



Le processus démocratique en entreprise : représentation ou participation ?

GOMBERT Corentin

Mines ParisTech

**corentin.gombert@mines-
paristech.fr**

DALMASSO Cédric

Mines ParisTech

**cedric.dalmasso@mines-
paristech.fr**

SARDAS Jean-Claude

Mines ParisTech

**jean-claude.sardas@mines-
paristech.fr**

Résumé :

Face aux dérives du capitalisme libéral, de nombreux auteurs appellent à démocratiser l'entreprise. Or le processus de démocratisation est un processus complexe, agissant à différents niveaux de l'organisation et faisant courir de nombreux risques de dégénérescence démocratique. Nous nous appuyons sur le cadre conceptuel de Rémi Jardat (2012) et les travaux sur l'action collective de Reynaud (2003) et de Terssac (2011) pour avoir une réflexion sur le processus démocratique et proposer une manière d'alimenter le débat de la démocratie en entreprise. A partir d'une recherche-intervention dans une SCOP de conseil en informatique, dont les membres souhaitent que le projet dépasse le simple caractère institutionnel et qui éprouve des difficultés à organiser son fonctionnement démocratique, nous montrerons que le processus démocratique peut se lire comme une articulation entre démocratie participative et démocratie représentative et qu'il est nécessaire que les acteurs, à travers un travail d'organisation, disposent de dispositifs et d'instruments pour soutenir le fonctionnement démocratique et ainsi limiter les risques de dégénérescence.

Mots-clés : entreprise démocratique, gouvernance, organisation alternative, participation

Le processus démocratique en entreprise : représentation ou participation ?

INTRODUCTION

« *Democratizing work* ». En 2020, plus de 6000 chercheurs ont signé une pétition portant notamment ce message comme réponses aux dérives du capitalisme libéral (Ferrerias et al., 2020). Il serait la source de nombreux enjeux sociétaux et environnementaux et peinerait à y apporter des solutions viables. En s'appuyant sur les travaux de la British Academy, Gerald Davis (2020) pointe du doigt de nombreux phénomènes sociaux tels que l'augmentation de l'obésité et de la dépendance aux opiacés aux Etats-Unis ou la pandémie de Covid-19 en 2020 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 ». Pour limiter les dérives actionnariales du capitalisme libéral, Davis propose de réformer l'entreprise en « donnant le contrôle démocratique à ceux qui font le travail », les salariés étant davantage guidés par des valeurs morales que les actionnaires traditionnels, éloignés de l'entreprise et de son action.

La littérature sur la démocratie en entreprise nous donne à voir un processus de démocratisation pouvant faire tendre l'entreprise vers une multitude de formes et de modes de fonctionnement. Avec les risques d'oligarchisation et de sous-efficacité de gestion inhérents à l'entreprise démocratique (Michels 1911, Cornforth 1995), la dynamique collective démocratique est pleine d'écueils. En s'inspirant du cadre conceptuel de Rémi Jardat (2012) et des travaux de Reynaud (2003) et de Terssac (2003, 2011) sur l'action collective organisée, nous aurons une réflexion sur l'instrumentation du débat démocratique dans cette dynamique collective, au cœur de l'articulation entre démocratie participative et démocratie représentative.

Nos propos s'appuient sur une recherche-intervention de plusieurs années dans une SCOP de conseil qui, souhaitant dépasser le simple cadre institutionnel prodigué par ses statuts, exprime quelques difficultés à organiser le fonctionnement démocratique compte tenu de ses contraintes économiques liées à son activité productive et de la diversité des représentations subjectives de son projet socio-politique pour l'ensemble de ses membres. Après avoir mis en avant le caractère protéiforme de la démocratie en entreprise, mais aussi sa caractérisation possible sur deux grandes dimensions que sont la représentation et la participation, nous construirons un cadre conceptuel nous permettant d'appréhender plus finement le processus de démocratisation de l'entreprise. Ce cadre nous permettra de questionner, à partir du matériau tiré de notre recherche-intervention, la démocratie en entreprise et les problématiques de définition de la gouvernamentalité dans la SCOP étudiée. Enfin, nous présenterons et discuterons les résultats de nos analyses.

1. REVUE DE LITTÉRATURE

1.1. LA DEMOCRATIE EN ENTREPRISE, UN CONCEPT PROTEIFORME

A l'instar d'Isabelle Ferreras et ses collègues (2020), de nombreux auteurs appellent à « démocratiser » l'entreprise. L'entreprise démocratique interroge le passage d'une notion de sciences politiques, qui fait référence à l'organisation de la citoyenneté, aux sciences s'efforçant d'étudier l'action collective organisée.

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 (de Tocqueville, 1835; Montesquieu, 1748). 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 régime politiques possibles » (Aron, 1996, p. 223). Tandis que certains considèrent la démocratie comme un processus d'élections et révocations de représentants au cœur d'un système représentatif (Popper, 1945) d'autres dressent l'idéal d'une société où le pouvoir serait décentralisé (de type *république fédérale*) et où les institutions librement créées par l'initiative des individus devraient s'interposer entre l'individu et l'Etat (de Tocqueville, 1835). Mary Parker Follett (1918) quant à elle adopte une approche communautariste de la démocratie en la caractérisant comme un processus d'interaction entre de nombreux groupes locaux, ce qui la pousse notamment à affirmer que « nous n'avons pas encore essayé la démocratie ». Elle développe ainsi une approche de la démocratie davantage fondée sur la participation que sur le simple consentement par le vote (1924). Les travaux de Follett sont notamment considérés comme pionniers sur le sujet de l'entreprise démocratique (Gand & Béjean, 2007).

La littérature sur l'entreprise démocratique nous offre des analyses variées de situations, très hétérogènes, et cherche à comprendre la réalité et l'effectivité de la démocratie en entreprise. Pour certains, l'attention doit être portée sur la structure de gouvernance de l'entreprise démocratique en tant qu'organisation dont les représentants sont élus et mandatés par ses membres et se doivent de représenter légitimement ces derniers dans la défense de leurs intérêts quand ils agissent au nom de l'entreprise (Caire & Nivoix, 2012; Gianfaldoni et al., 2012; Jardat, 2012). Pour d'autres, la démocratie en entreprise s'incarne dans les organisations autogérées qui prônent l'égalité parfaite entre leurs membres et la collégialités de toutes les décisions (Canivenc & Moreau, 2020). Enfin, certains auteurs arguent que la démocratisation de l'entreprise ne peut s'affranchir de la constitution de modalités d'organisation spécifiques à travers la mise en place de dispositifs permettant de donner aux salariés la capacité de participer au pilotage opérationnel

de l'activité et au développement stratégique de l'entreprise (Bargues et al., 2017; Gand, 2015). Ces modalités supposent parfois l'horizontalité des relations (Jaumier, 2017; Jaumier et al., 2019) ou l'implication et la participation active des salariés de l'entreprise (Bonnemaizon & Béji-Bécheur, 2018; King & Land, 2018).

L'entreprise démocratique, en ce sens, peut apparaître assez proche du modèle de l'entreprise libérée, 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 & Getz, 2013). 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. ». L'entreprise libérée serait une des voies qui permettrait la démocratisation d'une entreprise. Gilbert et ses collègues (2017) 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, l'« innovation participative » en invitant le collectif à prendre des initiatives et l'« alliance entre le top-dirigeant et les opérationnels » notamment par la suppression du management intermédiaire. La vision organisationnelle de l'entreprise démocratique nous amènent donc à repenser les structures d'autorité de l'entreprise, comme Robertson s'y est attelé en concevant son modèle de la *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* » 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* ». Robertson propose ainsi une décentralisation et une distribution des pouvoirs dans l'organisation, chacun étant autonome sur son périmètre.

