

**ÉCOLE DOCTORALE ABBÉ GRÉGOIRE**

**Laboratoire Dispositifs d'Information et de Communication à l'Ère du  
Numérique  
Paris, Ile-de-France**

# **THÈSE**

présentée par : **Kévin PASTIER**

soutenue le : **07 novembre 2022**

pour obtenir le grade de : **Docteur d'HESAM Université**

préparée au : **Conservatoire national des arts et métiers**

Discipline : **Section 06 – Sciences de gestion et du management**

**Quand l'économie sociale et solidaire  
rencontre la libération d'entreprise.  
Entre commun et agonisme : une analyse démocratique de  
deux organisations alternatives**

**THÈSE dirigée par :**

**M. SILVA François**

HDR en sciences de gestion et du management

Chercheur au Conservatoire National des Arts et Métiers

Doyen de l'ICD Business School

**Jury**

**M. Jacques IGALENS**, Université Toulouse Capitole

Président

**M. Philippe EYNAUD**, IAE de Paris

Rapporteur

**Mme. Aline SCOUARNEC**, IAE de Caen

Rapportrice

**Mme. Sylvie PARRINI-ALEMANNI**, Conservatoire National des Arts et Métiers

Examinatrice

**Mme. Nadine RICHEZ-BATTESTI**, Université d'Aix-Marseille

Examinatrice

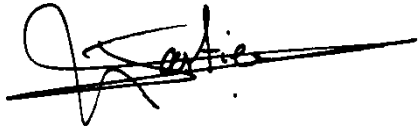


## Affidavit

Je soussigné, Kévin Pastier, déclare par la présente que le travail présenté dans ce manuscrit est mon propre travail, réalisé sous la direction scientifique de François Silva (directeur), dans le respect des principes d'honnêteté, d'intégrité et de responsabilité inhérents à la mission de recherche. Les travaux de recherche et la rédaction de ce manuscrit ont été réalisés dans le respect de la charte nationale de déontologie des métiers de la recherche.

Ce travail n'a pas été précédemment soumis en France ou à l'étranger dans une version identique ou similaire à un organisme examinateur.

Fait à Paris, le 31 août 2022

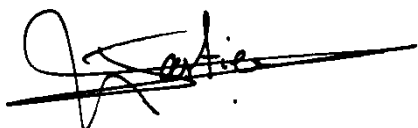
A handwritten signature in black ink, appearing to read 'K. Pastier', with a long horizontal stroke extending to the right.

## Affidavit

I, undersigned, Kévin Pastier, hereby declare that the work presented in this manuscript is my own work, carried out under the scientific direction of François Silva (thesis director), in accordance with the principles of honesty, integrity and responsibility inherent to the research mission. The research work and the writing of this manuscript have been carried out in compliance with the French charter for Research Integrity.

This work has not been submitted previously either in France or abroad in the same or in a similar version to any other examination body.

Paris, August 31<sup>st</sup> 2022

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'K. Pastier', with a long horizontal stroke extending to the right.



A mes grands-parents,  
Lydie et Henri,  
Jeannine et Michel,



## Remerciements

C'est après de nombreuses péripéties que cette thèse arrive à son terme. Loin d'être un travail individuel, ce document est le fruit d'une implication collective. Ces quelques lignes souhaitent remercier de manière non exhaustive celles et ceux qui ont participé à leur échelle à cette aventure.

Mes premiers et plus sincères remerciements vont tout d'abord à François Silva sans qui ce travail n'aurait pu voir le jour et qui depuis près de sept ans m'a accompagné vers et dans ce parcours doctoral. Je ne peux que saluer son goût si particulier de la *disputatio* qui a permis de dépasser nos désaccords pour aboutir à cette conclusion. Finalement, je retiendrai surtout le mantra du maître qui m'aura apporté tant d'exaspération mais aussi la patience et le recul nécessaires : *vingt fois sur le métier remettez votre ouvrage...*

Je remercie ensuite l'ensemble du jury Jacques Igalens, Aline Scouarnec, Philippe Eynaud, Nadine Richez-Battesti et Sylvie Parrini-Alemanno d'avoir accepté d'évaluer ce travail qui clôture une si riche et épanouissante période de ma vie.

Je souhaite également remercier les dirigeants et acteurs des deux entreprises étudiées dans cette thèse pour m'avoir donné accès de manière totalement libre à leur organisation. Merci et bravo. Bravo d'accepter la critique pour mieux expérimenter et créer l'entreprise démocratique et émancipatrice de demain. En ces temps incertains, vous apportez modestement l'espoir d'un autre monde.

Je tiens par la suite à remercier le laboratoire DICEN-IdF et ses membres, pour leur accueil et leurs différents retours sur mes travaux. En particulier, je souhaite remercier l'ensemble des doctorants pour leur soutien mutuel. Votre aide a été plus que nécessaire dans un contexte sanitaire qui a profondément bouleversé nos parcours doctoraux. Merci en particulier à Naïk et à Victor. Pour vos retours, vos lectures, nos discussions et nos débats autour d'un verre. Pour tout ce que vous m'avez apporté, merci. Je souhaite également remercier l'ensemble des collègues de l'ICD Business et du LaRA pour leur confiance, leur reconnaissance et les opportunités qu'ils m'ont apportées en me faisant entrer pleinement dans le métier de l'enseignement et de la recherche.

Sur le plan plus personnel, je veux remercier ma famille et belle-famille pour leur soutien et surtout pour avoir supporté le thésard obsessionnel que j'étais. Une pensée toute particulière pour toi papy qui a été le seul courageux (ou inconscient) à avoir lu ce travail du début à la fin. Merci pour tout ce que tu m'as apporté depuis tout petit.

Merci à tous mes amis, en particulier Javie, Marie, les Archis – Alicia, Alex, Marine, Khadi, Fanny, BBtout, Rubio. Du fond du cœur, un immense merci pour votre présence et votre support qui, pour ma survie psychologique, ont su me faire sortir de cette obsession redoutable et farfelue qu'est le travail de thèse.

Enfin et par-dessus tout, merci à toi Jeanne d'avoir tout supporté : ces mots à plus de trois syllabes, ces soirées et ces week-ends de travail, cette bibliothèque bien trop sérieuse et ennuyante et plus largement tous les sacrifices. Sans toi cette thèse ne serait pas. Merci... pour tout.





*« Il faut une science politique nouvelle à un monde tout nouveau.  
Mais c'est à quoi nous ne songeons guère :  
placés au milieu d'un fleuve rapide,  
nous fixons obstinément les yeux vers quelques débris  
qu'on aperçoit encore sur le rivage,  
tandis que le courant nous entraîne  
et nous pousse à reculons vers des abîmes. »*

Alexis de Tocqueville

*« Que voulez-vous donc ? Changer l'humanité ?  
– Non, quelque chose d'infiniment plus modeste :  
que l'humanité se change, comme elle l'a déjà fait deux ou trois fois. »*

Cornelius Castoriadis



## Résumé

Cette recherche porte sur l'association de deux objets de gestion : l'entreprise de l'ESS, à la gouvernance démocratique, et l'entreprise libérée, prônant une organisation managériale libératrice et émancipatrice. Alors que le fonctionnement démocratique de la première semble condamner à la dégénérescence par la littérature, nous montrons que ce déterminisme s'appuie sur un impensé : une organisation démocratique du travail. Parallèlement, l'entreprise libérée, dernière mode managériale contemporaine, est amplement critiquée par la littérature scientifique. En particulier, nous montrons que ses partisans se sont contentés d'une « libération » de l'organisation du travail. Il existe de fait un plafond de verre de la gouvernance d'entreprise. Ces deux catégories organisationnelles semblent donc complémentaires et leur association constitue une réunion originale pour repenser l'organisation et la gestion de l'entreprise. Pour étudier le potentiel démocratique de cet objet de gestion unique, cette recherche mobilise une double approche théorique démocratique : les communs et l'agonisme. D'un point de vue empirique, nous nous appuyons sur une étude de deux cas d'entreprise : un supermarché coopératif, mettant en place une organisation sociocratique et holacratique, et une entreprise sociale du secteur de l'aide à domicile, entreprise commerciale de l'ESS organisée par équipe autonome. Cette thèse propose une triple contribution. Tout d'abord, nous analysons le potentiel démocratique d'une ouverture de la gouvernance au sein de l'entreprise libérée. Ensuite, nous contribuons à approfondir le fonctionnement démocratique des entreprises de l'ESS. Plus précisément, cette thèse permet de réexaminer la théorie de la dégénérescence. Enfin, nous dévoilons des conditions, des effets et des enjeux d'une démocratisation organisationnelle de l'entreprise.

**Mots clés :** Economie sociale et solidaire – Entreprise libérée – Agonisme – Commun – Organisation démocratique

## Resume en anglais

This research focuses on the association of two management objects: the SSE companies, with democratic governance, and the liberated companies, which advocate an emancipatory managerial organization. The academic literature seems to condemn democratic governance to degeneration. However, we show that this determinism is based on an inconceived democratic organization of work. In parallel, the liberated companies are criticized by scientific literature. We show that "liberation" is limited to management level. There is a glass ceiling of corporate governance. Therefore, these two organizational categories seem complementary and their association constitutes an original union to rethink companies in a democratic prism. This research mobilizes a double theoretical framework : the commons and the agonism. From an empirical point of view, two unique business cases have been mobilised: a food-coop setting up a sociocratic and holacratic organization, and a social enterprise in the home help sector, a commercial company of the SSE with self-managed teams, like Buurtzorg. This thesis makes a triple contribution to the literature. First, we analyze the democratic potential of an open governance within the liberated company. Then, we contribute to deepening the democratic functioning of SSE companies. More precisely, this thesis enables to re-examine the theory of degeneration. Finally, we reveal conditions, effects and challenges of an organizational democratization of the company.

**Key words :** Solidary and social democracy– Liberated company – Agonism – Common – Democratic organization

# Sommaire

## **INTRODUCTION** **23**

<b>0.1. Contexte de la recherche</b> .....	<b>23</b>
0.1.1. Constat 1 : Le crépuscule de la démocratie ? .....	23
0.1.2. Constat 2 : Une crise de la pensée managériale .....	25
0.1.3. Constat 3 : Le renouveau de la démocratie en entreprise.....	26
0.1.4. Constat 4 : Une profusion de nouveaux modes de travail.....	28
<b>0.2. Itinéraire de recherche</b> .....	<b>28</b>
0.2.1. Repenser l'entreprise et la gestion .....	29
0.2.2. Le cas des entreprises de l'économie sociale et solidaire : la question de la concrétisation ....	29
0.2.3. La question démocratique .....	30
<b>0.3. Présentation de la recherche</b> .....	<b>31</b>
0.3.1. Un objet de recherche original et inexploré .....	32
0.3.2. Un double ancrage théorique pour une approche démocratique .....	32
<b>0.4. Plan de la thèse</b> .....	<b>34</b>

## **PREMIERE PARTIE : REVUE DE LITTERATURE** **37**

### **CHAPITRE 1 : LES ENTREPRISES DE L'ESS : DE L'IMPENSE A L'IMPLICITE MANAGERIAL** **38**

<b>1.1. L'économie sociale et solidaire : retour d'un projet politique démocratique.....</b>	<b>39</b>
1.1.1. Une réinscription de l'entreprise dans la société.....	40
1.1.2. La loi de 2014, entre concrétisation et indétermination démocratique .....	44
<b>1.2. Un constat contemporain : banalisation, instrumentalisation et souffrances.....</b>	<b>47</b>
<b>1.3. La théorie de la dégénérescence : l'implicite managérial.....</b>	<b>49</b>
1.3.1. Une lecture classique déterministe et déterminée .....	50
1.3.2. Une lecture nuancée .....	58
1.3.3. Un implicite managérial.....	60
<b>1.4. L'impensé du projet organisationnel en ESS .....</b>	<b>61</b>
1.4.1. Le projet utopique : émanciper le travail et le travailleur .....	61
1.4.2. L'institutionnalisation : une acceptation managériale.....	62
1.4.3. L'économie solidaire : un rendez-vous manqué ?.....	72
<b>1.5. Vers un management social et solidaire ? .....</b>	<b>74</b>
1.5.1. La question managériale et gestionnaire .....	75
1.5.2. L'impératif d'une organisation démocratique.....	79
<b>1.6. Conclusion</b> .....	<b>83</b>

### **CHAPITRE 2 : L'ENTREPRISE LIBEREE : LA FIN DE LA HIERARCHIE, UN RENOUVEAU DEMOCRATIQUE ?** **85**

<b>2.1. Des pratiques et des modèles différenciés .....</b>	<b>87</b>
2.1.1. La Form-F : de Peters à Getz .....	87
2.1.2. De la sociocratie à l'holocratie.....	90
<b>2.2. L'entreprise libérée : un concept mobilisateur ? .....</b>	<b>96</b>
<b>2.3. Entre continuités et ruptures ? .....</b>	<b>98</b>
<b>2.4. Une littérature critique en cours.....</b>	<b>99</b>
2.4.1. Une décentralisation du pouvoir pour un contrôle socialisé .....	100

2.4.2.	Une recentralisation du pouvoir.....	102
2.4.3.	Un modèle non-délibératif.....	103
2.4.4.	Disciplinarisation et négation du pluralisme.....	105
2.4.5.	L'impensé de la propriété et de la gouvernance d'entreprise.....	106
<b>2.5.</b>	<b>Conclusion .....</b>	<b>107</b>

---

## **DEUXIEME PARTIE : CADRE THEORIQUE 109**

### **CHAPITRE 3 : DEMOCRATISER L'ENTREPRISE ? ENJEUX ET CONTROVERSES 110**

<b>3.1.</b>	<b>La démocratie en entreprise, un possible théorique .....</b>	<b>112</b>
3.1.1.	Retour sur la disjonction politique/économique .....	112
3.1.2.	Déconstruire un réductionnisme .....	116
3.1.3.	L'argument démocratique .....	120
<b>3.2.</b>	<b>La démocratisation en cours de l'entreprise .....</b>	<b>122</b>
3.2.1.	Retour sur les théories et expériences autogestionnaires .....	123
3.2.2.	La démocratie industrielle.....	126
3.2.3.	De la RSE à la société à mission.....	130
<b>3.3.</b>	<b>Conclusion .....</b>	<b>137</b>

---

### **CHAPITRE 4 : LA DEMOCRATIE ENTRE COMMUN ET AGONISME 139**

<b>4.1.</b>	<b>Le commun, un renouveau démocratique de l'entreprise.....</b>	<b>141</b>
4.1.1.	De la ressource commune à l'institution/organisation du commun .....	142
4.1.2.	Le commun comme activité.....	144
4.1.3.	Une force alternative, destituante et expérimentale .....	147
4.1.4.	Un renouveau des sciences de gestion ? .....	148
<b>4.2.</b>	<b>Vers une approche agonistique de l'entreprise .....</b>	<b>149</b>
4.2.1.	Une critique des modèles rationnels et consensuels.....	150
4.2.2.	Une approche diversifiée : une typologie des agonismes .....	152
4.2.3.	Une ouverture agonistique des sciences de gestion .....	159
<b>4.3.</b>	<b>Conclusion .....</b>	<b>160</b>

---

## **TROISIEME PARTIE : DEMARCHE EMPIRIQUE 161**

### **CHAPITRE 5 : DEMARCHE METHODOLOGIQUE 162**

<b>5.1.</b>	<b>Problématique et questions de recherche .....</b>	<b>163</b>
<b>5.2.</b>	<b>Positionnement de la recherche .....</b>	<b>166</b>
5.2.1.	Positionnement disciplinaire : des sciences de gestion ouvertes.....	166
5.2.2.	Une posture critique .....	168
5.2.3.	Se positionner épistémologiquement : un choix interprétativiste .....	172
<b>5.3.</b>	<b>Cadre méthodologique.....</b>	<b>175</b>
5.3.1.	Une analyse par étude de cas .....	175
5.3.2.	Une étude par les dispositifs de gestion .....	176
5.3.3.	La sélection des cas.....	177
5.3.4.	Présentation synthétique des cas .....	181
5.3.5.	Analyse générale des données.....	182
<b>5.4.</b>	<b>Enquêter en temps de COVID-19.....</b>	<b>187</b>
5.4.1.	Un bricolage méthodologique .....	187
5.4.2.	Une dématérialisation méthodologique : le cas de l'entretien semi-directif.....	188

5.4.3. La difficile intégration au terrain .....	189
<b>5.5. Conclusion .....</b>	<b>190</b>

---

**CHAPITRE 6 : LE CAS DE CONSOMX** **193**

<b>6.1. Méthodologie au sein de CONSOMX.....</b>	<b>195</b>
6.1.1. Les <i>food coops</i> : d'un renouveau coopératif à la dépolitisation .....	195
6.1.2. Présentation de CONSOMX .....	198
6.1.3. Préparation et animation de la recherche .....	202
6.1.4. Récolte et analyse des données .....	204
<b>6.2. Quelques premiers constats.....</b>	<b>210</b>
6.2.1. CONSOMX, un engagement politique .....	210
6.2.2. Entre convivialité et participation .....	213
6.2.3. Une convivialité en berne, une participation fragilisée.....	215
<b>6.3. Une coopérative en dégénérescence.....</b>	<b>216</b>
6.3.1. Un processus de dépolitisation.....	217
6.3.2. Une oligarchisation organisationnelle.....	230
<b>6.4. CONSOMX, un espace antagonique .....</b>	<b>239</b>
6.4.1. Des valeurs communes partagées mais différenciées .....	239
6.4.2. Une organisation sous conflit.....	245
6.4.3. Un consensus construit.....	252
6.4.4. Des conflits latents, une violence interpersonnelle .....	254
<b>6.5. Gestion par consentement et politique démocratique.....</b>	<b>257</b>
6.5.1. Présentation du dispositif.....	257
6.5.2. Un dispositif délibératif alternatif.....	261
6.5.3. Une délibération prescrite .....	262
6.5.4. Une délibération a-confliktuelle et positive .....	263
6.5.5. Une production du consentement.....	265
<b>6.6. Une interprétation du cas CONSOMX .....</b>	<b>267</b>
6.6.1. Une mise en commun de l'action.....	268
6.6.2. Un pluralisme organisationnel .....	269
6.6.3. Du pluralisme à l'antagonisme organisationnel.....	273
6.6.4. Antagonisme, consensus et dégénérescence .....	275
6.6.5. La question de l'autorité de gestion en suspens .....	281
<b>6.7. Conclusion .....</b>	<b>282</b>

---

**CHAPITRE 7 : LE CAS ESUX** **284**

<b>7.1. Méthodologie au sein d'ESUX .....</b>	<b>286</b>
7.1.1. Présentation d'ESUX .....	286
7.1.2. Libérer l'aide à domicile .....	290
7.1.3. Préparation et animation de la recherche .....	296
7.1.4. Récolte et analyse des données .....	297
<b>7.2. Un processus entrepreneurial atypique .....</b>	<b>302</b>
7.2.1. Un constat, une solution expérimentale .....	302
7.2.2. L'adoption de statuts et d'une gouvernance alternatifs.....	305
7.2.3. Une diversification et un développement au service de sa mission ? .....	308
7.2.4. Une organisation en cours.....	310
<b>7.3. Une gouvernance multi-partenariale et recentrée .....</b>	<b>314</b>
7.3.1. Une gouvernance plurielle mais complexe .....	314
7.3.2. La centralité des dirigeants-entrepreneurs .....	320
<b>7.4. Equipes autonomes et coaches .....</b>	<b>321</b>
7.4.1. L'équipe autonome d'auxiliaires de vie.....	321

7.4.2.	Une reconfiguration du travail gestionnaire.....	330
7.4.3.	Relation entre auxiliaires et bureau : déséquilibres et tensions.....	332
7.4.4.	Un collectif inter-équipes peu développé.....	334
7.4.5.	Un besoin d'autorité de gestion .....	336
<b>7.5.</b>	<b>Une interprétation du cas ESUX .....</b>	<b>339</b>
7.5.1.	Entrepreneuriat et organisation en commun .....	339
7.5.2.	Une pluralisation de l'organisation .....	342
7.5.3.	Une difficile autorité de gestion partagée .....	344
7.5.4.	Entre centralisation et déficit d'autorité.....	346
<b>7.6.</b>	<b>Conclusion .....</b>	<b>348</b>

---

## **QUATRIEME PARTIE : DISCUSSION ET CONCLUSION** **349**

---

### **CHAPITRE 8 : VERS UNE DEMOCRATISATION DE L'ENTREPRISE** **350**

<b>8.1.</b>	<b>Subvertir l'entreprise libérée.....</b>	<b>352</b>
8.1.1.	Une ouverture de la gouvernance.....	352
8.1.2.	... pour une ouverture agonistique.....	355
<b>8.2.</b>	<b>Une relecture agonistique de la dégénérescence démocratique .....</b>	<b>356</b>
8.2.1.	Revisiter les étapes de la dégénérescence .....	357
8.2.2.	Renouveler les sources de dégénérescence .....	361
<b>8.3.</b>	<b>Éléments théoriques d'une démocratisation de l'entreprise : conditions, effets et enjeux</b>	<b>363</b>
8.3.1.	Conditions – Une démocratisation multi-niveau et originale.....	364
8.3.2.	Conséquences – La production d'une organisation démocratique pluraliste .....	367
8.3.3.	Enjeux – Repenser l'organisation pour une reproduction démocratique .....	368
<b>8.4.</b>	<b>Éléments propositionnels d'une recherche-action .....</b>	<b>374</b>
8.4.1.	Présentation générale du dispositif expérimental de CONSOMX .....	375
8.4.2.	Délibérer : pluraliser et apprivoiser le conflit .....	381
8.4.3.	Pour décider, une double autorité de gestion .....	383
<b>8.5.</b>	<b>Conclusion .....</b>	<b>385</b>

---

### **CONCLUSION GENERALE** **388**

<b>9.1.</b>	<b>Contributions de la thèse.....</b>	<b>388</b>
9.1.1.	Contributions empiriques.....	389
9.1.2.	Contributions théoriques.....	390
9.1.3.	Implications managériales.....	391
<b>9.2.</b>	<b>Limites de la recherche.....</b>	<b>392</b>
<b>9.3.</b>	<b>Perspectives de recherche.....</b>	<b>393</b>
9.3.1.	Une démocratisation, plusieurs acteurs.....	393
9.3.2.	Une organisation démocratique agonistique à inventer .....	394
9.3.3.	Former à la démocratie en entreprise .....	395

---

### **ANNEXES** **439**

Annexe 1	Organisation des créneaux de travail au sein de CONSOMX .....	439
Annexe 2	Comités et leurs mandats de CONSOMX.....	440
Annexe 3	Driver du COPIL de recherche-action CONSOMX .....	443
Annexe 4	Mandat du COPIL de recherche-action dans CONSOMX .....	446
Annexe 5	Guides d'entretien pour CONSOMX .....	447
Annexe 6	Arbre à objection de la Gestion Par Consentement .....	454



Annexe 7 Guides pour d'entretien pour ESUX.....	455
Annexe 8 Expérimentations agonistes d'après (Paxton, 2020, Chapitre 4 et 5).....	463

**TABLE DES MATIERES** **465**

---

## Liste des tableaux

Tableau 1 : Quelques sources de la littérature grise sur la sociocratie et la GPC .....	93
Tableau 2 : Liens entre les règles et les niveaux d'analyse, d'après Ostrom (2010, p. 70) ....	144
Tableau 3 : La concrétisation agonistique selon les trois modèles d'agonisme.....	153
Tableau 4 : L'agonisme comme pont entre néo-pluralisme et pluralisme radical (Van Buren et al., 2021, p. 195).....	160
Tableau 5 : Définitions de l'« organisation alternative » .....	171
Tableau 6 : Pertinence de l'étude de cas, d'après Siggelkow (2007).....	176
Tableau 7 : Critères retenus pour la sélection des cas.....	179
Tableau 8 : Synthèse de la démarche de recherche .....	191
Tableau 9 : Organes et mandats de CONSOMX (d'après le RIO) .....	200
Tableau 10 : Références des observations au sein de CONSOMX.....	204
Tableau 11 : Références des entretiens effectués au sein de CONSOMX.....	205
Tableau 12 : Références des documents de CONSOMX étudiés .....	207
Tableau 13 : Détails de l'analyse des données .....	208
Tableau 14 : Définition de l'objection par la littérature grise .....	258
Tableau 15 : Références des entretiens effectués au sein d'ESUX.....	298
Tableau 16 : Références des observations effectuées au sein d'ESUX .....	299
Tableau 17 : Références des documents d'ESUX étudiés .....	299
Tableau 18 : Types de données récoltées et utilisations dans l'analyse.....	301
Tableau 19 : L'évolution vers un commoneuring au sein d'ESUX .....	341
Tableau 20 : Une relecture agonistique de la dégénérescence démocratique .....	357
Tableau 21 : Modalité du tirage au sort d'après Delannoi (2019) .....	377
Tableau 22 : Une double autorité de gestion pour dispositif agonistique .....	385
Tableau 23 : Synthèses des contributions de la thèse.....	388

## Liste des figures

Figure 1 : Plan général de la thèse.....	36
Figure 2 : Les deux dimensions de l'économie solidaire (Laville, 2016, p. 361).....	42
Figure 3 : Les bonnes pratiques étudiées par le Conseil supérieur de l'économie sociale et solidaire .....	45
Figure 4 : Démocratie et contradiction (Varman & Chakrabarti, 2016, p. 203).....	57
Figure 5 : Les principes des Pionniers de Rochdale (Draperi, 2012, p. 51).....	63
Figure 6 : Évolution de la coopérative de Rochdale (Daudé-Bancel, 1901, cité dans Draperi, 2012, p. 53).....	64
Figure 7 : L'organisation d'économie sociale (Laville, 2016, p. 294).....	71
Figure 8 : Modèle général de l'organisation démocratique (Diefenbach, 2020, p. 155) .....	82
Figure 9 : La relation par double lien (Romme, 2004, p. 708).....	92
Figure 10 : La structure par cercle, une hiérarchie de double lien (Romme, 1995, p. 213).....	93
Figure 11 : Relation entre les cercles en Holocratie (Robertson, 2016, p. 68).....	95
Figure 12 : Influences et historique de la sociocratie 3.0 (Bockelbrink <i>et al.</i> , 2015, p. 11) ....	96
Figure 13 : Représentation "généalogique" des concepts participatifs en sciences de gestion (Picard, 2015, p. 74).....	99
Figure 14 : De la société à l'entreprise, d'après Bachet (2007, p. 104) .....	117
Figure 15 : La circularité du commun (De Angelis, 2017, p. 193) .....	146
Figure 16 : Le commun comme système social (De Angelis 2017, p. 98) .....	146
Figure 17 : Articulation de discours antagoniques (d'après Walton & Boon, 2014, p. 355). 155	
Figure 18 : L'objet de recherche : une rencontre entre deux mouvements organisationnels. 164	
Figure 19 : L'analogie comme démarche comparative.....	183
Figure 20 : Processus d'analyse de données par codage mise en place .....	186
Figure 21 : L'organisation de CONSOMX.....	202
Figure 22 : Préparation et animation de la recherche au sein de CONSOMX.....	203
Figure 23 : Codage des données du cas CONSOMX.....	209
Figure 24 : Processus de dépolitisation de CONSOMX .....	218
Figure 25 : Le triple projet idéologique originel de la CONSOMX .....	219
Figure 26 : Division du travail chez les salariés .....	232
Figure 27 : Le comité gouvernance, méthodologues de CONSOMX.....	234
Figure 28 : Une oligarchie plurielle : salariés, conseil d'administration et comité de gouvernance .....	238

Figure 29 : Diversification et contradiction idéologiques de CONSOMX .....	243
Figure 30 : Un antagonisme organisationnel au sein de CONSOMX.....	246
Figure 31 : Nombres de participations en moyenne des participants aux neuf dernières AG	250
Figure 32 : Les étapes de la gestion par consentement .....	259
Figure 33 : Processus de gestion par consentement .....	261
Figure 34 : Politisation individuelle et politisation collective.....	270
Figure 35 : CONSOMX comme espace politique, une organisation pluraliste .....	271
Figure 36 : Discours antagoniques autour du choix des produits : one-stop-shopping <i>versus</i> bio-shopping .....	274
Figure 37 : Une démocratie organisationnelle consensualisée.....	275
Figure 38 : Du consensus organisationnel à la dégénérescence démocratique .....	278
Figure 39 : Structure organisationnelle d'ESUX .....	287
Figure 40 : La sectorisation des équipes autonomes d'ESUX (site internet).....	289
Figure 41 : Modèle d'organisation matricielle et subsidiaire.....	295
Figure 42 : Préparation et animation de la recherche au sein d'ESUX.....	296
Figure 43 : Codage des données du cas ESUX .....	302
Figure 44 : Une gouvernance partenariale tripartite.....	315
Figure 45 : D'un entrepreneuriat à une organisation en commun.....	340
Figure 46 : Entre équipes et bureau, une pluralisation organisationnelle .....	343
Figure 47 : Vers une pluralisation de la gouvernance.....	344
Figure 48 : Une pluralisation déséquilibrée .....	345
Figure 49 : Une autorité de gestion instable.....	346
Figure 50 : Synthèse par analogie de nos résultats de recherche .....	351
Figure 51 : Quand on ouvre la gouvernance dans une entreprise libérée... ..	353
Figure 52 : Une dégénérescence face au pluralisme .....	361
Figure 53 : Une démocratisation de l'entreprise : conditions, effets et enjeux .....	364
Figure 54 : Une approche multi-niveau de la démocratie dans l'entreprise.....	365
Figure 55 : La construction d'une organisation démocratique multi-niveau et originale .....	366
Figure 56 : Vers une organisation pluraliste de l'entreprise .....	367
Figure 57 : La dégénérescence, un problème de reproduction démocratique .....	369
Figure 58 : Déroulé de la recherche-action au sein de CONSOMX .....	375
Figure 59 : Un dispositif pour pluraliser et apprivoiser l'antagonisme organisationnel .....	376
Figure 60 : Un modèle délibératif inclusif et adversarial.....	378
Figure 61 : Une délibération inclusive d'après Paxton (2020, Ch 4).....	379

Figure 62 : Une délibération adversariale d'après Paxton (2020, Ch 4).....	380
Figure 63 : Un dispositif agonistique pour CONSOMX.....	381
Figure 64 : Complémentarité entre modèle inclusif et modèle adversarial.....	383

## Liste des annexes

Annexe 1 Organisation des créneaux de travail au sein de CONSOMX

Annexe 2 Comités et leurs mandats de CONSOMX

Annexe 3 Driver du COPIL de recherche-action CONSOMX

Annexe 4 Mandat du COPIL de recherche-action dans CONSOMX

Annexe 5 Guides d'entretien pour CONSOMX

Annexe 6 Arbre à objection de la Gestion Par Consentement

Annexe 7 Guides pour d'entretien pour ESUX

Annexe 8 Expérimentations agonistes d'après (Paxton, 2020, Chapitre 4 et 5)

# Introduction

## 0.1. Contexte de la recherche

La COVID-19 a été, pendant un temps, un basculement dans une nouvelle configuration du travail : télétravail généralisé, mise en évidence de « travailleurs de l'ombre », reconfiguration managériale ou encore reconsidération du sens trouvé dans le travail. Parallèlement, plus 600 chercheurs ont appelé à travers une pétition à démocratiser le travail, réponse aux enjeux et aux limites d'un capitalisme néolibéral (G. F. Davis, 2021 ; Wolff, 2012) :

Les travailleurs démontrent chaque jour qu'ils ne sont pas une simple « partie prenante » de l'entreprise parmi d'autres. Ils sont LA partie constituante, pourtant toujours trop souvent exclue du droit de participer au gouvernement de l'entreprise, monopolisé par les apporteurs en capital. Si l'on se demande sérieusement comment exprimer la reconnaissance des entreprises et de la société dans son ensemble envers les travailleurs, il faudra bien sûr aplatir la courbe des rémunérations et démarrer moins bas, mais ces seuls changements ne suffiront pas. De même qu'après la seconde guerre mondiale, on accorda le droit de vote aux femmes en reconnaissance de leur incontournable contribution, il est aujourd'hui devenu injustifiable de ne pas émanciper les investisseurs en travail en leur accordant la citoyenneté dans l'entreprise. C'est là un changement nécessaire.<sup>1</sup>

Alors que Harley et Fleming (2021) soulignent qu'à peine 2,8% des articles publiés dans les meilleures revues internationales de sciences de gestion traitent de manière critique les grands enjeux contemporains (changement climatique, racisme, discrimination, inégalités, etc.), cette thèse souhaite participer à ce regard critique en questionnant le principe démocratique en entreprise. Elle cherche à analyser les conditions et les limites organisationnelles d'un projet de démocratisation de l'entreprise et de sa gestion. Ce projet de recherche part de fait de quatre constats identifiés qui en justifient l'intérêt managérial et scientifique.

### 0.1.1. Constat 1 : Le crépuscule de la démocratie ?

Le Centre régional d'information des Nations unies soulève un constat inquiétant sur l'état des démocraties contemporaines : la COVID-19 a fragilisé les libertés fondamentales et le fonctionnement démocratique<sup>2</sup>. Cette crise sanitaire a en effet conduit à un retrait des libertés

---

<sup>1</sup> <https://democratizingwork.org/>

<sup>2</sup> <https://unric.org/fr/la-pandemie-de-covid-19-a-mis-a-mal-la-democratie/>

civiles à une échelle inédite dans l'histoire contemporaine. Selon *The Economist Intelligence Unit's Democracy Index*, à peu près 70% des pays ont vu leur score régresser.

Un peu plus tôt, le mouvement des Gilets jaunes avait illustré d'une autre façon une crise de la représentation et plus largement de la participation politique des citoyens. Grunberg (2019), propose ainsi une analogie dudit mouvement avec celui des Sans-culottes : il est une remise en question et une critique du gouvernement représentatif. Bedock *et al.* (2020) quant à eux soulignent que les Gilets jaunes ont certes proposé une critique acerbe des organisations politiques contemporaines (partis politiques et syndicats en premier plan) mais ne revendiquent pour autant pas une sortie du système représentatif.

La crise de la représentation politique et de notre système démocratique demeure cependant un constat ancien (Cohendet, 2004 ; Rosanvallon, 2015) entre une « *érosion de la démocratie de partis* » (Manin *et al.*, 2017, p. 72) et le rejet radical que suscite le système représentatif (Ogien & Laugier, 2014, p. 49). La crise et la critique de la démocratie sont de fait moins celles de la démocratie en soi que de son pendant représentatif. Ce dernier suscite de nombreuses critiques : distance par rapport aux principes politiques fondateurs, fossé entre gouvernants et gouvernés, disjonction entre droits formels et droits réels, distorsion de la logique de publicité, etc. (Gourgues *et al.*, 2013).

Selon certains, cette approche exclusivement représentative de la démocratie participe à produire un discours et des pratiques antidémocratiques qui visent à survaloriser l'expertise d'administrateurs, de gestionnaires et d'élus face aux citoyens ordinaires considérés comme illégitimes quand il s'agit d'élaborer et de faire la chose publique. Cette pensée de l'antidémocratie vise à convaincre les citoyens de leur incapacité à diriger et de la nécessité d'une classe dirigeante politique distincte du « peuple » (Ogien, 2018). Alors que les régimes démocratiques représentatifs semblent depuis un siècle s'imposer comme les plus justes des régimes, les pays dans lesquels est née sa conception moderne sont traversés par des questionnements profonds, voire un rejet de leur fonctionnement et de leurs institutions politiques (Facal, 2007).

Ce désamour de la démocratie libérale représentative, voire sa mort (Levitsky & Ziblatt, 2018) ou sa fin (Runciman, 2019), conduit certains pays à préférer des mouvements autoritaires (Collombon & Mathieu, 2021). Cependant, face à la montée de l'« anti-démocratie » (Bozarslan, 2021), l'idéal démocratique tend à retrouver sa vigueur et son actualité dans les



moments d'interrogation sociale et politique profonde (Graeber, 2018). Il faudrait ainsi revoir la conception moderne de la démocratie pour réinventer son cadre institutionnel (Mounk, 2018), voire engager le passage vers une nouvelle « *civilisation démocratique* » (Öcalan, 2020).

Pour ce faire, certains envisagent de repenser notre système économique tant les nouveaux pouvoirs de l'entreprise globalisée remettent en cause les équilibres et la division du pouvoir des démocraties contemporaines, phénomène accentué par l'explosion des inégalités (Piketty, 2013). En s'émancipant des régulations et des contrôles nationaux et en retirant leurs activités du débat politique, les « *entreprises hyper-puissantes* » (Lévêque, 2021) créent un nouvel ordre politique mondial « *postdémocratique* » (Crouch, 2013). Ces éléments participent à faire redécouvrir la pertinence de l'argument des « *spillovers* » (Pateman, 1970 ; Rothschild, 2009). Selon celui-ci l'approfondissement de la pratique démocratique ne peut se faire sans son extension dans la sphère du travail :

It seems to me scarcely open to doubt that a society with significantly greater equality in owning and controlling economic enterprises would produce profoundly greater equality than exists among Americans today (R. H. Dahl, 1985, p. 5-6)

### 0.1.2. Constat 2 : Une crise de la pensée managériale

Face aux crises sociales, économiques et écologiques contemporaines, les retombées sur le travail sont importantes (Arborio, 2019) : identification du travail, flexibilisation et précarisation de l'emploi, montée du chômage, restructuration d'entreprises, etc. Cette situation contemporaine se matérialise par une augmentation et une diversification des pathologies, en particulier au travers des syndromes d'épuisement professionnel qui font aujourd'hui régulièrement les titres de revues professionnelles ou journalistiques : *burn-out* (Freudenberger, 1974), *bore-out* (Bourion & Trebucq, 2011 ; Rothlin & Werder, 2007), *job boredom* (Harju *et al.*, 2014), *brown-out* (Baumann, 2018) ou encore *bullshit jobs* (Graeber, 2018). Face à ce constat, le management est ainsi de plus en plus critiqué comme cause fondamentale.

