabilized nor obvious. It is plagued by many pitfalls. Through a intervention-research in an IT consulting firm organized in a production cooperative, wishing to structure and perpetuate an alternative and democratic organizational model, this thesis questions the embodiment of democracy in the company by studying the reconciliation between productive activity and socio-political project in the effective organizational functioning. Carried out in immersion in the firm, the research-intervention makes it possible on the one hand to understand the stakes of the dynamics of democracy in companies, and to co-design, with the actors, organizational solutions articulating productive activity and socio-political project. This includes completing the theories of democratic degeneration and proposing an organizational approach that allows the embodiment of corporate democracy by articulating economic, social and democratic issues.