Que ce soit une coopérative bancaire (Gianfaldoni et al., 2012), une SCOP (Bargues et al., 2017), une SCIC (Bonnemaizon & Béji-Bécheur, 2018), une entreprise libérée (Mattelin-Pierrard, 2019) ou holacratique (Robertson, 2015), chaque instanciation de la démocratie vise à respecter certains principes et à se rapprocher d'un idéal démocratique. Cependant, la forme que prendra cette instanciation sera potentiellement tout à fait différente. Il s'agit dans certains cas de changer

la structure capitaliste de l'entreprise en adoptant une gouvernance coopérative et dans d'autre cas de proposer aux travailleurs d'autres manières de travailler en réduisant la ligne hiérarchique et en redistribuant les pouvoirs. La démocratie est protéiforme, d'où les potentielles difficultés à saisir et analyser la démocratisation de l'entreprise. Il s'agirait, pour une entreprise de tendre vers l'une ou l'autre de ces formes au regard de principes généraux tels que la vertu (Montesquieu, 1748, liv. 2), la raison (Popper, 1945), l'égalité et la liberté ou le bien-être de ses membres (de Tocqueville, 1835, p. 256). On pourra néanmoins questionner le caractère plus ou moins partagé de la prise de décision qui concerne tant les enjeux stratégiques que les enjeux opérationnels.

1.2. DEMOCRATISER L'ENTREPRISE ?

Avec d'une part les penseurs de la démocratie qui, en leur temps, s'attachent à des principes fondamentaux tels que la vertu (Montesquieu, 1748, liv. 2), la raison (Popper, 1945), l'égalité et la liberté ou le bien-être de ses membres (de Tocqueville, 1835, p. 256) et d'autre part la multitude de formes juridiques (Bargues et al., 2017; Bonnemaizon & Béji-Bécheur, 2018; Gianfaldoni et al., 2012) et organisationnelles (Carney & Getz, 2013; Jaumier, 2017; Jaumier et al., 2019; King & Land, 2018; Robertson, 2015) que peut prendre la démocratie en entreprise, la caractérisation des voies de démocratisation peut s'avérer complexe. En effet, comme l'indiquent Tocqueville (1835) et Popper (1945), la démocratie n'est pas un état mais un processus qui vise notamment à contrer toute concentration durable du pouvoir et selon Follett (1918), la démocratie est avant tout un processus non-linéaire d'interaction entre de nombreux groupes locaux.

Afin de rendre compte plus finement du phénomène de démocratisation, Rémi Jardat (2012) construit un cadre conceptuel de l'entreprise démocratique suivant trois notions complémentaires tirées des réflexions de Michel Foucault (2004 a, 2004 b) : La gouvernance, le gouvernement et la gouvernementalité. Dans ce cadre, la *gouvernance* traite de la constitution et de l'exercice du pouvoir souverain des instances qui regroupent les membres du collectif actionnarial, lorsque ces derniers, à la fois souverains et sujets de l'organisation, expriment leurs voix à travers un vote en assemblée générale. Le *gouvernement* désigne un organe de pouvoir et l'exercice du pouvoir par ce dernier, celui-ci représentant le pouvoir exécutif qui « exécute les résolutions publiques » (Montesquieu, 1748, p. 397). Enfin la *gouvernementalité* désigne les « modes par lesquels on entend au quotidien obtenir d'une population les comportements attendus » (Jardat, 2012), elle représente autrement dit « l'instrumentation » du pouvoir (Foucault, 2004). Ce concept est entendu par Foucault lui-même comme « l'ensemble constitué par les institutions, les procédures, analyses et réflexions, les calculs et les tactiques qui permettent d'exercer cette forme bien spécifique, quoique très complexe, de pouvoir qui a pour cible principale la

population, pour forme majeure de savoir l'économie politique, pour instrument technique essentiel les dispositifs de sécurité » (2004, p. 111-112). Ainsi, le concept de gouvernementalité permet d'étendre les enjeux de pouvoir du gouvernement à la population, « la gouvernementalité renvoie à la jonction toujours aléatoire et incertaine entre une *rationalité gouvernementale*, prétendant exercer une influence directe ou indirecte sur le comportement des individus, et une *subjectivation*, qui conduit les individus à s'associer (consciemment ou non) ou à résister à ces prescriptions » (Gourgues et al., 2013). Selon Rémi Jardat (2012), « les débats sur la démocratie en entreprise se focalisent usuellement sur la gouvernance, tandis que la légitimité technocratique des décisions managériales porte essentiellement sur les actions du gouvernement. L'exploration des pratiques managériales, enfin, relève de la gouvernementalité ». La caractérisation de l'entreprise démocratique apparaît au cœur des articulations entre ces 3 dimensions.

L'éventail de travaux sur l'entreprise démocratique que nous avons présenté partie 1.1 nous permet de considérer que la démocratisation d'une organisation consiste en l'adoption de principes démocratiques sur l'un ou plusieurs de ces niveaux. Certaines entreprises, en adoptant des statuts coopératifs, visent à distribuer le pouvoir souverain à leurs parties prenantes, qu'ils soient salariés (Bargues et al., 2017) ou clients (Caire & Nivoix, 2012), et à veiller à l'exercice de ce pouvoir à travers des assemblées générales, *démocratisant* ainsi la gouvernance de l'entreprise. D'autres préféreront adopter de nouveaux régimes d'actions collectives, comme les entreprises libérées (Carney & Getz, 2013), impactant ainsi la *gouvernementalité*, tout en conservant une gouvernance actionnariale.

Malgré ou en raison de la pluralité des formes de démocratie en entreprise, le processus démocratique est empli d'écueils dont nous pouvons trouver des traces chez Montesquieu (1748) et Popper (1945) à travers le risque de despotisme par la puissance exécutive ou chez Tocqueville (1835) à travers les risques de désintérêt de la population vis-à-vis des affaires publiques (« despotisme démocratique ») et de tyrannie de la majorité, car « il peut être difficile d'empêcher une majorité d'abuser de sa victoire et d'opprimer la minorité » (de Tocqueville, 1835, p. 232). La littérature détaille d'ailleurs les nombreuses difficultés que rencontrent les entreprises démocratiques liées d'une part à l'exercice du pouvoir souverain (*gouvernance*) et d'autre part à la légitimité du pouvoir managérial (*gouvernement*) et à l'effectivité des comportements des membres du collectif (*gouvernementalité*).

La gouvernance de l'entreprise démocratique définit à la fois les détenteurs du pouvoir souverain et les modalités d'exercice de ce pouvoir par ces détenteurs. Cet exercice peut passer par la délégation de l'exécution des décisions prises à un gouvernement qui tire sa légitimité des principes de gouvernance. 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 loi trouve sa

résonnance dans la thèse de la « dégénérescence démocratique » propre aux coopératives. Issue du marxisme et résumée par Cornforth (1995) cette thèse indique que « 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 ». Ainsi, le gouvernement démocratique pourrait être mis à mal par la constitution d'une caste managériale. Selon Bazin (2017), « toute organisation à vocation démocratique devra donc définir des règles claires et stables définissant ses frontières en termes de citoyenneté. Alors seulement, ses parties prenantes pourront reconnaître la légitimité des dirigeants dans l'exercice du pouvoir puisqu'ils auront été élus, et pourront être révoqués, par leurs citoyens organisationnels ». Il précise notamment que « faute d'alternatives crédibles » il n'est pas assuré que, dans des entreprises dont la gouvernance se veut démocratique, il y ait un possible renouvellement des dirigeants.

Les entreprises démocratiques étant à la fois des *entreprises* et des *démocraties*, sont confrontées à une dualité d'objectifs représentés d'une part par l'efficacité productive et d'autre part par le projet socio-politique de la démocratie (Gand & Segrestin, 2009). Dans ce contexte, la gouvernamentalité de l'entreprise démocratique rassemble les pratiques adoptées par les membres de l'organisation qui permettent d'assurer les exigences de la production et les exigences de la démocratie. Il s'agit d'une part pour tous ces acteurs de participer à l'activité productive mais d'autre part de participer à l'organisation de la vie collective et au débat démocratique dans l'entreprise.