La place prépondérante de la gestion et du management dans la production d'une souffrance au travail a depuis longtemps été soulignée par la littérature (Aubert *et al.*, 2007 ; 1998, 2015 ; Gaulejac & Hanique, 2015 ; Linhart, 2011). Le management, par son caractère « quantophrénique » (Gaulejac, 2009), participe à une perte du contrôle de l'activité de travail et à produire des pratiques et des dispositifs désincarnés (Dujarier, 2017). Dans cette optique, Clot (2006) approche cette souffrance par le concept d'« *activité empêchée* » : l'organisation

du travail et le management contemporains empêchent les travailleurs de s'épanouir par un collectif de travail et le déploiement d'un « *bien-faire* » dans leur activité de travail. Si la chaîne fordiste n'existe plus physiquement, elle survit à travers des processus et des outils de gestion notamment informatiques, une « *chaîne invisible* » (Durand, 2012). D'une rationalisation des processus et des machines, l'objet du management est relocalisé sur une rationalisation des hommes (Le Texier, 2016), d'une force de travail physique à une force de travail libidinale (Gaulejac, 2009).

Cette situation entre en écho avec la « *faillite de la pensée managériale* » (Dupuy, 2011). Alors que certains soulignent la fin de l'ère du management (Ludwig, 2001), d'autres proposent de construire un nouveau paradigme du travail post-managérial (Silva & Lacan, 2020).

### 0.1.3. Constat 3 : Le renouveau de la démocratie en entreprise

Face à une crise de la démocratie représentative civile et à celle du travail, la thématique de la démocratisation du travail et de l'entreprise revient aujourd'hui sur le devant de la scène (entre autres : Brière & Le Texier, 2018 ; Cukier, 2018a ; Ferreras, 2012 ; Jardat, 2012 ; Supiot, 2018a), pourtant écartée pendant près d'un siècle par le mouvement ouvrier majoritaire (Trentin, 2012). Entrevue comme solution à une crise sans précédent du capitalisme (Adler, 2019 ; Malleson, 2014 ; Wolff, 2012), la démocratie économique est présentée comme la « *big idea* » pour le prochain siècle (Malleson, 2013). Cette analyse de l'entreprise s'appuie sur l'apport des sciences politiques (Cornforth, 2004 ; Ferreras, 2012 ; Gomez & Korine, 2009). L'entreprise est comprise comme une entité politique en soi. Ce projet de démocratisation de l'entreprise se présente alors comme une alternative à la conception instrumentale du travail dans laquelle le salarié reste un simple facteur de production (Ferreras, 2012).

La démocratisation de l'entreprise pourrait ainsi, en donnant plus de pouvoir aux salariés, pousser davantage les entreprises à être dirigées par des fins morales et non plus exclusivement financières (G. F. Davis, 2021), à transformer les relations de pouvoirs (Raelin, 2020) et à donner une voix aux travailleurs (Griffin *et al.*, 2015) tout en revitalisant une démocratie en crise (King & Griffin, 2019). C'est pourquoi, sur la lancée de la publication de l'ouvrage de Ferreras, Battilana et Méda (2020), un Forum mondial sur la démocratisation, porté par le

mouvement #*Democratizing Work*, était organisé en octobre 2021 pour la « *constitution d'un mouvement organisé de démocratisation du travail* ». <sup>3</sup>

Parallèlement, la démocratisation de l'entreprise et du travail devient un sujet politique : la thématique est ainsi reprise par la Commission de l'emploi et des affaires sociales du Parlement européen (Bischoff, 2021). Dans un autre registre, certains s'inquiètent de la montée de l'« activisme » dans les entreprises, en particulier des nouvelles générations, de plus en plus exigeantes vis-à-vis de leurs employeurs concernant les actions socio-environnementales des entreprises. <sup>4</sup>

Ce projet de démocratisation reste cependant limité : les pratiques démocratiques demeurent minoritaires en entreprise et sont bien souvent considérées comme utopiques, voire contraires à la logique de l'entreprise. Ce retour de la question de la démocratie en entreprise et au travail se matérialise cependant par :

- (1) un renouveau de l'économie sociale et solidaire (ESS) avec la redécouverte du modèle coopératif qui s'illustre par un renouvellement législatif : la loi Hamon en 2014 ou encore la création de nouveaux statuts : les coopératives d'activité et d'emploi (CAE) en 1995 et les coopératives d'intérêt collectif (SCIC) en 2001. Ces innovations juridiques ont permis de relancer la pertinence sociale et économique des coopératives : mutualisation des moyens entre entrepreneurs-indépendants (Coopaname et Smart), re-politisation de secteurs délaissés par l'État (Railcoop, Enercoop) ou encore opposition à l'économie collaborative et à l'ubérisation (Mobicoop, Coopcity).
- (2) la découverte de l'ESS par la communauté académique en sciences de gestion et l'augmentation sans précédent de travaux de la discipline sur le sujet (Bayle & Dupuis, 2012 ; Béji-Bécheur *et al.*, 2018 ; Combes-Joret & Lethielleux, 2020 ; Eynaud & Carvalho de França Filho, 2019 ; Gand, 2015 ; Laville & Glémain, 2009 ; Silva, 2013 ; Vercher-Chaptal *et al.*, 2016), et plus récemment sur la question démocratique (entre autres Caire & Nivoix, 2012 ; Canivenc & Moreau, 2020 ; G. F. Davis, 2021 ; Gand, 2015, 2019 ; Jardat, 2012 ; Jaumier, 2017 ; Jaumier *et al.*, 2019).

---

<sup>3</sup> <https://democratizingwork.org/global-forum>

<sup>4</sup> <https://insights.hsf.com/fow2/p/1>

#### 0.1.4. Constat 4 : Une profusion de nouveaux modes de travail

Parallèlement, nous faisons face aujourd'hui à une profusion de nouvelles modalités organisationnelles qui viennent plus ou moins explicitement répondre et proposer des modèles de démocratisation de l'entreprise : entreprises libérées (Carney & Getz, 2016 ; Getz, 2009 ; Peters, 1993), sociocratie (Buck & Endenburg, 2004 ; Charest, 2007; Endenburg, 1998b ; Romme, 1995), holacratie (J. Robertson, 2016) sociocratie 3.0 (Bockelbrink *et al.*, 2015), entreprises opales (Laloux, 2015), etc. Ces modèles d'entreprises et de management cherchent à réconcilier les problématiques d'efficacité des directions d'entreprises et la recherche de sens au travail des salariés. Elles proposent l'association de la performance économique et du bonheur au travail dans un contexte de transformations économiques, démographiques et organisationnelles (De Ridder, 2020, p. 32-33).

Ces modes managériales ont fait l'objet d'une diffusion importante, tant dans le champ professionnel qu'académique, par le biais de *success stories* d'entreprise et de documentaires télévisés (Meissonnier, 2014) qui ont participé à la notoriété de quelques entreprises pionnières (Gilbert, Raulet-Croset, *et al.*, 2017). Cependant les récits sont « *prosélytes* » (Gilbert, Teglborg, *et al.*, 2017, p. 38) et renvoient à des conceptions et des pratiques organisationnelles variées (Rousseau & Ruffier, 2017). Si ces nouvelles modes fascinent, c'est qu'elles remettent en cause un siècle d'organisation du travail basée sur le « *command and control* ». Elles n'échappent pas pour autant aux controverses :

Il est toujours facile de surfer sur les maux qui frappent notre société. En ces temps contraints et incertains, où le travail et les entreprises sont tendues ; où les habitudes managériales du « *command and control* » ont montré leurs limites ; où les évolutions sociétales et digitales transforment le rapport au monde et au travail... la notion même d'entreprise libérée – Oui ! « Libérée » ! – est de nature à faire “rêver le petit personnel” et quelques patrons ne sachant plus comment manager pour éviter les écueils. Ce nième modèle n'a pas inventé la diminution du poids managérial, elle a simplement actée [sic], dans bien des cas, une vacuité managériale déjà avérée, sur fond de dilution des collectifs de travail ! (Les mécréants, 2016, p. i)

## 0.2. Itinéraire de recherche

Ce contexte nous a poussé à nous diriger vers la question épineuse de la démocratie dans la sphère de l'entreprise. Celle-ci semble en effet apporter des réponses au désenchantement démocratique vécu dans la sphère civile, en élargissant la sphère démocratique au travail, mais aussi proposer un nouveau souffle à une pensée managériale critiquée. C'est pourquoi nous

souhaitons, dans cette partie, retracer et expliciter notre chemin intellectuel préliminaire jusqu'au moment d'étonnement, point de départ de notre recherche scientifique.

### 0.2.1. Repenser l'entreprise et la gestion

La construction de notre projet doctoral a été marquée directement par la rencontre d'auteurs, d'ouvrages et d'articles critiques sur l'entreprise et le management faisant le constat d'une « *grande déformation* » (Favereau & Roger, 2014), thématique que nous avons peu abordée dans notre cursus en management. La lecture de la sociologie du travail critique a été également déterminante : les travaux de De Gaulejac (2007 ; 2009 ; 2015), de Linhart (2010 ; 2015) de Durand (2012 ; 2017), de Coutrot (2008 ; 2018) ou encore de Bachet (2007) nous ont permis de prendre du recul sur une littérature et des pratiques gestionnaires dites *mainstream* aujourd'hui naturalisées et allant de soi.

Cette littérature a déterminé deux éléments cruciaux dans la poursuite de notre recherche doctorale. Tout d'abord, elle nous a éveillé à une posture de recherche critique. Aussi, nous avons rapidement abordé les *critical management studies* (Alvesson & Willmott, 1992) et leur traduction francophone (Golsorkhi *et al.*, 2009 ; Taskin & Nanteuil-Miribel, 2011). De même, la lecture des œuvres de Segrestin et Hatchuel (2014 ; 2012), parallèlement à la publication du rapport Notat-Sénard (2018) et au vote de la loi Pacte (2019), nous a éclairée sur les possibilités alternatives à l'entreprise traditionnelle. C'est pourquoi nous nous sommes dirigé vers l'étude d'entreprises singulières : les entreprises de l'économie sociale et solidaire (ESS). Ces dernières, en tant qu'« *espaces publics de proximité* » (Laville, 2003) proposent en effet un « déjà-là » intéressant à étudier pour comprendre les potentialités d'une transformation de l'entreprise, de sa gestion et de son management au regard de la thématique démocratique : la démocratisation de l'économie constitue la raison d'être de ces entreprises en se concrétisant par des modalités organisationnelles démocratiques.

### 0.2.2. Le cas des entreprises de l'économie sociale et solidaire : la question de la concrétisation

Dans cette optique de repenser l'entreprise, la gestion et le management, les entreprises de l'ESS ont très vite été identifiées comme un existant alternatif. En formant des « *utopies réelles* » (Wright, 2017), elles nous ont semblé pertinentes pour aller étudier comment l'entreprise peut être pensée différemment, selon des visées et des pratiques autres et à priori

en rupture. En effet, ces organisations, dans la lignée de la pensée polanyienne redéfinissent l'activité économique comme partie intégrante et institutionnalisée du champ social. Pour ce faire, le management et la gestion deviennent alors une « *nouvelle question pour l'ESS* » (Laville & Glémain, 2009) et doivent aussi s'adapter au fonctionnement singulier des coopératives, des mutuelles ou des associations. Si ces formes alternatives d'entreprise semblent malgré tout « *condamnées aujourd'hui comme hier à être minuscules, voire microscopiques, elles attestent pourtant une irréductible aspiration à la démocratie pour réaliser une inscription dans l'économie* » (Laville, 2016, p. 32).

Très rapidement nous avons identifié un potentiel heuristique dans cet objet de recherche en particulier dans son potentiel de transformation managériale. Dans cette optique, leur singularité démocratique nous a semblé être la thématique la plus pertinente et la plus cruciale à étudier.

### 0.2.3. La question démocratique

Nous avons identifié le fait que les entreprises de l'ESS tendent à ne pas communiquer sur une singularité organisationnelle pourtant centrale : leur principe démocratique. Si la CGSCOP communiquait un temps sur celle-ci par le slogan : « *La démocratie nous réussit* », ou si certaines mutuelles se présentent encore comme « *militantes* », le terme « *démocratie* » reste aujourd'hui peu mobilisé dans la communication officielle tant des entreprises que des institutions du mouvement.

Parallèlement, notre rencontre avec trois auteurs a été déterminante dans l'émergence et la construction de notre problématique, à savoir les écrits de Simone Weil, John Dewey ou encore Bruno Trentin. Ces auteurs ont ainsi la particularité de proposer un cadre conceptuel dans lequel l'économie, le travail et l'entreprise ne sont pas des sphères distinctes et séparées de toute préoccupation politique. Bien au contraire ils en démontrent les enjeux essentiellement politiques.

John Dewey (1916) développe par exemple un modèle de centralité politique du travail. Selon lui la liberté et l'autonomie au travail sont la condition de la démocratisation des rapports sociaux dans leur ensemble (Cukier, 2016). La démocratisation de la sphère du travail deviendrait ainsi une condition *sine qua non* d'un régime politique démocratique : « *la démocratie ne peut être dans la réalité ce qu'elle est en idée que si elle est une démocratie*

*industrielle aussi bien que civile et politique* (Dewey, 1969, p. 246, cité dans Cukier, 2016, p. 34) ».

Autre grande figure de la pensée hétérodoxe sur le travail, Simone Weil fut également de ceux qui critiquèrent tant la société et l'entreprise capitalistes que les mouvements ouvriers de l'époque. Ainsi, à contrario du cadre socialiste dominant, la centralité de sa critique n'est pas adressée exclusivement au « régime de propriété » capitaliste mais à son « *régime de travail* » (Clot, 2019). Elle met ainsi plusieurs fois en exergue le lien intrinsèque entre la division technique et sociale du travail de l'usine qui produit partout des relations et de rapports sociaux de subordination et l'apathie politique de la sphère civile (Weil, 1951).

Enfin, les écrits Bruno Trentin, en particulier *La Cité au travail* (2012), nous ont permis d'identifier l'importance et l'impensé constitutif de cette thématique démocratique dans la sphère du travail. Loin d'être une simple question de propriété des moyens de production, la question de la démocratisation du travail est une thématique organisationnelle. Comme le relève Trentin (2012), le mouvement ouvrier, associationnisme et économie sociale inclus (nous le verrons plus précisément dans le chapitre 1), a écarté cette question de la démocratie au travail, pourtant nécessaire :

(...) la lutte pour l'émancipation de la classe laborieuse n'a pas buté – notons-le bien – sur les rapports de propriété, mais sur la nature « privée », « *extra moenia* », des rapports de travail, des rapports entre les gouvernants et les gouvernés sur les lieux de travail (Trentin, 2012, p. 395-396)

Cette situation, d'une singularité démocratique peu mobilisée par les acteurs de l'économie sociale et solidaire, mais plus largement celle d'un impensé historique des mouvements ouvriers, constitue le point d'étonnement qui a enclenché la problématisation de notre travail doctoral. Nous nous sommes dirigé vers les premières questions de recherche suivantes :

**Quelles sont les singularités démocratiques dans les entreprises de l'économie sociale et solidaire ? Comment celles-ci se concrétisent-elles dans l'organisation et les pratiques managériales quotidiennes ?**

### 0.3. Présentation de la recherche

Cette thèse s'inscrit finalement dans la filiation de ces recherches sur et pour la démocratisation de l'entreprise et dans une épistémologie critique (entre autres Alvesson & Willmott, 1992 ;

Chanlat, 2013 ; Golsorkhi *et al.*, 2009 ; Taskin & Nanteuil-Miribel, 2011), dont le projet d'émancipation des acteurs partage l'ambition démocratique de cette recherche. Pour ce faire, celle-ci mobilise l'étude d'organisations alternatives contemporaines (Dorion, 2017 ; Ouahab, 2019 ; M. Parker *et al.*, 2013) qui, en tant qu'« *utopie[s] réelle[s]* » (Wright, 2017), préfigurent ce que pourrait être l'entreprise, en particulier démocratique, de demain (Maeckelbergh, 2011). Deux éléments contribuent à cette analyse préfigurative de la démocratie en entreprise : (1) un objet de recherche original (Partie 0.3.1.) et (2) un double ancrage théorique émergent en science de gestion (Partie 0.3.2.).

### 0.3.1. Un objet de recherche original et inexploré

Cette thèse s'appuie sur deux études de cas approfondies, CONSOMX, un supermarché coopératif et ESUX, une entreprise sociale d'aide à domicile, qui ont fait le choix d'une configuration organisationnelle singulière, avec l'association de :

- un statut de l'économie sociale et solidaire, qui exige la mise en place d'une gouvernance d'entreprise démocratique
- un modèle organisationnel issu de l'entreprise libérée, c'est-à-dire prônant un management horizontal et non-autoritaire de l'entreprise

On retrouve au sein de cet objet organisationnel des réponses aux critiques contemporaines sur l'entreprise qui visent, toutes deux, à émanciper les acteurs, en particulier salariés, de l'entreprise, voire à la démocratiser. Face à cet objet de recherche singulier, alliance de deux modèles à la fois radicaux et dissemblables, nous interrogeons la pertinence et le potentiel démocratiques de cette configuration organisationnelle. La problématique qui guidera cette recherche est ainsi la suivante :

<p style="text-align: center;"><b>L'association entreprise de l'ESS / entreprise libérée constitue-t-elle un processus de démocratisation de l'entreprise ?</b></p>
---

### 0.3.2. Un double ancrage théorique pour une approche démocratique

Approcher la démocratie en entreprise n'est pas chose aisée, même si certains auteurs ont appelé à « *penser une autre gestion* » (Eynaud & Carvalho de França Filho, 2019) liant solidarité et organisation, l'utilisation explicite et revendiquée de l'approche démocratique demeure restreinte (Jardat, 2012 ; Battistelli, 2019 ; Lanciano & Saleilles, 2020 ; Bonnemaizon *et al.*,



2019 ; Bonnemaizon & Béji-Bécheur, 2018 ; Maisonnasse *et al.*, 2020). En conséquence, pour procéder à l'analyse de notre objet de recherche, le choix a été fait de s'inscrire dans un double ancrage théorique, emprunté aux sciences humaines et sociales, en particulier politiques : le *commun* et l'*agonisme*. Ces choix n'ont pas été déterminés à priori en amont de la recherche, suivant une approche méthodologique déductive. Ils sont davantage issus d'un va-et-vient entre explorations théoriques et empiriques du chercheur. L'intérêt principal de ces deux approches est leur utilisation émergente dans la littérature gestionnaire et leur proposition d'une organisation et d'une gestion alternatives et radicalement démocratiques de l'entreprise. Elles donnent les clés de lecture pour identifier tant le potentiel démocratique de notre objet de recherche que ses limites organisationnelles.

Le premier choix est ainsi l'approche par le « commun », originellement développée par une politiste : Elinor Ostrom, dont les travaux ont été récompensés par le prix de la Banque de Suède en sciences économiques en mémoire d'Alfred Nobel. Cette approche a été par la suite reprise par l'ensemble des disciplines en sciences humaines et sociales (entre autres Coriat, 2010 ; 2015 ; Cornu *et al.*, 2017 ; Laval *et al.*, 2019). Depuis peu, celle-ci est également reprise en sciences de gestion (Aufrère *et al.*, 2019 ; Bommier & Renouard, 2018 ; Desreumaux & Brechet, 2013 ; Eynaud & Carvalho de França Filho, 2019 ; Pérez & Silva, 2013) pour penser et mettre en œuvre des pratiques et des modèles organisationnels et gestionnaires collectifs dans le cadre d'une nouvelle épistémologie (Eynaud & Carvalho de França Filho, 2019).

Ce développement interdisciplinaire a ainsi permis le développement conceptuel et empirique approfondi d'une théorie du commun, mais aussi d'une nouvelle aspiration politique (Bauwens & Kostakis, 2017 ; Bollier, 2007) : en France par exemple la *Coop des communs*<sup>5</sup> réunit chercheurs et acteurs politiques. En particulier, le développement d'une approche pragmatique à travers le concept de *commoning*, ouvrant de fait une approche pratique et multi-niveau de l'organisation, nous a semblé pertinent et fructueux pour penser de manière intégrative l'association de l'entreprise de l'ESS (niveau gouvernance d'entreprise) à l'entreprise libérée (niveau managérial). Cela nous amènera à répondre aux questions suivantes :

- L'entreprise libérée peut-elle être une extension managériale des statuts et de la gouvernance démocratiques de l'ESS ?

---

<sup>5</sup> <https://coopdescommuns.org/fr/association/>

- Les statuts de l'ESS peuvent-ils ouvrir la libération de l'entreprise au-delà du management vers une gouvernance démocratique ?

Le second choix théorique est l'approche agonistique de la démocratie, en particulier connue en France à travers les travaux de Chantal Mouffe (2013, 2016), politiste à l'Université de Westminster, qui souligne la place centrale de l'antagonisme et du conflit dans la vie politique et démocratique. Cette approche est par ailleurs diversifiée : elle se développe autour de plusieurs auteurs et courants (Lowndes & Paxton, 2018 ; Paxton, 2020) qui mettent en avant l'importance de la diversité, du pluralisme et du dissensus. À l'instar du commun, l'agonisme est récemment mobilisé en sciences de gestion dans une optique démocratique (entre autres (Barthold & Bloom, 2020 ; Burchell & Cook, 2013 ; Couch & Bernacchio, 2020 ; Dawkins, 2015 ; S. Parker & Parker, 2017 ; Rhodes & Harvey, 2012 ; Schormair & Gilbert, 2021 ; Van Buren *et al.*, 2021)). En outre, cette approche contribue à envisager l'entreprise et son organisation à travers un prisme catégoriquement politique. Elle permet de comprendre la diversité de l'action collective sans essentialiser le collectif réuni autour et par le commun. Elle écarte de fait toute figure unifiée, consensuelle et figée de celui-ci. Cela nous amènera à répondre aux questions suivantes :

- Dans quelle mesure cette configuration organisationnelle entraîne-t-elle une politisation des acteurs et une pluralisation de l'organisation ?
- Quelles sont la place et les conséquences organisationnelles des dissensus et des conflits ?
- Cette configuration organisationnelle permet-elle un apprivoisement des dissensus et de l'antagonisme ?

#### 0.4. Plan de la thèse

Pour développer, approfondir et préciser ces premiers questionnements, cette thèse est structurée en quatre grandes parties (Figure 1).

**La première partie constitue la revue de littérature.** Elle introduit et développe notre objet de recherche. Dans le **chapitre 1**, nous discutons la théorie de la dégénérescence, qui met en évidence l'impossible démocratie en entreprise. Nous soulignons par la suite que celle-ci est déterminée par un impensé de l'organisation du travail qui fait de l'organisation hiérarchique l'unique organisation efficace. Nous mettons en évidence ensuite l'impératif d'une organisation démocratique du travail pour une survie de la vitalité démocratique. L'entreprise libérée,

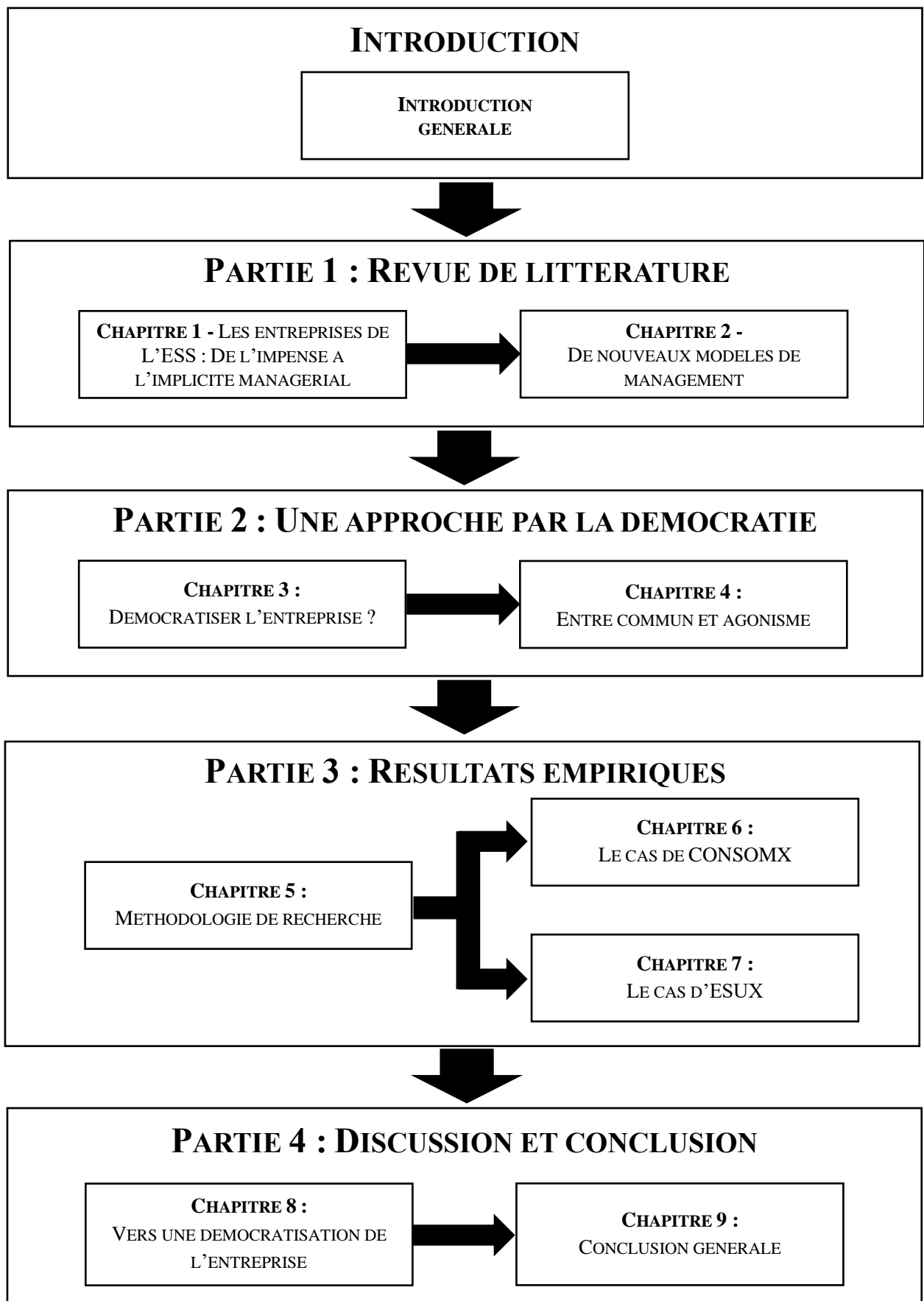
modèle de management présenté comme non-hiérarchique, est alors proposée comme solution potentielle. Dans le **chapitre 2**, nous développons la littérature sur ces nouveaux modèles de management. Elle nous permettra de nuancer leur potentiel de résolution et de questionner leur pertinence comme concrétisation des principes démocratiques de l'ESS.

**La deuxième partie présente le cadre théorique de cette recherche.** Elle justifie et présente notre approche démocratique. Tout d'abord, nous discutons l'opposition entre démocratie et économie en montrant que la démocratie est un possible théorique, mais aussi une réalité en cours de réalisation dans l'entreprise moderne (**chapitre 3**). Ensuite, nous présentons notre double ancrage théorique : la théorie du commun et son appropriation par les sciences de gestion et l'approche agonistique de la démocratie ainsi que son utilisation dans la littérature gestionnaire (**chapitre 4**).

**La troisième partie est empirique.** Nous présentons tout d'abord notre approche méthodologique (**chapitre 5**). Le **chapitre 6** présente le cas d'un supermarché coopératif, CONSOMX, mettant en place une organisation basée sur la sociocratie et l'holocratie. Par la suite, le **chapitre 7** présente l'analyse d'une entreprise commerciale de l'ESS, également société à mission, opérant dans le secteur de l'aide à domicile. Celle-ci s'inspire de l'organisation Buurtzorg en mettant en place des équipes autonomes tout en dépassant le modèle par l'intégration des auxiliaires au sein d'une « gouvernance partagée ». Ces deux chapitres sont introduits par une courte revue de littérature sur les modèles organisationnels particuliers mobilisés par chaque cas et par la méthodologie afférente. Chaque cas est conclu avec une interprétation par le commun et l'agonisme.

**Enfin, la dernière partie est conclusive.** Elle propose ainsi une discussion générale en soulignant les trois principaux résultats de cette thèse (**chapitre 8**) : (1) la subversion de l'entreprise libérée par l'ouverture de la gouvernance, (2) une relecture agonistique de la théorie de la dégénérescence et enfin (3) la présentation de conditions, d'effets et d'enjeux d'une démocratisation de l'entreprise. Le **chapitre 9** présente enfin la conclusion générale de cette thèse : les contributions, les limites et les perspectives ouvertes de cette recherche.

Figure 1: Plan général de la thèse



**PREMIERE PARTIE :**  
**REVUE DE LITTERATURE**

# **Chapitre 1 :**

## **Les entreprises de l'ESS : de l'impensé à l'implicite managérial**

### **Sommaire du chapitre :**

- 1.1. L'économie sociale et solidaire : retour d'un projet politique démocratique**
  - 1.1.1. Une réinscription de l'entreprise dans la société
  - 1.1.2. La loi de 2014, entre concrétisation et indétermination démocratique
- 1.2. Un constat contemporain : banalisation, instrumentalisation et souffrances**
- 1.3. La théorie de la dégénérescence : l'implicite managérial**
  - 1.3.1. Une lecture classique déterministe et déterminée
    - 1.3.1.1. Une lecture marxiste
    - 1.3.1.2. Une dégénérescence par oligarchisation
    - 1.3.1.3. La dégénérescence par inefficacité
    - 1.3.1.4. Des sources exogènes à la dégénérescence
  - 1.3.2. Une lecture nuancée
  - 1.3.3. Un implicite managérial
- 1.4. L'impensé du projet organisationnel en ESS**
  - 1.4.1. Le projet utopique : émanciper le travail et le travailleur
  - 1.4.2. L'institutionnalisation : une acceptation managériale
    - 1.4.2.1. L'héritage de Rochdale : de la coopérative intégrale à la « révision déchirante »
    - 1.4.2.2. Un maillon entre utopie et économie sociale : le Familistère de Guise
    - 1.4.2.3. De l'institutionnalisation à la banalisation
  - 1.4.3. L'économie solidaire : un rendez-vous manqué ?
- 1.5. Vers un management social et solidaire ?**
  - 1.5.1. La question managériale et gestionnaire
    - 1.5.1.1. Quand les sciences de gestion découvrent l'ESS
    - 1.5.1.2. Adapter la fonction et la pratique managériales
  - 1.5.2. L'impératif d'une organisation démocratique
    - 1.5.2.1. Du principe à la pratique : la concrétisation démocratique
    - 1.5.2.2. Vers des organisations non-hiérarchiques ?
- 1.6. Conclusion**

Ce chapitre propose une revue de littérature sur les entreprises de l'économie sociale et solidaire. Il cherche à mettre en lumière les caractéristiques, les limites et les enjeux démocratiques au sein de ces entreprises. En effet, si celles-ci prônent dans leur statut une « gouvernance démocratique », sa mise en place effective dans l'organisation est une chose peu aisée, mais surtout sa pérennité n'est pas assurée.

Ce premier chapitre est construit autour de cinq parties. Tout d'abord, nous montrons l'inscription de l'ESS dans un projet de démocratisation de l'économie, en particulier en revenant sur les éléments légaux de la loi de 2014 relative à l'ESS (Partie 1.1.). Après un premier exposé soulignant que les entreprises de l'ESS, loin d'être un eldorado du travail, proposent des organisations du travail parfois bien plus délétères que les entreprises traditionnelles (Partie 1.2.), nous présentons de manière exhaustive la théorie de la dégénérescence (Partie 1.3.). Nous montrons en particulier que celle-ci est déterministe, car déterminée par un implicite managérial, résultat d'un impensé historique des différents courants de l'ESS : le travail et son organisation (Partie 1.4.). Nous nuancions cette situation par une présentation de la littérature récente en sciences de gestion démontrant l'adaptation nécessaire du management, et plus largement de la gestion, aux valeurs et aux statuts particuliers de l'ESS.

## 1.1. L'économie sociale et solidaire : retour d'un projet politique démocratique

Si l'ESS retrouve depuis la crise de 2008, une nouvelle portée émancipatrice face aux enjeux sociaux, économiques, environnementaux et, depuis 2020, sanitaires, elle est une catégorie économique encore bien hétérogène avec « (...) *une conceptualisation faible, ce qui n'a pas permis de dégager un véritable corpus théorique* » (Hiez & Lavillunière, 2013, p. 8). Hely (2008), propose par ailleurs, de manière provocatrice, l'idée que « *l'ESS n'existe pas* », que celle-ci ne serait qu'une catégorie homogène illusoire réunissant des organisations et des tentatives alternatives hétérogènes. Cette idée est confortée par les difficultés contemporaines à élaborer une théorie unifiée (Caillé, 2003 ; Flahault *et al.*, 2011 ; Hiez & Lavillunière, 2013 ; Lamarche, 2013) ; l'ESS demeurerait une « *énigme scientifique* » (Alcolea-Bureth, 2004).

L'économie sociale et solidaire est, en effet, riche des différentes approches produites par l'histoire du mouvement social lui-même. Or une particularité de l'économie sociale et solidaire consiste dans le processus d'élaboration de sa pensée par un aller-retour incessant entre la réflexion et l'action, de nombreux penseurs ayant été des acteurs et les acteurs revendiquant

souvent leur inspiration chez des penseurs. Nous sommes loin des théories abstraites qui forment les courants de pensée dominants. (Hiez & Lavillunière, 2013, p. 9)

Face à cette indétermination conceptuelle et pratique, cette thèse se centre sur une caractéristique commune à ces entreprises, leur caractère démocratique (Celle, 2020), devenu l'un des piliers des entreprises de l'ESS. Le rôle démocratique de l'ESS renvoie communément à une échelle micro-socioéconomique : les entreprises de l'ESS sont considérées comme le moyen de développer des comportements et une organisation économiques alternatifs construits sur la solidarité (Laville, 2016), la délibération (Dacheux & Goujon, 2020) et la coopération (Draperi, 2012). Les entreprises de l'ESS permettent, en tant que mouvement et tissu institutionnel, de construire une alternative au libre marché par diverses réponses démocratiques depuis maintenant plus de deux siècles (Duverger, 2019) : « *Les expériences se reconnaissant dans l'économie sociale et solidaire témoignent d'une finalité commune, celle de servir l'émancipation de tous par la mise en œuvre d'une économie démocratique* » (Draperi, 2013, p. 70). C'est pourquoi, par ses fins et les moyens déployés, l'ESS s'inscrit dans un projet de démocratisation de la sphère économique.

### 1.1.1. Une réinscription de l'entreprise dans la société

Les sources doctrinaires de l'économie sociale puis solidaire sont nombreuses et hétéroclites (Defourny & Nyssens, 2017) et ont donné lieu à de multiples types d'entreprises et de statuts caractérisés par la « *pratique volontaire d'une socialisation autogérante* » (Desroche, 1983, p. 169). Ces derniers peuvent cependant être réunis autour de trois règles fondamentales (Bidet, 2003) :

- (1) La relation entre pouvoir et capital : le poids décisionnel est a-capitaliste, c'est-à-dire qu'elle s'exprime par la règle « une personne, une voix » ;
- (2) La rémunération du capital est volontairement limitée (lucrativité limitée pour les coopératives) voire interdite (associations et mutuelles) ;
- (3) Les affectations des excédents de gestion, une partie de ceux-ci doit être affectée en réserve impartageable. Elle devient propriété collective inaliénable.

Claude Vienney (1994) définit quant à lui l'entreprise de l'économie sociale avant tout par quatre règles découlant d'une association de personne :

- (1) Une règle relative au groupe de personnes : l'égalité ;



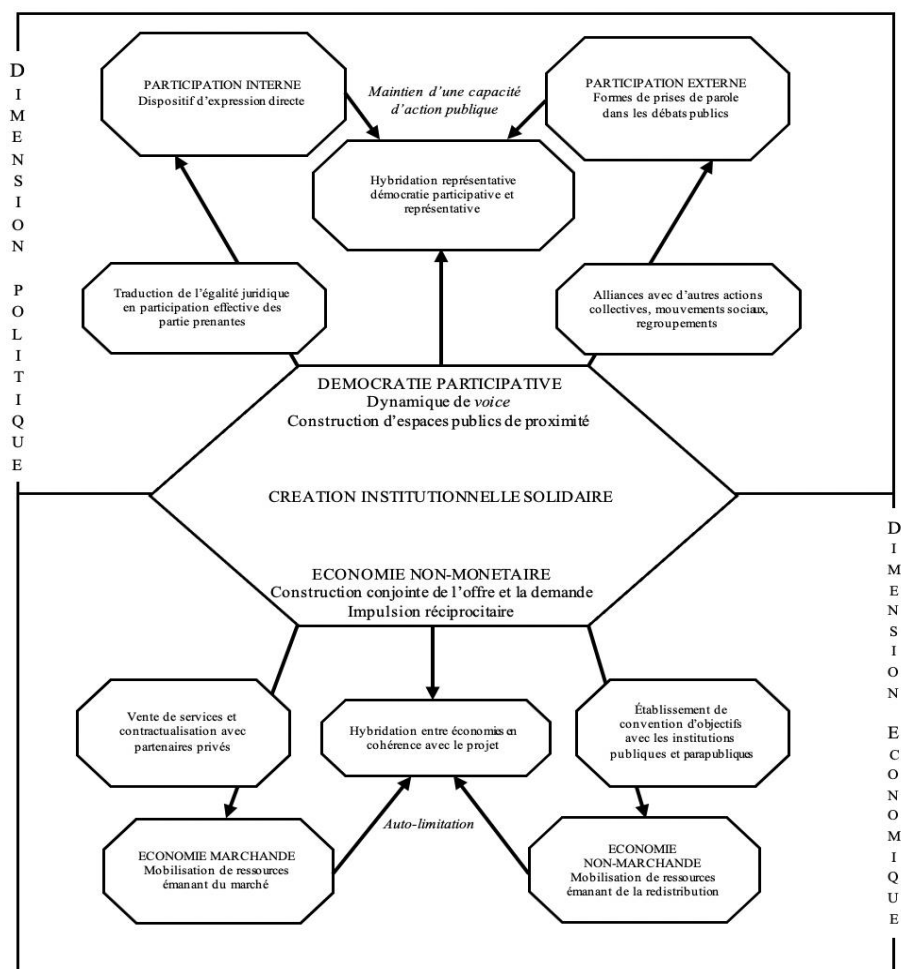
- (2) Une règle relative aux rapports membres → entreprise, déterminée par l'activité de l'entreprise ;
- (3) Une règle relative aux rapports entreprise → membres : la distribution des résultats ;
- (4) Une règle relative à l'entreprise : la propriété durablement collective.

Le principe de double-qualité, c'est-à-dire le principe selon lequel « *les acteurs sociaux qui constituent les bénéficiaires de l'action sont aussi les sociétaires de l'entreprise* » (Draperi, 2014, p. 19), est ici constitutif de la singularité démocratique de l'entreprise de l'économie sociale. Elle est le « *moyen de la finalité éducative et émancipatrice de l'entreprise d'économie sociale* » (Draperi, 2014, p. 20). De fait, la conception statutaire devient prédominante au sein de cette école. Or le statut reste une condition nécessaire mais non suffisante (Draperi, 2014, p. 16-17).

La théorie de l'économie solidaire, ou de la nouvelle économie sociale (Bidet, 2000), participe à prolonger ce projet démocratique par la création d'« *expériences visant à démocratiser l'économie à partir d'engagements citoyens* » (Dacheux & Laville, 2003, p. 9). Cette démocratisation porte cependant sur des initiatives sociales et solidaires qui dépassent le simple cadre formel du travail et des catégories administratives. Elle initie des espaces publics de proximité contrôlés par les parties prenantes de l'activité (usagers, bénévoles, salariés). Elle propose tant une critique qu'un dépassement de la conception formelle et statique de l'économie sociale, centrée sur la gouvernance définie par les statuts. Par des pratiques réelles et élargies de démocratie, elle revendique une dimension politique et doctrinale beaucoup plus affirmée (Hiez & Lavillunière, 2013, p. 7).

Le terme d'économie solidaire fait d'abord son apparition dans le domaine académique (Draperi, 2013) ; ce n'est que par la suite que l'économie solidaire en tant que telle prend une forme institutionnelle avec la création d'un secrétariat d'État à l'Économie solidaire en 2000. Notion fédératrice mais polysémique (Alcolea-Bureth, 2004), l'économie solidaire est présentée comme une « *radicalisation de la démocratie* » (Neamtan, 2003) qui propose de renouer avec le projet démocratique associationniste du XIX<sup>ème</sup> siècle (Laville, 2016). Elle s'appuie sur deux dimensions complémentaires (Dacheux & Laville, 2003) : un questionnement de l'économie et une réaffirmation du politique (Figure 2).

Figure 2 : Les deux dimensions de l'économie solidaire (Laville, 2016, p. 361)



(1) Une **dimension politique** par une impulsion réciprocaire dans des espaces publics de proximité

L'économie solidaire est le lieu d'une apparition du politique, de sa légitimation et du fondement d'une communauté politique (Dacheux & Laville, 2003). À travers une recherche, par l'activité économique, de bénéfices sociaux et environnementaux, elle participe à initier une « *démocratie plurielle* » (Laville & Cattani, 2006). Face au constat de l'isomorphisme institutionnel caractéristique de l'économie sociale, l'économie solidaire propose d'y résister par la vitalité et par un ancrage dans la « *solidarité démocratique* ».

Au-delà d'être le simple *institué* d'une forme juridique possédant une organisation singulière, l'économie solidaire se propose comme force *instituant*e de la société démocratique par une mobilisation directe à la vie politique de type *voice* (Barreto, 2011).

## (2) Une **dimension économique** par une hybridation entre les principes économiques

Ce nouveau paradigme s'appuie explicitement sur l'héritage polanyien et sur la critique du rabattement de l'économie à l'économie de marché. Comme le souligne Polanyi, au principe du marché s'ajoutent ceux de la réciprocité et de la redistribution ; l'économie est empiriquement plurielle. L'économie solidaire réfute ainsi la réduction de l'entreprise à l'entreprise capitaliste. Il existe une pluralité de modes d'entreprendre : privé, public mais aussi social. En reprenant ainsi les catégories développées par Polanyi, l'économie solidaire est donc hybride entre des logiques de marché, de redistribution et de réciprocité :

- Le **principe de marché** permet la rencontre entre l'offre et la demande de biens et de services à travers la fixation de prix.
- La **redistribution** est le principe selon lequel la production est remise aux mains d'une autorité centrale (l'État) qui a ensuite le pouvoir de la répartir à différents agents selon des procédures et des règles établies.
- La **réciprocité** est le principe qui correspond aux relations établies entre des groupes ou entre des personnes dans la volonté de construire des liens sociaux. Elle se distingue des deux principes précédents. Celle-ci est en effet non-monnaire et non-dépendante d'une autorité centrale.

L'économie solidaire élargit la notion de solidarité par une approche multi-partenariale, elle privilégie « *l'utilité sociale du projet et en organisant la mixité de ses financements entre ressources privées, publiques et bénévolat* » (Hiez & Lavillunière, 2013, p. 7). Elle propose ainsi de développer une forme de solidarité démocratique, à différencier de celle de type « philanthropique », en cherchant à insérer au cœur des relations économiques une rationalité démocratique et citoyenne (Floris, 2003) par une forme de « délibéralisme » local et politique :

Ce dernier front revendique deux sources d'inspiration : les initiatives d'ESS et les critiques du marché. Les premières ont un point commun : la création d'intelligence collective par la délibération. Les secondes montrent que l'idée d'un marché autorégulateur est contraire aux faits. Le « marché faiseur de prix » n'existe pas. Autrement dit, le meilleur facteur d'allocation des ressources n'est pas une abstraction (le marché), mais un processus concret (la délibération). (...) Notre intention est plutôt de proposer un principe normatif expliquant, d'une manière simplifiée, l'idéal d'une société démocratique : tout, y compris l'économie, peut-être, à tout moment, soumis à la délibération des personnes concernées. (Dacheux & Goujon, 2021, p. 90)

L'économie sociale et solidaire propose ainsi une conception de l'espace économique comme un espace politique, soumis à la solidarité, à la délibération et à l'action collective. L'entreprise

et l'économie sont ainsi ré-encastrées dans la société ; elles ne sont pas le lieu d'une rationalité d'exception, mais doivent au contraire se conformer au projet et aux principes démocratiques de la sphère civile :

(...) ce terme pourrait désigner les espaces de production et d'échange dans lesquels les règles de la coordination et les finalités de l'activité sont soumises à une contrainte très forte de légitimité qui suppose que chacun des acteurs engagés dans l'action dispose d'une capacité réelle à les influencer. (Barreto, 2010, p. 1)

### 1.1.2. La loi de 2014, entre concrétisation et indétermination démocratique

La démocratie est déterminante dans le processus d'innovation, de différenciation et d'autonomisation de l'ESS par rapport à l'économie capitaliste (Celle, 2020) et reste ainsi sa première source de légitimité (Draperi, 2011). Cette caractéristique prend une ampleur toute particulière depuis la dernière loi-cadre de l'ESS, dite « Loi Hamon ». Par cette loi n° 2014-856 du 31 juillet 2014, les entreprises de l'ESS sont considérées *de facto* comme démocratiques, la gouvernance démocratique devenant l'un des trois piliers de l'ESS. On retrouve ici le droit coopératif comme source d'inspiration directe (Hiez, 2019b)<sup>6</sup>. L'article 1, alinéa 2 prévoit ainsi que toute entreprise de l'ESS possède :

Une gouvernance démocratique, définie et organisée par les statuts, prévoyant l'information et la participation, dont l'expression n'est pas seulement liée à leur apport en capital ou au montant de leur contribution financière, des associés, des salariés et des parties prenantes aux réalisations de l'entreprise.

Par cette loi, l'ESS sort de la définition purement statutaire (Hiez, 2014) en devenant avant tout un « *mode d'entreprendre et de développement économique* ». De conception institutionnelle, l'ESS devient une pratique entrepreneuriale qui s'appuie sur une organisation démocratique<sup>7</sup>. Sur ce point l'article 3, alinéa 1 de la loi prévoit que le Conseil supérieur de l'économie sociale et solidaire (CSESS) adopte, « *sur proposition de ses membres, un guide définissant les conditions d'amélioration continue des bonnes pratiques des entreprises de l'économie sociale*

---

<sup>6</sup> Hiez (2019a) souligne en effet que l'importance donnée à la gouvernance démocratique est directement issue du droit coopératif qui depuis longtemps a légiféré pour instituer un droit démocratique en entreprise. Il souligne par ailleurs que « *[c]e principe ne peut se revendiquer (...) du droit des associations. Quoique de nombreux textes du mouvement associatif insistent sur la démocratie qui anime ces structures, et en dépit d'une croyance générale dans leur caractère démocratique, la loi de 1901 est totalement silencieuse sur ce point, comme sur de nombreux autres il est vrai* » (p. 6-7).

<sup>7</sup> Cette conception permet ainsi de sortir d'une forme restrictive de l'ESS, exclusivement définie par des statuts coopératif, associatif, mutualiste ou de fondation. Elle permet en outre l'entrée dans la catégorie d'entreprise de l'ESS des sociétés commerciales, sous certaines conditions organisationnelles.

*et solidaire définies à l'article 1er de la présente loi* ». Ces bonnes pratiques concernent ainsi différents pans organisationnels des entreprises de l'ESS (Figure 3).

**Figure 3 : Les bonnes pratiques étudiées par le Conseil supérieur de l'économie sociale et solidaire**

<p><i>LOI n° 2014-856 du 31 juillet 2014 relative à l'économie sociale et solidaire</i> <i>Article 3 – Alinéa 1</i></p>
<p>1° Les modalités effectives de gouvernance démocratique ;</p>
<p>2° La concertation dans l'élaboration de la stratégie de l'entreprise ;</p>
<p>3° La territorialisation de l'activité économique et des emplois ;</p>
<p>4° La politique salariale et l'exemplarité sociale, la formation professionnelle, les négociations annuelles obligatoires, la santé et la sécurité au travail et la qualité des emplois ;</p>
<p>5° Le lien avec les usagers et la réponse aux besoins non couverts des populations ;</p>
<p>6° La situation de l'entreprise en matière de diversité, de lutte contre les discriminations et d'égalité réelle entre les femmes et les hommes en matière d'égalité professionnelle et de présence dans les instances dirigeantes élues.</p>

Le « *Guide définissant les conditions d'amélioration continue des bonnes pratiques des entreprises de l'économie sociale et solidaire* » (2016), proposé par le CSESS, souligne ainsi divers enjeux et modalités effectives de gouvernance démocratique (p. 5) :

- « *Avoir des règles formelles de fonctionnement (statuts, règlement, code, principes, projet, etc.)*
- *Fonder le système sur l'élection de représentant.e.s par les membres*
- *Ne pas indexer la participation à la gouvernance sur le poids économique*
- *Organiser la séparation des pouvoirs (exécutif-gestion vs politique-contrôle, notamment)*
- *Permettre un jeu équilibré de pouvoirs et contre-pouvoirs*
- *Veiller à la représentativité et la pluralité de la composition des instances dirigeantes, à tous les niveaux de l'organisation* »

Ce nouveau pan démocratique introduit par la loi insiste sur la matérialisation démocratique des entreprises de l'ESS, du statut à l'organisation : la « *culture de la démocratie* » (p. 6) doit permettre d'aller au-delà des règles formelles vers des « *logiques d'action de collégialité, de débat, de transparence et de participation active* ». Différents leviers sont ainsi identifiés dans le guide :

- « *La participation : régularité des réunions des instances statutaires ; présence des membres ; participation aux élections ; participation active des membres aux réflexions-décisions proposées, etc.*
- *La culture du débat : habitude du dialogue, de l'explication, des débats contradictoires ; plateformes d'échanges, processus itératifs de co-construction ; recours à des méthodes d'intelligence collective, etc.*
- *La collégialité des prises de décisions : recherche active du consensus ; mise en œuvre de consultations avant validation finale de certains travaux clés, etc.*
- *Le réflexe de reddition des comptes : habitude de rendre compte de ses décisions et activités*
- *Accessibilité et disponibilité des élu.e.s ; relations entre les différents act.eur.rice.s »*

Dans la suite de ce guide, le CSESS exemplifie ses principes d'action à travers divers dispositifs organisationnels à l'instar de :

- La mise en place d'outils numériques de communication (intranet, réseau social d'entreprise, etc.) pour réduire la distance des élus à la réalité du terrain ;
- La communication et la préparation en amont des assemblées délibérantes « *de façon que ses membres puissent préparer et s'exprimer au mieux sur les orientations proposées* » (p. 8) ;
- La mise en place d'une charte pour traduire et élargir la démocratie statutaire à une organisation hebdomadaire de délibération collective « *les décisions ne se prenant pas au vote mais à l'issue de l'élaboration collective d'un consensus* » (p. 9) ;
- L'ouverture du conseil d'administration à différentes parties prenantes en particulier en faisant rentrer « *des porteurs de projets, des salarié.e.s et des adhérent.e.s* » (p. 9).

Cependant, cette loi et ses éléments juridiques s'ajoutent aux différents statuts et réglementations juridiques propres à chaque groupement historique (coopératives, mutuelles, associations, etc.) (Hiez, 2019b). De surcroît, cette descente de la démocratie dans l'entreprise, à l'instar de l'information et de la participation des salariés, que nous avons soulignée ci-dessus risque d'aller à contresens du principe démocratique historique en se rapprochant davantage d'une politique prônant simplement la RSE et l'implication des parties prenantes. La démocratie telle que définie par la loi reste ainsi indéterminée, car elle n'est régie par aucune disposition légale et gestionnaire, laissée à la discrétion de chaque entreprise de l'ESS.

## 1.2. Un constat contemporain : banalisation, instrumentalisation et souffrances

La formule est connue dans la sphère militante et dirigeante de l'ESS : « statut ne vaut pas vertu ». Si certains principes alternatifs sont institués dans la loi et dans des règles juridiques : démocratie, lucrativité limitée ou interdite, primauté de l'humain sur le capital, etc., la réalité pratique et matérielle est bien plus complexe et hétéroclite (Frémeaux, 2011) ; les entreprises de l'ESS connaissent une collection de décalages sensibles (Darbus, 2015, p. 9). Il est en effet nécessaire de nuancer les discours élogieux mis en scène par certaines entreprises de l'ESS avec le risque de développer une forme de « *coop-washing* » (Charles, 2019) ou plus largement d'« ESS-washing ».

Deux ouvrages, publiés récemment, viennent mettre en lumière ce type de réalité effacée, voire ignorée : l'écart présent au sein des entreprises de l'ESS entre des principes et des discours éthiques et des pratiques professionnelles et organisationnelles qui n'ont rien à envier à leurs homologues capitalistes. *Souffrance en milieu engagé* (Russo, 2020) et *Te plains pas, c'est pas l'usine* (Zalzett & Fihn, 2020) dépeignent ainsi un double discours de la part d'organisations où sont présentes des situations de travail malsaines : humiliation, harcèlement, burn-out, management autoritaire ou encore précarité constante. Dans les deux ouvrages, deux axes sont principalement développés pour explorer la situation des entreprises de l'ESS en France.

Tout d'abord, les autrices soulignent les conséquences de la libéralisation de l'économie et du social engagée depuis les années 1980 et l'effet de double concurrence produit ; les entreprises de l'ESS doivent affronter des entreprises conventionnelles, mais sont également contraintes de subir une concurrence mutuelle face à la baisse des subventions publiques. Le constat est connu ; l'ESS a servi, et sert encore aujourd'hui, à externaliser des services publics à moindre coût pour l'État, avec pour conséquence directe la fragilisation et la précarisation de l'organisation du travail (Hély & Moulévrier, 2013). Victimes d'une « *sous-traitance qui ne dit pas son nom* » (Zalzett & Fihn, 2020, p. 7), les entreprises de l'ESS et leurs actions sont de moins en moins guidées par leurs membres dans un processus de décision délibérée et par leur objet social. Elles sont ballotées selon l'agenda politique de l'État. Cette situation les pousse dans un processus classique d'isomorphisme institutionnel (DiMaggio & Powell, 1983) ; les entreprises de l'ESS sont contraintes, par processus mimétique, de s'aligner sur les pratiques et les dispositifs gestionnaires des entreprises conventionnelles. *In fine* des objectifs gestionnaires

et économiques se substituent au projet politique et social. On retrouve ici une thématique classique des entreprises de l'ESS : la banalisation par le marché. Cependant, la concurrence autoriserait-elle tous les abus ? (Russo, 2020)

Un second point est mis en évidence dans ces deux enquêtes à charge sur les conditions de travail des entreprises de l'ESS : leur relation au travail. Ces dernières jouent de leur image sociale pour attirer et mobiliser leurs salariés à travers une rhétorique du dévouement, de l'engagement et du militantisme. Si cette situation crée une valorisation et un engagement personnels des salariés, elle occasionne des situations de stress et de culpabilité avec une amplification du développement des risques psycho-sociaux. Un fait est alors saillant : la cécité des entreprises de l'ESS face au travail, aux questions de ressources humaines et aux situations de souffrance interne. Le travail et son organisation ne sont pas considérés comme relevant de leur « objet social ». Comme le souligne Nadine Richez-Battesti : « *Pendant tout un temps, on a considéré que la mission de l'association suffisait en soi, qu'elle n'était pas faite pour les salariés. (...) Il y a une confusion entre la mission sociale et l'organisation interne* » (cité dans Russo, 2020, p. 132).

Relevant d'une zone grise, le rapport salarial hiérarchique est moins, voire jamais, formalisé. Il relève avant tout de rapports inter-individuels : « *L'employeur n'apparaît jamais comme un patron. Ses intérêts sont censés coïncider avec ceux de l'association elle-même avec les travailleurs font corps. (...) Une personne qui interroge les rapports hiérarchiques ou qui nomme les places de pouvoir vient mettre à mal, même symboliquement ce « nous »* » (Zalzett & Fihn, 2020, p. 54). Les salariés doivent s'aligner et n'ont pas de mot à dire sur la gestion et le management des entreprises de l'ESS qui développent une direction managériale traditionnelle.

Bien qu'absentes des deux ouvrages, les coopératives, en particulier les coopératives de travail (SCOP), font face aux mêmes difficultés. Linhart (1975) dans un travail monographique démontrait déjà la difficulté à penser et à appliquer une organisation du travail véritablement alternative face au développement de l'entreprise et face à la concurrence. La SCOP, pourtant la plus proche d'une « démocratie des travailleurs », peut ainsi devenir une entreprise d'« *hypocrisie managériale* » (Pasquet & Liarte, 2012).

Angle mort des entreprises de l'ESS et de ses militants, le travail reste absent des analyses sur l'ESS (Durand-Moreau *et al.*, 2018) comme si leurs statuts et leurs principes formels



garantissaient l'épanouissement des travailleurs par la pratique sociale et démocratique (Loarne-Lemaire & Noël-Lemaître, 2013). Il s'agit donc ici de plonger dans ce qui constitue encore un impensé des entreprises de l'ESS, celui du travail et de son organisation (Combes-Joret & Lethielleux, 2018).

### 1.3. La théorie de la dégénérescence : l'implicite managérial

La chose est amplement démontrée par une littérature de plus d'un siècle : les organisations et les entreprises au projet et aux pratiques démocratiques<sup>8</sup> sont condamnées, malgré leur noble ambition, par une « *loi d'airain de l'oligarchie* » (Michels, 1914). Les théoriciens défendent ainsi l'existence d'une théorie selon laquelle la dégénérescence est inscrite dans les principes et les pratiques démocratiques mêmes (Sainseaulieu *et al.*, 1983). Toute entreprise aux pratiques démocratiques serait ainsi victime de deux grands types de crise qui les conduiraient irrémédiablement à leur échec (Canivenc, 2011 ; Gand & Segrestin, 2009 ; Maroudas & Rizopoulos, 2014) :

- Une **crise d'efficacité de la gestion et de l'organisation**. Elle concerne dans le cas présent la viabilité et la capacité de survie d'une entreprise qui souhaite conserver sa qualité et son fonctionnement démocratiques. Les auteurs questionnent la capacité de la forme organisationnelle démocratique à survivre dans un environnement hostile. Les outils et les dispositifs démocratiques (une personne = une voix, l'assemblée générale, etc.) sont considérés comme entravant l'efficacité de l'entreprise, alourdie par le souci de faire perdurer la participation des sociétaires. Ces entreprises, à contrario de leurs congénères capitalistes, seraient moins efficaces dans l'allocation rationnelle et efficiente des ressources.
- Une **crise de légitimité démocratique** et une banalisation de leur organisation. Dans ce cas et dans l'objectif de rester efficace, les entreprises abandonnent certains principes démocratiques (délibérations, égalité stricte, participation, etc.). Elles évoluent alors vers un fonctionnement démocratique formel. Même si elles arrivent à perdurer

---

<sup>8</sup> La théorie de la dégénérescence a été constituée sur des exemples d'entreprises diverses dépendantes de différentes réalités nationales ou locales mais aussi aux évolutions statutaires et idéologiques de celles-ci : kibboutz, association ouvrière, autogestion yougoslave, etc. (Barreto, 2011) De fait, la théorie de la dégénérescence n'a pas unifié conceptuellement l'objet de sa théorie. Deux termes ressortent principalement : « entreprise coopérative » et « entreprise autogérée ». À la suite de Barreto (2011, p. 188) nous utiliserons indistinctement ces deux formes : « *cette assimilation se justifie par le fait que les bases organisationnelles des deux entités sont les mêmes : propriété collective des moyens de production et pouvoir de décision partagée* ».

économiquement dans le temps, elles seraient conduites à une inexorable banalisation par la prise de pouvoir d'une oligarchie organisationnelle jusqu'à leur transformation en entreprise capitaliste traditionnelle.

Ces entreprises arrivent inexorablement, à un moment de leur développement, à la croisée des chemins : soit elles évoluent vers une organisation traditionnelle et efficace, quitte à s'écarter des principes démocratiques, soit elles conservent une organisation démocratique au risque d'un blocage gestionnaire et de leur disparition économique : « *All such democracies of producers either fail or cease to be democracies of producers.* » (cité dans Rosner, 1985, p. 527)

Cette partie présente les différents éléments développés par la littérature sur la théorie de la dégénérescence démocratique. Tout d'abord, nous montrons que la théorie de la dégénérescence est une théorie déterministe (Partie 1.3.1.). Une deuxième partie présente une littérature qui nuance ce déterminisme : la démocratie devient possible (Partie 1.3.2.). Enfin, nous montrons que ce déterminisme organisationnel trouve son origine dans une hypothèse implicite : l'organisation hiérarchique est la seule organisation efficace possible (Partie 1.3.3.).

### 1.3.1. Une lecture classique déterministe et déterminée

Cette théorie de la dégénérescence n'est pas nouvelle ; elle a pris naissance il y a près de deux siècles. Elle démontre l'incapacité d'une entreprise démocratique viable et transformative. Cependant, elle a fait l'objet de plusieurs développements ; il en existe donc aujourd'hui plusieurs versions qui soulignent diverses causes à l'impossible survie d'une forme de démocratie en entreprise. Cependant, toutes soutiennent une conception pessimiste et déterministe.

#### 1.3.1.1. Une lecture marxiste

Dès l'avènement du mouvement coopératif au cours du XIX<sup>ème</sup> siècle, la vitalité et la survie démocratique des associations ouvrières de l'époque ont été questionnées et critiquées. La première version de la théorie de la dégénérescence trouve son origine au sein même du mouvement ouvrier par la critique marxiste des associations ouvrières comme moyen de transformation des relations de production (Cornforth, 1995).

Marx a exprimé une position ambivalente sur ces formes alternatives et populaires d'entreprise en considérant tant leurs volets positifs que négatifs<sup>9</sup>. Il reconnaît ainsi, dans ses premiers ouvrages, que celles-ci proposent une alternative existante et pratique qui conteste la séparation entre la propriété et le contrôle des moyens de production et le travail. En proposant de faire de l'économie une œuvre et un domaine politiques, elles démontrent les capacités auto-organisatrices et émancipatrices du prolétariat, niées par le fonctionnement de l'usine capitaliste.

Cependant, alors même que mouvement coopératif et mouvement ouvrier ne faisaient qu'un, l'expérience de la Commune de Paris mit fin aux sympathies coopératives chez Marx. Le mouvement socialiste se détourne dès lors de la solution associationniste (Draperi, 2012 ; Jossa, 2005) :

En même temps, l'expérience de la période de 1848 à 1864 a prouvé au-dessus de tout doute que, tout excellent qu'il soit en pratique, le travail coopératif enfermé dans le cercle étroit des efforts partiels des ouvriers éparpillés n'est pas capable d'arrêter le progrès géométrique du monopole, n'est pas capable d'émanciper les masses, n'est pas même capable d'alléger le fardeau de leur misère. (Lowit, 1962, p. 86)

Cette critique s'attaque au fondement du mouvement associationniste : la stratégie de l'exemple et de l'essaimage comme moyen de renversement pacifique du capitalisme. Selon Marx, si les coopératives dépassent la division entre deux classes de l'organisation capitaliste, elles ne peuvent supplanter le capitalisme en tant que force politique (Defalvard, 2013). Les associations ouvrières ne peuvent faire face aux facteurs exogènes du capitalisme industriel – concentration des capitaux, lois du marché, etc. – ainsi qu'aux politiques bourgeoises qui interdisent et répriment durement ce type d'entreprise alternative. Au mieux ces entreprises sont donc l'illustration d'une capacité de l'autonomie prolétarienne par la démocratie dans l'usine, mais elles ne peuvent constituer un moyen de lutte pérenne. Cette lecture marxiste a eu des conséquences durables dans la littérature économique et organisationnelle. Par la suite, la thèse de la dégénérescence est théorisée par deux auteurs socialistes de la fin du XIX<sup>ème</sup> siècle, les époux Beatrice, née Potter, et Sidney Webb :

The most enthusiastic believer in this form of democracy would be hard put to it to find, in all the range of industry and commerce, a single lasting success. In the relatively few cases in which such enterprises have not eventually succumbed as business concerns they have ceased to be

---

<sup>9</sup> La position marxienne vis-à-vis des associations ouvrières, puis des coopératives de travail, est plus complexe qu'une simple opposition de principe. Pour nuancer cette thèse voir Cours-Salies & Zarka (2013).

democracies of producers themselves managing their own work; and have become, in effect, associations of capitalists on a small scale... (S. Webb & Webb, 1921, p. 463-464)

Dès 1891, en analysant l'évolution d'associations ouvrières britanniques, Beatrice Webb met en évidence les échecs répétés et les déviations des principes démocratiques initiaux : augmentation du pourcentage de salariés non-sociétaires, concentration du pouvoir aux mains d'une minorité, disqualification de certains membres dans la prise de décision et ventes des parts sociales à des personnes en dehors de l'association. Les coopératives présentent *in fine* des comportements semblables à ceux des entreprises capitalistes, contre lesquelles elles se positionnaient pourtant en alternative. La tentation perpétuelle de l'appropriation, à la manière du capitaliste, du surplus de la valeur créée par le travail et le refus de l'innovation mettent finalement en danger l'organisation et les conditions de travail (B. Webb & Webb, 1907, p. 465).

Contrairement à Marx, pour qui les causes de dégénérescence étaient davantage exogènes, le couple Webb souligne les conditions endogènes qui déterminent le processus de dégénérescence (Cornforth, 1995) : ces entreprises sont par essence des entreprises capitalistes déguisées (Jossa, 2005) qui assurent avant tout la reproduction du capital et de ses agents (Clegg, 1979 ; Clegg & Dunkerley, 1987). Les associations ouvrières ne sont alors pas des alternatives crédibles au capitalisme mais plutôt une forme intermédiaire entre capitalisme et socialisme, qui ne mérite donc pas d'être soutenue par le mouvement et les penseurs socialistes.<sup>10</sup>

Cette approche développe une vision déterministe et essentialiste de la dégénérescence : les formes démocratiques d'entreprise échoueront et disparaîtront inexorablement par manque d'efficacité ou finiront par adopter des comportements organisationnels traditionnels. Après tout, « *it's a matter of psychology* » (Webb & Webb, 1907, p. 468).

#### 1.3.1.2. Une dégénérescence par oligarchisation

La deuxième version du processus de dégénérescence s'illustre par la fameuse « *loi d'airain de l'oligarchie* » (Michels, 1914). Michels identifie en effet « *la présence de traits oligarchiques*

---

<sup>10</sup> Cette fonction a par ailleurs été parfois clairement assumée par les promoteurs du mouvement coopératif eux-mêmes. Ainsi François Espagne, ancien directeur-général de la CGSCOP, considérait que « *la coopération doit transformer les prolétaires en capitalistes, le mot ne s'entendant pas au sens de classe sociale mais de fonction économique, non incompatible avec la persistance d'un statut de salarié* » (2009, p. 22).

*immanents dans toute organisation humaine finalisée* » (p. 52). Selon ce dernier, deux raisons déterminent l'émergence d'une oligarchie organisationnelle et du « *phénomène dirigeant* » :

- (1) une première d'**ordre psychologique** est la prédisposition et le penchant pour les membres d'une action collective à confier leur destin à un leader charismatique qui, une fois en poste, considère celui-ci comme sien et refuse de laisser sa place. Par cette position de leader, il est considéré comme un expert incontestable et irremplaçable pour le bon fonctionnement de l'entreprise collective.
- (2) une seconde suggère que la formation d'une élite est une **nécessité organisationnelle**, la démocratie directe étant inefficace *per se*. Face à divers facteurs organisationnels qui mettent en difficulté le fonctionnement démocratique (augmentation de la taille, difficulté dans la gestion des tensions, division et spécialisation technique du travail, etc.), l'entreprise a besoin d'une centralisation de ses fonctions de direction. Les compétences de gestion et d'organisation sont réservées à quelques-uns.

La question de la taille de l'entreprise devient ici centrale. En se développant, celle-ci a besoin de s'organiser : il y aurait ainsi une relation inverse entre la taille d'une entreprise et la participation des salariés à sa gestion (Cabrera *et al.*, 2003 ; Cheney, 2002 ; Whyte *et al.*, 1991).

Dans une conception longitudinale et à travers l'étude de communautés de travail et d'organisations autogestionnaires yougoslaves et péruviennes, Meister (1974) approfondit la théorie de la dégénérescence. Il identifie ainsi quatre étapes inéluctables :

- La **phase de la conquête** durant laquelle l'organisation s'appuie sur un enthousiasme et une ferveur idéologiques. Construit sur une autogestion et une démocratie directe, l'organisation est le moyen de porter une idéologie alternative au monde extérieur : elle porte un projet militant et utopique.
- La **phase de la consolidation économique** durant laquelle l'organisation démocratique est soumise aux réalités et aux exigences économiques exogènes qui l'obligent à modifier ses pratiques institutionnelles et organisationnelles : le principe d'efficacité supplante le principe politique. L'ambition égalitaire et participative s'essouffle face à une hiérarchisation et une bureaucratisation internes : c'est l'heure d'un déchirement entre gestionnaires et militants.
- La **phase de la coexistence** est une étape de renoncement aux principes originaux : la démocratie déléguée prend la place d'une conception et d'une pratique plus directe et

participative au nom de l'efficacité et de l'adaptation aux exigences économiques extérieures.

- La **phase du pouvoir des administrateurs** dans laquelle les responsables non-élus prennent définitivement le contrôle de l'entreprise : la démocratie déléguée disparaît sous l'impulsion d'une bureaucratisation où les experts gestionnaires, au nom de leur efficacité organisationnelle, dirigent seuls l'entreprise. La démocratie et ses organes n'ont qu'une réalité formelle.

Cette oligarchisation souligne la difficulté à (ré)unir le *dèmos* face à un processus d'organisation et à une recherche d'efficacité. Ainsi, Desroches (1976) soulève, dans son quadrilatère coopératif, l'importance de l'unité entre les quatre acteurs d'une coopérative :

- les **sociétaires**, c'est-à-dire les co-propriétaires de parts sociales de l'entreprise. Leur assemblée générale est l'organe souverain quel que soit le mode de scrutin adopté pour la prise de décision ;
- les **administrateur**, membres élus de la coopérative à qui l'assemblée générale et les sociétaires délèguent leur pouvoir décisionnel au conseil d'administration pour une durée limitée et variable selon les entreprises ;
- les **managers**, nommés par les administrateurs pour leurs compétences en gestion et en management ; il s'agit de la technocratie ;
- les **employés**, salariés ayant contracté un contrat de travail avec les managers de l'entreprise.

Desroches a mis en exergue l'importance du lien social et de la communication entre ces quatre catégories de l'entreprise : « *Le pont aux ânes de la démocratie coopérative est précisément d'obtenir des communications, voire des convergences, entre ces quatre pôles. On sait maintenant qu'un tel fonctionnement ne va pas de soi* » (Desroches, 1976, p. 338). La dégénérescence se produisant alors lorsqu'une, ou plusieurs, des parties se désolidarise des autres. Les membres de l'entreprise vont alors chercher à maximiser les intérêts particuliers de leur catégorie à défaut de l'entreprise commune.

#### 1.3.1.3. La dégénérescence par inefficacité

La conception déterministe de la dégénérescence démocratique s'appuie sur un présupposé théorique : la supériorité de la structure hiérarchique et administrative. Ces considérations

trouvent leur source dans le modèle néo-classique de l'entreprise, dominant amplement les travaux effectués sur le défaut d'efficacité des entreprises autogestionnaires et collectives (Barreto, 2011). En effet, l'idée de la supériorité de la structure hiérarchique est intimement liée à l'hégémonie de la conception capitaliste et contractuelle de l'entreprise et donc à la dévaluation de toute conception collective de l'entreprise. Cette supériorité de l'efficacité de la structure hiérarchique par rapport à la structure collective est explicite dans la théorie des droits de propriété (Furubotn & Pejovich, 1973) qui infuse les courants néo-institutionnalistes (théorie de l'agence et théorie des coûts de transaction notamment). Ainsi, la littérature met en évidence deux arguments qui expliqueraient la moindre efficacité de ces entreprises démocratiques (Dow, 2003 ; Major, 1996) : 1/ les déficiences liées au partage des droits de vote (le droit de contrôle résiduel) et 2/ celles liées au partage des bénéfices (le droit aux bénéfices résiduels). La volonté de maximiser ses bénéfices résiduels, c'est-à-dire son profit, est intimement liée au contrôle de l'organisation (Hansmann, 1988). La légitimité du modèle hiérarchique et du fonctionnement administratif de l'entreprise s'appuie sur sa capacité à satisfaire la motivation financière du capitaliste, l'agent central de la théorie de l'agence.

Ainsi, Jensen et Meckling (1979) font l'inventaire des handicaps de toute forme collective d'entreprise d'après l'expérience yougoslave : 1/ le problème sur le partage des revenus de l'entreprise, 2/ la non-transférabilité des droits sur les revenus futurs, 3/ les conflits d'agence, 4/ l'origine des actifs et le financement de l'entreprise et enfin 5/ le problème de l'horizon temporel avec le risque de biais courttermistes.