Comme le remarquent Pasquet et Liarte (2012), la principale dérive qui semble guetter les entreprises à gouvernance démocratique est que les salariés coopérateurs ne prennent pas réellement les décisions mais ne fassent en réalité que valider celles de la direction, faute « d'alternatives crédibles » (Bazin, 2017) ou de « capacité de participation » (Gand, 2015). La conciliation des exigences démocratiques et des exigences de production peut s'avérer parfois difficile et une instrumentation de l'entreprise démocratique à travers des outils permettant de rendre ce dialogue soutenable est parfois nécessaire. Que ce soit Cornforth (1995) ou Gand et Segrestin (2009), ces auteurs indiquent qu'il est nécessaire de travailler sur le fonctionnement organisationnel en construisant des outils de gestion spécifiques et de les retravailler régulièrement pour donner aux employés la capacité de participer collectivement à la gestion de l'entreprise au quotidien tout en évitant l'inefficacité de gestion que le débat démocratique peut induire. Qu'ils s'agissent des managers, qui doivent adopter un style de leadership « démocratique » favorisant le dissensus et l'implication de chacun (Barthold et al., 2020) ou des salariés qui doivent s'impliquer, se responsabiliser et déployer du temps, de l'énergie et de l'engagement (King & Land, 2018), cette nouvelle gouvernamentalité suppose le changement de

mode de travail. La mise en place d'une *gouvernementalité démocratique*, lorsqu'il s'agit de faire participer les membres aux décisions de l'entreprise, suppose pour le représentant de composer avec un dissensus inhérent à la diversité des représentations et opinions (Barthold et al., 2020; Bonnemaizon & Béji-Bécheur, 2018). Cette *disputatio* (Clot, 2014) est considérée comme bénéfique pour le débat démocratique, voir productive (Follett, 1924), et suppose la participation effective des membres de l'organisation dans la gestion de l'entreprise. Cette implication est coûteuse en termes de temps, d'énergie, de responsabilités, de compétences et se fait parfois au détriment de l'activité productive quotidienne. Cela peut conduire les membres de l'organisation à « rejeter démocratiquement la démocratie » (King & Land, 2018). Il est pour certains salariés « difficile de se projeter en tant que sociétaires et propriétaires » de leur entreprise et leur participation effective demande de mener en amont un « travail institutionnel identitaire » (Bargues et al., 2017). Au-delà de ces comportements attendus, les entreprises démocratiques courent le risque d'une « crise d'efficacité de la gestion ». Elle surviendrait lorsque « les techniques de gestion associées à la démocratie entravent l'efficacité de l'entreprise démocratique. L'entreprise démocratique 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 » (Gand & Segrestin, 2009, p. 130).

1.3. APPREHENDER LA DEMOCRATIE EN ENTREPRISE, DE LA REPRESENTATION A LA PARTICIPATION DES TRAVAILLEURS

Il est attendu des dirigeants d'entreprises démocratiques qu'ils soient « représentatifs » des membres qui les ont mandatés (Caire & Nivoix, 2012; Gianfaldoni et al., 2012; Jardat, 2012) et des salariés de l'entreprise démocratique qu'ils s'impliquent et « participent » activement à la gestion de leur entreprise (Bonnemaizon & Béji-Bécheur, 2018; King & Land, 2018). Ces notions de « représentation » des dirigeants et de « participation » des salariés raisonnent dans les débats citoyens contemporains sur la « démocratie représentative » et la « démocratie participative ». La démocratie représentative est « 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 » (Constant, 1819). Loïc Blondiaux (communication personnelle, 15 janvier 2018) définit la démocratie participative 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 ». En ce sens, la démocratie participative ne s'oppose pas à la démocratie représentative 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 une note

de recherche faite pour le RGCS¹, François Xavier de Vaujany (2021) présente les deux approches 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 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). Le « travail d'organisation », proposé par Gilbert de Terssac permet de préciser la notion de participation. Il s'agit de « la manière dont les acteurs dans un contexte particulier, se mobilisent pour inventer des solutions singulières face à un problème particulier et pour mettre en place les dispositifs pour régler leurs échanges » (2003, p. 122). Comme l'indique de Terssac, « la *bonne* organisation n'est pas celle qui est préconisée ou affichée, mais celle qu'inventent quotidiennement les acteurs, tant pour produire un service de qualité, que pour faciliter leurs échanges ». Sachant que les propositions de de Terssac s'ancrent dans le cadre d'analyse de la régulation de Jean-Daniel Reynaud, il est intéressant de noter que ce dernier s'est efforcé de généraliser la notion de régulation conjointe au-delà du contexte d'activité fortement taylorisée dans lequel elle a été initialement théorisée. Les travaux de Jean-Daniel Reynaud sur la régulation conjointe le mènent à considérer que dans « les organisations faiblement hiérarchisées et où la qualité du produit est largement dépendante de l'initiative des acteurs, [...] la régulation conjointe s'impose non pas comme une conséquence nécessaire mais plutôt comme un idéal de pilotage et de management ». Dans ce contexte, « la régulation conjointe en ce sens n'est sans doute pas autre chose que la démocratie ». La démocratie pour Reynaud va au-delà des institutions, il la considère davantage comme « un effort pour affirmer l'autonomie des acteurs et créer les conditions de leur compatibilité ». Dans les organisations plus structurées, le

¹ Research Group on Collaborative Spaces

fonctionnement démocratique dépend aussi du « résultat de la rencontre de plusieurs légitimités », autrement dit, du processus de « régulation conjointe » (Reynaud, 2003) entre différentes parties prenantes. Le processus de démocratisation qui articule les instances de gouvernance, les organes de gouvernement et les modes de gouvernementalité permet alors de repérer différents espaces organisationnels qui mettent en scène la légitimité propre à chacune des parties prenantes. Au sein de chacun de ces espaces se jouent des enjeux de démocratie participative alors que les enjeux de démocratie représentative se jouent dans la participation aux dispositifs qui permettent le dialogue entre ces espaces.

Nous nous inscrivons dans ces réflexions à travers la question de recherche suivante : *Comment instrumenter la démocratie en entreprise ?* Nous tenterons d'y répondre à partir du cas d'une SCOP de conseil en croissance ayant une gouvernance statutairement démocratique, mais qui néanmoins se pose des questions sur son fonctionnement organisationnel, étudiée lors d'une recherche-intervention.

2. COMMENT SAISIR LE PROCESSUS DEMOCRATIQUE ?

L'instrumentation de la démocratie en entreprise est une question complexe qui nécessite une inscription profonde dans le processus démocratique. Participer au débat démocratique, aux différentes instances et nouer des relations avec les acteurs est une manière pour le chercheur de tendre à saisir la finesse du processus démocratique. Le caractère processuel de la démocratie en entreprise nous a mené à privilégier une analyse longitudinale du sujet plutôt qu'une étude de cas qui dresserait le tableau d'une « entreprise démocratique » à un instant donné de son histoire. De plus, au sein des instances de gouvernance, au niveau des équipes de gouvernement et à travers les mécanismes de gouvernementalité, 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 nous offre l'opportunité d'interagir avec notre objet de recherche. Ainsi, pour traiter du sujet de l'instrumentation du débat démocratique en entreprise, il nous est apparu opportun d'adopter une méthode de type recherche-intervention (David, 2000; Perez, 2008; Sardas & Lefebvre, 2004).

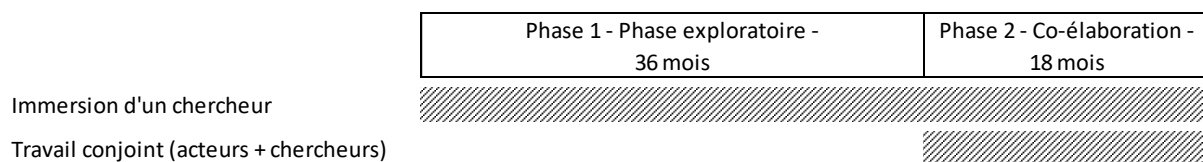
La recherche-intervention que nous avons menée, et que nous présenterons ci-après, s'est faite dans une société coopérative et participative (SCOP) de conseil en informatique, qui s'est construite sur le refus des modèles hiérarchiques traditionnels sur secteur. Elle s'est donc constituée en réaction au modèle de la firme pyramidale suivant la logique *Up-or-Out* bien étudiée par Alvesson (1995) et Swaine (2007). Ayant une gouvernance statutairement

démocratique², les membres du cabinet souhaitent dépasser ces aspects légaux et construire une organisation du travail alternative. Ils éprouvent quelques difficultés à organiser la démocratie en entreprise. Ce terrain de collaboration est ainsi particulièrement adapté pour répondre aux enjeux théoriques présentés par la littérature, dans le sens où les enjeux empiriques rencontrés par les acteurs de la coopérative sont relativement proches. Il s'agit pour les chercheurs, lors de la recherche-intervention, d'aider les acteurs de terrain à réfléchir aux processus démocratiques en train de se faire notamment via l'instrumentation du débat démocratique.