L'organisation hiérarchique n'est jamais remise en cause comme modèle exclusif et universel d'efficacité organisationnelle, assimilée à l'efficacité financière. Il existe ainsi un « *réductionnisme du mainstream* » (Barreto, 2011) qui associe organisation hiérarchique et efficacité organisationnelle. Selon cette approche, l'entreprise capitaliste et sa hiérarchie ont des « *capacités de traitement de l'information supérieures et (aux) talents oratoires et décisionnels exceptionnels* » (Williamson, 1975, p. 52). Elle produit une organisation efficace du fait de relations d'autorité et de processus de délibération et de décision rapides. À contrario, les « groupes de pairs » exigent des échanges d'information et un temps de délibération important : les coûts de transaction sont bien trop élevés. Le fonctionnement collectif et démocratique est caractérisé par une inefficacité *sui generis* :

Democracy is, after all, a famously messy and time-consuming decision process that is made even messier in the organizational version by the sheer frequency and variety of participative opportunities. Furthermore, it is an "unnatural act". (Kerr & Caimano, 2004, p. 93)

Certains auteurs ont cependant critiqué de tels modèles théoriques qui mobilisent des arguments *ad hoc* (Dow, 2003 ; Jossa, 2009) et mettent de côté la motivation des travailleurs, et plus largement des sociétaires.<sup>11</sup> Pour Vanek (1970 ; 1975) la participation à la gestion de l'entreprise devient un moyen de mobilisation et motivation, pour Horvat (1982) et Oakeshott (1978) il s'agit de la copropriété et des droits résiduels qui leur sont distribués, tandis que pour Cable et Fitzroy (1980) la participation aux bénéfices est centrale dans la construction de « *peer pressures* » pour limiter les comportements de *free rider*. La légitimité des décisions est plus importante au sein des entreprises autogérées. Elles sont de fait mieux appliquées (Vanek, 1970).

Cependant, ces travaux se sont seulement focalisés sur l'optimisation d'une fonction-objectif de l'entreprise autogérée. Ils ne peuvent pas de fait s'affranchir du modèle théorique et de ses hypothèses sous-jacentes (Barreto, 2011 ; Maroudas & Rizopoulos, 2014) : anthropologie utilitariste, rationalité parfaite, efficacité organisationnelle purement financière, etc.

#### 1.3.1.4. Des sources exogènes à la dégénérescence

D'autres éléments viennent mettre en difficulté le principe démocratique, en particulier l'importance de la formation et de l'éducation des membres citoyens de l'entreprise (Lindenfeld & Rothschild, 1982) : la démocratie, en tant que pratique, s'apprend. Il existe en effet une difficulté à former une communauté de travail démocratique avec des « *individus non-démocratiques* » qui ont été construits socialement et psychologiquement dans un environnement politique, légal et socio-économique particulièrement non-démocratique (Rothschild-Whitt, 1979). Le processus de dégénérescence est avant tout la conséquence d'un contexte institutionnel (Chaves-Avila *et al.*, 2008) qui promeut des « *market-based solutions to social problems* » (Eikenberry, 2009, p. 585). Au-delà de certains éléments internes, l'environnement social, politique et économique détermine les pressions isomorphiques (DiMaggio & Powell, 1983) et participe directement au processus de dégénérescence. Le cas de la formation et de l'éducation est un exemple idéal-typique :

---

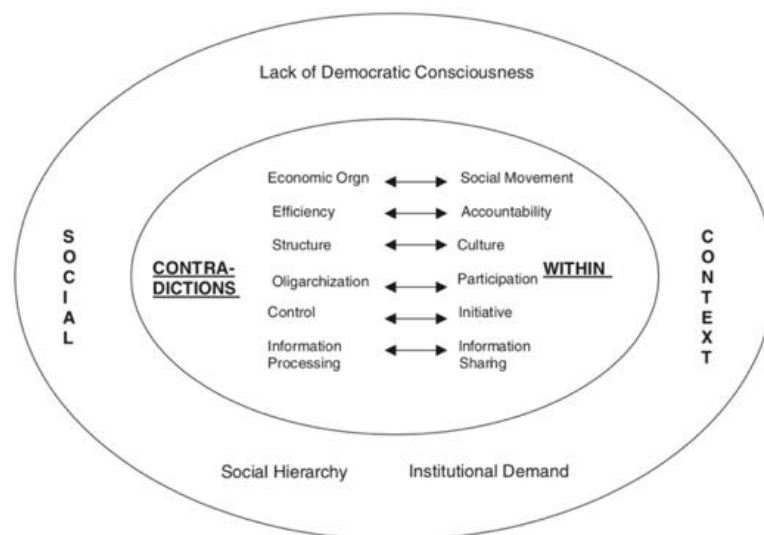
<sup>11</sup> Nous nous basons ici principalement sur les synthèses effectuées par Defourny et Nyssens (2017) et Barretto (2011).



We do learn to participate by participating and (...) feelings of political efficacy are more likely to be developed in a participatory environment (...). The experience of a participatory authority structure might also be effective in diminishing tendencies toward non-democratic attitudes in the individual. (Pateman, 1970, p. 105)

La dégénérescence est ainsi moins liée à des facteurs internes qu'à un contexte défavorable (Rus, 1970) : idéologie et systèmes de valeurs, relations industrielles, règles légales, support financier, etc. (Blasi *et al.*, 1984). Les contraintes institutionnelles amènent ainsi ces organisations à se conformer à des principes et à des règles contraires au fonctionnement démocratique (Bargues *et al.*, 2017 ; Cheney, 2002 ; Jaumier, 2017 ; Kasmir, 1996). La démocratie devient un exercice organisationnel délicat entre tendance à la normalisation et projet démocratique : les contradictions entre organisation démocratique et environnement extérieur bureaucratique se transforment en contradictions internes (Figure 4).

**Figure 4 : Démocratie et contradiction (Varman & Chakrabarti, 2016, p. 203)**



Loin de la conception unidimensionnelle, ces travaux plus récents ont mis en évidence le caractère multiforme et exogène du processus de dégénérescence. Cependant, d'autres travaux ont cherché à nuancer, voire dépasser cette conception toujours déterministe :

I learned that in a society permeated by inequalities, we can't get rid of the patterns of domination and subordination we participate in unless we continually examine our contradictions. And we find these contradictions by tracing out the political implications of our moral identities. Without such self-examination we may think of ourselves as progressive, but fail to build a better alternative. (Kleinman, 1996, p. 140)

### 1.3.2. Une lecture nuancée

Quel que soit le processus décrit par ses théoriciens, la théorie de la dégénérescence est construite sur une conception déterministe et universaliste qui a depuis longtemps été réfutée tant théoriquement qu'empiriquement (voir entre autres Rothschild et Whitt, 1986 ; Cornforth, 1995 ; Barreto, 2011 ; Jardat, 2012 ; Jong & van Witteloostuijn, 2004). Le processus de dégénérescence est en effet une réalité empirique conditionnée (Rothschild-Whitt, 1979) :

But he [Robert Michels] was wrong to claim that democratic institutions and organisations will always fail and turn into oligarchies. Social reality does not happen according to natural laws but is a result of, and open to, human design and human action; it can be shaped and changed in various ways. And there are always measures and counter-measures at hand with which we can design, initiate, maintain, improve, repair or change institutions to serve better those purposes they are meant to serve. Institutions can be designed and maintained in ways that help democratic organisations to avoid becoming oligarchies. (Diefenbach, 2019, p. 15)

La dégénérescence n'est pas une voie naturelle de l'ordre organisationnel, mais un scénario parmi d'autres. En effet, la théorie de la dégénérescence a été remise en cause par l'étude de coopérative sur le temps long (Hunt, 1992 ; Stryjan, 1994) : « *we can, even must, do everything we can to set up and maintain democratic institutions and organisations – including, and particularly, in the economic sphere* » (Diefenbach, 2019, p. 15).

La dégénérescence fait partie de la vie démocratique : voici la thèse développée par certains penseurs (Batstone, 1983 ; Cornforth, 1995 ; Cornforth *et al.*, 1988 ; Estrin & Jones, 1992 ; Hernandez, 2006 ; Stryjan, 1994). Batstone (1983) souligne en effet que certaines entreprises connaissent une régénérescence durant l'étape trois traditionnelle de la dégénérescence démocratique. Il remet ainsi en question le cycle de vie déterministe de cette théorie. À sa suite, Rosner (1985, p. 104) met en évidence, par l'étude de kibboutz israéliens, que la vie démocratique de ces entreprises est une succession d'étapes de dégénérescence et de régénérescence. Ce processus permet ainsi aux kibboutz de créer de nouvelles formes organisationnelles tout en gardant leurs spécificités et leurs principes managériaux.

Cette approche davantage processuelle et reproductive ouvre une nouvelle façon de penser le processus de dégénérescence : il n'est plus inévitable et il devient nécessaire (Stryjan, 1989, 1994). La dégénérescence est une des étapes de la vie démocratique, conséquence d'une mauvaise reproduction de ses membres, sur laquelle l'entreprise a un pouvoir d'agir pour relancer un processus régénératif.

Dans cette veine, en étudiant trois coopératives de travail canadiennes, Hunt (1992) fait une relecture du cycle de vie des formes démocratiques et collectives d'entreprise. En rejetant l'inéluctabilité de la dégénérescence, il identifie alors quatre stades :

- **Stade 1 - Émergence et premiers développements**, caractérisés par des délibérations et des négociations permanentes sur la raison d'être et le sens de l'organisation. L'entreprise se caractérise par une absence de structure managériale et une volonté de décentralisation des décisions. L'entreprise, construite par des militants dans un but politique, est conçue comme une alternative à la forme traditionnelle et hiérarchique.
- **Stade 2 - Construire l'organisation**, qui apparaît à la suite d'une tension entre l'idéal original et les exigences pratiques et organisationnelles de l'entreprise :

Maturity brought with it a rethink, and, for some, a reconsideration of what had been rejected, giving shape to a reinterpreted meaning of democracy. A consensus emerged around the idea that democratic working relationships could include and incorporate individual differences. That everyone did not have to do the same thing in order to be equal. In this sense, specialization came to be understood as a way of enacting a more democratic work environment, one in which workers themselves made decisions about, and exercised control over, the work they would do on a day-to-day basis. (Hunt, 1992, p. 25-26)

- **Stade 3 - Maintenir et soutenir l'organisation** apparaît « *when organizational members came to a shared understanding of the form their organization would take – a consensus forged out of the experience-reflection praxis of stage two* » (p. 26). De nouvelles fonctions gestionnaires apparaissent pour stabiliser la nouvelle forme organisationnelle ; elles participent à un processus de différenciation, de décentralisation et de division du travail au sein de l'entreprise.
- **Stade 4 - Reconstitution ou conclusion** : Dans cette période les membres de la coopérative délèguent leur pouvoir à des administrateurs élus, quitte à ce qu'ils perdent un peu de sens : il y a ici une forme de normalisation organisationnelle. « *Much of the literature on worker co-operatives would have us believe that such a move represent degeneration. I would argue (...) such a move stood to reignite, rather than extinguish, their democratic spirit.* » (p. 35) ; mais c'est aussi un stade durant lequel la coopérative peut (doit) déconstruire et reconstruire l'organisation et la culture démocratique.

La démocratie n'est donc pas un état figé, mais davantage une dynamique et un effort constant vers une forme d'émancipation économique et organisationnelle. Ces approches permettent ainsi de relativiser le déterminisme de la théorie de la dégénérescence sans en nier sa possibilité.

Finalement, la loi de l'oligarchie de Michels est présente dans tout processus organisationnel démocratique pour diverses raisons : l'incomplétude des systèmes démocratiques mis en place, l'incapacité d'entièrement se prémunir contre l'abus de pouvoir, la tentation d'individus d'acquiescer davantage de pouvoir par des moyens illégitimes ou encore l'absence de participation des membres par manque de volonté, d'intérêt ou de capacité (Diefenbach, 2019).

Ces conceptions processuelles, en s'intéressant davantage à la pratique réelle de la démocratie, démontrent la capacité de ces entreprises et de leurs membres à revoir régulièrement les règles et les processus démocratiques. La démocratie ne suit alors pas un processus linéaire de dégénérescence, mais, à l'image d'un pendule, des phases de dégénérescence et de régénérescence (Bonnemaizon & Béji-Bécheur, 2018).

### 1.3.3. Un implicite managérial

Si la théorie de la dégénérescence a été nuancée et a perdu son caractère déterministe à la suite de la démonstration empirique du potentiel régénératif, celle-ci reste encore construite sur une hypothèse *ad hoc* :

(...) il faudrait choisir entre, d'une part, une organisation traditionnelle, hiérarchique et efficace, et, d'autre part, une forme d'association égalitaire mais très vite réduite au blocage. (...) En outre, cette thèse considère de manière sous-jacente des formes d'organisation figées et non des formes d'action collective créatives. (Gand & Segrestin, 2009, p. 130)

La forme hiérarchique est considérée *de facto* comme la plus efficace et donc comme indispensable. Nous identifions ici un implicite organisationnel : la seule organisation efficace du travail est celle au sein de laquelle la dirigeance est une expertise de quelques-uns. Cette thèse légitime et impose ainsi la prise de pouvoir indispensable par quelques managers en vertu de leur savoir et de leurs compétences supérieures et exclusives (Cheney, 2002 ; Kasmir, 1996). La division du travail optimale se veut ainsi scientifique entre des managers et des managés : « *it implies a separation between the actual doing of whatever is being managed and the higher-level function of controlling these processes. (...) it is a claim to coordinate the doing of all things* » (M. Parker, 2019, p. 495). Il s'agit de la seule organisation du travail considérée et théorisée comme efficace. De fait, cet implicite managérial soutient l'idée d'une exclusivité de l'organisation managériale du travail. Or, comme le souligne M. Parker, cette affirmation est un parti pris idéologique :

(...) ‘management ideas’ are different from ideas about organization more generally. Indeed, the reduction of the latter to the former is an ideological move that encourages us to believe that there are no alternatives to management, as if all forms of organization were necessarily managerial. They are not. (Parker, 2019, p. 493)

De fait, si la théorie de la dégénérescence est déterministe, c’est qu’elle fait l’hypothèse que la seule organisation du travail efficace est hiérarchique et managériale, c’est-à-dire par définition contradictoire avec l’idée et la pratique démocratique. Pourquoi existe-t-il un tel implicite managérial ?

## 1.4. L’impensé du projet organisationnel en ESS

Pour comprendre l’origine de cet implicite de l’organisation du travail au sein des approches de la dégénérescence démocratique, cette partie propose de revenir sur la pensée historique de l’ESS contemporaine. Nous identifions dans les grandes étapes de la pensée et de la mise en pratique de ce courant alternatif un impensé : l’organisation et la gestion du travail. Faute d’alternative, l’organisation managériale devient *de facto* la réponse adoptée. Le développement de cette proposition suit trois temps du développement historique de l’ESS contemporaine : le projet utopique (Partie 1.4.1.), l’institutionnalisation et la formalisation progressive de l’économie sociale (Partie 1.4.2.) et enfin le développement plus récent de l’économie solidaire (Partie 1.4.3.).

### 1.4.1. Le projet utopique : émanciper le travail et le travailleur

Les origines de l’ESS contemporaine s’appuient sur une critique radicale et positive de l’organisation industrielle du début du XIX<sup>ème</sup> siècle (Ferraton, 2006). Celle-ci propose des alternatives socio-économiques garantissant tant l’efficacité économique que la justice sociale. Ces contre-propositions s’illustrent tout d’abord chez des auteurs dits « utopistes » (Saint Simon, Charles Fourier, Etienne Cabet et Robert Owen), « véritables messies sociaux », qui imaginent des utopies pacifiées, version sécularisée d’un paradis terrestre (Draperi, 2012). On retrouve dans cette approche communautaire (Artis & Demoustier, 2013) une opposition à la séparation entre politique et économie et à la division du travail qui dissocie le travailleur de sa production. Ces auteurs donnent ainsi une centralité importante au travail et à son organisation dans leurs conceptions théoriques.

Etienne Cabet, par exemple, avance une utopie où « *tout concourt à rendre le travail agréable* » (Cabet, 1845, p. 101). Il propose une communauté imaginaire dans laquelle « *(l)e citoyen n'a jamais à exécuter que des règlements ou des lois qui sont son ouvrage, et par conséquent il les exécute toujours sans hésitation et sans répugnance* » (Cabet, 1845, p. 105). Il développe ainsi une proposition de démocratisation de l'activité et de l'organisation du travail.

Fourier quant à lui suggère la réalisation des passions des travailleurs si bien que le « *travail [sera] plus attrayant que ne sont aujourd'hui les spectacles et bals* » (Fourier, 1829, p. 27). Dans cette optique, l'auteur utopiste envisage une reconfiguration complète et esthétique de la division du travail. Il propose ainsi de varier pour chacun les postes, les gestes, les responsabilités et d'encourager les relations amicales. Il s'agit ici de redéfinir les conditions du bonheur au travail par la réalisation d'une mécanique précise de douze passions. Positiviste convaincu, il propose à chaque travailleur des activités correspondantes à ses passions singulières, « *la division du travail (est) portée au suprême degré, afin d'affecter chaque sexe et chaque âge aux fonctions qui lui sont convenables* » (Vergnioux, 2002, p. 30). Ces utopies permettent d'ouvrir le champ des possibles et de penser des formes alternatives de l'organisation industrielle post-révolutionnaire.

Cependant, la qualité démocratique de ces communautés de travail reste questionnable. En effet, on trouve dans cette approche communautaire une organisation autocratique (Espagne, 2009). Dans la mise en œuvre de ces utopies, l'organisation du travail est soumise à une direction autoritaire et paternaliste (Desmars, 2014). R. Owen, par exemple, souhaite éviter « *tous les maux innombrables des élections et des campagnes électorales* » (cité dans Artis et Demoustier, 2013, p. 44) alors que son homologue français considère l'égalité comme « *un poison politique en association* » (Fourier, 1822, p. 3).

#### 1.4.2. L'institutionnalisation : une acceptation managériale

La seconde partie du XIX<sup>ème</sup> siècle correspond à une concrétisation du projet socialiste utopique à travers diverses utopies expérimentales. Le projet politique, principalement théorique, se confronte alors au réel, à l'effectivité et à la performativité de ses principes. De la fin du XIX<sup>ème</sup> siècle à aujourd'hui, ce projet politique alternatif suit alors plusieurs étapes : concrétisation, institutionnalisation, normalisation puis renouvellement de ses principes.

#### 1.4.2.1. L'héritage de Rochdale : de la coopérative intégrale à la « révision déchirante »

L'expérience de la *Rochdale Equitable Pioneers Society* (1844) est un des actes fondateurs du mouvement coopératif international ; les principes qui y sont conçus et adoptés (Figure 5) définissent toujours l'idéal coopératif international à travers les principes de l'Alliance Coopérative Internationale. Créée par 28 artisans travaillant dans des filatures de coton du Nord de l'Angleterre, le projet démocratique et l'héritage utopique y sont explicites :

Aussitôt que faire se pourra, la Société procédera à l'organisation des forces de la production, de la distribution, de l'éducation et de son propre gouvernement ; ou, en d'autres termes, elle établira une colonie indigène se soutenant par elle-même et dans laquelle les intérêts seront unis. La Société viendra en aide aux autres sociétés coopératives pour établir des colonies semblables. (Holyoake, 2017, p. 22)

**Figure 5 : Les principes des Pionniers de Rochdale (Draperi, 2012, p. 51)**

<p style="text-align: center;"><b>Concernant le fonctionnement :</b></p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Vente et achat au comptant ;</li><li>2. Vente au prix courant de détail du marché ;</li><li>3. Distribution de l'excédent (ristourne) au prorata des achats.</li></ol> <p style="text-align: center;"><b>Concernant la structure de la société :</b></p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Principe démocratique « une personne, une voix » ;</li><li>2. Qualité d'associé du sociétaire : le sociétaire remplit ses devoirs de coopérateur ;</li><li>3. Non-limitation du nombre des sociétaires ;</li><li>4. Sélection des membres sur la base de l'honnêteté ;</li><li>5. Neutralité politique et religieuse ;</li><li>6. Destination d'une partie du bénéfice aux œuvres sociales et au logement.</li></ol>
--

Le projet initial des Équitables est de proposer une « coopération intégrale » qui, commençant par la coopération de consommation, doit s'élargir par la suite vers l'industrie (Santos, 2015). Cependant, si leur héritage est toujours aussi présent, c'est que cette expérience porte en elle les germes des débats qui marqueront la fin du XIX<sup>ème</sup> et du XX<sup>ème</sup> siècle, en particulier l'opposition entre sociétaire-consommateur et sociétaire-travailleur, c'est-à-dire finalement entre coopération de consommation et coopération de production.

**Figure 6 : Évolution de la coopérative de Rochdale (Daudé-Bancel, 1901, cité dans Draperi, 2012, p. 53)**

Date	Nombre de coopérateurs	Bénéfices (équivalent ; francs)
1844	28	0
1850	600	22 000
1860	3 450	400 000
1870	5 560	600 000
1880	10 600	1 200 000
1891	11 647	1 305 000

En effet, derrière le projet intégral, les coopérateurs de la société de Rochdale se différencient selon leur statut. Si la majorité de la communauté est composée de consommateurs, des salariés sont présents, mais restent minoritaires. Si l'essor de celle-ci au cours des décennies est remarquable tant en nombre des coopérateurs qu'en termes financiers (Figure 6), se pose dès 1860 la question de la place des salariés et en particulier d'une ristourne sur leur travail. Fondamentalement la question devient « *qu'elle doit être la destination des excédents de gestion (les bénéfices) ?* » (Draperi, 2012, p. 54).

Deux camps s'affrontent alors. Les participationnistes, en grande majorité des coopérateurs salariés, pour qui la qualité et le projet coopératifs poussent à produire une meilleure rémunération et de meilleures conditions de travail pour ces travailleurs. Les coopérativistes quant à eux se positionnent pour un réinvestissement du surplus de gestion au sein de la coopérative ; ils conditionnent une amélioration des conditions de travail au renversement du capitalisme.

En 1862, l'assemblée générale décide, à 502 voix contre 162, la fin de la participation pour les salariés. La coopération subit une « *halte sur la voie* » (Holyoake, 2017, p. 76). L'opposition de ces deux courants, coopérativiste et participationniste, constitue une division pérenne dans le courant coopératif, et plus largement, au sein de l'économie sociale. Elle prépare la substitution de la dialectique consommateur-producteur, majoritaire au sein du mouvement socialiste naissant et des associations ouvrières, à la dialectique capital/travail (Azam, 2003).

Ainsi, les participationnistes se retrouvent rapidement dans l'expérimentation française de Godin, les coopérativistes se rassembleront autour de Charles Gide et de son École de Nîmes. Cette « *révision déchirante* », pour reprendre les mots de Gide, témoigne du passage d'une



utopie coopérative par la micro-république des travailleurs à la macro-république des consommateurs (Draperi, 2012). Le mouvement coopératif écarte la question de l'organisation du travail pour des motifs avant tout techniques et économiques. Il fait un premier pas vers l'impensé d'une organisation démocratique et l'acceptation *de facto* d'une division hiérarchique du travail :

Les principaux chefs du mouvement contre la participation des travailleurs appartenaient à la classe des régisseurs, des surveillants, des petits trafiquants, et autres gens analogues. L'argument favori contre le principe du droit des travailleurs à la répartition des bénéfices fut de déclarer que c'était là une théorie socialiste. (Holyoake, 2017, p. 77)

#### 1.4.2.2. Un maillon entre utopie et économie sociale : le Familistère de Guise

Continuateur, mais aussi critique de Fourier, Jean-Baptiste Godin<sup>12</sup> est un des premiers praticiens à explicitement vouloir faire descendre la démocratie dans l'usine : « *au regard notamment de ces projets contemporains qui, faisant signe vers l'utopie, en appellent à une nouvelle reconfiguration des territoires du travail* » (Lallement, 2009, p. 51). Il est ainsi avant tout un expérimentateur à l'épreuve du réel, contrairement à ses prédécesseurs qui n'ont pas réussi à concrétiser leur projet abstrait et spéculatif, c'est-à-dire celui de modifier la situation sociale et politique du XIX<sup>ème</sup> siècle. Dans les pas critiques du phalanstère fouriériste, il transforme son entreprise et son usine en « familistère » en proposant, à contre-courant des entreprises capitalistes traditionnelles, « *un discours à vertu performative aidant à rompre avec le monde tel qu'il est* » (Lallement, 2009, p. 17) associant capital et travail, avec une prévalence importante donnée au dernier.

Longtemps critiqué et écarté du mouvement coopératif français, Godin retrouve aujourd'hui une nouvelle actualité et apparaît pour certains comme le maillon entre l'utopie associationniste ouvrière et celle de la république coopérative (Draperi, 2008). « *Précurseur de la démocratie industrielle* » (Lallement, 2008, p. 74), il est un des premiers à mettre en œuvre une démocratisation du travail et de son organisation à travers diverses expérimentations de démocratie directe et indirecte au sein de l'usine du Familistère. Celle-ci s'appuie sur sa propre conception du projet démocratique. Godin refuse ainsi catégoriquement la notion d'« égalité » (Santos, 2015) tout en projetant un idéal démocratique :

---

<sup>12</sup> Cette partie est en grande partie inspirée par les travaux biographiques de Michel Lallement (2008, 2009, 2011) et Jean-François Draperi (2008).

L'idée démocratique n'est plus, pour une minorité seulement, la liberté et l'égalité des droits sociaux. C'est pour les masses travailleuses leur part d'intervention dans la direction industrielle, c'est la revendication de leurs droits légitimes à la participation aux bénéfices créés par le travail, et, par conséquent, à la jouissance qui s'attache à la richesse. (Godin, 1871, p. 32 ; cité dans Draperi, 2008, p. 146)

Trois expériences principales ont été mises en place :

### **(1) L'élection par les travailleurs des plus méritants (1867-1872)**

À partir de 1867, Godin met en place une série d'expérimentations démocratiques pour élire le personnel considéré comme le plus méritant et le récompenser avec un diplôme et une gratification monétaire. Tous les ouvriers et ouvrières sont ainsi amenés à voter. Les résultats restent cependant décevants pour l'industriel, car ils ne correspondent pas à ceux qui reçoivent les meilleures notations et les meilleurs retours de l'encadrement. Les travailleurs ont préféré s'entendre pour diminuer le différentiel de salaire existant entre eux. Godin fait ainsi face à un sentiment profondément égalitaire de ces travailleurs, contraire à sa conception de la justice conçue par rapport au mérite de chacun.

### **(2) La mise en place de groupe d'étude (1877-1878)**

L'objectif est ici d'accroître les compétences et le savoir-faire gestionnaires qui manquent au sein de l'usine. Si le rôle éducatif est ici clairement exprimé, la machine élective est cependant beaucoup trop lourde à gérer (Lallement, 2008), les responsables sont choisis parmi « *les salariés les plus hauts placés dans la hiérarchie professionnelle de l'usine* » (Lallement, 2009, p. 272) et la participation active des ouvriers n'est pas au rendez-vous :

L'apathie intellectuelle et le manque de culture préparatoire, à la fois professionnelle et sociale ; la complexité du système, l'inquiétude de certains chefs de service secrètement hostiles à la libre intervention des groupes sur toutes les questions qui se traitaient jadis par voie d'autorité, et enfin, l'opposition sourde des intéressés, sentant confusément qu'ils faisaient figure de « moyens » utilisés en vue d'une fin dont la valeur profonde leur échappait. (Prudhommeaux, 1911, 40 cité dans Draperi, 2008, p. 163-164)

### **(3) L'institutionnalisation de la participation par la création de l'association (1880)**

Godin conclut que la formation ne peut être efficace que s'il n'y a aucune suspicion vis-à-vis de la finalité de l'action entreprise. Il est donc nécessaire que les ouvriers soient associés à l'administration de l'entreprise. S'il prend ainsi la gestion directe du Familistère, il propose

l'institutionnalisation de relations égalitaires par l'association juridique du capital et du travail, première étape de l'émancipation ouvrière. Il propose ainsi (Draperi, 2008, p. 172) :

- La répartition équitable des bénéfices entre le capital et le travail ;
- La propriété du capital par les salariés ;
- La prééminence du travail dans les décisions.

Ces trois tentatives sont des échecs. Peu à peu le caractère et le projet démocratiques du familistère se dissipent et tendent à disparaître. L'industriel reprend en main la direction de l'entreprise (Lallement, 2008, p. 75). Si l'apathie et la tendance égalitariste des ouvriers ont été soulignées comme motifs de cet échec, il est possible de déceler dans la conception godinienne de la démocratie ouvrière les germes d'un échec inévitable. Celui-ci se présente en effet en bon père de famille et est reconnu comme tel par les travailleurs.

Ce dernier n'a en effet jamais remis en question une division hiérarchique du travail : la « bonne » valeur du mérite, si cher à l'industriel, ne peut être définie que par les responsables hiérarchiques ; la conception égalitaire des ouvriers est dès lors considérée comme non-valable. Godin impose de fait sa représentation et sa conception de l'organisation du travail, sans prendre en considération celle de ses « enfants » ouvriers. Sa pratique paternaliste produit ainsi des travailleurs passifs, écrasés par sa personnalité et son pouvoir. De surcroît, la qualité du travail effectué reste sensiblement similaire à celui de la concurrence : « *Aux usines Godin, le travail ouvrier ne ressemble guère [...] à l'idéal du parangon sociétaire. L'ouvrage est dur, épuisant, usant* » (Lallement, 2009, p. 314).

Le projet démocratique godinien quitte dès lors l'atelier : il est instauré uniquement dans le cadre de l'Association pendant que l'usine et le travail conservent une organisation traditionnelle et hiérarchique. Il s'agit de travailler sur le progrès social et économique, en particulier via l'association du capital et du travail. Maillon entre l'associationnisme du XIX<sup>ème</sup> siècle et l'économie sociale du début du XX<sup>ème</sup> siècle (Draperi, 2012), Godin inaugure une ère qui donne la primauté à l'institutionnalisation et à la question de la répartition de la richesse à défaut de l'organisation de l'activité de travail. La création d'une institution socio-économique est considérée comme condition *sine qua non* de l'émancipation ouvrière : il est nécessaire, préalablement à toute libération du travail, de créer une association du capital et du travail. Les salariés doivent d'abord devenir sociétaires de l'entreprise (Draperi, 2008, p. 174).

### 1.4.2.3. De l'institutionnalisation à la banalisation

Dans la seconde partie du XIX<sup>ème</sup> siècle, les associations puis coopératives ouvrières restent des expériences multiformes qui, sans cadre légal commun, proposent une forme de bricolage institutionnel et organisationnel. Elles relèvent des règles démocratiques et des modalités d'exercice du pouvoir davantage liées par des contrats interpersonnels que par des formalisations légales :

De l'Association des bijoutiers en doré (1834) aux centaines de coopératives de 1849 ou aux associations qui se redéploient à partir de 1865, elles ont en commun la spontanéité et la diversité des modèles, expérimentés sans statut légal propre. Même quand ils ont été connus en France, les statuts des Équitables Pionniers de ROCHDALE, qui ont été ultérieurement la matrice des législations coopératives, n'ont que rarement inspiré les statuts des premières associations ouvrières. Celles-ci se glissaient dans le statut des sociétés ordinaires (souvent sociétés en commandite, puis sociétés anonymes à partir de la loi de 1867), en tâchant d'y inscrire en premier lieu des commandements moraux et sociaux (prière en commun, solidarité, formation), en second lieu des dispositions originales, de type en général buchézien (réserves collectives, indirectement rendues possibles comme substitut du capital par la variabilité de celui-ci : titre III de la loi de 1867), et quelquefois fouriériste (Familistère de GUISE mais celui-ci, préparé pendant plus de dix ans, ne reçoit qu'en 1880 de son fondateur, le compagnon et industriel GODIN, sa forme juridique de société en commandite brisant (sic) des règles et un fonctionnement coopératifs). (Espagne, 2006, p. 6-7)

Lorsque Charles Gide fait le bilan de l'ensemble de ces expériences et de ces multiplicités institutionnelles, celui-ci montre que leur unité se trouve davantage « *autour des objectifs mais non de la forme ou des règles d'organisation* » (Rousselière, 2004, p. 10).

(...) tous ceux qui ont donné l'impulsion au mouvement coopératif et tous ceux qui à cette heure encore le soutiennent de leurs efforts et de leurs sympathies, sont des hommes qui ont vu dans la coopération une transformation, progressive sans doute, pacifique, cela va sans dire, mais radicale aussi de l'ordre social actuel. Pour tous ceux qui l'ont étudiée de près, la coopération est une nouvelle forme d'organisation industrielle tendant à se substituer à l'organisation actuelle : – Si elle n'est pas cela, elle n'est rien. (Gide, 1887, 46-47 cité dans Pénin, 2006, p. 68)

L'économie sociale regroupe « *toutes les formes de libre association qui tendent à l'émancipation de la classe ouvrière par ses propres moyens* » (Gide, 1990 cité dans Defourny & Nyssens, 2017, p. 37). L'association, fondement de l'économie sociale, et ses modalités d'application (Pénin, 2006), relèvent en effet de « *formes infiniment variées et qui sont encore loin d'être toutes connues* » (Gide, 1987, cité dans Pénin, 2006, p. 67)

Face à cette diversité institutionnelle bien souvent informelle et jouant avec les formalités légales de l'époque, la fin du XIX<sup>ème</sup> siècle et le début du XX<sup>ème</sup> siècle ont été la première

étape de reconnaissance et de formalisation juridique de dispositions légales spécifiques (Seeberger, 2014). Finalement, cette centralité de l'institutionnalisation se développe aux dépens de la question de l'émancipation du travail et du projet politique : l'économie sociale doit être avant tout efficace pour surpasser l'économie capitaliste.

Cette approche est tout particulièrement développée par le fondateur de l'économie sociale avec sa République Coopérative en n'attachant « à ce mot aucune signification politique (...) en le prenant uniquement dans son sens économique » (Gide 1929, cité dans Nasr, 2019, p. 21). Ce recentrage institutionnel s'accompagne ainsi d'une acceptation de l'ordre gestionnaire : l'économie sociale doit développer sa performance économique avant toute action politique. Ce choix implique de fait une acceptation des principes de l'organisation du travail et des techniques de gestion des entreprises capitalistes :

(...) le mode d'entreprise coopératif doit pâtir de graves inconvénients : d'abord, il est vrai, du manque de capacités techniques, mais plus encore du manque d'une direction unique, de « l'œil du maître » et du stimulant du profit individuel chez le gérant, que celui-ci soit salarié ou philanthrope. (Gide, 1904, p. 2).

Le travail est dès lors évacué des questionnements de l'économie sociale, le consommateur devient l'incarnation de l'intérêt général, à l'instar des lectures de l'économie marginaliste (Azam, 2003). L'économie sociale s'écarte de tout projet politique alternatif et des mouvements ouvriers. Elle prend désormais la charge de corriger les défauts du marché, de la concurrence et du capitalisme. Cette approche inaugure de fait une conception fonctionnelle et sectorielle de l'économie sociale.

La faillite de l'utopie ouvrière de production lors de la Commune de Paris annonçait ce recentrage vers une émancipation davantage économique portée par une coopération principalement de consommation et de crédit. De même, la domination de la pensée socialiste marxiste, introduite en France par Jules Guesde, déporte la question de l'émancipation du travail vers le syndicalisme. La coopération du travail est marginalisée :

(...) sa fonction prophétique est « délégitimée » quand la coopération est remplacée dans ce domaine par le développement massif du syndicalisme et du socialisme « de conquête du pouvoir d'Etat ». Elle n'aspire plus (...) à être un modèle précurseur de « société totale ». (Espagne, 2006, p. 15)

Cette situation se prolonge de « l'ère des bâtisseurs » (1919-1932) à « l'ère des administrateurs » (après 1932) (Prache, 1963) qui se matérialise par l'abandon de l'utopie et

du projet alternatif (Draperi, 2012). Fauquet (1935) souligne ainsi le rapprochement entre secteur coopératif et secteur privé. Cette conception sectorielle de l'économie sociale achève la banalisation de celle-ci : la création et la reconnaissance des institutions tierces de ce secteur ne sont plus le résultat d'un projet collectif et alternatif, mais le produit des défaillances du marché. Elle accepte de fait une conception formelle de l'économie, en occultant toute conception substantive, ce qui débouche sur une prééminence, à la manière anglo-saxonne du *non-profit sector*, du marché et du modèle organisationnel de l'entreprise capitaliste. L'économie sociale devient un secteur intégré au capitalisme (Fauquet, 1935), dont elle voulait originellement la chute, et accompagne l'ascension de la société industrielle de la seconde partie du XXème siècle (Duverger, 2019), « *moteur auxiliaire de la croissance fordiste* » (Demoustier, 2001).

Les coopératives naissent antérieurement d'une démarche commune et quasi anonyme de professionnels se transformant en coopérateurs ; elles procèdent désormais de l'adhésion, donnée par des hommes en état de disponibilité, à l'initiative mobilisatrice d'un « entrepreneur latent » que la réunion et le soutien des premiers transforment en « entrepreneur révélé ». D'où trois ou quatre générations de « chefs d'entreprises coopératives » d'une envergure exceptionnelle. D'où un fonctionnement comme « ascenseur social », machine propre à assurer des promotions individuelles dans une société inchangée. (Espagne, 2006, p. 12)

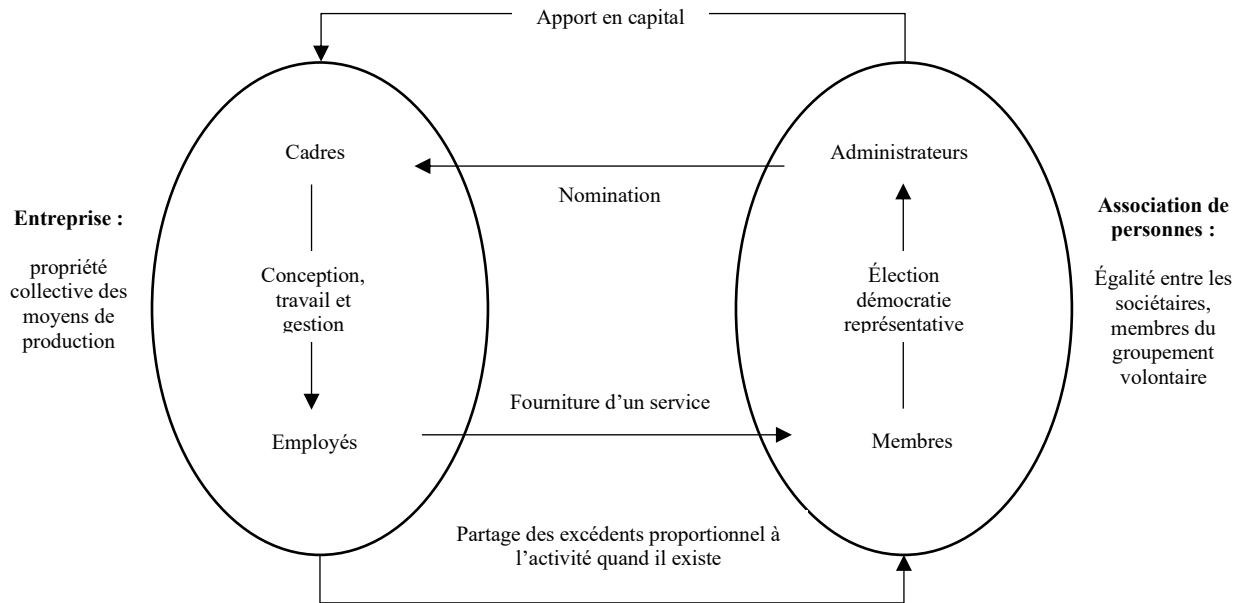
Desroches (1983) approfondit cette conception sectorielle en définissant l'économie sociale par sa place dans le marché, mais aussi par ses composantes institutionnelles. L'économie sociale est formée de trois composantes fondamentales : l'entreprise coopérative, l'entreprise mutualiste et l'entreprise associative. Loin du mythe gidien d'un « *coopérativisme intégral* » (Duverger, 2019), l'économie sociale passe « *en pointillé* » (Desroche, 1991), marquée par une conception davantage statutaire.

Gaston Prache souligne alors l'écart qui se creuse entre principes et pratiques dans des entreprises coopératives sous l'emprise d'une organisation gestionnaire et hiérarchique et scientifique. Les entreprises de l'économie sociale sont avant « *tout créée[s] et gérée[s] pour satisfaire les besoins des associés* » (Fauquet, 1935, p. 67) ; les relations sont économiques et définies par un rapport de sociétariat dans une double relation d'association et d'activité (Vienney, 1994 -Figure 7).

Distinguée et séparée du fonctionnement associatif du groupement de personnes, l'entreprise, lieu de production et de travail, adopte l'organisation du travail et la gestion tayloriennes. L'entreprise, si elle est pensée comme propriété collective des moyens de production, ne promeut aucune singularité organisationnelle et son fonctionnement se confond avec le celui de

l'entreprise capitaliste. Cette acceptation, si elle permet de consolider institutionnellement et économiquement les entreprises de l'économie sociale, écarte tout projet alternatif et participe à la « *démocratie organisée* » fordiste (Duverger, 2019, p. 37).

**Figure 7 : L'organisation d'économie sociale (Laville, 2016, p. 294)**



Il est nécessaire d'insister sur le fait que cette conception fonctionnelle de l'économie sociale s'inscrit dans un contexte bien particulier avec l'intégration croissante des entreprises de l'économie sociale dans la production marchande. Elles font face à de nouvelles pressions concurrentielles du marché et à un nouvel impératif de rentabilité des capitaux investis, créant de fait « *une obsolescence des relations d'aide, au profit de l'efficacité productive évaluée par chaque partenaire en référence à celle des autres entreprises* » (Vienney, 1994, cité dans Bidet, 2003, p. 169).

Vienney souligne le retournement des rapports entre l'association et l'entreprise, achevant le processus de banalisation des entreprises de l'économie sociale du XXème siècle. En effet, si le fonctionnement de l'association définit l'expression d'un mouvement démocratique, la gestion de son entreprise demeure semblable à celle capitaliste (Draperi, 2005). Les problématiques et les exigences de l'entreprise prennent alors le pas sur celles de l'association (Chomel, 2000) :

À l'origine, l'appartenance des personnes à une collectivité solidaire est préalable à la formation d'une entreprise (...) l'entreprise requalifie les personnes associées par les fonctions qui les relient à son activité propre, sélectionnant et solidarisant celles dont les caractères sont compatibles avec les conditions de son propre développement. (Vienney, 1994, cité dans Bidet, 2003, p. 169)

Le moment autogestionnaire post mai 68 et les expériences en Yougoslavie et en Israël n'y font rien, de même que le retour retentissant de la coopération ouvrière. S'ils relancent l'intérêt pour le fonctionnement autogestionnaire, les « *chercheurs s'efforcent de traiter la question d'un point de vue strictement économique et technique, venant achever le processus de dépolitisation de l'analyse coopérative* » (Alcouffe *et al.*, 2013, p. 13).

Par cette domination de l'entreprise et des considérations techniques et gestionnaires, l'économie sociale n'a pas pu être pensée dans sa singularité démocratique. Le travail et son organisation sont de fait restés des angles de mort de l'institutionnalisation de l'économie sociale du XX<sup>ème</sup> siècle et de l'économie sociale et solidaire du XXI<sup>ème</sup> siècle. Le projet démocratique s'appuie toujours sur une conception formelle peu mise en pratique :

L'égalité formelle est trop vite identifiée à un fonctionnement démocratique, alors que l'ensemble des constats effectués dans les monographies montre que le statut ne saurait constituer une condition suffisante en la matière. (Laville, 2016, p. 23)

Cependant, cette situation trouve également son origine dans une acceptation générale de la part des mouvements ouvriers de l'organisation managériale du travail d'origine taylorienne (Trentin, 2012) ; cette situation n'épargne pas l'économie sociale (Drapéri, 2005, p. 59-61). Elle est le terreau d'une nouvelle critique de l'économie sociale et d'un renouveau de ces principes dans les années 1990.

#### 1.4.3. L'économie solidaire : un rendez-vous manqué ?

Face à cette banalisation gestionnaire des entreprises de l'économie sociale et face à la dépolitisation de leur projet démocratique et social, l'économie solidaire est venue relancer le projet alternatif. Dans le courant des années 1970-90, l'économie solidaire réinterroge la prédominance d'une approche statutaire au profit du retour à une activité productive et économique inscrite dans des relations solidaires et dans les pratiques participatives des acteurs. Ce renouveau théorique et pratique s'inscrit également dans un renouveau des luttes et des problématiques économiques et sociales : les questions féministes, l'écologie, le racisme ou encore l'exclusion sociale. L'économie solidaire se réclame d'une « *dimension politique plus affirmée* » (Hiez & Lavillunière, 2013, p. 7) qui repose la « *problématique qui avait été à l'origine de l'économie sociale, celle de la contribution à un débat pluraliste sur les institutions pertinentes de la démocratie* » (Laville, 1996 cité dans Bidet, 2003, p. 172-173) :



Les formes juridiques respectant l'égalité entre les membres, typiques de l'économie sociale, sont nécessaires mais non suffisantes pour un fonctionnement démocratique. Il importe de ne plus entretenir la confusion entre l'égalité formelle des personnes dans les statuts et le fonctionnement démocratique, les trajectoires des organismes d'économie sociale ayant montré que la propriété collective des moyens de production ne garantissait pas contre la réapparition d'inégalité. Si l'on considère que la démocratie interne constitue un enjeu fondamental, il s'avère indispensable de ne pas se contenter de statuts et de rechercher les moyens effectifs d'une participation active des personnes associées au projet. (Laville, 2016, p. 348-349)

Cependant, loin de proposer une création *ex nihilo*, ses défenseurs militants et universitaires présentent cette nouvelle approche davantage comme un renouveau des principes et des pratiques associationnistes ouvriers du XIX<sup>ème</sup> siècle, écartés par la banalisation de l'économie sociale historique. Ils y intègrent une pluralité d'acteurs économiques, de l'économie sociale ou non, et une hybridation des pratiques entrepreneuriales et organisationnelles. On quitte alors la définition statutaire de l'économie sociale, c'est-à-dire la satisfaction des besoins d'une catégorie exclusive (les sociétaires), pour davantage fédérer et intégrer une pluralité d'acteurs autour d'une finalité commune qui recherche des effets positifs, au-delà des sociétaires, pour la société dans son ensemble :

Cette définition se distingue de l'économie sociale (et de l'économie solidaire au sens politique) en ce qu'elle s'appuie non sur le groupement de personnes et conséquemment sur les statuts juridiques, mais sur l'origine des ressources et sur la nature de l'activité. (Drapéri, 2013, p. 64)

L'économie solidaire propose ainsi de dépasser la simple question de la propriété et du contrôle de la gouvernance, en étant davantage tournée vers et par son action dans la société, « *au nom de quoi on le fait* » (Laville, 2013, p. 24). L'économie solidaire souhaite s'émanciper d'une conception formelle de l'économie, car « *le marché est l'une des composantes qui, tout en étant majeure, n'est en rien unique* » (Laville, 1997, p. 235, cité dans Azam, 2003, p. 158). En étant articulée autour de ses trois pôles, l'économie solidaire propose une construction conjointe de l'activité économique basée sur un principe de réciprocité. Elle a profondément relancé le projet démocratique de l'économie sociale historique à la fois en soulignant les faiblesses théoriques et pratiques de cette dernière, mais aussi en proposant une alternative positive à celle-ci, un « *projet d'action sur la société* » (Laville & Sainsaulieu, 1997). La solidarité démocratique, principe organisationnel et politique, devient le moyen d'une transformation du domaine économique, fondée sur le travail et le bien-vivre. Elle redonne un second souffle à la vie politique traditionnelle, fondée sur la délibération et l'intersubjectivité (Laville, 2019). En abandonnant l'approche formelle, l'économie solidaire propose une conception substantive de la démocratie et de l'économie :

À partir du moment où les activités économiques sont mises en œuvre en tant que moyens au service de finalités relevant de la solidarité démocratique, la production de biens et services relève d'une autre logique : elle n'est pas décidée en fonction des perspectives de gain, mais à partir de son caractère approprié à un bien commun. (...) L'activité n'est pas conçue à partir d'une identité commune préexistante, mais à travers une réflexion collective qui concourt à la définir. (Laville, 2016, p. 326-327)

L'économie solidaire a permis de re-politiser et de donner un nouveau souffle démocratique à l'économie sociale en la réinscrivant comme force politique instituante de la société par la réintégration des parties prenantes. Cependant, celle-ci évacue à son tour la question de l'organisation du travail des entreprises solidaires et avec elle une partie constituante de l'entreprise : les travailleurs. Comment ces dernières, concrètement, organisent-elles en interne leur projet démocratique ? Tournée davantage vers la coopération interéconomique et interpolitique par une politisation de son objet social et de son activité productive, elle en néglige cependant la démocratisation de son organisation interne. Aucun modèle organisationnel démocratique n'a ainsi été développé.

### 1.5. Vers un management social et solidaire ?

Notre exposé permet de montrer que la qualité démocratique n'est pas liée uniquement à un statut, une relation de sociétariat, c'est-à-dire à une réalité institutionnelle. Elle est avant tout dépendante de sa réalité pratique :

(...) toutes les organisations ne sont pas démocratiques, non pas parce qu'elles ne sont pas dotées des statuts ou de cadres de représentation, mais parce que les individus qui la composent ne sont pas libres ou disposés à prendre part à la vie démocratique et aux enquêtes. (...) la conception de dispositifs destinés à résoudre une problématique et à encadrer le projet est, à chaque fois, un processus collectif. La production de dispositifs est une action partagée, nullement réservée à des experts : chacun est libre et même encouragé à enclencher un processus de résolution de problèmes. (Lanciano & Saleilles, 2020, p. 21-22)

Depuis quelques années, la littérature gestionnaire, anglo-saxonne puis francophone, s'est développée pour comprendre comment les principes alternatifs, et *a fortiori* démocratiques, se matérialisent dans les pratiques organisationnelles et gestionnaires quotidiennes, celles-ci étant la condition nécessaire d'une pérennité démocratique. Ainsi, il semble nécessaire de développer une « *orgadiversité* » et des modèles d'organisation adaptés pour pérenniser le caractère singulier des organisations alternatives (Béji-Bécheur *et al.*, 2021).

Cette partie se déploie en deux temps. Tout d'abord, elle souligne l'appropriation récente de l'objet des entreprises de l'économie sociale et solidaire par les sciences de gestion : le management doit s'adapter à la singularité sociale et solidaire. Cependant, dans un second temps, nous mettons en évidence l'exigence de dépasser la simple adaptation managériale par l'impératif d'une organisation démocratique.

### 1.5.1. La question managériale et gestionnaire

La notion d'entreprise démocratique ne renvoie pas à un modèle existant, mais à un projet dont les formes de concrétisation restent, pour l'essentiel, à inventer (Gand & Segrestin, 2009). La démocratie peut devenir « *un projet d'action collective dont la concrétisation peut prendre des formes variées et se transformer au cours du temps* » (Gand & Segrestin, 2009, p. 131). L'organisation du travail, dominée par le modèle managérial, peut alors s'adapter à la gouvernance de ces entreprises et à leurs valeurs (Puusa & Saastamoinen, 2021) :

(...) le management des entreprises de l'économie sociale et solidaire doit se démarquer du management standard caractérisé par la mesure de la performance individuelle pour aller vers un management par la régulation des équipes unies autour d'un projet solidaire et des valeurs collectives. Pour le dire autrement, nous suggérons la nécessité d'un management spécifique aux entreprises de l'économie sociale et solidaire. Question de cohérence. (Lacan & Silva, 2020, p. 334)

#### 1.5.1.1. Quand les sciences de gestion découvrent l'ESS

La dégénérescence et la question démocratiques étant conditionnées par la matérialisation de leurs principes démocratiques, elles deviennent des enjeux gestionnaires (Bayle & Dupuis, 2012 ; Huet & Roques, 2017 ; Laville & Glémain, 2009a ; Maisonnasse *et al.*, 2019). Depuis deux décennies des travaux francophones ont appréhendé la gouvernance démocratique dans une conception élargie, « *c'est-à-dire comme l'ensemble des dispositifs de gestion qui organisent la dynamique des savoirs et des apprentissages (individuels et collectifs) nécessaires à l'exercice d'une gouvernance plurielle* » (Gand, 2015, p. 140). La gestion des entreprises de l'ESS, et plus particulièrement la GRH, a proposé de nouveaux apports pour « *réconcilier les organisations de l'ESS avec les outils de gestion* » (Château-Terrisse, 2018) en redéfinissant la notion d'efficacité.

Il s'agit ainsi de comprendre les enjeux gestionnaires spécifiques et d'en adapter les techniques et les outils aux principes alternatifs. Ainsi, une littérature gestionnaire s'est construite pour

étudier les systèmes d'information (Eynaud & Silva, 2012), la gestion des ressources humaines (Bargues *et al.*, 2017 ; Comeau & Davister, 2008 ; Everaere, 2011 ; Jaumier *et al.*, 2018 ; Juban *et al.*, 2015 ; Valéau, 2013), le management stratégique et celui de la performance (Capron, 2012 ; Leseul, 2012) ou encore le marketing (Béji-Bécheur, 2018).

Concevoir des outils et des dispositifs de gestion de pilotage propres aux entreprises de l'ESS demeure une difficulté particulière pour la discipline gestionnaire (Codello-Guijarro & Béji-Bécheur, 2015 ; Combes-Joret & Lethielleux, 2018). Juban (2015) souligne l'importance du caractère hybride des entreprises de l'ESS auquel les outils et dispositifs de gestion doivent faire face. La gestion, normalement centrée sur des objectifs avant tout économiques au sein des entreprises capitalistes, doit s'appropriier les conventions démocratiques. Certains ont ainsi démontré les efforts et les capacités de détournement et d'adaptation de la GRH (Everaere, 2011 ; Juban, 2015 ; Juban *et al.*, 2015 ; Jaumier *et al.*, 2017) ou du management (Silva, 2013 ; Capelli, 2020) à des fins collectives et démocratiques.

En revanche, d'autres ont souligné dans quelle mesure l'introduction de dispositifs gestionnaires et managériaux au sein des entreprises de l'ESS tend à marginaliser les dimensions politiques et démocratiques de celles-ci où les valeurs risquent d'être réduites à un rôle incantatoire (Richez-Battesti, 2020, p. 118). Dominées par le paradigme gestionnaire dominant, les entreprises de l'ESS substituent le principe d'efficacité au principe politique : « *Plus efficaces et, ce faisant, plus conformes aux attentes des pouvoirs publics et des financeurs, ces nouvelles pratiques RH s'accompagnent cependant d'un déclin du militantisme et des valeurs communautaires* » (Valéau, 2013, p. 76). L'entreprise de l'ESS se dépolitise par une « *métamorphose socioculturelle* ». De même, Bretos *et al.* (2018), en étudiant le cas de la coopérative Mondragon, soulignent le rôle de la GRH dans la diffusion de nouvelles pratiques organisationnelles qui se traduisent par une nouvelle légitimité des managers au détriment des coopérateurs.

La littérature met en exergue la difficulté de transposer l'utopie à la pratique organisationnelle (Puusa & Saastamoinen, 2021). Ainsi, les coopératives ne sont pas catégoriquement des entreprises alternatives mais risquent de constituer des formes atténuées du projet capitaliste (Paranque & Willmott, 2014). L'entreprise infantilise ses coopérateurs pour en faire des participants passifs envers la structure managériale. Le même phénomène se retrouve par exemple dans le cas de Mondragon qui cherche à légitimer des pratiques managériales postfordistes (Gibson-Graham, 2003). La coopérative n'est alors plus un outil de gouvernance

démocratique au service de son sociétariat, mais un moyen d'encadrement et de contrôle (Richez-Battesti & Gianfaldoni, 2006) au risque de ne pas respecter le contrat psychologique propre à ce type d'entreprise (Duport, 2009).

Ces apports en sciences de gestion abordent la démocratie principalement par le prisme de la gouvernance d'entreprise et de sa conséquence sur les dispositifs et les politiques de gestion (Bonnemaizon & Béji-Bécheur, 2018). Or, il est nécessaire de porter et d'étudier la question démocratique sur plusieurs niveaux organisationnels, en particulier sur sa mise en place quotidienne, c'est-à-dire un « *democratic organizing* » (Hernandez, 2006 ; Langmead, 2017 ; Stryjan, 1989). Lanciano et Saleilles (2020) proposent ainsi de définir l'action démocratique, en reprenant le terme deweyien d'*enquête*, comme « *une action partagée, nullement réservée à des experts : chacun est libre et même encouragé à enclencher un processus de résolution de problèmes* » (p. 22). L'action démocratique est considérée comme fondamentalement collective, égalitaire, productrice de connaissances et surtout continuellement expérimentale. Maisonnasse *et al.* (2020) soulignent de même l'importance de la convention délibérative dans la mise en pratique des valeurs et du projet coopératifs. L'entreprise peut devenir un lieu du dialogue où le travailleur a « *la possibilité d'accéder à un espace d'action, au sens arendtien d'un possible agir politique* » (Detchessahar, 2019, p. 29).

#### 1.5.1.2. Adapter la fonction et la pratique managériales

Le management n'est pas en reste (Cheney *et al.*, 2014) : les pratiques qui visent à prévenir et à empêcher la loi d'airain de l'oligarchie ne se limitent pas aux organes de gouvernance formels et institués mais s'inscrivent au sein des pratiques quotidiennes, de l'activité de travail et des relations interpersonnelles qui se tissent dans l'entreprise (Jaumier, 2017). Ainsi, l'humour et la dérision peuvent devenir des moyens particulièrement efficaces pour « *pour empêcher les chefs de devenir chefs* » : les managers sont ainsi continuellement ramenés à leur position de sociétaire, c'est-à-dire à égalité avec les autres membres de la coopérative.

Plusieurs dispositifs managériaux sont dès lors envisagés pour assurer une concordance des principes démocratiques avec les pratiques et les relations managériales : l'importance du profil socioprofessionnel des managers recrutés (Chaves & Sajardo-Moreno, 2004) ou encore la mise en place de moyens d'encadrement du pouvoir des managers (Spear, 2004). D'autres soutiennent que plus qu'être simplement contrôlées, les managers et leurs pratiques doivent s'adapter en s'appuyant sur les valeurs démocratiques (P. Davis, 2001).

Le manager se voit doté d'une nouvelle mission : traduire les valeurs démocratiques et sociales dans ses pratiques managériales et dans l'organisation du travail. La gouvernance démocratique doit ainsi s'enraciner quotidiennement :

L'importance des valeurs est telle dans l'économie sociale et solidaire que la spécificité managériale consiste à en faire un élément de partage et de pilotage de la performance, dans une amélioration continue opérant à quatre niveaux : économique, juridique, organisationnel et social. (...) Le manager est ainsi le pivot de l'entreprise de l'économie sociale et solidaire, dont il relaie le projet et les valeurs. En effet, pas plus que les clients ne sont immédiatement acteurs par conviction, les salariés recrutés par ces entreprises n'adhèrent pas forcément spontanément au projet d'économie sociale et solidaire et à leurs valeurs. (Lacan, 2020, p. 99-100)

La question du travail et de son organisation devient, depuis quelques décennies, centrale pour les entreprises de l'ESS ; certaines prônent ainsi une réflexion collective entre professionnels et chercheurs « *visant à davantage associer le sociétariat à l'activité* » (Ory *et al.*, 2006, p. 150), les organes de gouvernance étant intimement liés à l'activité et aux expériences quotidiennes. En effet, si généralement, les entreprises de l'ESS finissent par se diriger vers une spécialisation des tâches et une division horizontale du travail (Hunt, 1992), toutes ne veulent pas abandonner leur projet et leur objectif démocratiques et souhaitent faire concorder une organisation managériale efficace avec une pratique politique et démocratique (Cornforth *et al.*, 1988).

Or, la spécialisation des tâches nécessite un organe de coordination qui implique inévitablement une nouvelle division verticale du travail (Hunt, 1992). Celle-ci constitue le terreau d'un différentiel de pouvoir, de statut et de salaire, c'est-à-dire les prémisses d'un processus d'oligarchisation. Ainsi, toute organisation formelle affaiblit les démocraties organisationnelles : « *Collectivist forms of organization are undermined to extent that knowledge or skills needed to perform the organization's task are unevenly distributed* » (Rothschild & Whitt, 1986, p. 104). Les questions de l'efficacité et du dynamisme social doivent ainsi être prises à bras le corps par les entreprises de l'ESS au risque de périliter alors que « *surprising (...) little attention has been paid to assessing the sorts of work designs that might be most compatible with democratic processes* » (Hunt, 1992, p. 9-10).

La relation entre la division et l'activité de travail, d'un côté, et la pratique et la gouvernance démocratiques, de l'autre, est cependant complexe et relève de nombreux enjeux organisationnels : l'accès à l'information, le rôle et la place de l'expertise, l'expérience de

travail, etc. (Cornforth, 1995). Certains auteurs ont mis en évidence des moyens isolés pour créer une activité de travail assurant une gouvernance démocratique.

C'est ici la conception historique du management qui est remise en question. Celui-ci doit être compris et pratiqué de manière « appropriée » aux singularités démocratiques : il doit participer directement au projet démocratique.

## 1.5.2. L'impératif d'une organisation démocratique

### 1.5.2.1. Du principe à la pratique : la concrétisation démocratique

Si la concrétisation organisationnelle de principes démocratiques statutaires et formels devient, depuis la loi de 2014, une nouvelle préoccupation du mouvement de l'ESS, parallèlement de nouveaux travaux en sciences de gestion caractérisent l'*entreprise démocratique* (Lanciano & Saleilles, 2020) ou encore la *democratic organization* (Diefenbach, 2020). Dans un projet semblable, Eynaud et França Filho (2019, p. 94) soulignent qu'une démocratisation suppose et exige une alter-gestion démocratique se traduisant par :

- des espaces de réflexivité collective et de débat ;
- la co-construction d'indicateurs de suivi d'activité entre les parties prenantes ;
- des espaces de convivialité pour apprendre à débattre, à délibérer et à gérer les conflits ;
- la coproduction de nouvelles règles et de nouveaux outils de régulation de l'action collective.

À la différence de travaux antérieurs, ces derniers proposent une conception multi-niveau et pragmatique de la démocratie en entreprise, définie à la fois par des statuts, par une gouvernance et par une organisation quotidienne. Ainsi, selon Diefenbach (2020), dans une *democratic organization* les droits légaux de propriété et les droits politiques convergent : « *all members of the democratic organization are entitled to be involved in all types of decision* » (p. 60). C'est une approche pragmatique de la démocratie en entreprise qui est proposée. Celle-ci doit se matérialiser à la fois dans des statuts, c'est-à-dire un cadre légal définissant en particulier les droits de propriété, et dans des pratiques, c'est-à-dire dans une organisation démocratique du travail. On retrouve ici la conception développée par Lanciano et Saleilles (2020) qui reprennent le concept deweyien d'« *enquête* ». Selon celles-ci :

(...) toutes les organisations ne sont pas démocratiques, non pas parce qu'elles ne sont pas dotées des statuts ou de cadres de représentation, mais parce que les individus qui la composent ne sont

pas libres ou disposés à prendre part à la vie démocratique et aux enquêtes. (...) La production de dispositifs est une action partagée, nullement réservée à des experts : chacun est libre et même encouragé à enclencher un processus de résolution de problèmes. Logiquement, cette liberté de conception amène à une certaine multiplication des dispositifs mais leur appropriation dans les pratiques n'est pas imposée. L'ensemble de ces dispositifs s'inscrit plutôt dans une logique de boîte à outils disponible pour les individus qui voudraient s'en saisir que dans une logique de procédures à suivre et respecter. (p. 21-22)

Dans la même conception pragmatique, Bonnemaizon et Béji-Bécheur (2018) proposent également que la démocratie passe « *du statut à l'action* ». La réalité démocratique est ainsi conditionnée à un encadrement formel, mais surtout à une citoyenneté active au sein de l'organisation quotidienne : « *la culture démocratique ne se réduit pas à la démocratie formelle et se nourrit d'une culture de la participation à la gestion de l'entreprise* » (p. 140). Ces formes d'organisation sont alors le résultat d'innovations organisationnelles proposant un *empowerment* des parties concernées dans et par la prise de décision.

L'*entreprise démocratique* est ainsi un essai permanent, « *un processus en mouvement, jamais figé, un idéal à atteindre, qui peut prendre des formes variées* » (Bonnemaizon & Béji-Bécheur, 2018, p. 140). Elle devient une réalité distincte de la *société*, simple cadre légal et financier : « *un collectif original, dédié à l'activité inventive* » (Segrestin & Hatchuel, 2012, p. 33) :

L'organisation démocratique rassemblerait alors des individus mis en relation par des situations et en capacité d'enclencher des processus d'enquêtes. Les frontières de l'organisation ne se confondent pas forcément avec le public ; l'organisation est alors le réceptacle de publics enclenchant des enquêtes. La vie de l'organisation s'organise autour de ses activités centrales ; la raison d'être de l'organisation est bien d'affronter de nouveaux problèmes et d'actionner de manière collective les activités de résolution de ces derniers. (Lanciano & Saleilles, 2020, p. 21)

Ainsi, la forme démocratique d'entreprise ne doit pas seulement être vue comme forme légale, mais comme une modalité organisationnelle plus large (Stryjan, 1989). Celle-ci pourrait alors s'appuyer sur une organisation du travail non-hiérarchique (Diefenbach, 2020).

#### 1.5.2.2. Vers des organisations non-hiérarchiques ?

Si les travaux traditionnels en sciences de gestion ont toujours étudié la démocratie des ESS à son niveau organisationnel, certains plus récent proposent une conception multiniveaux de la démocratisation de l'entreprise pour comprendre et souligner l'interdépendance et le conditionnement d'un niveau à un autre :



(..) the democratic organisation can be defined as a non-hierarchical organisation that pursues and serves multi-dimensional (social, political, legal, economic, and/or environmental) purposes in considerate, balanced, and sustainable ways and that is owned, managed, and controlled individually, collectively, and democratically by all of its members, who have equal rights, and are equally empowered, to participate fully in the governance and management of the organisation, organisational affairs, and activities. (Diefenbach, 2020, p. 31)

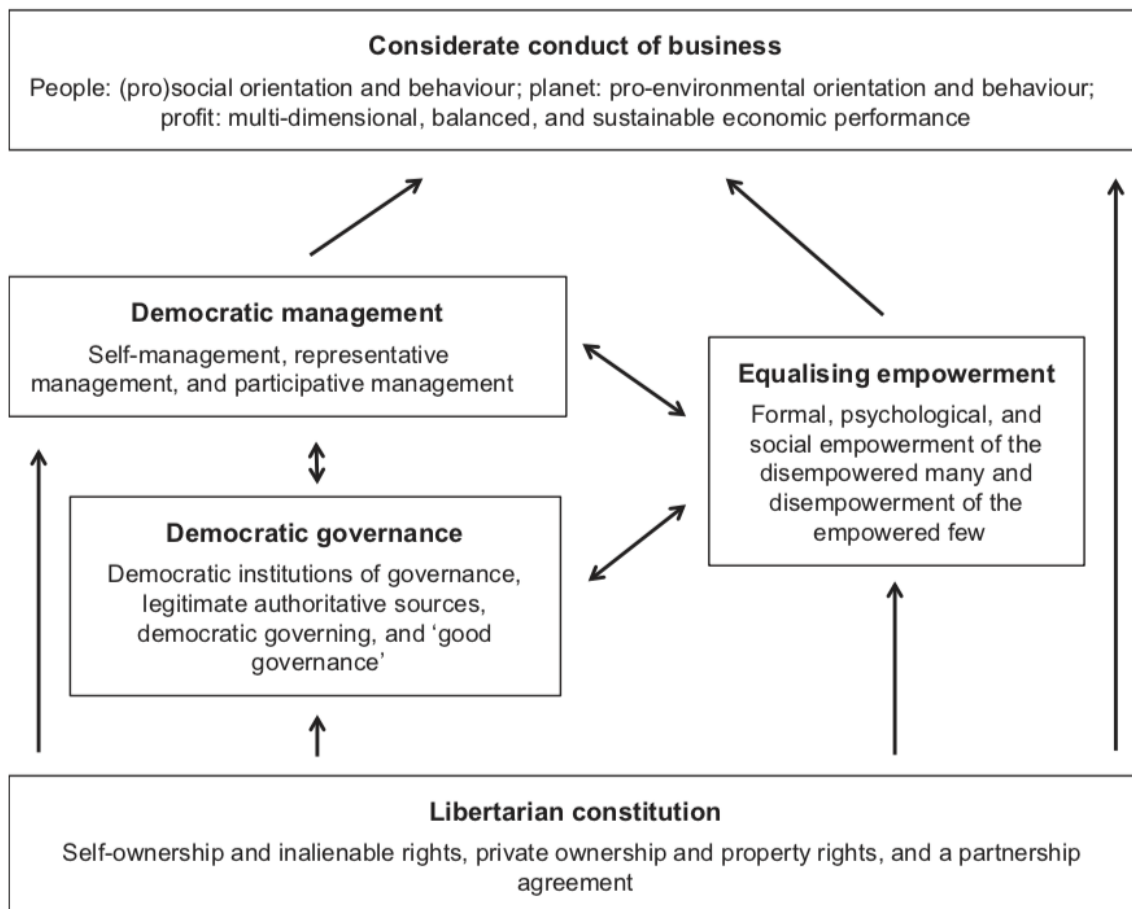
Ainsi, Diefenbach (2020) propose une théorie et une organisation multi-niveau de l'entreprise démocratique (Figure 8) qui relie diverses catégories organisationnelles :

- **Une constitution basée sur des principes et des valeurs libertaires**, c'est-à-dire qui s'assure du respect des libertés individuelles et des droits humains inaliénables. Il s'agit de la fondation légale, formelle et substantive de l'organisation démocratique ;
- **Une gouvernance démocratique** qui est la forme institutionnalisée de l'organisation démocratique. Celle-ci prend forme autour d'organes de direction démocratique, source légitime d'autorité ;
- **Un management démocratique** qui ne peut être qu'une organisation hétérarchique, c'est-à-dire « *a formalised structure of horizontally arranged social positions of equal power and authority. (...) there is no minority of superiors or majority of subordinates. There are only owner-managers with equal rights and responsibilities* » (p. 158) ;
- **Une capacité d'agir égale** qui s'appuie sur l'*empowerment* de la majorité et le *désempowerment* (Diefenbach, 2016) pour que « *[a]ll members of the democratic organisation must have equal power since otherwise the idea of demos kratos (...) would be threatened* » (p. 159) ;
- **Une conduite réfléchie des affaires** qui ne se réduit pas à une valorisation de la valeur actionnariale, mais se fixe des missions multidimensionnelles sur au moins trois dimensions : sociale, environnementale et économique (p. 162).

Cette conception de l'organisation démocratique s'appuie sur un rejet radical de l'« *organisation orthodoxe* » basée sur des principes hiérarchiques :

I call this the orthodox organisation. Because of its ideological, rhetorical, and historical prevalence, people understand organisations mostly as orthodox organisations and (can) hardly imagine other types or conceive that other types are possible or even necessary. The orthodox organisation is the un-normal normality of organised social and economic activities. Yet, it is one of the worst social systems created by humans and has done much more harm than good throughout the centuries of its existence and operation. With its distinct features, it represents everything that is wrong with our organisations. (Diefenbach, 2020, p. 11)

**Figure 8 : Modèle général de l'organisation démocratique (Diefenbach, 2020, p. 155)**



Il propose alors en alternative une organisation non-hiérarchique « *characterized by greater decision rights for employees, a special kind of organizational culture, and the possibility of employee ownership* » (Lee *et al.*, 2018, p. 13). Celle-ci doit ainsi permettre de trouver une organisation antithétique à l'organisation managériale hiérarchique qui semble avoir perdu aujourd'hui sa raison d'être (Johnson, 2006). Loin d'être considérée comme inefficace, elle est ainsi présentée comme alliant projet démocratique et efficacité organisationnelle.

A la suite de ces éléments nous pouvons caractériser la démocratisation de l'entreprise comme un processus de transformation qui associe :

- (1) Un cadre légal, matérialisé dans des statuts et/ou un règlement intérieur, qui formalise une co-propriété et une participation des travailleurs, et potentiellement d'autres parties prenantes, dans les instances de gouvernance de l'entreprise (assemblée générale, conseil d'administration, etc.) ;

- (2) Un cadre organisationnel qui prévoit la matérialisation du principe démocratique statutaire dans l'activité et l'organisation quotidiennes de l'entreprise ;
- (3) Un projet commun qui se concrétise par des innovations organisationnelles à vocation démocratique.

En ce sens, la démocratie est la fois une fin et un moyen organisationnels.

Ces réflexions s'inscrivent dans une montée d'organisations alternatives par rapport au modèle hiérarchique (Lee *et al.*, 2018). De nouveaux modèles de management dits plats (entreprise libérée, sociocratie, holocratie ou organisation agile), trouvent un certain écho dans les entreprises coopératives contemporaines. Les entreprises de l'ESS devraient se diriger vers ces formes organisationnelles pour à la fois éviter les risques de dégénérescence et matérialiser leur principe démocratique (Canivenc & Moreau, 2020 ; Lanciano & Saleilles, 2020 ; Maroudas & Rizopoulos, 2014). D'ores et déjà ce mouvement est en chantier dans certaines nouvelles entreprises démocratiques françaises qui s'inspirent de la sociocratie ou de l'holocratie pour organiser différemment leur travail.<sup>13</sup>

## 1.6. Conclusion

Ce premier chapitre a initié son développement en présentant une contradiction. Les entreprises de l'ESS proposent un projet de démocratisation de l'économie et de l'entreprise. Or, force est de constater la banalisation contemporaine à laquelle font face ces entreprises. Pour expliquer cette situation, nous avons présenté le phénomène dit de « dégénérescence démocratique ». En particulier loin d'être une « loi d'airain », telle que largement présentée par la littérature, la banalisation et l'instrumentalisation constatées des entreprises de l'ESS ne sont pas inévitables. En effet, en sus de conditions exogènes, la dégénérescence est conditionnée par un impensé historique du travail et de son organisation : face à l'absence d'une alternative, les entreprises de l'ESS ne peuvent qu'adopter un modèle d'organisation managériale impliquant en lui-même un processus de dégénérescence. Cet impensé crée un implicite managérial qui conditionne le déterminisme de la théorie de la dégénérescence.

Cependant, les sciences de gestion ont montré depuis une décennie l'importance pour ces entreprises d'adapter leur management et leur gestion à leurs valeurs. D'autres travaux vont

---

<sup>13</sup> De manière non exhaustive, on peut ainsi souligner Mobicoop et Enercoop qui mettent en place une organisation sociocratique.

cependant plus loin (Bonnemaizon & Béji-Bécheur, 2018 ; Lanciano & Saleilles, 2020) en essayant de lier la gouvernance démocratique à l'activité de travail. Ils démontrent que la pérennité de la démocratie formelle instituée est directement dépendante de l'activité quotidienne, c'est-à-dire du travail : ils soulignent donc un impératif d'organisation démocratique. Or, comme l'ont identifié Gand et Segrestin (2009), plus qu'une simple adaptation de l'existant, les formes et les dispositifs concrets correspondant au projet démocratique restent encore aujourd'hui à inventer et doivent ainsi proposer une culture démocratique pratique, inscrite dans le travail et les différents dispositifs de gestion.