2.1. INTERVENIR DANS UNE ENTREPRISE DEMOCRATIQUE

Afin de les aider dans leurs réflexions et dans la structuration du cabinet, un partenariat de recherche-intervention a été constitué, faisant ainsi intervenir trois chercheurs dont un est resté en immersion dans l'entreprise pendant une longue période. La recherche intervention est organisée en deux phases. Une première phase, que nous qualifierons de phase exploratoire visant à « baliser une réalité à étudier » (Trudel et al., 2006), a consisté en une immersion totale de l'un des trois chercheurs sur le terrain pendant une période de trois années environ. Cela nous a permis d'une part de récolter un volume important et varié de données et d'autre part d'avoir une connaissance approfondie de l'entreprise, de son activité et de ses dynamiques et de nouer une relation de confiance avec les acteurs de terrain, qui ne nous auraient pas apporté autant d'éléments sans cette phase de balisage préalable. La seconde phase, que nous qualifions de phase de co-élaboration, a consisté à construire un groupe de réflexion et de conception regroupant les trois chercheurs, trois salariés-sociétaires gérants de la coopérative et trois salariés-sociétaires non-gérants. Ce groupe, se réunissant tous les 1 à 2 mois et chacun travaillant individuellement ou en groupes restreints entre les réunions, a travaillé d'une part au partage des représentations et à l'élicitation des enjeux de l'organisation et d'autre part à la conception de démarches permettant de répondre à ces enjeux.

Figure 1 - Démarche de recherche-intervention



Lors de la phase de co-élaboration, nous avons choisi, avec les acteurs, de ne pas chercher à traiter directement les questions générales des principes de la démocratie, telles que « l'implication des sociétaires » ou « l'articulation entre l'activité et les principes démocratiques ». Cela nous a paru complexe et faisait courir le risque d'entrer dans des débats décontextualisés amenant les acteurs à produire des dispositifs déconnectés de la réalité et

² Loi n° 47-1775 du 10 septembre 1947 portant statut de la coopération

inapplicables en pratique. Au lieu de cela, nous avons choisi d'étudier ces aspects à travers des processus et situations de gestions plus concrets tels que l'affectation des consultants aux missions, la fixation des rémunérations et le développement stratégique de l'entreprise. Les travaux engagés par les acteurs, durant et entre nos réunions ont notamment été « *Comment apparier missions et consultants de manière efficace tout en concordant avec parcours et préférences des consultants ?* » et « *Comment rendre équitable et transparente la rémunération ?* ». En effet, que ce soit l'appariement entre consultants et missions qui met traditionnellement en scène une *direction des opérations* en charge d'affecter des consultants à des missions sur la base d'une vision globale censée assurer l'efficacité du processus ou la fixation des rémunérations qui se fait sur décision de la direction ou des responsables hiérarchiques, parfois à l'aide de grilles de rémunérations, ces processus d'entreprise interrogent dans le cadre de l'entreprise démocratique. D'autant plus lorsque l'on sait que certaines coopératives misent sur l'autogestion et l'égalité salariale (Canivenc & Moreau, 2020).

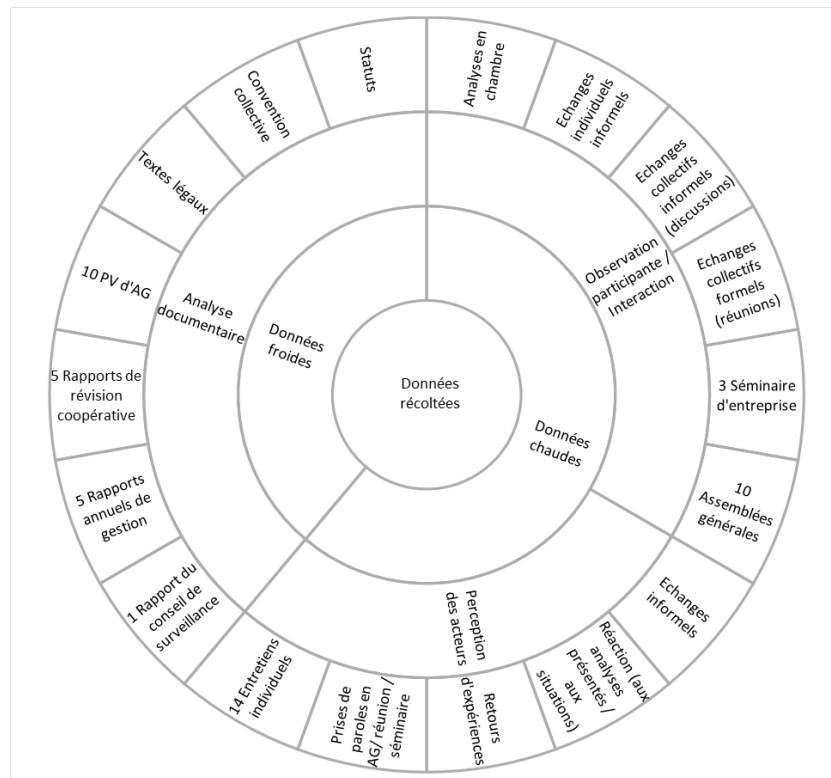
2.2. DISTANCE, ENGAGEMENT ET TRAÇABILITE DU MATERIAU

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 et des données « chaudes » issues de la perception des chercheurs lors de l'immersion qui a permis d'observer des comportements et des interactions formelles ou informelles sur le terrain, du recueil de la perception des acteurs *in vivo*, d'entretiens organisés de manière formelle. Nous présentons la structuration du matériau dans la

Erreur ! Source du renvoi introuvable..

Afin de conserver une traçabilité des données, le chercheur en immersion a systématiquement tenu des notes sous la forme de « carnets de bord » classés par thématique et par date (Nous détenons actuellement presque 3000 pages de notes). Dans ces carnets se trouvent à la fois les discours des acteurs, les interprétations des chercheurs et les références aux différents supports exploités (documents, emails, whatsapp, enregistrements audio, enregistrements vidéos...). La traçabilité a été renforcée par la tenue d'un agenda contenant des « évènements » (exemple : « échange avec tel sociétaire sur tel sujet ») et des « résumés » de ces événements (Exemple : Ordre du jour de l'AG / de la réunion). Cet agenda a joué le rôle d'indexation des notes de recherche. Par exemple, nous sommes aujourd'hui en capacités de donner à voir tout ce qui concerne les modalités de vote des sociétaires, à la fois en donnant le point de vue formel à travers les statuts mais également en explicitant la situation réelle à travers les ressentis des acteurs, le déroulement des différentes assemblées générales, les échanges de courriels, le contenu des convocations aux assemblées générales ...

Figure 2 - Structuration du matériau



3. LA DEMOCRATIE EN ENTREPRISE DANS UNE SCOP DE CONSEIL

La recherche-intervention réalisée nous a permis de récolter une grande quantité de données. Dans cette partie, nous nous efforcerons d'articuler une partie d'entre elles pour donner à voir le matériau à travers d'une part le projet socio-politique et la gouvernance de la SCOP et d'autre part les dynamiques de l'activité collective opérationnelle.

3.1. PROJET SOCIO-POLITIQUE ET GOUVERNANCE DE LA SCOP

Les entretiens avec les fondateurs de la SCOP nous ont permis de reconstruire le contexte de la création et de l'évolution de l'entreprise durant ses premières années. L'entreprise a été créée par des consultants en informatique expérimentés avec l'intention de proposer une alternative au fonctionnement traditionnel des cabinets de conseil, dont ils sont issus. Forts de leurs expériences passées, ils ont choisi de continuer cette activité tout en expérimentant leur conception de la démocratie en entreprise.

« 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 » - Gérant A – en entretien

*« Dans cette boîte c'est simple, il n'y a pas de patrons, enfin, non, on est tous patrons » -
Gérant B – au cours d'un échange*

« En fait, on veut monter un système égalitaire » - Gérant C – au cours d'un échange

La communication externe précise la spécificité du projet commun à l'origine de la création de l'entreprise étudiée. Il vise un idéal de fonctionnement autour de la liberté, de l'autonomie et de la responsabilisation de chacun. La forme juridique qui apparaissait comme la plus adaptée à ce projet d'émancipation des travailleurs, à travers la mise en place d'un fonctionnement alternatif, a été, lors de la création, la SCOP.