Face à cette situation, les entreprises libérées et autres nouvelles modes managériales (Endenburg, 1998b ; Getz, 2009 ; Robertson, 2016) présentent un discours autogestionnaire et démocratique (Gilbert, Teglberg, *et al.*, 2017 ; Mattelin-Pierrard *et al.*, 2020). Alors que ces modèles proposent une réduction de la ligne hiérarchique (Gilbert, Teglberg et Raulet-Croset, 2017), peuvent-ils faire office de solution pour concrétiser, reproduire et vitaliser le projet démocratique des entreprises de l'ESS ?

# **Chapitre 2 :**

## **L'entreprise libérée : la fin de la hiérarchie, un renouveau démocratique ?**

### **Sommaire du chapitre :**

#### **2.1. Des pratiques et des modèles différenciés**

2.1.1. La Form-F : de Peters à Getz

2.1.2. De la sociocratie à l'holocratie

2.1.2.1. Les fondations de la sociocratie

2.1.2.2. Du renouvellement à la médiation : l'holocratie

2.1.2.3. Vers la sociocratie 3.0

#### **2.2. L'entreprise libérée : un concept mobilisateur ?**

#### **2.3. Entre continuités et ruptures ?**

#### **2.4. Une littérature critique en cours**

2.4.1. Une décentralisation du pouvoir pour un contrôle socialisé

2.4.2. Une recentralisation du pouvoir

2.4.3. Un modèle non-délibératif

2.4.4. Disciplinarisation et négation du pluralisme

2.4.5. L'impensé de la propriété et de la gouvernance d'entreprise

#### **2.5. Conclusion**

L'heure est à la flexibilité, l'autonomie, la responsabilité au travail : « *Tous manager ! Tous propriétaires ! Tous entrepreneurs !* » (Le Texier, 2018, p. 69). Ce nouveau discours s'inscrit en rupture avec une « *organisation orthodoxe* » (Diefenbach, 2020) non démocratique, voire antidémocratique, caractérisée par un fonctionnement **hiérarchique**, c'est-à-dire par une domination et une subordination verticale, et **inégalitaire**, par un différentiel de pouvoir, de ressources et d'opportunités entre managers et managés. De nouvelles formes organisationnelles proposent un nouveau paradigme managérial (Silva & Lacan, 2020) ; Laloux (2015) identifie par exemple un nouveau stade d'évolution organisationnelle : le « stade Opale ».

Nous pouvons penser que le sens, plus que le profit, la croissance ou la part de marché, sera le critère de la décision et il paraît juste aussi d'imaginer que les entreprises Opale viseront la pleine authenticité et l'esprit du groupe et qu'elles offriront un environnement professionnel qui encourage le désir d'être pleinement soi-même dans son travail tout en s'impliquant profondément dans des relations nourrissantes. (Laloux, 2015, p. 88)

Ces nouvelles modes managériales se présentent comme hyper-participatives et proposent de matérialiser une forme participative, concertative et confédérale de démocratie en entreprise (Hervé *et al.*, 2007) : « *assisterait-on à travers elles, comme le prétendent leurs thuriféraires, à la diffusion progressive de formes nouvelles de démocratie d'entreprise analogues à celles qui se développent dans le champ politique ?* » (Landivar & Trouvé, 2017, p. 57). Or, comme le souligne Brière (2017, p. 278), « *plus une organisation se présente comme « libérée », ou encore démocratique, plus les chercheurs doivent être attentifs à la manière dont sont prises les décisions présentées comme collectives, car c'est au nom de la liberté et sous couvert de démocratie que peuvent le mieux se développer des dispositifs de manipulation raffinés* ».

Ce chapitre est développé en quatre parties. Tout d'abord, ces deux modèles principaux sont présentés, à savoir l'entreprise libérée, telle que définie par Getz, puis la sociocratie, devenue holocratie (Partie 2.1.). Ensuite, nous montrons que l'« entreprise libérée » est devenue un concept académique qui rassemble divers modèles organisationnels (Partie 2.2.). Enfin, après avoir démontré que l'entreprise demeure finalement inscrite dans des courants managériaux anciens, loin du caractère révolutionnaire auto-proclamé (Partie 2.3.), nous présentons une revue de littérature critique de ce modèle (Partie 2.4.).

## 2.1. Des pratiques et des modèles différenciés

Si ces nouveaux modèles de managements s'appuient sur des cas d'entreprises relativement similaires – citons par exemple Zappos, Favi, Poult ou encore Buurtzorg, ces *success stories* sont théorisées de manières différenciées selon les différents chercheurs et/ou consultants, ce qui explique la multiplicité terminologique présente dans cette littérature managériale : « *entreprise opale* » (Laloux, 2015), « *entreprise libérée* » (Carney & Getz, 2016 ; Peters, 1993), « *sociocratie* » (Bockelbrink *et al.*, 2015 ; Buck & Endenburg, 2004 ; Charest, 2007 ; Endenburg, 1998b ; Romme, 1995), « *holocratie* » (Robertson, 2016) ou encore « *organisation spaghetti* » (Foss, 2003).

Cette partie a donc pour ambition de présenter les deux types de modèle les plus médiatisés et les plus marquants de la littérature grise francophone : l'entreprise libérée proposée par Getz, qui depuis une décennie s'impose en France dans les entreprises, puis la sociocratie et l'holocratie, qui s'imposent quant à elles au sein d'entreprises de l'ESS.

### 2.1.1. La Form-F : de Peters à Getz

Le concept d'entreprise libérée est développé initialement par Peters (1993), ancien consultant de McKinsey. Selon lui l'entreprise contemporaine souffre d'une organisation hiérarchique et bureaucratique qui étouffe toute prise d'initiative et toute innovation. Il faudrait ainsi supprimer la hiérarchie et donner le pouvoir de décision au plus près du terrain. Ces considérations entrent par ailleurs directement en résonance avec son précédent ouvrage *Chaos Management* (1988) qui proposait déjà une exaltation du désordre et de la désorganisation. La démonstration s'appuie entre autres sur une idéologie libérale sous-jacente, tant l'auteur ne peut cacher son admiration pour Margaret Thatcher et de Friedrich Hayek (Casalegno, 2017). Le modèle du marché autorégulateur devient le maître-mot d'une organisation adaptée aux enjeux de concurrence et d'efficacité des entreprises. Il s'agit d'innover, changer et déstructurer les organisations (Le Texier, 2016). Cette thématique explique par la suite la radicalité des propositions organisationnelles (Casalegno, 2017) en faisant de l'entreprise un marché interne, au service du marché économique :

Dans les entreprises autogouvernées, où il n'y a personne pour maintenir la pression, qu'est-ce qui empêche les équipes d'en faire le minimum ? La réponse tient en un mot : la motivation intrinsèque, stimulée par l'émulation des collègues et les exigences du marché. (Laloux, 2015, p. 181)

Le terme est par la suite repris par Getz (2009) qui propose dix-huit études de cas d'entreprises innovantes américaines et européennes. Il atténue cependant le discours initial de Peters, par ailleurs jamais cité (Rousseau & Ruffier, 2017). Il définit la « *F-form* » (pour *Freedom form*) dans un premier article comme des « *organizational forms in which employees have complete freedom and responsibility to take actions that they, not their bosses, decide are best* » (Getz, 2009, p. 34). Il popularise ensuite le concept d'« *entreprise libérée* » en France :

[L'entreprise libérée] consiste à conférer aux salariés une liberté et une responsabilité totales d'entreprendre l'action qui leur semble la meilleure pour leur entreprise, et non celle qui leur est imposée par leurs supérieurs ou par les procédures. Cette philosophie est en accord avec les trois besoins universels (...) : 1) l'égalité intrinsèque et le respect de l'intelligence, 2) le désir de s'épanouir et de réaliser son potentiel et 3) le désir de s'autogérer. (Getz, 2017, p. 121)

L'entreprise libérée sera par la suite médiatisée par un documentaire en France *Le bonheur au travail* (2015) diffusé sur Arte qui a permis de toucher une population managériale large, en dehors de la sphère académique, enthousiasmant consultants, managers et chefs d'entreprise (Linhart, 2021).

Cette proposition repose avant tout sur la critique d'un management jugé néfaste pour l'entreprise comme pour l'être humain. L'auteur refuse pour autant de parler de modèle (Casalegno, 2017 ; Rousseau & Ruffier, 2017). Il décrit davantage une philosophie managériale dont chaque entreprise doit adapter les principes généraux à son contexte particulier (Getz, 2017, p. 204). Cette importance donnée à la contextualisation explique la diversité organisationnelle des entreprises libérées présentées par Getz et plus largement étudiées par la littérature scientifique, en offrant « *des contours dont le caractère indécis met au défi les conceptions les plus positivistes de la démarche scientifique* » (Landivar & Trouvé, 2017, p. 53). Pour autant, Gilbert *et al.* (2017, p. 215) proposent une première typologie de ces entreprises caractérisées par six qualités :

- aplatissement de la structure hiérarchique ;
- subordination des fonctionnels aux opérationnels ;
- ajustement mutuel plutôt que formalisation ;
- augmentation de l'*empowerment* : focus sur l'autonomie des équipes et suppression des dispositifs de contrôle par les règles et résultats ;
- innovation participative et appel à l'intelligence collective ;



- alliance entre le top-dirigeant et les opérationnels et suppression de l'encadrement intermédiaire.

Ce refus de la modélisation se retrouve dans une théorisation « maigre » (Boullier & Ruffier, 2021). Dans une conception humaniste, le socle théorique s'appuie notamment sur les travaux de McGregor, en particulier la dualité *entreprise X / entreprise Y*. Isaac Getz produit alors une critique acerbe des entreprises dites bureaucratiques ou « *entreprises comment* » (inspiré de l'expression de J-F Zobrist) :

(...) trop de gens sont étouffés, entravés, contrariés et paralysés par la bureaucratie et par des règles qui ne cherchent absolument pas à les aider à exercer leur métier de leur mieux. Ces contraintes leur donnent l'impression de n'exercer aucun contrôle sur leur vie professionnelle. (Carney & Getz, 2016, p. 11)

Cette philosophie managériale aurait ainsi un triple effet organisationnel (Léonard & Karsenty, 2019, p. 32) :

- un **effet sur les équipes** et le management avec une meilleure organisation collective du travail, plus efficace, plus innovante et plus adaptée
- un **effet sur les performances** avec une amélioration de la qualité du travail et des compétences
- un **effet sur la santé au travail** avec une meilleure qualité de vie au travail

Dans le cadre de ce nouveau modèle de management, les équipes deviennent ainsi (semi-) autonomes : les décisions sont prises de façon collégiale, laissées à la discrétion des personnes concernées. Les managers voient inévitablement leurs missions originelles appropriées par les équipes et doivent de fait modifier leurs postures et leurs actions. Loin de la suppression pure et simple du management telle que proposée par Hamel (2008), Getz fait des managers des facilitateurs d'intelligence collective : l'organisation libérée est le produit de la désorganisation (Gilbert *et al.*, 2019).

Le leader libérateur quant à lui est présenté comme l'élément fondamental de tout processus de libération d'entreprise : « *La libération n'aurait jamais marché sans un leader d'exception* » (Carney & Getz, 2016, p. 11). Rôle affecté au dirigeant, le leader libérateur se voit assigner par Getz trois missions principales :

- **Partager la vision de l'entreprise** : « *La liberté à l'intérieur d'une entreprise ne tourne pas à l'anarchie quand elle est maintenue sur les rails par ce qui est appelée la "mission" de ses employés, ou par le "Pourquoi" de Zobrist* » (Carney & Getz, 2016, p. 10)
- **Vérifier le respect des valeurs de l'entreprise** : « *employees have a tendency to view how companies should be organized through the more familiar and dominant command-and-control prism* » (Getz, 2009, p. 45)
- **Construire un « environnement nutritif »** : « *Comme le grand vigneron qui croit en l'intelligence de sa vigne, le leader croit en l'intelligence de chaque personne, en sa capacité à trouver les solutions aux problèmes qu'elle rencontre. La vigne enfoncera ses racines très profondément dans la terre et trouvera de l'eau. De même, les salariés, avec l'intelligence de « ceux qui font », trouveront des solutions aux problèmes.* » (Carney & Getz, 2016, p. 446)

## 2.1.2. De la sociocratie à l'holocratie

### 2.1.2.1. Les fondations de la sociocratie

La littérature sur la sociocratie, ou la *Circular Organization Design*, part d'une critique de la démocratie (Endenburg, 1998b, 1998a). Pour ces auteurs, si la « *démocratie se meurt* » (Charest, 2007), c'est qu'elle est essentiellement limitative. Définie comme la prise de décision collective à la majorité, elle n'empêche pas les processus de domination et les pratiques autoritaires, en particulier vis-à-vis de la minorité :

The main features of the democratic approach is that the will (i.e. the interest) of the majority governs the making and implementation of decisions and the supervision of compliance with them. The authoritarian is still possible, but the principle of the decision-making by the majority predominates. (...) the great disadvantage of democracy is that the majority decisions can evoke the same reaction as authoritarian decision, because the power of the majority can, strictly speaking, be described as the dictatorship of numbers. (...) The minority is defeated, not convinced. (Endenburg, 1998a, p. 9-10)

Ainsi pour Endenburg, dans une conception évolutionniste, la sociocratie doit être une nouvelle phase de la société. Il est à noter que la proposition d'Endenburg n'est pas qu'organisationnelle, mais aussi bien sociale : toute la société peut et doit être organisée selon les principes sociocratiques, seul modèle qui permet l'écoute et le respect à la fois du groupe et de chaque individu (Endenburg, 1998a, p. 10). La sociocratie se présente ainsi comme un modèle redéfini par et pour le système humain, à contrario de l'organisation managériale du travail, davantage

issue et légitimée par une autorité externe dérivée de la propriété des actionnaires (Romme, 1997a).

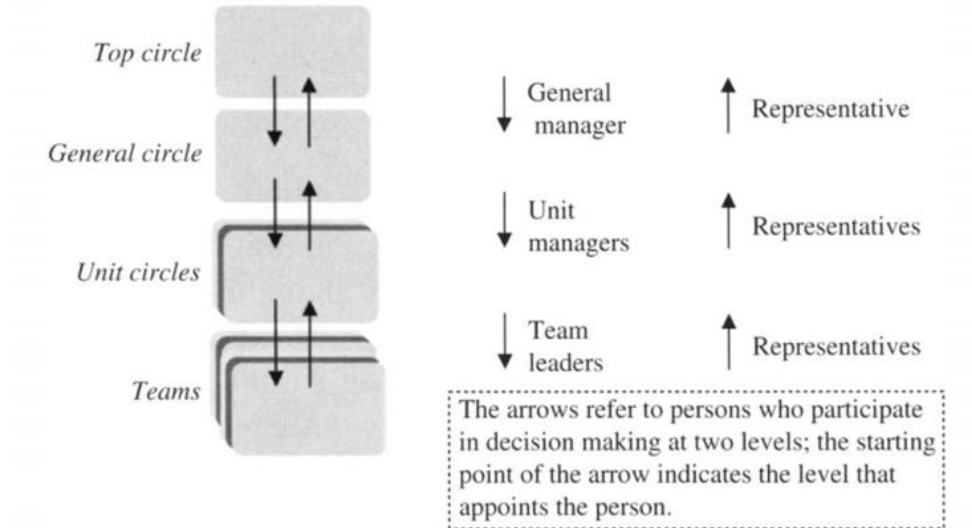
Pour appuyer son nouveau modèle, G. Endenburg réunit différentes théories et pratiques. Pour commencer, il reprend le terme « sociocratie » à Auguste Comte sans pour autant en adopter la philosophie (de Bony, 2018). Avec cette notion, il souhaite différencier le modèle démocratique du modèle sociocratique. Le « *socios* », ce sont des personnes qui entretiennent des relations significatives entre eux, alors que le « *dèmos* » réunit une masse d'individus qui n'ont pas grand-chose en commun en dehors de certaines valeurs de base (Buck & Endenburg, 2004, p. 3) Une seconde source d'inspiration lui vient de son éducation, suivie dans une école Montessori, dirigée par Kees Boecke, psychosociologue et pédagogue hollandais et ancien quackers. Ce dernier a expérimenté un mode de fonctionnement construit sur les principes d'équivalence entre les membres et la prise de décision par consensus au sein de l'école qu'il a dirigée, la *Werkplaats Community School* aux Pays-Bas.

Endenburg reprend ainsi le modèle de son école pour l'appliquer à son entreprise familiale *Endenburg Elektrotechniek*. Il approfondit le modèle de K. Boecke et développe ainsi la méthode sociocratique d'organisation par cercles en appliquant la sociocratie de Boeke à l'ingénierie et à la cybernétique, expérience qui constitue son travail de thèse de doctorat, soutenu en 1991 (Buck & Endenburg, 2004) et dont il tirera son livre *Sociocracy as Social Design* (1998a). Quatre principes viennent organiser la méthode sociocratique :

- (1) **Le consentement** : La prise de décision se fait sur le principe du consentement ou de la non-objection, c'est-à-dire que la décision est prise lorsque personne n'a d'objection argumentée à lui opposer ;
- (2) **Le cercle** : chaque membre de l'organisation appartient à au moins un cercle, qui constitue l'unité de base de l'organisation sociocratique. Chaque cercle est semi-autonome : il a un objectif clairement identifié et est souverain dans son organisation et dans les moyens qu'il met en œuvre pour atteindre ses objectifs. Il prend ces décisions selon le principe du consentement ;
- (3) **Le double lien** : chaque cercle est relié au cercle supérieur par un double lien (Figure 9). Cette modélisation propose une extension du modèle de la broche de liaison de Likert (Romme, 1995, p. 214) ; la liaison entre deux niveaux hiérarchiques est faite par l'intermédiaire de deux individus, le responsable fonctionnel de l'unité – communément le manager – et un représentant choisi par le cercle ;

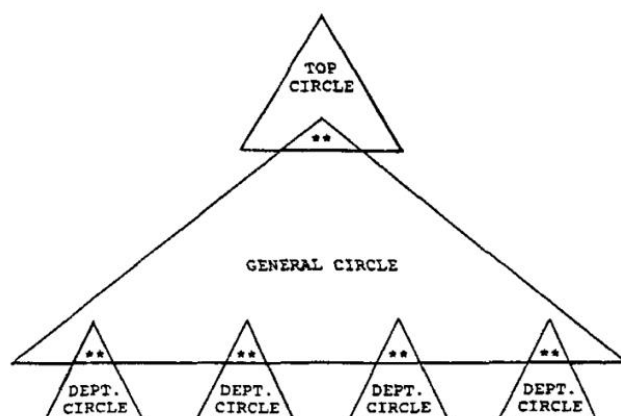
- (4) **L'élection des personnes** : L'organisation et la division du travail au sein du cercle sont faites en suivant le principe du consentement des membres après une discussion ouverte.

**Figure 9 : La relation par double lien (Romme, 2004, p. 708)**



La sociocratie n'est ainsi pas une proposition a-hiérarchique d'organisation du travail, mais davantage une redéfinition de sa conception traditionnelle unidirectionnelle et verticale qui doit permettre de diminuer les risques de polarisation et de conflits entre les différents niveaux hiérarchiques par une double représentation descendante et ascendante (Figure 9). Romme (1997a) souligne ainsi la coexistence d'un double système hiérarchique entre une hiérarchie administrative ou managériale et une hiérarchie d'équipe. La sociocratie est ainsi définie par une hiérarchie des cercles (Figure 10) : chaque cercle est autonome sur son domaine d'expertise et relié au cercle supérieur par cette double représentation. Hiérarchie et autonomie sont ainsi considérées comme complémentaires pour le bon fonctionnement de l'entreprise (Reijmer & Romme, 2019 ; Romme, 1997b, 2015) évitant tout conflit d'intérêt entre autorité et participation (Romme, 1997a) et toute polarisation et conflit dans la prise de décision (Romme, 1997b).

**Figure 10 : La structure par cercle, une hiérarchie de double lien (Romme, 1995, p. 213)**



La sociocratie est présentée comme un outil et un modèle utilisable par n'importe quelle organisation (entreprise privée ou publique, école, etc.) quelle que soit la conception idéologique ou politique des individus. Calquée sur le modèle cybernétique, explicitant les « lois naturelles » qui régissent les capacités auto-organisationnelles des systèmes mécaniques (Romme & Endenburg, 2006), la sociocratie est présentée comme un modèle universel et clé en main qui permet de redéfinir les relations hiérarchiques de manière plus efficace et plus saine (Buck & Endenburg, 2004, p. 25). Ce point s'illustre par la possibilité offerte par la loi néerlandaise aux entreprises d'utiliser le modèle sociocratique comme principe statutaire et organisationnel et de se passer de conseil d'entreprise (Vlissingen & Fentener, 1991).

Ce modèle reste dominé par une littérature grise conçue par divers cabinets ou collectifs de consultance, de formation et/ou d'expérimentation qui promeuvent des « nouvelles méthodes » d'intelligence collective et de gouvernance partagée (Tableau 1).

**Tableau 1 : Quelques sources de la littérature grise sur la sociocratie et la GPC**

<b>CABINETS / COLLECTIFS</b>	<b>METIERS/OFFRES</b>	<b>URL</b>
Université du Nous	Consultance et formations	<a href="http://universite-du-nous.org/">http://universite-du-nous.org/</a>
Centre Français de Sociocratie	Blog et formations	<a href="http://www.sociocratie-france.fr/">http://www.sociocratie-france.fr/</a>
La Gonette	Monnaie Locale et citoyenne	<a href="http://www.lagonette.org/">http://www.lagonette.org/</a>
L'office	Consultance et formations	<a href="http://loffice.coop/accueil/">http://loffice.coop/accueil/</a>
L'école de la facilitation	Formation	<a href="https://www.ecole-facilitation.fr/">https://www.ecole-facilitation.fr/</a>
Coopérative Aviso	Consultance et formations	<a href="https://www.cooperative-aviso.com/">https://www.cooperative-aviso.com/</a>
Semawe	Consultance et formations	<a href="https://semawe.fr/">https://semawe.fr/</a>

Mouvement des Colibris	Consultance, formations et expérimentation	<a href="https://www.colibris-lemouvement.org/">https://www.colibris-lemouvement.org/</a>
EcoRes	Consultance et formations	<a href="https://www.ecores.eu/">https://www.ecores.eu/</a>
La Coof		<a href="https://www.coof.be/">https://www.coof.be/</a>
Oxfam	Organisation caritative	<a href="https://www.oxfammagasinsdumonde.be/">https://www.oxfammagasinsdumonde.be/</a>
Institut IDEOdynamie	Consultance et formations	<a href="https://sociocratie.net/">https://sociocratie.net/</a>
La démocrate	Portail d'informations	<a href="https://www.le-democrate.fr/">https://www.le-democrate.fr/</a>
Sociocracy 3.0	Portail d'informations et formation	<a href="https://sociocracy30.org/">https://sociocracy30.org/</a>

#### 2.1.2.2. Du renouvellement à la médiation : l'holocratie

Robertson propose une reconfiguration du modèle sociocratique. Il théorise une lecture non-hiérarchique : l'*holocratie* (Figure 11). Pour revisiter la question de la hiérarchie, le consultant utilise le modèle de l'« holarchie » proposé par Koestler (2013), c'est-à-dire l'organisation et la coordination des « holons ». Un « holon » est alors défini comme « *un tout qui fait partie d'un ensemble plus vaste* » (Robertson, 2016, p. 10) et l'holarchie comme la connexion et l'organisation entre ces différents éléments. Le corps humain est ainsi un exemple d'holarchie, dont les organes seraient les holons (Robertson, 2016, p. 55). L'imaginaire organique, parfois informatique (Romme, 2015), est ici clairement identifiable et vient remplacer la conception cybernétique et mécanique de la sociocratie de Endenburg. L'holocratie serait alors le pouvoir et l'organisation (*-cratos*) de et par l'holarchie (*hola-*). Ce modèle managérial, extension du modèle sociocratique (Romme, 2017) a été largement médiatisé à partir de 2013 avec le cas de Zappos (Kamp, 2014), entreprise de vente de chaussures de près de 1 500 employés.

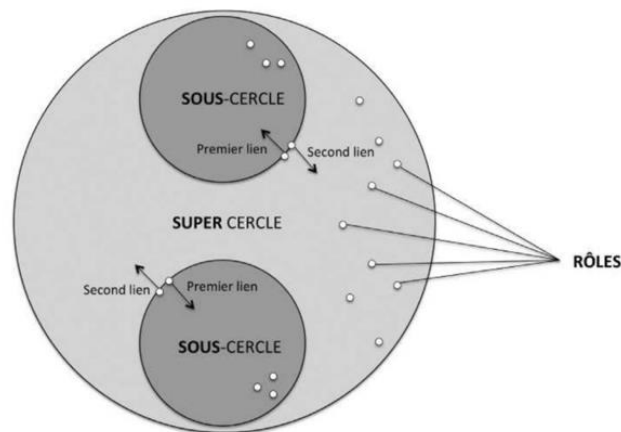
L'holocratie est définie comme « *une nouvelle technologie sociale servant à diriger et faire fonctionner une organisation, qui suit un ensemble de règles très différentes de celles en vigueur dans une organisation conventionnelle* » (Robertson, 2016, p. 27). Le qualificatif de « *technologie sociale* » est ici à souligner ; l'holocratie de Robertson va en effet plus loin dans la prescription de son modèle, applicable à toutes formes d'organisation. Il suffit de le remplir par des hommes et des femmes :

*Holacracy* n'est pas un processus de gouvernance « des personnes, par les personnes pour les personnes », c'est une gouvernance de l'organisation, via les personnes, au service de sa raison d'être. (Robertson, 2016, p. 49).

L'holocratie est un modèle procédural : l'auto-organisation est assurée non pas par les membres, mais par le processus. Elle est ainsi porteuse d'un discours universel en rupture avec l'organisation orthodoxe. L'holocratie est dotée de :

- Une **constitution** qui définit les « règles du jeu » et redistribue l'autorité<sup>14</sup> ;
- 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.

**Figure 11 : Relation entre les cercles en Holocratie (Robertson, 2016, p. 68)**



L'holocratie s'inscrit à la fois dans une forme de continuité et de rupture avec le modèle sociocratique originelle, ce qui n'est pas sans déranger les tenants de la sociocratie (Romme, 2015).

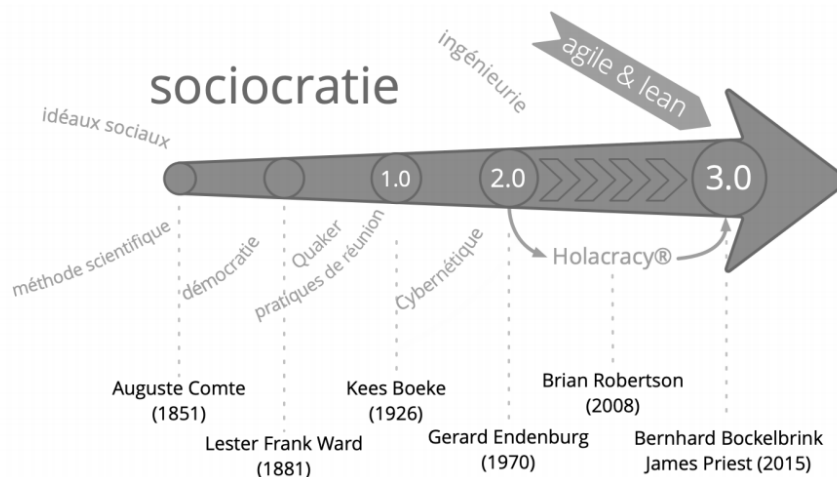
### 2.1.2.3. Vers la sociocratie 3.0

Parallèlement au développement du modèle holocratique, James Priest et Bernhard Bockelbrink proposent dès 2014 un renouvellement de la sociocratie d'Endenburg (Figure 12). Cette troisième génération de sociocratie est définie comme :

(...) une technologie de transformation à la fois pour les individus et l'ensemble de l'organisation qui vous aidera à trouver comment relever les plus grands défis de votre organisation, profiter des opportunités qui se présentent et résoudre les problèmes les plus tenaces. (Bockelbrink *et al.*, 2015, p. 9)

<sup>14</sup> <https://www.holacracy.org/constitution/5>

**Figure 12 : Influences et historique de la sociocratie 3.0 (Bockelbrink *et al.*, 2015, p. 11)**



Cette « sociocratie 3.0 » (S3) se propose de synthétiser les apports conceptuels et pratiques du mouvement historique de la sociocratie et les diverses pratiques mises en place depuis les années 1990 et qui, selon les auteurs, ont prouvé leur efficacité. Priest et Bockelbrink (2015) proposent ainsi dans la S3 une combinaison de la sociocratie avec les pensées Agile et Lean :

Nous adorons la sociocratie parce que nous voyons des organisations et leurs membres prospérer lorsqu'ils en utilisent les éléments pour enrichir ou transformer leurs façons de faire. Nous aimons aussi l'Agile, le Lean, le Kanban, les Core Protocols, la CNV, et bien d'autres idées aussi. Nous pensons que le monde sera un meilleur endroit, à mesure que plus d'organisations apprendront à puiser dans cette corne d'abondance de pratiques fantastiques qui émergent aujourd'hui dans le monde, et qu'elles apprendront à les intégrer avec ce qu'elles savent déjà. (Bockelbrink *et al.*, 2015, p. 14)

## 2.2. L'entreprise libérée : un concept mobilisateur ?

Certains auteurs (Colle *et al.*, 2017) soulignent des sources d'inspiration finalement beaucoup plus larges : les apports de Dubreuil (1935), les dispositifs de « *self-organization* » et les équipes (semi)autonomes des années 1970, le courant autogestionnaire, les écrits sur l'*empowerment* des années 1990, l'ouvrage de Peters « *Liberation management* » (1993) ou encore celui de Hamel (2008), enfin l'holocratie (Robertson, 2016).

L'entreprise libérée est ainsi une hybridation de plusieurs doctrines et pratiques hétérogènes (Rousseau & Ruffier, 2017) réclamant avant tout une nouvelle autonomie au travail. Pratiques et expérimentations émergentes, l'entreprise libérée sonne à première vue davantage comme un « *slogan* » (Landivar & Trouvé, 2017) que comme un modèle clairement défini, délimité et stabilisé (Casalegno, 2017 ; Marmorat & Nivet, 2017). Peu élaborés d'un point de vue



théorique, les arguments scientifiques soulevés restent discutables (Cultiaux & Léon, 2019). Pour Verrier et Bourgeois (2016), le terme est par ailleurs davantage une « convention », voire une marque puisqu'elle a été déposée comme telle par Isaac Getz à l'INPI.

À ses débuts, le concept d'entreprise libérée est « *rapproché par ce qu'il remet en cause* » (Picard, 2015, p. 25), c'est-à-dire un management bureaucratique devenu inefficace et dangereux pour l'humain. Le terme étant source de confusions (Jacquinot & Pellissier-Tanon, 2015), deux récentes thèses (De Ridder, 2020 ; Mattelin-Pierrard, 2019) ont cherché à définir clairement l'entreprise libérée face à cette indétermination conceptuelle. Dans sa thèse, Mattelin-Pierrard (2019) caractérise ainsi l'entreprise libérée dans une conception large. Ses différentes modalités réuniraient quatre qualités communes :

- Une décentralisation verticale et une structure organisationnelle aplatie ;
- Un management fondé sur l'autonomie et une responsabilité accordée aux équipes et aux individus ;
- Un élargissement et un enrichissement des tâches ;
- La centralité de l'humain.

Par la suite, Mattelin-Pierrard *et al.* (2020, p. 41) proposent, après une revue systématique de la littérature, la définition suivante :

(...) une nouvelle combinaison d'une philosophie humaniste, d'une structure de type adhocratique, de processus qui assurent l'autonomisation et la responsabilisation des employés, et de pratiques de management démocratique basées sur la confiance.

L'entreprise libérée est ainsi dotée d'une action et d'un projet démocratiques. Elle n'est pas simplement une critique négative du management mais une proposition aux « *fondements démocratiques, égalitaires et collectifs* » (Mattelin-Pierrard *et al.*, 2020, p. 52). L'entreprise libérée représenterait une double rupture à fois contextuelle, par des pratiques managériales appliquées considérées comme nouvelles par les entreprises et leurs professionnels, et conceptuelle, tant celle-ci est une combinaison originale d'attributs et de qualités organisationnels parfois anciens (c'est-à-dire le management participatif, la décentralisation, la coordination par ajustement mutuel, etc.).

De son côté, De Ridder (2020) définit l'entreprise libérée comme une technique managériale (Hatchuel & Weil, 1992), composée de trois éléments :

- (1) une **philosophie gestionnaire** qui prône une vision organisationnelle de rupture par des valeurs de liberté, d'autonomie, de responsabilité, d'égalité dans un objectif de bien-être au travail ;
- (2) un **substrat technique** qui se matérialise par le développement, l'*empowerment* et la participation des salariés, une volonté et une pratique de transparence et la suppression des symboles de pouvoir par une mise en place de l'autocontrôle ;
- (3) une **vision simplifiée** qui s'illustre par de nouvelles relations organisationnelles et par l'attribution de nouveaux rôles (par exemple le « leader libérateur », le « manager facilitateur » et le « travailleur autonome »).

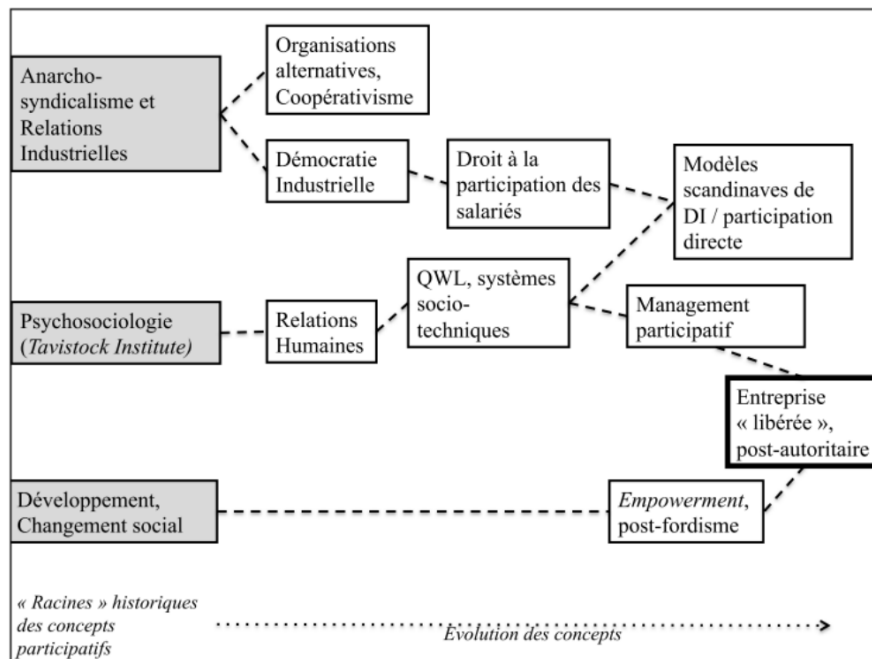
Dans la suite de cette thèse, nous emploierons le terme d'« entreprise libérée », non dans son utilisation par Peters ou Getz, mais dans son acceptation académique, réunissant de fait plusieurs modalités organisationnelles.

### 2.3. Entre continuités et ruptures ?

Ces modèles se présentent comme un « *basculement radical* » (Karsenty, 2019, p. 10) par rapport l'ordre managérial classique, considéré comme autoritaire. Le travail généalogique fait par la littérature (représentant près de la moitié des contributions scientifiques – Mattelin-Pierrard *et al.*, 2020, p. 42) permet de relativiser ce discours quasi-révolutionnaire ; le terme « entreprise libérée », comme nous l'avons souligné ci-dessus, est en outre utilisé dès 1992 par Peters.

Si ces modèles de management reprennent un discours post-autoritaire, issu d'une philosophie libertaire (d'Iribarne, 2017, p. 252), Picard (2015) souligne que l'entreprise libérée est au croisement de deux courants organisationnels, entre les travaux et les pratiques sur le management participatif et ceux sur la thématique post-fordiste de l'*empowerment* (Figure 13), c'est-à-dire se retrouvant sur une critique du rationalisme de l'école classique de management. En ce sens, les entreprises libérées font partie de l'histoire critique du management taylorien (d'Iribarne, 2017). Pour d'autres, loin d'être des innovations managériales de rupture vis-à-vis d'un management participatif, les entreprises libérées sont avant tout une adaptation dudit modèle participatif (Gilbert, Teglberg, *et al.*, 2017) et s'inscrivent dans une filiation socio-technique (Michelot & Ortsman, 2019).

**Figure 13 : Représentation "généalogique" des concepts participatifs en sciences de gestion (Picard, 2015, p. 74)**



La difficulté à produire une généalogie précise trouve son origine dans la qualité avant tout empirique des entreprises libérées dont la théorisation a été faite *ex post*. Pour sortir du débat sur l'intensité et la nature innovante, Hauch et Loufrani-Fedida (2020) soulignent que l'entreprise libérée est à la fois (1) une innovation radicale, car elle exige une transformation radicale des représentations du dirigeant et une remise en question du travail pour les travailleurs, et (2) une innovation incrémentale, puisque la démarche implique des reconstructions et des expérimentations organisationnelles permanentes.