« 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 plait 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. » - Communication A – interview télévisée

Le projet originel était de réussir à réaliser une activité de conseil aux entreprises tout en s'inscrivant dans une démarche d'entreprise 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 ce projet collectif. Cette dernière suppose une gouvernance démocratique dont on trouve la trace à la fois dans le droit des sociétés et dans les statuts de la société de conseil étudiée. Plusieurs principes organisent ce mode particulier de gouvernance. Les plus remarquables sont 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 un principe de libre adhésion prévu par la loi mais qui peut être obligatoire si les statuts de l'entreprise le prévoient, comme c'est le cas dans la SCOP étudiée, la société devant être détenue en majorité par ses salariés.

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, nous avons constaté au cours des années que la structure de gouvernance s'est constituée avec l'organisation d'une à deux assemblées générales par an regroupant à 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, sur des sujets relevant des obligations légales (approbation des comptes, partage du résultat, élection de représentants ...) et des sujets correspondant à des choix de sociétaires propres à la société (fixation de la rémunération des gérants, constitution de nouvelles instances de gouvernance ...)³. 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 »⁴ 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 »⁵. Ainsi, la SCOP a développé et étoffé tout au long de la vie de l'entreprise sa structure de gouvernance sans que ces actions répondent à la totalité des enjeux démocratiques. Une partie d'entre eux réside dans l'activité collective opérationnelle de la société et à la manière dont elle est organisée.

3.2. DYNAMIQUES DE L'ACTIVITE COLLECTIVE OPERATIONNELLE

Il apparaît essentiel d'explicitier les pratiques et le ressenti des acteurs sur le terrain concernant le déroulement quotidien de l'activité et de l'activité productive collective.

Tout d'abord, 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 :

« [A 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 réponse, 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.* » - Gérant A – au cours d'une réunion

« *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.* » - Gérant B – au cours d'une réunion

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 :

³ Nous constatons néanmoins qu'en assemblée générale, plus de 95% des sujets mis à l'ordre jour relevaient d'obligations légales

⁴ Statuts

⁵ Procès-Verbal d'Assemblée Générale Ordinaire

« Je sais bien que je dois le faire mais je n'en suis pas capable, ça fait 2 mois que je fais du 8h-20h pour le client » - Sociétaire D – au cours d'un échange

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

Ensuite, l'une des sources de tensions semble résider dans l'organisation de l'activité productive. 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'activité de conseil dans la SCOP ne leur apparaisse pas si différente de l'activité telle qu'elle serait dans d'autres cabinets, qui ne se revendiqueraient pas démocratiques.

« La coopérative ne diffère pas des autres boîtes de conseil. 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 ? » - Sociétaire A – lors d'un échange

« 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 » - Sociétaire C – en entretien

La manière dont est organisée l'activité de conseil apparaît pour certains sociétaires non-gérants en contradiction avec le projet socio-politique 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. A ce propos, la position des sociétaires gérants est que la société est soumise à des contraintes économiques et que la performance commerciale et productive permet de faire vivre le projet collectif, l'atteinte des objectifs économiques permettant l'existence du projet socio-politique. Ils regrettent notamment que ce point de vue ne soit pas partagé par plusieurs sociétaires non-gérants :

« On a l'impression qu'on est une bande de copains qui se marrent. Non ! 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. » - Gérant A – au cours d'une réunion

« Il y a deux groupes distincts, les sociétaires et les gérants, clairement on le ressent » - Gérant B – au cours d'une réunion

Cette dichotomie entre sociétaires gérants et non-gérants apparaît moins marquée qu'il ne semble au regard du matériau exposé. Certains sociétaires, qui s'expriment sans doute moins que leurs collègues ont tendance à suivre l'avis des gérants et à se conformer à leurs décisions sans y voir une prise de pouvoir illégitime ou un raisonnement faisant passer l'activité productive avant tout le reste. Cette légitimité semble notamment liée à une autorité de compétences :

« 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. » - Sociétaire F – en entretien

Cette confiance accordée à la gérance et à ses décisions a tendance à se confirmer lors des votes en assemblée générale et des sollicitations d'avis, une grande partie des sociétaires se conforme généralement aux avis et décisions des gérants de l'entreprise.

Afin de cerner plus finement l'action collective et ses implications dans le cadre de l'entreprise démocratique, le groupe de travail réunissant chercheurs et acteurs a choisi d'analyser des processus opérationnels concrets : L'affectation des ressources aux projets, qui est un processus au cœur de l'activité de conseil aux entreprises et la fixation des rémunérations qui pose beaucoup de questions dans le cadre de l'entreprise démocratique. Au cours de l'intervention, notamment lors des réunions de travail avec les sociétaires, ces processus sont ressortis systématiquement comme points d'attention.

Dans la coopérative de production, la question de l'allocation des consultants aux missions est régulièrement remise au cœur du débat démocratique. 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 pré-affectation 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 pour réaliser les missions et de négociation sur les modalités de ces dernières

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, pour garantir la pérennité économique et donc la continuité du projet socio-politique, de s'assurer que l'appariement se fasse correctement.

« Nous notre job c'est d'affecter les ressources, il y en a d'autre, leur job, c'est de renseigner leurs disponibilités » - Gérant B – au cours d'une réunion

Cette posture, qui pourrait dans une autre entreprise émaner de « managers » ou de « responsables hiérarchique » ne résume pas fidèlement la manière dont se fait l'appariement. D'une part les missions sont négociées et discutées avec les consultants, qui ont la possibilité de les refuser, plus qu'imposées à ce dernier et d'autre part la posture prise par les gérants à ce moment-là relève sans doute davantage de leur position leur permettant d'avoir une vision globale et centralisée des ressources disponibles et des besoins d'intervention que du rôle de gérant « en tant que chef ». Cela se confirme notamment par les travaux menés collectivement par plusieurs sociétaires, gérants et non gérants, afin de construire des outils permettant de centraliser et partager l'information, ceci dans un objectif de rendre ce travail d'allocation accessible à tous. Plusieurs sociétaires non-gérants regrettent quant à eux que l'appariement ne

se fasse pas selon une logique plus participative et aimeraient que les appétences des consultants soient davantage prises en compte dans la décision.

« Quand on parle d'améliorer le staffing, je me dis qu'il serait important qu'on puisse prendre en compte les envies individuelles » - Sociétaire D – au cours de la même réunion

Ensuite, la dynamique de fixation de la rémunération s'est construite peu à peu au gré de la croissance de la société. Dans un premier temps, lorsque l'entreprise n'était encore qu'une très petite entreprise, les fondateurs de la société se sont fixés des rémunérations à peu près égales et la fixation des rémunérations du peu de salariés présents dans la société se faisait sur discussion avec la gérance, suivant les salaires du marché et l'expérience des salariés. Avec l'accroissement de la taille de l'entreprise, la pratique est restée la même mais s'est institutionnalisée : la rémunération de chacun des salariés était fixée une fois par an, par les gérants, à la suite d'une négociation salariale durant ou à la suite d'un entretien d'évaluation annuel. Une fois cette pratique institutionnalisée, l'entreprise a connu une première crise portant sur la légitimité des représentants élus à fixer les rémunérations. Des sociétaires ont à ce moment-là remis en cause le fonctionnement qui était jugé « non démocratique » en considérant que la fixation des rémunérations ne relevait pas de la gestion opérationnelle, la gérance n'avait donc pas été mandatée pour cela. Selon ce point de vue, ce fonctionnement laissait entendre implicitement la présence de relations hiérarchiques dans la SCOP, et se trouvait en contradiction avec les principes et l'idéal démocratique affiché. Il s'incarnait dans des discours qui considéraient qu'il n'y avait pas de place pour de tels liens hiérarchiques.

« 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 » - Sociétaire E – en entretien

À la suite de cette première crise, et pour limiter le pouvoir discrétionnaire supposé de l'équipe de gérance dans la fixation des rémunérations, le collectif a décidé de confier à un groupe de travail composé de gérants et de sociétaires non-gérants la tâche de construire des grilles de rémunération. Ces dernières ont commencé à être utilisées par les salariés et gérants comme « moyens de repère ». Le principe de la négociation entre le salarié et son supérieur hiérarchique (représenté par la gérance) est, lui, resté en place, les grilles apportant davantage un référentiel commun que se substituant à l'autorité de décision dans la société.