## 2.4. Une littérature critique en cours

Le phénomène des entreprises dites « libérées » fait l'objet d'une littérature critique depuis moins d'une décennie. Celle-ci souligne le fossé existant entre un discours de libération porté par quelques personnalités, chercheurs, consultants ou professionnels du management (Gilbert, Rault-Croset, *et al.*, 2017), et la réalité organisationnelle effective de ces entreprises (Picard, 2015 ; Picard & Islam, 2020). La forme de ces entreprises est souvent assimilée à un conte ou à une légende narrante une « *belle histoire* » (Casalegno, 2017, p. 240) largement célébrée et popularisée par les médias (Fox & Pichault, 2017, p. 89) mais aussi à travers les ouvrages des leaders libérateurs (Druon & Dion, 2015 ; Gérard, 2017 ; Hervé, 2015 ; Hervé *et al.*, 2007 ;

Zobrist, 2013). Ce modèle assimile descriptif et prescriptif, le réel à ce qui devrait être (Brière, 2019, p. 81), Karsenty (2019, p. 13) propose ainsi de se poser la question : « *Faut-il les croire ?* ».

#### 2.4.1. Une décentralisation du pouvoir pour un contrôle socialisé

Une première caractéristique est la décentralisation du pouvoir au sein de ces entreprises qui refusent, en grande partie, toute organisation formelle au profit d'une liberté de tous. Dans ce sens, Rousseau et Rufier (2017, p. 121) caractérisent l'entreprise libérée de « *communauté libertarienne* ». Le pouvoir n'est plus l'émanation d'une position dans un organigramme assortie d'un pouvoir bureaucratique (Cultiaux & Léon, 2019) mais relève d'une dynamique participative :

Plus question, donc, de séparer nettement la conception du travail de son exécution, ni d'imposer des gestes ou des procédures sans explication ; plus question non plus de contrôler systématiquement les opérationnels en vertu du fait qu'ils ne seraient pas suffisamment responsables et dignes de confiance. (Karsenty, 2019, p. 11)

Les managers sont remplacés par des animateurs, des capitaines ou encore des coachs qui n'ont plus de relation hiérarchique avec les anciens « managés ». Les premiers s'appuient sur un nouveau *leadership libéré*. Dépossédés de leur autorité managériale, ils reconfigurent leur identité socioprofessionnelle autour de leur expertise et de leur savoir-faire au service du métier opérationnel de l'entreprise (Holtz, 2017). Cependant la littérature scientifique nuance ce discours de « fin du manager » tant la hiérarchie perdure dans les relations informelles et sociales (Gilbert *et al.*, 2020). Par ailleurs, notons également la violence du langage utilisé pour les besoins de la transformation et de la libération (Picard & Islam, 2020), en particulier celle du signifiant « *supprimer les chefs* » (Picard, 2015).

Au sein du Groupe Hervé, ils deviennent ainsi sélectionneurs, éducateurs et catalyseurs (Brière, 2019). De son côté, Holtz (2019) souligne que selon leur niveau de management, leur transformation est différenciée. Moins qu'une suppression de la fonction managériale, l'entreprise libérée proposerait une redéfinition de sa nature :

Autrement dit, le management serait toujours nécessaire, mais il ne devrait plus avoir le goût, ni l'odeur du management traditionnel – un management sans managers qui correspond à l'air du temps, comme le Coca Zéro, la viande sans bœuf ou les œufs sans poule. (Weil & Dubey, 2020, p. 68)

Le contrôle du travail n'est ainsi plus l'œuvre de managers. Il est soumis à l'approbation des pairs, mais aussi à ces « néo-managers » pour orienter l'action de travail vers les buts organisationnels (Gilbert *et al.*, 2020). Les missions managériales, selon leurs caractéristiques propres, sont alors soit supportées par les équipes nouvellement autonomes, soit par ces néo-managers, soit finalement abandonnées. Cette modification de l'autorité s'exerce ainsi non plus par des processus formels à la vue de tous, mais par une pression sociale imperceptible (Linhart, 2021) :

Si auparavant la barrière du lien hiérarchique pouvait exercer une certaine protection, ils se trouvent maintenant davantage exposés aux expressions des individualités et de leurs différences. (Holtz, 2017, p. 133)

Les relations de pouvoir et de domination deviennent alors insaisissables (Daudigeos *et al.*, 2021). Les modalités de contrôle loin de disparaître sont plutôt reconfigurées (Holtz, 2017). Elles deviennent normatives et subjectives (Picard, 2015) et finissent par être intériorisées par les individus (Jacquinot & Pellissier-Tanon, 2015). Du contrôle à l'autocontrôle, l'autonomie prônée est davantage une autonomie des moyens qu'une autonomie de définition collective des fins de l'entreprise. Ces éléments amènent à un excès de l'individualisation (Mélo, 2019) et à des risques de surinvestissement dans le travail (Rousseau & Ruffier, 2017).

À ce compte, tout salarié peut être dit autonome, à un degré ou à un autre. Un prisonnier même, dans son cachot, est toujours autonome, libre de faire un pas en avant ou en arrière, de penser à ceci plutôt qu'à cela. On le voit, cette autonomie-là n'est entendue que dans le sens restrictif d'une simple autonomie de moyens. Des objectifs vous ont été fixés par votre hiérarchie, et vous avez toute liberté dans le choix des moyens pour les atteindre. Obligation de résultat, pas de moyens. (Brière, 2017, p. 271)

L'entreprise libérée se contente alors de donner à ses salariés la liberté d'adapter les règles au contexte organisationnel particulier sans leur donner le pouvoir d'en créer (Léonard & Karsenty, 2019). Finalement, cette décentralisation des décisions omet un angle mort : la conception de la libération est décidée unilatéralement par un *leader libérateur*. On voit ainsi l'émergence d'une « *hiérarchie naturelle* » (Rétaux, 2019, p. 157) : « *vous êtes totalement libre de prendre toute décision... du moment que celle-ci va dans le sens de la vision de l'entreprise* » (Brière, 2017, p. 270).

## 2.4.2. Une recentralisation du pouvoir

Si l'entreprise libérée cherche explicitement à redonner un pouvoir d'agir nouveau aux salariés de l'entreprise, elle institue une place paradoxale pour le dirigeant de l'entreprise qui se définit à la fois par son retrait et son absence (Picard, 2015) et par son omniprésence (Linhart, 2021). Cette absence reste donc relative tant le processus de libération des entreprises est conditionné à la présence et à la personnalité du dirigeant devenu « leader libérateur » : « *Alors oui, la liberté ça marche ! Mais ce n'est pas arrivé tout seul : derrière chaque entreprise libérée, il y a un leader libérateur* » (Carney & Getz, 2016, p. 7). L'entreprise libérée reste ici dans le discours dominant de la pratique entrepreneuriale qui assimile l'entreprise à son dirigeant : les *success stories*, moins qu'un processus collectif, sont avant tout présentées comme des aventures personnelles (Linhart, 2021). Ainsi, parallèlement à une décentralisation du pouvoir de décision, celui-ci est dans le même temps recentré autour d'une figure unique et personnelle.

Cette omniprésence du dirigeant libérateur rend le projet de libération dépendant de la carrière de celui-ci et de sa permanence à la fonction dirigeante (Fox & Pichault, 2017). Incarnant les valeurs et le « pourquoi » de l'entreprise, le dirigeant devient la condition *sine qua non* du processus et de l'état de libération (Gilbert, Raulet-Croset, *et al.*, 2017). Il exerce une forme de pouvoir discrétionnaire sur les décisions par la référence à des valeurs (Gilbert *et al.*, 2019) pré-définies dans le cadre de la responsabilisation des salariés (Cultiaux & Léon, 2019) : « (...) *il s'agit d'un changement imposé, la mise en place de la nouvelle organisation ayant été décidée de manière totalement autocratique par le président* » (Holtz, 2017, p. 133). En effet, l'autonomie est restreinte à l'acceptation et au respect des valeurs érigées par le dirigeant. La liberté se résume donc finalement à une « *capacité à comprendre, et à vérifier, dans chacun de leurs gestes, le « pourquoi » qui découle de l'application de la vision stratégique détenue par le leader* » (Rousseau & Ruffier, 2017, p. 112). Les problématiques et les sujets hors cadres deviennent dès lors inaudibles, car non reconnus comme pertinents (Cultiaux & Léon, 2019). Ce semblant de liberté serait le seul moyen d'une régulation forte des comportements et des manières de penser des salariés ; ils doivent contribuer de manière inventive à la réussite personnelle du dirigeant (Linhart, 2021) :

(...) j'ai une totale vénération pour lui, c'est un homme que j'aime comme mon père, même s'il nous est arrivé de n'être pas d'accord. S'il m'appelait, là, tout de suite, et me demandait de faire quelque chose pour lui, je foncerais immédiatement. (cité dans Carney & Getz, 2016, p. 242)

L'entreprise libérée est donc déterminée par un « leader libérateur » hégémonique (Picard, 2015) ce qui concourt à borner tout approfondissement démocratique (Mélo, 2019). La parole du dirigeant, censée incarner celle du collectif salarié, est légitimée et renforcée. Or, ces représentations sociales peuvent finalement ne pas être partagées par les salariés censés être libérés (Pierrard & Dubouloz, 2019). Le processus même de libération est critiqué puisque celui-ci reste « *celui des patrons, des dirigeants d'entreprises qui imposent à leurs travailleurs une technique managériale qu'ils n'ont pas choisie* » (De Ridder, 2020, p. 77). La libération reste finalement un processus hétéronome décidé, mis en place et contrôlé par un individu au-dessus de la mêlée, tel un despote éclairé. Le pouvoir, derrière un discours de libération, d'autonomie et de collégialité, reste dans une conception verticale s'imposant aux salariés :

Ces écarts entre la théorie et la pratique, entre le discours et les actes, sont pleinement justifiés selon le président fondateur car, explique-t-il très sérieusement, à l'ère de la « complexité », les règles – notamment de transparence – ne peuvent pas être les mêmes pour tous. (...) aussi le contexte des dirigeants, qui n'est pas le même celui des « intra-entrepreneurs », justifierait-il que leur soient appliquées des règles différentes. (Brière, 2019, p. 97-98)

Par ailleurs, comme le soulignent Cultiaux et Léon (2019), la libération de l'entreprise est explicitement mise en œuvre dans un objectif de légitimation de la direction de l'entreprise et des objectifs financiers qui l'accompagnent. Les auteurs identifient ici la limite de ces nouveaux modèles de management : les limites de la libération sont définies, non pas par les salariés, mais bien par la direction. On retrouve ainsi dans ces entreprises un discours antidémocratique assumé. Au sein du Groupe Hervé, le dirigeant n'a ainsi aucun problème à être « *un dictateur sur la forme* » tout en revendiquant un discours démocratique (Brière, 2019, p. 71). Il existe ainsi (1) des « *figures libres* » sur lesquelles les salariés ont un pouvoir d'action, il s'agit principalement des règles sur le travail quotidien, (2) et des « *figures imposées* » qui sont « *toutes les règles d'entreprises, structurantes, communes à toutes les business units et sociétés, constituant l'ADN collectif et autoritairement définies par la hiérarchie* » (Brière, 2019, p. 71-72).

### 2.4.3. Un modèle non-délibératif

Si Hauch et Loufrani-Fedida (2020) mettent en évidence dans quelle mesure la libération de l'emprise des contraintes et du contrôle hiérarchique a permis de réduire les incohérences entre travail prescrit et travail réel, le pouvoir quant à lui demeure non médiatisé par un dispositif délibératif (Cultiaux & Léon, 2019). De fait, l'entreprise libérée ne peut pas expliciter et donc

résoudre les conflits de critères (Rousseau & Ruffier, 2017), tels que définis par Clot (2015). Finalement la littérature relève deux éléments sur la non-délibération dans une entreprise libérée.

Tout d'abord, la suppression des niveaux hiérarchiques et des fonctions de management ne suffit pas en soi pour « libérer » véritablement l'entreprise. Ainsi Picard (2015, p. 370) souligne « *les tensions liées à l'abolition de l'autorité, en particulier au plan de la médiation des espaces de discussion, et de la (re)construction de dispositifs propices à la symbolisation* ». Sans la reconsidération plus large de l'autorité de gestion, l'entreprise libérée et ses espaces de dialogue participent à légitimer et à concentrer le pouvoir aux mains d'un leader libérateur unique (De Ridder, 2020). Les canaux de discussion mis en place reproduisent finalement la séparation entre le stratégique et l'opérationnel et la division verticale classique en management (Rousseau & Ruffier, 2017). Ainsi, le dialogue dans une entreprise libérée ne peut véritablement se rapprocher du travail réel (Detchessahar *et al.*, 2019).

Ensuite, les logiques d'auto-contrôle et la place prééminente du leader dans les entreprises libérées déterminent amplement la place donnée en leur sein à la délibération et au pluralisme. Ainsi, la possibilité de remettre en cause et de discuter les choix du leader n'est jamais abordée : « *La liberté se niche dans la recherche quotidienne de solutions appropriées pour les promouvoir* » (Linhart, 2021, p. 214). La littérature souligne cet impensé : l'entreprise libérée ne constitue pas une « *entreprise délibérée* » (Detchessahar, 2019) ou du moins ne l'est que partiellement (Rousseau & Ruffier, 2017). Les salariés doivent incarner la stratégie développée par le leader, condition de leurs performances, et ne pas la soumettre à un processus collectif délibératif et contradictoire (Rousseau & Ruffier, 2017 ; Taskin & Frémeaux, 2019) :

(...) l'instrumentalité des projets managériaux va à l'encontre d'une volonté de communication intersubjective. Le management « libérateur », tel que nous l'avons observé, ne tolère pas l'altérité ni les controverses. (Picard, 2015, p. 370)

Le « libérateur » ne tolère pas l'altérité, les critiques et les vécus difficiles. *In fine*, « *la prescription sur le travail s'efface au profit d'une prescription sur la délibération sur le travail dans les espaces de discussion* » (De Ridder, 2020, p. 276). Le « *storytelling excessif* » (Fox & Pichault, 2017, p. 105) empêche toute critique de la libération censée créer les conditions organisationnelles du bonheur au travail. Si une « *gestion plus polyphonique du processus de libération* » (Fox & Pichault, 2017, p. 105) est envisagée, elle reste difficilement envisageable dans le cadre de l'entreprise libérée.



#### 2.4.4. Disciplinarisation et négation du pluralisme

Jacquinet et Pellissier-Tanon (2015) soulignent qu'aplatir les niveaux hiérarchiques ne suffit pas pour organiser une prise de décision autonome, celle-ci doit s'appuyer sur une culture et des valeurs d'entreprise qui favorisent le débat et l'esprit critique. Cependant, les entreprises libérées ont une conception toute particulière du conflit et du dissensus : « *Il faut que tout le monde soit d'accord pour parler de son ressenti, de ses besoins et pour prêter attention aux besoins des autres* » (Laloux, 2015, p. 229).

Les coachs, médiateurs ou animateurs, qui n'exercent plus de contrôle hiérarchique, déploient un contrôle beaucoup plus *soft* à travers le consensus généré par l'entreprise libérée (Gilbert *et al.*, 2020). Il en est de même pour le leader libérateur. Ce dernier est protégé par le consensus : non remises en cause, l'idée de la libération, la vision et les valeurs du leader libérateur sont assimilées aux intérêts de l'entreprise. Si les salariés sont libres, c'est dans la limite de la non-remise en cause de celles-ci par eux-mêmes, prérogatives exclusives du leader. Brière (2017) décèle ici l'abus de langage derrière l'emploi du terme « liberté ». En effet, en cas de conflits, les salariés doivent se référer aux valeurs (Rousseau & Ruffier, 2017). Il est ainsi impossible de s'en écarter et de proposer une alternative à la philosophie de l'entreprise préalablement définie (Marmorat & Nivet, 2019).

Ce refus du conflit et du dissensus au sein de l'entreprise libérée s'illustre par la (non-)place de la représentation syndicale. Déconsidérés par le management et une majorité des salariés (De Ridder, 2020), les permanents syndicaux, quand ils existent, se retrouvent dépossédés de tout moyen et de tout pouvoir de négociation (Cultiaux & Léon, 2019) : « *Emmanuel Hervé (...) précise que le rôle des élus chez nous est clé, puisqu'ils doivent veiller à la bonne application de la philosophie et de l'organisation de l'entreprise* » (Comité central d'entreprise du Groupe Hervé, cité dans Brière, 2019, p. 81).

Il est en effet difficile de trouver sa place syndicale quand les décisions prises par la direction sont censées être l'émanation consentie et délibérée de la base libérée. Fox et Pichault (2017, p. 90) retrouvent là les caractéristiques d'une « *disciplinarisation du corps social, très éloigné de l'idéal de libération pourtant invoqué* ». La résolution des conflits doit ainsi se faire avant tout dans un sens conforme aux intérêts de l'entreprise, assimilés à la volonté et à la vision du leader (Chabanet *et al.*, 2017). Picard et Islam (2020) ont ainsi démontré la violence de la libération pour ceux qui n'adhéreraient pas à la vision du leader libérateur au risque d'une

exclusion dans ou de l'entreprise. De même, la libération *ex machina* du collectif, et non par le collectif, laisse planer la menace constante d'une « *reprise de la liberté* » par le leader libérateur (De Ridder, 2020, p. 396). Le contrôle social des entreprises libérées jouerait, à travers le discours d'émancipation, à produire une forme de soumission volontaire (Chabanet *et al.*, 2017). Ce point était déjà identifiable dans les témoignages rapportés dans l'ouvrage de Getz :

C'est comme une religion, c'est spirituel. Il faut y croire et faire comme si c'était une religion. (...) Dans certains cas, peut-être, le système de commandement et contrôle c'est parfait, mais (...) si le leader change, ça ne tient pas. S'il s'agit d'une religion, ça peut tenir. (Jim Ziemer-Harley Davidson, cité dans Getz et Carney, 2013, p. 338)

Ce consensus généralisé s'appuie sur la recherche explicite du bonheur au travail (Picard & Islam, 2020), qui a tendance à passer sous silence les difficultés quotidiennes et les émotions négatives (Daudigeos *et al.*, 2021). De même, le changement permanent qui a cours au sein des entreprises libérées ne permet pas l'élaboration d'une critique individuelle et collective, tant l'objet est mouvant et non-contrôlé par le collectif de salariés (Daudigeos *et al.*, 2021). Finalement, ces entreprises libérées participent à un contrôle et à une disciplinarisation accrue du corps social (Fox & Pichault, 2017) et à un renforcement de l'autorité des dirigeants et des administrateurs (De Ridder, 2020). Les salariés sont alors démunis face à un discours dominant positif.

#### 2.4.5. L'impensé de la propriété et de la gouvernance d'entreprise

Si cette littérature critique a permis de souligner le décalage entre un discours de libération et la réalité organisationnelle et effective de cette mode managériale, une limite reste aujourd'hui peu explorée par la littérature : le plafond de verre de la gouvernance d'entreprise et de la propriété du capital. Il faut dire que le sujet est clairement évité par les consultants (Getz, Laloux, Endenbrug ou Robertson) qui ne conçoivent pas leur modèle organisationnel comme contradictoire avec le droit de propriété capitaliste (Coutrot, 2018). Cette situation s'explique en partie par la présence prépondérante au sein des entreprises libérées d'un actionnariat familial dominant, où le leader est généralement propriétaire majoritaire ou héritier (Getz, 2012). Or, Picard (2015, p. 290) soulignait, dans le cas de Poulton, les limites d'un « *discours de la « libération » qui tait des finalités centrales du changement (création de valeurs actionnariales en vue d'une revente)* ». Les entreprises libérées restent finalement construites sur un ordre organisationnel actionnarial dans lequel « *la personne du dirigeant et la*

*gouvernance font clairement partie des zones rouges et ne sont pas objet de délibération* » (Weil & Dubey, 2020, p. 77).

Finalement, l'entreprise demeure « *un objet dans les mains de ses actionnaires* » (Coutrot, 2018, p. 176) car l'entreprise libérée ne pose pas la question du partage de la valeur ajoutée et encore moins de la vision dominante de l'entreprise (Boullier & Ruffier, 2021). On y retrouve finalement l'injonction paradoxale de la participation (Bevort, 2013), où la libération de l'entreprise se heurte *in fine* à un plafond de verre juridique et statutaire. En ne posant pas la question de la propriété de l'entreprise et de la domination du capital sur le travail, ces modèles n'ont pas su rompre durablement avec les logiques traditionnelles. Ces expérimentations, souvent mises en place dans des entreprises en difficulté, étaient tout d'abord menées dans un objectif de valorisation actionnariale. Coutrot (2018) souligne en particulier cette contradiction au sein de l'entreprise libérée Poult qui fut rachetée par le fond d'investissement Qualium ; le pouvoir traditionnel revient à la fin toujours aux mains du conseil d'administration et donc aux propriétaires du capital. Or, les deux niveaux sont définitivement interdépendants :

La « déontologie du faire », c'est-à-dire la création de règles pour la coopération dans et autour du travail, ne peut s'affirmer durablement sans une « déontologie institutionnelle » – l'invention d'une gouvernance démocratique de l'organisation. (p. 285)

## 2.5. Conclusion

Ce deuxième chapitre a tout d'abord présenté les deux formes principales qui constituent le concept d'entreprise libérée (Mattelin-Pierrard *et al.*, 2020), à savoir la définition développée par Getz (2016) et les propositions sociocratique et holocratique (Endenburg, 1998b, 1998a ; Romme, 1995 ; Romme & Endenburg, 2006 ; Robertson, 2016 ; Bockelbrink *et al.*, 2015). Par la suite, nous soulignons que loin de constituer une rupture paradigmatique ou une révolution managériale, ces modèles de management s'inscrivent dans la continuité de formes participatives déjà bien installées (Picard, 2015 ; d'Iribarne, 2017 ; Gilbert, Teglborg, *et al.*, 2017 ; Michelot & Ortsman, 2019).

La critique de ces modèles ne demeure cependant pas exclusivement sur un pan théorique : plusieurs études empiriques ont souligné les limites constitutives de ces modèles à vocation de libération, voire de démocratisation. Nous avons alors regroupé les critiques en cinq thématiques :

- (1) la décentralisation du pouvoir porté par ces modèles tend à rendre informel et à socialiser le contrôle du travail (Brière, 2017 ; Daudigeos *et al.*, 2021 ; Gilbert *et al.*, 2020 ; Jacquinet & Pellissier-Tanon, 2015 ; Picard & Islam, 2020 ; Picard, 2015 ; Mélo, 2019 ; Rousseau & Ruffier, 2017 ; Rétaux, 2019)
- (2) la place hégémonique du leader-libérateur produit une recentralisation à l'extrême du pouvoir, en particulier sur le « pourquoi » et la raison d'être de l'entreprise (Brière, 2019 ; Cultiaux & Léon, 2019 ; Fox & Pichault, 2017 ; Gilbert, Raulet-Croset, *et al.*, 2017 ; Gilbert *et al.*, 2019 ; Holtz, 2017 ; Linhart, 2021 ; Marmorat & Nivet, 2019 ; Mélo, 2019 ; Picard, 2015 ; Pierrard & Dubouloz, 2019 ; Rousseau & Ruffier, 2017)
- (3) ces modèles ne proposent pas une conceptualisation et une pratique délibérative du travail et de son organisation (Cultiaux & Léon, 2019 ; De Ridder, 2020 ; Detchessahar *et al.*, 2019 ; Picard, 2015 ; Rousseau & Ruffier, 2017 ; Taskin & Frémeaux, 2019)
- (4) leurs mises en place impliquent *in fine* à évacuer toute critique des décisions de gestion du leader-libérateur et à disciplinariser le corps social de l'entreprise (Brière, 2017 ; Chabanet *et al.*, 2017 ; Cultiaux & Léon, 2019 ; De Ridder, 2020 ; Fox et Pichault, 2017 ; Gilbert *et al.*, 2020 ; Marmorat & Nivet, 2019 ; Picard & Islam, 2020 ; Rousseau & Ruffier, 2017)
- (5) la libération de l'entreprise s'arrête aux portes de la gouvernance de l'entreprise qui n'a pas vocation à être libérée à l'instar du reste de l'organisation. Il y a de fait un impensé de la gouvernance et de la propriété des parts sociales de l'entreprise (Boullier & Ruffier, 2021 ; Coutrot, 2018 ; Picard, 2015 ; Weil & Dubey, 2020).

Finalement, cette revue de littérature souligne que les entreprises non-hiérarchiques ou plates maintiennent finalement un ordre hiérarchique informel (Diefenbach & Sillince, 2011) dont la discipline, bien plus efficace et non-visible, se substitue au contrôle. Loin d'une démocratisation de l'entreprise, le processus de libération est un moyen d'adhésion et de production du consentement de salariés libérés (Linhart, 2021).

Marmorat et Nivert (2019) nous invitent à nuancer la portée démocratique de ces modèles, Rétaux (2019) à les dépasser. Il s'agit ainsi moins de transformer le rapport du capital et du travail au sein de l'entreprise, condition à une forme de démocratisation de l'entreprise, que d'y introduire une technique de management renouvelée (De Ridder, 2020). Que se passe-t-il dès lors lorsque ces modèles de management sont mis en place dans des sociétés coopératives dont le principe fondateur est « une personne = une voix » ? (Picard, 2015, p. 379)

# **DEUXIEME PARTIE : CADRE THEORIQUE**

# **Chapitre 3 :**

## **Démocratiser l'entreprise ? Enjeux et controverses**

### **Sommaire du chapitre :**

#### **3.1. La démocratie en entreprise, un possible théorique**

##### 3.1.1. Retour sur la disjonction politique/économique

###### 3.1.1.1. Le désencastrement de l'économie

###### 3.1.1.2. L'entreprise, un instrument privé

###### 3.1.1.3. L'impossible démocratie en entreprise

##### 3.1.2. Déconstruire un réductionnisme

###### 3.1.1.1. Distinguer entreprise et société

###### 3.1.1.2. Une institution collective, créative et politique

##### 3.1.2. L'argument démocratique

#### **3.2. La démocratisation en cours de l'entreprise**

##### 3.2.1. Retour sur les théories et expériences autogestionnaires

###### 3.2.1.1. Quelques définitions

###### 3.2.1.2. Le courant autogestionnaire

###### 3.2.1.3. Éclipse et retour de la question autogestionnaire

##### 3.2.2. La démocratie industrielle

###### 3.2.2.1. Définition et origines

###### 3.2.2.2. La démocratie industrielle en France

###### 3.2.2.3. Un bilan mitigé

##### 3.2.3. De la RSE à la société à mission

###### 3.2.3.1. Responsabilité sociale des entreprises et corporate citizenship

###### 3.2.3.2. La théorie des parties prenantes, une conception ouverte et partenariale de l'entreprise ?

###### 3.2.3.3. La société à mission, l'intégration de la dimension politique

#### **3.3. Conclusion**

L'association démocratie/entreprise est interpellante et interpellée, c'est que l'entreprise a depuis plus de trois siècles été conçue comme lieu d'une autorité privée. Rappelons-ici l'étymologie du terme « économique ». Du grec *oikonomía* (οἰκονομία), l'économie est étymologiquement l'« administration d'une maison » (Dictionnaire de l'Académie Française – 9<sup>ème</sup> édition) : *oikía* (οἰκία), la maison, et *nómos* (νόμος), la loi. Or, comme le souligne Diefenbach (2020, p. 194), alors que la démocratie est considérée comme le régime le plus juste et le plus légitime dans la sphère civile, à travers l'adhésion à des principes et des droits politiques fondamentaux, pourquoi l'entreprise en serait-elle dispensée ?

(...) in a free and democratic society any formally established organisation must be a democratic organisation since this is the only form that is consistent with the fundamental principles and values of a free and democratic society, the only form that accommodates, protects and enables free and autonomous individuals, their fundamental human, civil and democratic rights and democratic standards of governance and management. (Diefenbach, 2020, p. 193)

Plusieurs arguments sont pourtant rapidement opposés à toute promotion de la démocratisation de l'entreprise (Caudron, 2016) : irréalisme, contre-productivité et inefficacité ou encore primauté du capital et du dirigeant. L'entreprise est un lieu distinct et séparé de la sphère politique. Ce sont ces arguments que nous souhaitons déconstruire dans ce chapitre pour démontrer la possibilité de penser et de pratiquer la démocratie au sein de l'entreprise et du travail. De fait, nous faisons entrer l'entreprise dans l'histoire démocratique (Ferrerias *et al.*, 2020).

Ce chapitre se décline en deux parties. Tout d'abord, nous démontrons que la démocratie en entreprise est un possible théorique (Partie 3.1). En effet, après une déconstruction des théories traditionnelles, nous mettons en évidence que l'entreprise peut être comprise comme une institution, un acteur et une communauté politiques, et donc avoir un fonctionnement démocratique. Ensuite, nous soulignons que la démocratie en entreprise est une réalité empirique en cours (Partie 3.2.) : l'entreprise est depuis le début du XX<sup>ème</sup> siècle en cours de démocratisation. En conséquence, plusieurs courants de démocratisation sont présentés pour illustrer cette réalité (partiellement) démocratique, tout en soulignant leurs limites. Ces deux éléments permettent de justifier l'usage d'une approche démocratique dans l'étude des entreprises, en particulier par le biais de concepts et de théories politiques issus de la philosophie politique et de sciences politiques.

### 3.1. La démocratie en entreprise, un possible théorique

L'entreprise demeure un objet oublié de la théorie démocratique (Ellerman, 2009), ce qui fait d'elle une « *collectivité encore « incivilisée »* » (Clot, 2019). Dans les théories économiques et gestionnaires, celle-ci reste dominée par la logique exclusive de l'efficacité. *De facto*, elle est écartée de la « sphère de la justice » car incapable de définir le juste et le bien. Sa distribution du pouvoir de contrôle et de décision n'a donc pas à être démocratique. Cet argument reste pour autant moralement et éthiquement contestable :

Que signifie la soumission à une hiérarchie dans une société démocratique ? À quelle condition l'individu peut-il abandonner son droit de décision dans une sphère majeure de son existence ? L'entreprise est-elle une zone franche au sein des sociétés démocratiques ? (Eymard-Duvernay, 2012, p. 204)

Ce développement est présenté en trois temps. Tout d'abord, nous procédons à une présentation des arguments à l'encontre de la mise en place d'un régime démocratique en entreprise est présentée (Partie 3.1.1.). Par la suite, une deuxième partie souligne les contre-arguments et déconstruit l'impossible démocratie en entreprise (Partie 3.1.2.). Enfin, les arguments en faveur de la démocratisation de l'entreprise sont présentés (3.1.3.).

#### 3.1.1. Retour sur la disjonction politique/économique

##### 3.1.1.1. Le désencastrement de l'économie

La pensée polanyienne permet une lecture des tenants et aboutissants de la séparation à priori de la sphère économique et de la sphère politique. La thèse centrale portée par Polanyi dans sa *Grande Transformation* (1944), est que le libéralisme, en tant que philosophie politique normative, subordonne toute réalité sociale à la rationalité économique. La logique du marché est le mécanisme exclusif et optimal d'allocation des ressources. De fait, l'entreprise sort de toute activité délibérative durant laquelle des positions et des intérêts divergents peuvent être exprimés, entendus et pris en compte. État naturel selon certains, Polanyi replace historiquement cette utilisation du marché comme modèle de société par le biais de recherches anthropologiques portant sur des économies anciennes dites « primitives ». Il souligne ainsi les deux présupposés de l'économie de marché qui entraînent une évacuation du politique hors de la sphère économique :



- (1) Tout d'abord, cette conception de l'activité et de l'organisation économique présuppose une anthropologie utilitariste : l'être humain, *homo oeconomicus*, est dirigé par la maximisation de son intérêt individuel matériel. Toute autre fin lui est subordonnée et devient *de facto* négligeable dans la compréhension et l'organisation des activités humaines.
- (2) Ensuite, le marché exige d'être protégé et encouragé par la force publique, sans que cette dernière l'influence. L'État doit protéger l'autonomie du marché autorégulateur sans en être un acteur.

Ces deux hypothèses introduisent un « désencastrement » (*disembeddednes*) du domaine économique par rapport au reste de la société humaine. Alors que l'économie précapitaliste restait subordonnée à des institutions sociales (religion, seigneurie, coutumes locales, etc.), l'idéologie du marché autorégulateur libère l'économie des contraintes sociales. La grande transformation est ainsi avant tout une séparation entre le social et l'économie. Le premier est régi par la politique démocratique et la seconde par la satisfaction des intérêts et des comportements particuliers. Cette autonomisation de l'économie s'appuie sur son assimilation à la conception abstraite et fictive d'un marché autorégulateur. Le prix assure *de facto* la coordination de l'économie.

Cette séparation implique une réification du travail, de la terre et de l'argent qui deviennent des marchandises au service du marché autorégulateur et de l'intérêt individuel. D'un point de vue micro-économique, l'entreprise, institution de l'économie capitaliste, est dès lors désencastrée de la société et doit être organisée selon ses règles propres : elle est le lieu du salariat par lequel le travailleur est envisagé exclusivement en tant que force de travail, dissociée de sa personne.

#### 3.1.1.2. L'entreprise, un instrument privé

À l'image du modèle abstrait du marché autorégulateur, l'entreprise dans les théories économiques classiques est réduite à un agent optimisant son intérêt particulier. Elle est une personne morale actrice du marché historiquement associée à la figure de l'entrepreneur, propriétaire et dirigeant de l'entreprise (Gomez & Korine, 2009). Elle devient l'instrument de l'entrepreneur (Chassagnon & Hollandts, 2014). Or comme le souligne Robé (1999), cette conception purement instrumentale de l'entreprise n'est pas fondée en droit. Les théories économiques se sont ainsi chargées de légitimer des modèles économiques scientifiques. Elles font de l'entreprise un simple instrument des actionnaires en leur ouvrant un double droit

(Cohen & Rogers, 1983) : le choix de la destination de leurs investissements et le contrôle du processus productif. L'entrepreneur est considéré de fait comme le propriétaire de l'entreprise, celle-ci étant l'émanation de sa volonté initiale (Chassagnon & Hollandts, 2014). L'entreprise, l'entrepreneur et l'actionnaire sont assimilés à une même entité économique, réduite à un simple agent du marché.