« 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 » - Gérant B – au cours d'une réunion

Ces processus opérationnels mettent en avant des différences de point de vue entre sociétaires de la SCOP. Chacun d'entre eux semble émettre un point de vue sur la manière dont les choses doivent se dérouler, ce point de vue étant rattaché à une vision propre de l'activité de conseil aux entreprises et du projet socio-politique de l'entreprise démocratique. Ces points de vue sont

cependant différenciés. Ces différences semblent mettre en exergue la présence de 2 groupes distincts de sociétaires : les gérants et les non-gérants. Nous verrons par la suite qu'il faut aller au-delà de cette opposition.

4. ANALYSES ET RESULTATS

Après avoir exposé le matériau à travers les textes et les visions des acteurs de la SCOP, nous présenterons dans cette partie les interprétations construites au cours de l'intervention par les chercheurs.

4.1. ENTRE GOUVERNANCE ET GOUVERNEMENT : LA SCOP AU CŒUR DU D'UN SYSTEME REPRESENTATIF ?

Le statut d'une SCOP suppose la mise en place d'une « gouvernance démocratique »⁶ à travers la création d'instances de gouvernance spécifiques. Toute SCOP est en ce sens formellement démocratique puisque la souveraineté est détenue par les sociétaires qui mandatent des représentants pour représenter et administrer la société. Dans notre cas, nous avons observé une dynamique de gouvernance démocratique. Les représentants sont élus par les sociétaires suivant un calendrier déterminé (tous les 4 ans) et les structures et modalités de gouvernance suivent la croissance de la société : la grande majorité des salariés sont également sociétaires et sont présents à toutes les assemblées générales, de nouvelles instances (conseil de surveillance, référent coopératif ...) voient le jour au gré de la croissance de la société et les sociétaires sont régulièrement sollicités pour entériner par le vote certaines propositions faites par les représentants de la société.

Certaines questions subsistent quant à l'effectivité du fonctionnement démocratique au sein de ce système représentatif. Nous constatons notamment qu'aucun sociétaire, en dehors des gérants en place à ce moment-là, ne s'est présenté pour proposer une alternative de représentation lors de l'élection des gérants et que les propositions soumises au vote lors des assemblées générales relèvent dans 95% des cas des obligations légales (acceptation de nouveaux sociétaires, approbation des comptes, partage du résultat ...). Les sociétaires de la SCOP ont assez peu tendance à proposer que soient ajoutées des propositions à l'ordre du jour lors des assemblées générales. Comme l'indiquent Pasquet, Liarte (2012) et Bazin (2017), c'est la présence d'« alternatives crédibles » qui forme le caractère démocratique d'une coopérative lors des prises de décisions et de l'élection de ses représentants.

⁶ Loi n° 47-1775 du 10 septembre 1947 portant statut de la coopération, Article 1 : « Elle exerce son activité dans toutes les branches de l'activité humaine et respecte les principes suivants : une 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. »

L'effectivité démocratique du système représentatif pose la question de la participation des sociétaires à la gouvernance qui semble aller au-delà de la simple présence aux AG. Le processus démocratique suppose-t-il la mise en place d'instances de gouvernance permettant un système représentatif ? Le cadre légal français impose aux coopératives de se doter d'un représentant légal, qui sera responsable de la société vis-à-vis des tiers. Cependant, à travers la mise en place de structures « autogérées », certaines coopératives ont fait le choix d'expérimenter la démocratie directe en élisant des représentants seulement pour répondre à ces obligations administratives mais dont le pouvoir des représentants n'étant que peu différent du pouvoir des autres membres de la coopérative (Canivenc & Moreau, 2020). L'enjeu de la représentation réside dans le mandat donné par les membres de l'organisation à ses représentants et dans la définition de ce dernier.

Dans la coopérative, le mandat donné par les sociétaires aux gérants n'apparaît pas toujours clair. En effet, la seule explicitation formelle qui existe réside dans les statuts de la société, il s'agit des annotations suivantes : « La Société est administrée par un ou plusieurs gérants personnes physiques désignés par l'assemblée générale » et « Le gérant dispose de tous les pouvoirs nécessaires pour agir en toutes circonstances au nom de la société dans les limites de son objet social sous la réserve des pouvoirs conférés à l'assemblée des associés par la loi et les statuts ». Or, comme le montre le matériau, les interprétations faites par les différents membres de la coopérative à propos du rôle de gérant et des pouvoirs associés diffèrent : *Nous notre job c'est d'affecter les ressources (Gérant) / Je ne vois pas pourquoi il décide de mon salaire, il n'est pas mon chef (Sociétaire non-gérant) / C'est juridique en fait. C'est la gérance qui prend la décision (Gérant)*. Au-delà du caractère institutionnel de la démocratie en entreprise et de la définition statutaire des instances de gouvernance, chaque membre de l'organisation se forge un idéal démocratique qui lui est propre et qui va venir conditionner l'interprétation faite d'une formalisation imprécise. Ceux qui considèrent l'entreprise démocratique comme reposant exclusivement sur ses institutions et qui estiment que le système représentatif est le plus légitime pour concilier activité productive et projet socio-politique auront tendance à concéder beaucoup de pouvoir aux représentants, ceux qui au contraire voient la démocratie en entreprise comme une organisation fortement décentralisée, se rapprochant du modèle de l'entreprise libérée, auront tendance à minimiser le pouvoir donné aux représentants au profit de l'ensemble des salariés. Dans ce cadre, la SCOP est la scène d'une divergence d'acception de la démocratie en entreprise qui peut être source d'une tension toute *tocquevillienne* (1835), notamment lorsque la gouvernementalité est entendue dans le cadre implicite d'une démocratie représentative ou dans le cadre implicite d'une démocratie participative. Toute l'ambiguïté de la gouvernance démocratique est que sur certains périmètres, la démocratie est représentative, c'est le gouvernement (gérance) élu qui va prendre les décisions, sur d'autres périmètres, la démocratie

va être participative, c'est-à-dire que le pouvoir souverain va être exercé sans faire appel au gouvernement (gérance).

Ainsi, la gouvernance de la SCOP est statutairement démocratique, elle amène les sociétaires à élire un gouvernement pour représenter leurs intérêts. Cependant, l'ambiguïté du mandat délivré à ces représentants et les différentes acceptions de la démocratie font que l'effectivité du caractère démocratique de la gouvernance pose question. Il apparaît nécessaire de clarifier ces zones d'ombres et de collectiviser les pratiques de gouvernance et de gouvernementalité.

4.2. ENTRE RATIONALITE GESTIONNAIRE ET SUBJECTIVATION DES SOCIETAIRES : LA GOUVERNEMENTALITE DE LA SCOP EN QUESTION ?

Il est reproché aux gérants de l'entreprise de prendre « trop de place » et de s'accaparer des pouvoirs qui dépassent la délégation faite au travers de leur mandat de gestion. En interrogeant les sociétaires non-gérants, plusieurs nous confirment les traits de ce qui pourrait être une oligarchisation de la société. En parallèle, nous observons que lorsque certaines tâches sont confiées au collectif, comme le développement stratégique de la société, la SCOP se confronte à une situation où les choses n'avancent pas, les groupes de travail peinent à se réunir et les sujets restent en suspens pendant plusieurs mois, voire plusieurs années. Cela pourrait être assimilée au deuxième volet de la théorie de la dégénérescence, à savoir la « crise d'efficacité de la gestion ». Le matériau présenté nous donne à voir une possible tendance à la dégénérescence qui semble marquer la dynamique démocratique de la SCOP.

Bien que statutairement représentative, il est attendu des membres de l'entreprise démocratique qu'ils s'impliquent, se responsabilisent, déploient du temps, de l'énergie et de l'engagement dans la gestion et le développement de l'entreprise (King & Land, 2018). Tandis que les gérants regrettent le manque de participation et d'implication des sociétaires, plusieurs sociétaires considèrent que ces derniers prennent « trop de place » et qu'ils font « penser aux gens qu'ils ont un rôle à jouer [alors que] c'est faux ». Le matériau nous donne à voir une opposition entre deux groupes dans l'organisation. Les gérants de la société, élus par l'assemblée générale des sociétaires pour administrer l'entreprise et la représenter vis-à-vis des tiers sont régulièrement remis en cause dans la manière dont ils exercent le pouvoir qui leur est délégué. Certains sociétaires reprochent à ces derniers de s'accaparer plus de pouvoir qu'ils n'en auraient en réalité par le mandat qui leur est donné, ils y voient une assimilation indue de *gérant* à *supérieur hiérarchique* : « *Je ne vois pas pourquoi il décide de mon salaire, il n'est pas mon chef* ». Nos interactions avec les membres de l'organisation nous exposent une situation où bien qu'effectivement, une partie des décisions sont prises par les gérants de la société, les mécanismes de légitimation à l'œuvre mettent en avant un groupe non-homogène qui contextuellement s'appuiera sur une posture de dirigeant mais également sur une posture de

détenteurs d'une autorité non-hiérarchique, davantage fondée sur la compétence. En effet, l'un des mécanismes de légitimation utilisée repose sur la fonction de gérant, comme le dit le gérant B à propos de la fixation des rémunérations, « *C'est juridique en fait. C'est la gérance qui prend la décision* ». La participation aux groupes de travail, réunissant divers sociétaires de la SCOP, nous à montrer que pour se passer de cette autorité pouvant paraître « hiérarchique » les membres de l'organisation étaient à la recherche d'outils de gestion permettant d'*objectiver* la décision. Il s'agissait par exemple de construire des grilles de salaires pour « rendre équitable et transparente la rémunération », légitimant ainsi la décision en l'appuyant sur un outil « objectif et rationnel ». Enfin, nous constatons que toute une partie des décisions prises par les salariés en position de gérants n'étaient pas prises au nom de leur mandat social mais de leurs mandats techniques, en tant que *salariés* de l'entreprise. Cette triple casquette de *salariés-sociétaires-gérants*, faisant de ces acteurs à la fois des sujets, des souverains et des représentants de l'entreprise, est d'autant plus source d'ambiguïté que les gérants actuels sont également les fondateurs de l'entreprise et les salariés les plus expérimentés de l'entreprise dans leur métier. Ils ont en ce sens, *a priori*, les compétences les plus développées pour gérer l'activité productive et disposent à ce titre d'une légitimité qui ne proviendrait ni d'une autorité hiérarchique, ni du pouvoir exécutif confié par l'assemblée générale.

Avec des gérants élus pour « administrer » (*statuts*) la société et des sociétaires devant être « autonomes et responsables » (*communication externe*) dans une entreprise où « il n'y a pas de patron » (*verbatim*), comment s'organise et se pilote effectivement l'activité productive dans la SCOP ? Le matériau met en évidence que la société est administrée suivant une rationalité que nous qualifierons de gestionnaire émise par le gouvernement élu (la gérance). Afin d'éviter toute « crise d'inefficacité de gestion » (Gand & Segrestin, 2009), une partie des décisions opérationnelles demeurent entre les mains des gérants de la société qui vont centraliser les informations et prendre les décisions les plus « rationnelles » compte tenu des contraintes économiques et sociales de l'entreprise. La cohabitation d'un tel projet socio-politique, de tels discours, d'un tel cadre statutaire, d'une telle gouvernance avec des pratiques managériales jugées traditionnelles par les sociétaires, dont la centralisation de la décision est justifiée au nom de l'efficacité gestionnaire pose question, interroge. Sébastien Gand (2019) l'a annoncé, la démocratie en entreprise ne peut se « réduire à ses institutions », il est nécessaire, pour concilier activité productive et projet socio-politique, de construire des outils de gestion spécifiques à l'entreprise démocratique (Gand & Segrestin, 2009).

Au-delà du système représentatif, et pour garantir l'effectivité de celui-ci, il est attendu des sociétaires qu'ils « participent » dans la SCOP. Mais quelle est la nature exacte de cette participation ? L'analyse du matériau nous permet de situer la participation des membres de l'organisation à plusieurs niveaux. D'une part, cette participation s'exerce au niveau de la

gouvernance et du gouvernement de la coopérative, puisqu'il est de la responsabilité des sociétaires de voter, de s'investir dans les instances, de proposer des alternatives afin de favoriser le débat démocratique et des gérants de réaliser les missions pour lesquelles ils ont été mandatés. D'autre part, la participation des membres de l'organisation couvre également la sphère de la gouvernementalité de l'entreprise. Il serait insensé d'inviter les salariés à simplement élire leurs dirigeants mais de ne surtout pas s'immiscer dans la gestion de l'entreprise par ses derniers. Bien au contraire, il est attendu d'eux qu'ils s'investissent et participent au développement de l'entreprise et à l'organisation du travail. Dans le cas contraire, les frustrations seraient multiples, les salariés se sentiraient floués et les gérants dévoués corps et âme au collectif se sentiraient porter celui-ci à bout de bras.

Afin de concilier activité productive et projet socio-politique, les enjeux résident dans la définition des pratiques de gouvernementalité et la zone grise du processus démocratique dans la SCOP réside dans l'arbitrage et la définition des périmètres, entre démocratie participative et démocratie représentative.

4.3. REDISCUER LA GOUVERNEMENTALITE DE L'ENTREPRISE DEMOCRATIQUE : ENTRE REPRESENTATION ET PARTICIPATION, UN NECESSAIRE TRAVAIL D'ORGANISATION

En analysant ces tendances sous l'angle du « *continuum* démocratique » (de Vaujany, 2021), nous pouvons analyser les dérives de la dégénérescence comme des excès aux deux extrêmes de ce *continuum*. Une démocratie purement représentative en entreprise ferait courir le risque de la constitution d'une caste managériale et de l'oligarchisation de la société. A l'inverse, une démocratie purement participative ferait courir le risque de débats discontinus et d'inefficacité de gestion pour la société. Ainsi, les pistes de réflexion pour soutenir le processus démocratique résideraient dans l'articulation entre ces deux dimensions et dans la zone grise permettant de définir les périmètres de représentation et de participation, aux différents niveaux dans l'entreprise. La question de l'évolution de cette entreprise reste ouverte, les sociétaires disposent de tous les pouvoirs leur permettant d'agir sur la dynamique coopérative et d'orienter le modèle d'organisation de leur entreprise. Il s'agit pour cela de donner et soutenir les capacités de participation (en termes de temps, de savoir, d'espace de participation), de favoriser le dissensus (en instaurant des mécanismes visant à outiller le débat démocratique au niveau de la gouvernance), en proposant des alternatives crédibles, en explicitant le contenu du mandat donné aux représentants, en donnant les moyens aux représentants de remplir leur mandat (pouvoirs, temps, compétences ...).

L'un des points essentiels que nous donne à voir le cas est qu'une grande partie des frustrations sont issues de divergences d'acception de la démocratie par les parties prenantes de l'entreprise. Tandis que certains, dont les gérants, voient dans le système représentatif l'essence même de la

démocratie en entreprise, permettant à la fois de donner la souveraineté à l'ensemble des membres de la société, de garantir liberté et égalité des sociétaires face au vote et de conserver une viabilité économique et une efficacité productive de la société, d'autres y voient une tentative d'aliénation de leur place dans le collectif et considère que les pouvoirs devraient être davantage distribués et que le rôle du gérant ne serait que dans la représentation vis-à-vis des tiers, les décisions stratégiques comme opérationnelles devraient être entre les mains de chacun des membres du collectif. Etant incapables d'affirmer laquelle de ses deux acceptions, tant *poppérienne* que *follettienne*, de la démocratie en entreprise est juste (ce qui signifierait que l'autre ne l'est pas), il est essentiel de prendre en compte cette diversité dans la recherche de réponses visant à renforcer la pérennité de la dynamique démocratique.

Au cours de la vie de la coopérative, les sociétaires se sont réunis à maintes reprises lors de réunions, de groupes de travail, de séminaires pour travailler d'une part sur la structuration des processus opérationnels et d'autre part sur le développement stratégique de l'entreprise. C'est ainsi qu'on vu le jour des grilles salariales ou des dispositifs d'intégration des salariés entrants par un système de parrainage. Ainsi, le matériau le montre, les salariés ont le pouvoir d'influer sur le fonctionnement de l'organisation à plusieurs niveaux. C'est une démarche collective de reconception des processus de gouvernance et d'activité qui permettra d'aligner les ressentis et les comportements, en produisant des dispositifs et outils permettant d'accompagner les sociétaires dans la constitution d'alternatives crédibles en assemblée générale ou de pratiques de gouvernementalité permettant de limiter les risques d'oligarchie, d'inefficacité de gestion et d'établir une subjectivité davantage partagée, une culture d'entreprise. Il s'agit dans tous les cas d'un travail d'organisation visant à favoriser une régulation conjointe.

DISCUSSION

Le processus démocratique en entreprise met en scène l'ensemble des acteurs de l'organisation à différents niveaux : la gouvernance, le gouvernement et la gouvernementalité. Il est le théâtre d'un débat démocratique, dont les termes sont loin d'être consensuels, entre sociétaires, tous égaux, tous libres, tous emplis de subjectivité propre. Comme le rappelle la littérature (Barthold et al., 2020; Follett, 1924), ce dissensus ne doit pas être muselé, il représente au contraire une force pour l'entreprise démocratique. Il doit être accompagné. Cet accompagnement doit se faire aux différents niveaux de l'entreprise. La démocratie doit être outillée d'une part au niveau de la gouvernance et du gouvernement de l'entreprise, en donnant aux sociétaires les « capacités » de participer à ce débat (Gand, 2015) et d'autre part, elle doit permettre de rediscuter la gouvernementalité de l'entreprise à travers la mise en place de mécanismes favorisant la régulation conjointe (Reynaud, 2003) .

Au-delà de l'accès au terrain et de la récolte du matériau pour les chercheurs, la recherche-intervention entreprise dans la coopérative représente pour les acteurs une démarche leur permettant de repenser leurs pratiques de la démocratie en entreprise. La méthode d'intervention réunissant des chercheurs et plusieurs profils d'acteurs de terrain constitue en elle-même une démarche consistant à travailler sur les enjeux de la dynamique démocratique à travers des processus et dispositifs organisationnels concrets. C'est à travers ces pratiques que s'exprime la démocratie dans l'entreprise. Faire émerger l'existence d'un tel niveau consisterait à opérationnaliser davantage la gouvernance en dépassant les obligations statutaires d'approbation des comptes, de partage du résultat et d'élection des représentants. Si la démocratie représentative est remise en cause et est considérée comme une voie vers l'oligarchisation de l'entreprise démocratique, l'une des alternatives possibles réside dans la démocratie participative qui implique l'ensemble des membres de l'organisation dans les affaires collectives. Se posent alors les questions de l'efficacité de gestion et des capacités de participation laissées par l'organisation aux citoyens.

RÉFÉRENCES

- Alvesson, M. (1995). *Management of knowledge-intensive companies*. Walter de Gruyter.
- Aron, R. (1996). *Les étapes de la pensée sociologique : Montesquieu, Comte, Marx, Tocqueville, Durkheim, Pareto, Weber* (Nouvelle éd.). Gallimard.
- 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(263), 31-50.
- Barthold, C., Checchi, M., Imas, M., & Smolović Jones, O. (2020). Dissensual Leadership : Rethinking democratic leadership with Jacques Rancière. *Organization*.
- Bazin, Y. (2017). Les enjeux d'une démocratie organisationnelle : Exigences, dérives et conséquences. *Management & Sciences Sociales*, 22, 13.
- Blondiaux, L. (2018, janvier 15). *La démocratie participative* [SES-ENS].
- Bonnemaizon, A., & Béji-Bécheur, A. (2018). Démocratie du statut à l'action : Étude de cas d'une SCIC dans le secteur des musiques actuelles. *Revue Française de Gestion*, 44(276), 123-142.
- 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(220), 17-30.
- Canivenc, S., & Moreau, F. (2020). Singularité et spécificité des pratiques organisationnelles démocratiques. Les enseignements de quatre organisations autogérées. *@GRH*, 30.
- Carney, B. M., & Getz, I. (2013). *Liberté & Cie : Quand la liberté des salariés fait le succès des entreprises*. Flammarion.
- Clot, Y. (2014). Réhabiliter la dispute professionnelle. *Le journal de l'école de Paris du management*, 105(1), 9.
- Constant, B. (1819). De la liberté des anciens comparée à celle des modernes. *Athénée Royale de Paris*.
- Cornforth, C. (1995). Patterns of Cooperative Management : Beyond the Degeneration Thesis. *Economic and Industrial Democracy*, 16(4), 487-523.
- David, A. (2000). *La recherche intervention, un cadre général pour les sciences de gestion ?* 22.
- Davis, G. F. (2020). Corporate Purpose Needs Democracy. *Journal of Management Studies*, joms.12659.
- de Terssac, G. (2003). 7. Travail d'organisation et travail de régulation: In *La théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud* (p. 121-134). La Découverte.
- de Terssac, G. (2011). Théorie du travail d'organisation. In *Bruno Maggi, Interpréter l'agir : Un défi théorique* (Presses Universitaires de France).

- de Tocqueville, A. (1835). *De la démocratie en Amérique* (Vol. 1-2). C. Gosselin.
- de Vaujany, F.-X. (2021). *Entre représentation et participation : Le management comme un écart* (Note de recherche N° 6). RGCS. <http://rgdoi.net/10.13140/RG.2.2.15980.28805>
- Ferreras, I., Méda, D., & Battilana, J. (2020). *Le Manifeste Travail : Démocratiser, démarchandiser, dépolluer*. Le Seuil.
- Follett, M. P. (1918). *The New State, group organization, the solution of popular government*. Longmans.
- Follett, M. P. (1924). *Creative Experience*. Longmans.
- Foucault, M. (2004). *Naissance de la biopolitique : Cours au Collège de France, 1978-1979*. Gallimard : Seuil.
- Foucault, M. (2004). *Sécurité, territoire, population : Cours au Collège de France, 1977-1978*. Seuil : Gallimard.
- Gand, S. (2015). Gouvernance démocratique et circulation des savoirs-Quels dispositifs de gestion? *Revue française de gestion*, 41(246), 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(2), 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)*, 27.
- Gand, S., & Segrestin, B. (2009). Peut-on partager la direction de l'entreprise? Retour sur les «entreprises démocratiques». *Entreprises et histoire*, 4, 126-140.
- Gianfaldoni, P., Jardat, R., & Hiez, D. (2012). La spécificité démocratique des coopératives bancaires françaises. *La Revue des Sciences de Gestion*, 258(6), 59.
- Gilbert, P., Raulet-Croset, N., & Teglborg, A.-C. (2017). « L'entreprise libérée » : Analyse de la diffusion d'un modèle managérial. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, XXIII(56), 205.
- Gourgues, G., Rui, S., & Topçu, S. (2013). Gouvernamentalité et participation : Lectures critiques. *Participations*, 6(2), 5. <https://doi.org/10.3917/parti.006.0005>
- Jardat, R. (2012). De la démocratie en entreprise. *Revue Française de Gestion*, 19.
- Jaumier, S. (2017). Preventing chiefs from being chiefs : An ethnography of a co-operative sheet-metal factory. *Organization*, 24(2), 218-239.
- 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(278), 19-36.
- 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(11), 1535-1557.
- 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.
- Michels, R. (1911). *Political parties : A sociological study of the oligarchical tendencies of modern democracy*. Werner Klinkhardt.
- Montesquieu. (1748). *De l'esprit des lois* (Vol. 1-2). Barillot & fils.
- Pasquet, P., & Liarte, S. (2012). *La Société Cooperative et Participative : Outil de gestion pour l'entrepreneur social ou une nouvelle hypocrisie managériale ?* 15.
- Perez, P. 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(3), 101.
- Popper, K. (1945). *The Open Society and Its Enemies*. Routledge.
- Reynaud, J.-D. (2003). Réflexion I. Régulation de contrôle, régulation autonome, régulation conjointe: In *La théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud* (Gilbert de Terssac, p. 103-113). La Découverte.
- Robertson, B. J. (2015). *Holacracy : The new management system for a rapidly changing world*. Holt.
- 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*.
- Swaine, R. T. (2007). *The Cravath firm and its predecessors, 1819-1947*. Lawbook Exchange.
- Trudel, L., Simard, C., & Vonarx, N. (2006). La recherche qualitative est-elle nécessairement exploratoire. *Recherches qualitatives*, 5, 38-55.