La science administrative fayolienne a permis, pendant un temps, une nouvelle conception de l'entreprise en tant que (1) dynamique de création collective, (2) espace de travail collectif organisé et (3) sous une nouvelle forme d'autorité : la gestion (Segrestin & Hatchuel, 2012). Elle fait émerger une autorité alternative à celle de l'entrepreneur, le dirigeant-manager, au service avant tout de l'objet social de l'entreprise et non des actionnaires :

Au début du XXe siècle, l'entreprise moderne ne tente pas une nouvelle réconciliation du capital et du travail. Elle veut les subvertir l'un et l'autre par un projet radicalement différent, celui d'une création collective appuyée sur l'innovation scientifique et technique, sur un ordre social solidaire et une autorité dédiée au bien commun. (Segrestin & Hatchuel, 2012, p. 45)

Les années 1970 ont cependant initié le retour des actionnaires par une nouvelle doctrine économique et managériale : la *corporate governance* qui associe l'intérêt des actionnaires à l'intérêt de l'entreprise. C'est pourquoi l'entreprise est aujourd'hui assimilée à un instrument des actionnaires. La théorie de l'agence (Alchian & Demsetz, 1972), sur laquelle se fonde cette doctrine, propose une conception contractuelle de l'entreprise ; celle-ci est réduite à un agrégat de contrats individuels. Chacun y cherche à maximiser son intérêt particulier : « *il n'existe que des individus propriétaires de facteurs qui entrent dans des rapports contractuels. La seule question pertinente est celle de la forme des rapports contractuels interindividuels* » (Coriat & Weinstein, 1995, p. 97). Les agents contractants initiaux, les actionnaires-associés, recherchent dans l'entreprise une solution optimale pour servir leur dessein. Ils seraient ainsi les mieux placés pour gérer l'entreprise de manière efficace puisqu'ils ne sont pas rémunérés dans le scénario exclusif d'un surplus de gestion. Le pouvoir de l'actionnaire devient une condition *sine qua non* de l'efficacité économique des entreprises. Les aspirations de progrès collectif sont reléguées au second plan, derrière la valeur actionnariale. Considérée comme une cascade de relations d'agence, où chacun exige quelque chose de l'autre, l'entreprise devient l'instrument exclusif des actionnaires :

Dans cette représentation, la firme se résume à une cascade de relations contractuelles où chacun fait faire quelque chose à un autre : les actionnaires recrutent des managers pour faire fructifier leur capital ; les dirigeants emploient à leur tour des salariés pour exécuter certaines tâches, et

ainsi de suite tout au long de la chaîne hiérarchique et jusqu'au fournisseur. In fine donc, la fonction de l'entreprise serait de maximiser la rentabilité des capitaux, avec des dirigeants censés représenter les intérêts des actionnaires. (Segrestin & Hatchuel, 2012, p. 55)

L'entreprise est ainsi limitée à une fonction unique et maximisatrice : produire et reverser du profit à ses actionnaires au détriment de la stratégie de l'entreprise. En sus, les autres contributeurs de l'entreprise, en premier lieu les salariés, sont réifiés, car considérés comme des instruments de l'entreprise. Cette nature est déterminée par le contrat de travail dans le lequel le facteur travail « *for a certain remuneration (which may be fixed or fluctuating), agrees to obey the directions of an entrepreneur within certain limits* » (Coase, 1937, p. 391) :

At the end of the day, if the choice is between firing workers to maintain the shareholders' value or sacrifice the latter to preserve jobs, the former alternative should prevail. (Landemore & Ferreras, 2016, p. 58)

### 3.1.1.3. L'impossible démocratie en entreprise

Y aurait-il une impossibilité théorique à penser le domaine économique, et *in extenso*, l'entreprise et son organisation du travail, comme relevant du domaine politique ? Landemore et Ferreras (2016) mettent ainsi en exergue six objections néo-classiques qui amènent à considérer l'entreprise comme extérieure à tout fonctionnement démocratique. L'entreprise est différente d'un État :

- (1) **La différence des fins** est bien mise en exergue par le penseur néolibéral Milton Friedman, qui pose que la seule responsabilité sociale de l'entreprise est « *vis-à-vis de son actionnaire : utiliser ses ressources et s'engager dans des activités destinées à accroître ses profits* » (Friedman, 1970). Si cette position est aujourd'hui amplement critiquée et remise en question, force est de constater que les théories classiques et les pratiques gestionnaires qui s'en inspirent posent les entreprises comme des artefacts au service exclusif des actionnaires. Elles doivent maximiser leurs moyens par rapport à leur ultime finalité : la « *share-holder value* ». L'entreprise est ainsi différente de l'État démocratique par sa fin. Ce dernier ne cherche pas à maximiser la valeur économique distribuée à une partie de son corps social, mais avant tout à atteindre le bien-être social de l'ensemble du corps politique.
- (2) **Le droit de propriété des actionnaires** : l'État est une institution publique, une *res publica*. L'entreprise quant à elle est une institution privée qui appartient à ses actionnaires pour qui elle est un instrument de maximisation de richesses. Cette vision instrumentale de l'entreprise légitime l'actionnaire comme « *celui qui est considéré comme le plus pur représentant de cette*

*logique, bénéficiaire final de son activité » : parce qu'il investit selon une logique instrumentale dans l'entreprise – en perspective d'un retour sur investissement –, il en constituerait de façon évidente le meilleur garant » (Ferrerias, 2012, p. 42).*

- (3) **Le consentement formel des travailleurs** à renoncer à leur liberté politique au sein de l'entreprise par la signature volontaire de leur contrat de travail. Chaque travailleur salarié choisit librement sa situation de subordination salariale par la vente de sa force de travail. Ils ne peuvent être considérés comme citoyens dans l'entreprise, ayant renoncé à leur liberté par ledit contrat.
- (4) **L'opportunité de sortie des travailleurs** : contrairement à l'État, et à leur citoyenneté, chaque salarié est libre de quitter l'entreprise : « *This lack of symmetry would seem to justify that citizens of a state ought to be given a voice, while workers in a company should content themselves with the possibility of an exit.* » (Landemore & Ferrerias, 2016, p. 67-68) Se pose alors la question de la stabilité du *dèmos* et *in fine* de la continuité dans la gestion de l'entreprise.
- (5) **Le manque d'expertise des travailleurs** : les salariés n'ont pas les capacités pour gérer et organiser instrumentalement l'entreprise. Cette action doit être effectuée par une oligarchie organisationnelle professionnelle, les managers, et non pas par l'ensemble des salariés. En effet, si un État peut accepter une forme d'inefficacité par manque d'expertise, ce ne pourrait être le cas de l'entreprise.
- (6) **La fragilité des entreprises**, contrairement à l'État, l'entreprise est « *Too Small to Be Democratic* » (Landemore & Ferrerias, 2016, p. 72). L'État est une organisation sociale solide et immortelle, le suffrage universel ne met pas en danger son existence. L'organisation de l'entreprise, à contrario, est une question de survie dans un contexte de marché concurrentiel.

### 3.1.2. Déconstruire un réductionnisme

La conception classique de l'entreprise en fait une institution à **rationalité instrumentale**, c'est-à-dire déterminée par « *la logique qui veut qu'une action soit menée en raison d'une autre fin qu'elle-même – dans ce cas précis : l'intérêt personnel (self-interest) de l'entrepreneur-investisseur –, c'est-à-dire le retour sur investissement, ou encore le profit (de l'actionnaire)* » (Ferrerias, 2012, p. 39). Ces théories ne sont pas de simples discours théoriques déconnectés des réalités pratiques. Ghoshal (2005) souligne que les théories scientifiques créent des représentations et des métaphores performatives qui modifient les significations et les pratiques réelles de l'entreprise. Leur portée normative s'est traduite dans le renouvellement de la conception de la gestion de l'entreprise par la *corporate governance*, devenue le cadre normatif

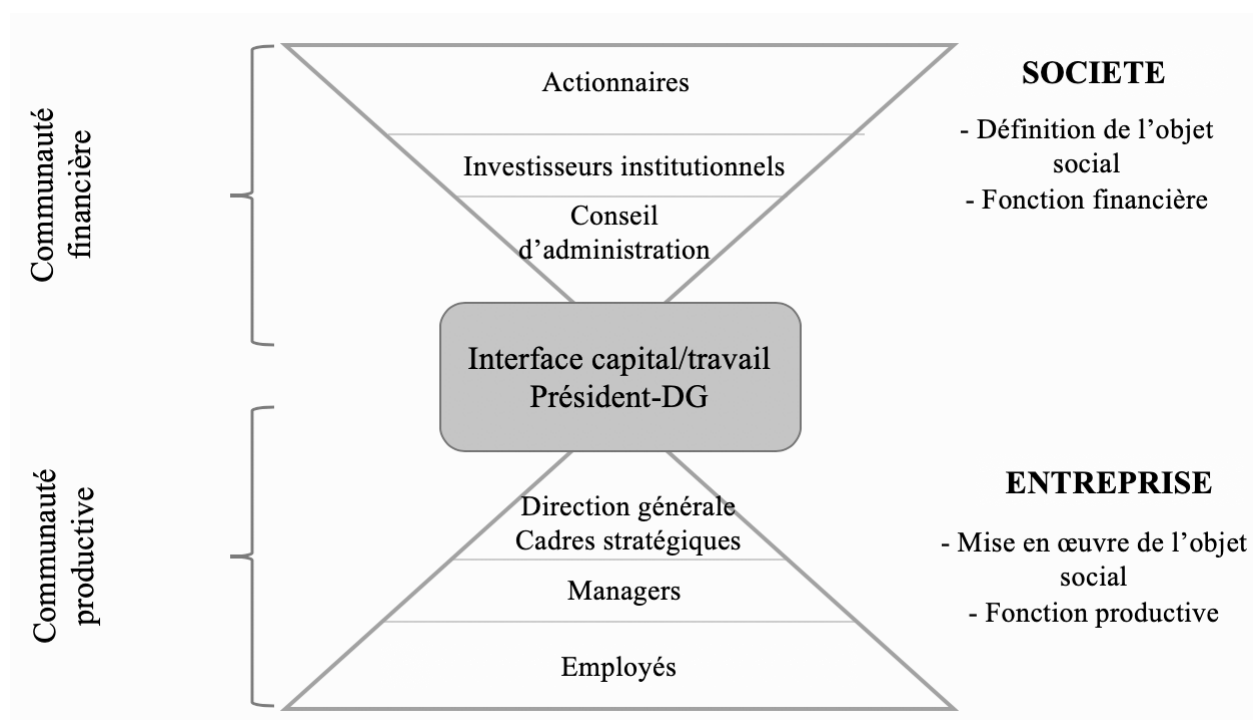
exclusif des grandes entreprises internationales. L'entreprise est réifiée. En tant qu'institution et collectif, elle reste un « *point aveugle du savoir* » (Segrestin, Roger *et al.*, 2014).

Une des raisons à cette doctrine réductrice est la confusion autour de la notion d'« entreprise » qui vient se confondre avec celle de société juridique, un flou sémantique qui est largement entretenu encore aujourd'hui (Chassagnon & Hollandts, 2014 ; Deakin *et al.*, 2017 ; Lyon-Caen, 2014 ; Robé, 1999 ; Segrestin & Hatchuel, 2012).

### 3.1.2.1. Distinguer entreprise et société

Alors que l'entreprise est une « activité économique organisée » (*firm*), la société (*corporation*) est un instrument légal et une personne morale. Or, c'est précisément cette indissociation conceptuelle qui légitime l'entreprise comme un espace privé détenu et contrôlé uniquement par les investisseurs financiers. Les approches traditionnelles de la gouvernance d'entreprise confortent cette confusion (Bachet, 2007). Les travaux de Jean-Philippe Robé (1999) sont ici éclairants : la société est distincte de l'entreprise, la seconde ne peut être réduite à la première (Figure 14).

**Figure 14 : De la société à l'entreprise, d'après Bachet (2007, p. 104)**



- La **société** est une création juridique. Selon le Code civil « *toute société doit avoir un objet licite et être constituée dans l'intérêt commun des associés* » (Art. 1833). Elle « est

*instituée par deux ou plusieurs membres qui conviennent par un contrat d'affecter à une entreprise commune des biens ou leur industrie en vue de partager les bénéfices ou de profiter de l'économie qui pourra en résulter* » (Art. 1832). Constituée en tant que personne morale, elle représente une communauté financière : les actionnaires.

- L'**entreprise** est la communauté productive : elle est le lieu de réunion des moyens humains et techniques pour produire des biens et des services à destination de clients ou d'usagers. Elle est la sphère du travail où se réunissent les investisseurs en travail (Ferrerias, 2012).

Cette confusion n'est pas fortuite, elle est politique. La propriété des parts sociales ne fait pas des investisseurs financiers les détenteurs du pouvoir souverain dans l'entreprise : c'est avant tout le fait d'un régime et d'un choix politique, résultat d'un rapport de force favorable aux actionnaires (Bachet, 2007). En effet, juridiquement les actionnaires ne sont que propriétaires de parts sociales qui, constituées comme un tout, représentent les capitaux investis dans l'entreprise par la société. Le lien entre société et entreprise, traduit par un lien de propriété, est une fiction juridique, un « *mythe fondamental* » (Ellerman, 1990, p. 6) entretenu par un compromis politique devenu convention sociale :

The owners of the shares in corporation X are not the owners of X. There is no special contract between shareholders and the firm, which means that they are owners, not of contracts, but of the 'firm' entity itself. (Chassagnon & Hollandts, 2014, p. 55)

Car, si théoriquement l'entreprise est distincte et indépendante de la société, la première reste politiquement déterminée par la seconde. Certes l'entreprise est davantage une action de la dirigeance qu'une réalisation au profit exclusif des actionnaires, mais la jurisprudence et la pratique gestionnaire sont déterminées par une approche actionnariale (Supiot, 2018a). Le droit, en incorporant les valeurs et les compromis politiques de la société, participe ainsi activement à relayer les paradigmes dominants de l'entreprise ; il devient « *la manifestation et l'instrument de doctrines plus ou moins établies et légitimes* » (Segrestin, Roger, et al., 2014, p. 14-15). Considérer la démocratisation de l'entreprise revient ainsi à réviser le pouvoir des actionnaires sur l'entreprise.

### 3.1.2.2. Une institution collective, créative et politique

Les conséquences économiques et gestionnaires de cette fiction juridique sont aujourd'hui connues : financiarisation de l'entreprise, précarisation du travail, déstabilisation des collectifs,

externalisation des activités, etc. Cependant, l'approche institutionnelle de l'entreprise est de nouveau valorisée dans la littérature scientifique comme alternative à sa conception contractuelle. Ainsi, si l'entreprise est déterminée en pratique par la société, elle ne peut y être réduite :

[Elle] se forme comme un collectif original, dédié à l'activité inventive (...) ce qui compte, ce n'est pas seulement le capital qu'elle accumule, mais les brevets qu'elle détient, les savoir-faire qu'elle suscite, les techniciens qu'elle forme, les méthodes de travail qu'elle déploie. (Segrestin & Hatchuel, 2012, p. 32-33)

Dans une approche similaire, Bessire et Mesure (2009) proposent une approche communautaire dans laquelle l'entreprise revêt une dimension collective et politique en devenant « (...) *une communauté de sujets libres et responsables, parties prenantes à un projet qui a pour finalité la création d'un mieux* » (p. 38). Ce type d'approche souligne la dimension politique de l'entreprise qui est davantage définie par un projet collectif commun, ce qui revient à reconsidérer le pourquoi, le quoi et le comment de l'action de l'entreprise (Desreumaux & Brechet, 2013) :

L'entreprise est bien une action collective, finalisée et organisée, qui engage la coordination formelle des activités d'un ensemble d'acteurs au sein d'une entité collective possédant des frontières plus ou moins bien délimitées, qui engage aussi des comportements de coopération et des engagements plus ou moins forts. Le fonctionnement de l'entreprise, comme celui de toute organisation, dépend évidemment de la volonté de l'ensemble de ses membres de participer à l'action collective, volonté qui dépend elle-même de l'anticipation par chacun des bénéfices ou des avantages de cette participation. (p. 82)

Il s'agit dès lors de poser des principes et des dispositifs propres à cette conception pour mettre en place des mécanismes organisationnels adaptés qui sortent des propositions contractualistes. Reconnaître l'entreprise comme institution collective, créative et politique amène irrémédiablement à reconsidérer son organisation et à se tourner vers une gouvernance démocratique (Bessire & Mesure, 2009) ou un auto-gouvernement (Chapas & Hollandts, 2017).

Cette conception se détourne d'une approche exclusivement instrumentale de l'entreprise où la maximisation financière serait l'unique objectif. Elle fait de l'entreprise une *institution politique*. Considérer l'entreprise comme un possible démocratique semble alors être le seul moyen pour véritablement ré-encastrier l'économie dans la sphère politique :

(...) on devrait peut-être mettre l'accent sur la meilleure façon d'élucider comment un contrôle démocratique accru sur la vie économique peut être imposé. Si on ne le fait pas, la distinction

douteuse entre la vie économique et politique pourrait simplement être écartée. (Birchfield, 2013, p. 72)

### 3.1.3. L'argument démocratique

Les États démocratiques ont mis en place trois grands types de mesures pour mettre sous contrôle démocratique le pouvoir économique et, en particulier, les grandes entreprises (Supiot, 2018a). (1) Tout d'abord, la fragmentation du pouvoir économique à travers la législation anti-trust : le droit à la concurrence doit permettre de réduire le pouvoir des entreprises. Cette disposition a principalement été utilisée à la fin du XIX<sup>ème</sup> siècle et au début du XX<sup>ème</sup>. (2) Caractéristique de la période keynésienne de l'après-guerre, le renforcement du pouvoir économique de l'État permet de contrecarrer et de neutraliser l'émergence de grandes entreprises multinationales. (3) Enfin, il s'agit de faire pénétrer le fonctionnement démocratique au sein de l'entreprise en y reconnaissant, en particulier, la place constituante des salariés. C'est cette dernière configuration qui nous intéresse dans la suite de cette thèse.

Ferreras (2012) identifie au sein des entreprises une « *intuition démocratique* » de la part des salariés qui ressentiraient de manière plus ou moins explicite leur légitimité à être des égaux et des citoyens dans la sphère du travail. La non-reconnaissance de ce sentiment par la désinstitutionnalisation de l'entreprise, c'est-à-dire sa négation en tant qu'entité politique, soulève alors une contradiction « *entre les attentes des travailleurs en termes de régime d'interaction – civique démocratique – et le régime d'interaction effectivement mis en place dans l'entreprise capitaliste – domestique* » (p. 86).

(...) le travail n'échappe (...) pas à la culture démocratique. Mais il est gravement mis sous tension par l'arrangement capitaliste : celui-ci, en effet, déconsidère l'intuition démocratique contenue dans l'expérience du travail en privilégiant un régime de pouvoir fondé sur la domination de type domestique – version sociologique actualisée de l'« arbitraire patronal ». (Ferreras, 2007, p. 11)

Grand pourfendeur de la distinction théorique entre l'organisation de la cité et celle de la production, Dahl (1985) fait de la démocratisation de l'économie et de l'entreprise une exigence morale. À sa suite d'autres auteurs ont exposé différents arguments pour porter un



projet de démocratisation de l'économie et de l'entreprise. Folley et Polanyi (2006) en identifient trois principaux<sup>15</sup> :

- (1) **Économique** : la participation active des salariés permettrait d'augmenter l'efficacité et la productivité organisationnelle ;
- (2) **Citoyen** : la participation à la vie de l'entreprise doit encourager la participation à la vie publique civile en développant des valeurs et des compétences citoyennes. On retrouve ici la « *spillover thesis* » (Pateman, 1970)<sup>16</sup> ;
- (3) **Éthique** : principalement portée par Dahl, celle-ci s'appuie sur le principe que les employés ont un droit moral à un travail non-aliénant. Par la participation, les entreprises deviendraient plus respectueuses des droits de l'homme.

Dans cette optique, l'entreprise est considérée comme une création institutionnelle (Supiot, 2020, p. 477). Le paradigme institutionnel permet ainsi de souligner que l'entreprise s'inscrit certes dans l'ordre de l'économique (l'efficacité) mais aussi dans celui du politique (la légitimité) (Bazzoli & Dutraive, 2002). L'entreprise est portée par une « *rationalité politique* » (Ferrerias, 2012). Institutions politiques, les entreprises sont cependant aujourd'hui en recherche d'outils théoriques pour penser l'activité politique en leur sein : il leur manque une « *théorie politique de l'entreprise* » (Ferrerias, 2007, 2012) ou une « *political theory of the corporation* » (Ciepley, 2013) :

(...) au plan descriptif, l'entreprise doit alors être considérée comme une institution politique ; au plan prospectif, cette reconnaissance signe la fin de la légitimité du statut d'exceptionnalité accordé à l'entreprise. Au niveau descriptif, l'entreprise est comprise comme instituant une lutte d'influence et un compromis entre ces deux rationalités. Elle est le siège actuellement d'un rapport de force d'autant plus violent qu'il n'est pas canalisé par des institutions appropriées. Au plan prospectif, le maintien du statut d'exceptionnalité de l'entreprise, qui lui permet de se soustraire aux exigences de la norme démocratique, est irrémédiablement menacé. Et ce constat s'impose en vertu du fait que la justice démocratique est le standard du politique dans la culture des sociétés occidentales en modernité avancée. (Ferrerias, 2012, p. 55-56)

Une telle théorie est aujourd'hui en cours de construction. Les appels à démocratiser l'entreprise sont de plus en plus nombreux (Brière & Le Texier, 2018 ; Ferrerias, 2012 ; Ferrerias *et al.*, 2020) et les travaux académiques ont été, depuis une quinzaine d'années, relancés toutes disciplines confondues. D'un point de vue disciplinaire, la question démocratique de l'entreprise est ainsi

---

<sup>15</sup> Pour une vision globale et synthétique des arguments pour et contre l'entreprise démocratique, aller voir Frega *et al.* (2019).

<sup>16</sup> Pour une critique et une lecture nuancée de celle-ci, aller voir Carter (2006).

depuis peu devenue une problématique gestionnaire. Cette littérature prend ainsi cette problématique en tant que sujet en s'inspirant des sciences et/ou de la philosophie politiques, l'enquête deweyenne (Lanciano & Saleilles, 2020), le cadre foucauldien de la gouvernementalité (Jardat, 2012), la démocratie délibérative (Battistelli, 2019) ou encore l'autogestion (Canivenc & Moreau, 2020), mais aussi en tant qu'objet par l'étude d'organisations alternatives SCOP (Bargues-Bourlier, 2009 ; Jaumier, 2017 ; Jaumier *et al.*, 2019 ; Juban, 2019 ; Maisonnasse *et al.*, 2020), SCIC (Bonnemaizon *et al.*, 2019 ; Bonnemaizon & Béji-Bécheur, 2018) ou encore banques coopératives (Caire & Nivoix, 2012 ; Richez-Battesti *et al.*, 2008), CAE (Allard *et al.*, 2013 ; Brulé-Josso & Liberos, 2019).

### 3.2. La démocratisation en cours de l'entreprise

Comme le montre Legoff (2019), les XIX<sup>ème</sup> et XX<sup>ème</sup> siècles voient l'émergence d'une citoyenneté des salariés au sein de l'entreprise à travers plusieurs vagues de citoyennisation qui successivement vont imposer des droits fondamentaux d'existence et des droits à l'auto-organisation des travailleurs. Il s'agit de faire « *descendre la démocratie dans l'entreprise* » (Lallement, 2011). Deux logiques sont imbriquées dans ce projet de démocratisation (Bérout, 2013) : (1) la volonté d'une extension de la démocratie civile à la sphère économique et à l'entreprise – cette dernière étant considérée comme partie de la sphère du politique – et (2) l'affirmation d'une autonomie de classe, les travailleurs ayant la capacité de s'auto-organiser.

L'objectif de cette partie est de démontrer que l'argument démocratique, loin d'être une simple figure théorique, est une réalité non seulement possible mais déjà en cours d'expérimentation. Pour ce faire, nous montrons qu'il existe aujourd'hui des institutions et des modes organisationnels pré-démocratiques. Ceux-ci démontrent la capacité opérationnelle et pratique de la démocratie en entreprise.

La littérature gestionnaire a depuis longtemps pris le sujet de la participation managériale comme moyen d'implication, en particulier des salariés. Cependant, comme le soulignent certains auteurs (Chapas & Hollandts, 2017), celle-ci reste à ce jour principalement instrumentale, loin d'une perspective d'autogouvernement et de démocratie. Nous nous sommes donc centré ici sur des courants dont le projet démocratique a été exposé de manière explicite. De fait, nous avons écarté les courants de participation : cercles de qualité, actionnariat-salarié, participation et intéressement, etc. Trois courants sont alors présentés : le

mouvement autogestionnaire (Partie 3.2.1.), la démocratie industrielle (Partie 3.2.2.) et la responsabilité sociale des entreprises (Partie 3.2.3.).

### 3.2.1. Retour sur les théories et expériences autogestionnaires

L'expérience de démocratisation de l'entreprise la plus ancienne reste aujourd'hui l'autogestion. Depuis le XIX<sup>ème</sup> siècle, celle-ci a fait l'objet d'expériences tant théoriques qu'empiriques extrêmement diversifiées. En particulier, la pensée autogestionnaire a été une idéologie fructueuse dans la période d'après-guerre et elle retrouve aujourd'hui une certaine actualité.

#### 3.2.1.1. Quelques définitions

Comme le souligne Georgi (2003), le terme « autogestion » est empreint de polysémie. En effet, au sens littéral, elle est une remise en cause d'une rationalité exclusivement économique et une réhabilitation du politique (Rosanvallon, 1976). En ce sens, l'autogestion refuse la dissociation, caractéristique du monde du travail moderne, entre conception et exécution (Gjidara, 1998). Elle est l'antithèse de l'« hétérogestion » (Guillerm & Bourdet, 1975, 1977) qui implique la gestion par un autre, c'est-à-dire la dissociation des hommes en deux classes, les dirigeants et les dirigés (Castoriadis, 1979). L'autogestion propose un renouveau du terme politique par son extension à toutes les sphères humaines (Guillerm & Bourdet, 1975).

La thématique autogestionnaire s'inscrit dans une doctrine et des expérimentations historiques, pour l'essentiel survenues au cours du XIX<sup>ème</sup> siècle d'abord sous la plume de socialistes utopistes (Saint-Simon, Fourier, Owen, etc.), mais surtout au sein du courant socialiste associationniste, dont Proudhon est reconnu comme l'initiateur le plus influent (Bancal, 1970).

#### 3.2.1.2. Le courant autogestionnaire

Les expériences autogestionnaires ont été par la suite nombreuses et diverses au cours du XX<sup>ème</sup> siècle tant en Europe (autogestion espagnole 36–39, révolution hongroise de 1956, événement polonais de 1956, événement de Tchécoslovaquie en 1968, France des années 1970) que dans des pays en voie de développement (socialisme africain, tentative latino-américaine, kibboutzim israéliens) (Ferreira, 2004). Cependant, le terme, particulièrement dans son usage francophone, se rapporte directement à l'expérience yougoslave (Guillerm & Bourdet, 1977). C'est pourquoi, le terme n'apparaît en France qu'au début des années 1950 (Quijoux, 2011),

comme traduction du serbo-croate (Arvon, 1980 ; Georgi, 2003) *samoupravlje* : *samo*, équivalent slave du préfixe « auto » et *upravlje* signifiant « gestion ».

Les expériences yougoslaves proposent, au tournant des années 1950 et sous l'impulsion du dirigeant Tito, une alternative socialiste et révolutionnaire, « *une troisième voie de développement indépendante du capitalisme occidental et du socialisme étatique de l'Europe de l'Est* » (Ferreira, 2004, p. 32). Cette alternative socialiste crée un engouement sans précédent en France. Des chercheurs, par exemple Henri Desroche et Albert Meister, se passionnent à étudier ce retour de dynamiques collectives et socialistes. La loi yougoslave prévoit trois types d'institutions autogestionnaires (Ferreira, 2004, p. 75-79) :

- (1) Des collectifs de travailleurs, qui ont droit de tenir des assemblées d'entreprise ;
- (2) Le conseil ouvrier et le comité de gestion, élu par les travailleurs. Il prend les décisions fondamentales de l'entreprise ;
- (3) La nomination et la révocation du directeur par les organes de l'entreprise (à partir de 1953).

Les événements de mai 1968 font entrer le terme « autogestion » en France en renouant avec la pensée d'un socialisme par le bas (Arvon, 1980). Ils symbolisent le retour d'une aspiration des travailleurs français à reprendre en main leur travail caractéristique d'une critique artiste (Boltanski & Chiapello, 1999).

L'autogestion suscite alors un vif intérêt dans le milieu syndical puis politique. Au lendemain de mai 1968, l'idéologie autogestionnaire permet ainsi à la Confédération française démocratique du travail (CFDT), au Parti socialiste unifié (PSU) et au Parti socialiste (PS) de se distinguer de la gauche communiste et de la social-démocratie (Rosanvallon, 1976).

Dans cette optique, la CFDT joue un rôle précurseur (Hatzfeld, 2011) (en 1963, la fédération textile s'en réclame, suivie par celle de la chimie en 1965). En 1970, l'autogestion devient l'idéologie centrale de la CFDT, en se substituant à la référence chrétienne abandonnée en 1964 (Georgi, 1995). Les militants deviennent « *les porte-drapeaux de l'autogestion en France (...) ils tissent par ailleurs des liens substantiels avec des homologues yougoslaves, qui alimentent leurs réflexions* » (Quijoux, 2011, p. 53). Le syndicat conçoit alors trois propositions de concrétisation autogestionnaire (CFDT, 1971, cité par Ferreira, 2004, p. 52) :

- (1) « *ce sont les travailleurs qui éliront les responsables de l'entreprise à différents niveaux (de l'atelier à l'ensemble de l'entreprise)* »
- (2) « *ce sont les travailleurs qui décideront collectivement de l'organisation du travail et des conditions de travail* »
- (3) « *ce sont les travailleurs qui détermineront dans le cadre du plan démocratique, la politique de l'entreprise en matière de fabrication, de répartition des investissements, de rémunérations* »

Cette orientation s'inscrit dans un contexte tout particulier de crise de l'emploi. Elle propose des expériences nouvelles dans le cadre de l'entreprise (nouvelle vague de coopératives des travailleurs à partir de 1978, reprise d'entreprises en faillites, etc.) (Ferreira, 2004, p. 29). En conséquence, la CFDT et l'idéologie autogestionnaire seront au cœur de la mobilisation et de la reprise de l'usine Lip en 1973.

### 3.2.1.3. Éclipse et retour de la question autogestionnaire

La pensée et la pratique autogestionnaires comme développées dans cette seconde moitié du XXème siècle ne sont pas sans critiques. Comme le souligne Arvon (1980), le terme lui-même est ambigu et empreint d'économisme. Le terme « gestion » est ainsi marqué par une forme d'économisme ; le terme anglo-saxons de « self-government » ou « self-management » est préféré, car portant un élément davantage humain et politique. De surcroît, l'autogestion yougoslave ne rompt pas avec la distinction entre dirigeants et dirigés embrassant in fine, à l'instar des entreprises occidentales capitalistes et des entreprises soviétiques, l'organisation taylorienne du travail (Rus, 1970). Or, comme le souligne Ferreira (2004, p. 80), « *si les travailleurs restent soumis dans le partage quotidien à des contraintes sociales et techniques inchangées, le droit de participer à la gestion reste un absurde formalisme* ». Ainsi, ce projet autogestionnaire légitime *in fine* le pouvoir de managers. Ces derniers constituent l'avant-garde révolutionnaire car ils possèdent à la fois un haut niveau de qualification et une compréhension du métier (Mallet, 1971).

Dès les années 1980, on assiste à une « *éclipse des thèmes autogestionnaires* » (Ferreira, 2000, p. 183), parallèlement à l'arrivée au pouvoir de la gauche et à la reprise de la critique artiste autogestionnaire par la littérature managériale (Boltanski & Chiapello, 1999). Le patronat, d'abord opposé à l'entrée du dialogue et des syndicats dans l'entreprise, dépolitise le terme et le discours autogestionnaire de sa charge révolutionnaire.

La thématique suscite cependant à la fin du XX<sup>ème</sup> siècle et au début du XXI<sup>ème</sup> un regain d'intérêt au gré des crises économiques en France comme à l'étranger (Quijoux, 2011). La « *dernière utopie* » (Georgi, 2003) est ainsi relue comme la composante d'une économie sociale (Ferreira, 2000) qui retrouve une certaine actualité et une capacité de propositions alternatives à l'entreprise capitaliste.

### 3.2.2. La démocratie industrielle

La « démocratie économique » est un concept large qui englobe l'ensemble des courants cherchant à démocratiser la sphère économique. Cette notion émerge en effet dans un contexte historique critique vis-à-vis de la démocratie formelle de l'époque et avec l'exigence d'une conception d'une « substantielle » de la démocratie, « *visant à souligner le fait que la démocratie ne peut pas être séparée de la structure économique à laquelle elle appartient* » (Arrigo & Casale, 2010, p. 12). Concernant l'implication de la représentation syndicale, il convient cependant de distinguer deux types de régimes démocratiques (Supiot, 2018b) :

- (1) La **démocratie sociale**, cette dernière a pour base juridique la liberté syndicale, qui a été consacrée par l'alinéa 6 du préambule de la Constitution de 1946. Elle a pour objet l'organisation collective des salariés et la négociation collective avec les employeurs au niveau professionnel et interprofessionnel.
- (2) La **démocratie industrielle**, qui s'institue en France à partir de 1946. L'alinéa 8 du préambule de la Constitution prévoit ainsi un droit à la participation des salariés<sup>17</sup> qui vise à démocratiser l'intérieur de l'entreprise. Elle s'ajoute ainsi à la démocratie sociale.

#### 3.2.2.1. Définition et origines

La proposition d'une « démocratie industrielle » est émise avant tout par Proudhon dans le cadre d'un projet révolutionnaire (Hayat, 2011) qui tient en trois traits caractéristiques : (1) le refus de la politisation de l'économie par l'intervention étatique, (2) le mutuellisme comme fin et moyen du projet démocratique et (3) le mouvement de classe en tant que principe de conscientisation et d'action de lutte. L'objectif est avant tout une « *forme politique d'organisation économique* » qui propose un contre-mouvement au capitalisme industriel. De

---

<sup>17</sup> « Tout travailleur participe, par l'intermédiaire de ses délégués, à la détermination collective des conditions de travail ainsi qu'à la gestion des entreprises. » (Article 8 de la Constitution du 27 octobre 1946)

fait, la démocratie industrielle « *est à la fois une classe, un principe, une stratégie, un mode d'organisation* », et Proudhon peut :

(...) indifféremment se référer dans la Capacité non seulement à la « démocratie industrielle » ou la « démocratie ouvrière », mais aussi à la « démocratie travailleuse », la « démocratie rouge ou socialiste », la « démocratie socialiste », « la démocratie socialiste, la plèbe travailleuse », les « démocrates du siècle nouveau, plèbe du travail et du droit », la « démocratie mutuelliste », les « démocrates mutuellistes », la « démocratie fédéraliste », ou encore la « démocratie ouvrière, mutuelliste et fédérative ». (Hayat, 2011, p. 148)

Outre-Manche ce terme est adopté par les réformateurs sociaux Sidney et Beatrice Webb, que nous avons rencontrés dans le premier chapitre concernant la théorie de la dégénérescence, et qui le redéfinissent dans son sens contemporain. Critiques du principe démocratique et électoral libéral, les syndicats sont dès lors considérés comme les seuls capables de défendre l'ensemble des travailleurs, compris en tant que classe (Rosanvallon, 1988, p. 214-225). *L'industrial democracy* s'inscrit ainsi dans la construction du droit du travail britannique, mais se limite à la participation des travailleurs aux décisions au sein de l'usine par le biais de la représentation syndicale. Ce courant, dont l'émergence est contextuelle à l'Angleterre du début du XXème siècle, souligne le rôle central de la représentation syndicale et de la négociation collective. Par le contrôle, la surveillance et la participation des syndicats dans l'entreprise, les travailleurs deviennent une partie citoyenne de l'usine. Ils concilient démocratie et économie par la pénétration de la première dans l'entité caractéristique de la seconde : l'entreprise.

Le syndicat devient le cœur battant d'une démocratie ouvrière des affaires économiques, la « *revendication d'une "constitution" dans le royaume de l'industrie* » (Webb cité dans Bevort, 2013, p. 41). Ce projet de démocratie industrielle s'inscrit ainsi dans un mouvement plus large d'extension du principe démocratique à toutes les sphères de la société, on retrouve ici le principe éthique de projet de démocratisation de l'économie.

La définition se consolide depuis un siècle : « *il est correct de parler de « démocratie industrielle » lorsqu'il est fait référence à la formation et à la mise en place de pouvoirs contrebalançant les pouvoirs de gestion.* » (Arrigo & Casale, 2010, p. 13)

#### 3.2.2.2. La démocratie industrielle en France

L'histoire syndicale est ainsi une lutte pour la reconnaissance du caractère politique de l'entreprise. Elle a permis d'instituer des règles de négociation et de protection des droits des

salariés. En France, dès 1919, la Confédération Générale du Travail (CGT) revendiquait une co-gestion des entreprises publiques (Conchon, 2008). Suivant le cadre marxiste, celle-ci reste cependant conditionnée à l'appropriation des moyens de production. Cette exigence explique ainsi l'opposition des syndicats français durant le XXème siècle à toute forme de co-gestion patronale et syndicale, à l'image de la co-détermination allemande. Cette opposition historique n'empêche pour autant pas une reconnaissance et institutionnalisation croissante de la représentation syndicale dans les entreprises capitalistes par les relations interprofessionnelles (démocratie sociale) puis par les relations en entreprise (démocratie industrielle) (Borzeix *et al.*, 2015 ; Le Crom, 2003).

En ce sens, la loi de 1968 implique un basculement. Les syndicats sont autorisés à entrer dans l'entreprise : « *Dorénavant, l'organisation du travail dispose d'un droit d'action sur le lieu de travail et tente de conquérir un rôle d'interlocuteur central entre l'employeur et la collectivité du personnel* » (Bachet, 2007, p. 65). L'entreprise est, de fait, reconnue par le législateur comme une institution politique, où les conflits entre salariés et actionnaires sont organisés et médiatisés par des dispositifs législatifs. Ces relations industrielles s'appuient alors sur trois principes, conditions d'une réelle démocratie industrielle (Martin, 1994, p. 18) :

- (1) Le dialogue avec le management doit passer exclusivement par la représentation des travailleurs ;
- (2) L'arme des organisations syndicales est avant tout le *collective bargaining* ;
- (3) Toute tentation des syndicats de gérer les problèmes de l'organisation du travail sape les fondements de l'action syndicale elle-même.

L'institutionnalisation de la démocratie en France est principalement marquée par les lois Auroux de 1982 qui instaurent un droit d'expression des salariés dans les entreprises. Le transfert du principe démocratique dans l'entreprise est pour la première fois nommé en France. L'entreprise, à l'instar du reste de la société civile, doit se conformer au régime démocratique :

Cette démocratie vivante trouve son champ d'exercice dans des institutions politiques désormais décentralisées. Mais dans sa pratique quotidienne comment ne trouverait-elle pas aussi et surtout sa pleine mesure sur le lieu de travail. Citoyens dans la cité, les travailleurs doivent l'être aussi dans leur entreprise.

Tous les principes essentiels de notre droit du travail qui peuvent fonder durablement le développement d'une démocratie économique seront réaffirmés, cependant que les droits et les



devoirs de chacun seront mieux définis par les textes et leur exercice mieux garanti par la loi et l'État. (Auroux, 1981, p. 3)

En 1986, un cadre commun est voté dans l'optique de favoriser la participation directe des salariés aux choix d'organisation du travail, aboutissement de la structuration d'une démocratie industrielle à la française (Cintas, 2003). Ce qui est en jeu par ce processus de démocratisation, au-delà de la participation, est la remise en cause du monopole de l'autorité et du pouvoir de décision patronal et actionnarial. De fait, le cercle patronal s'est montré très réticent à toute remise en cause de son autorité par l'intervention directe des salariés dans la direction de l'entreprise (Martin, 1994, p. 13). Le Conseil national du patronat français (CNPFP) revendique des pratiques et des dispositifs indépendants du pouvoir législatif, conçus par le pouvoir patronal et managérial (Linhart, 2006, p. 914).

### 3.2.2.3. Un bilan mitigé

Ces dispositions légales proposées par le législateur sont centrales et marquent une rupture dans la conception traditionnelle de l'entreprise : celle-ci, à l'instar de la sphère sociale, est mue (en partie) par une rationalité politique, c'est-à-dire « *la mobilisation des conceptions sur le juste (et l'injuste) dans le cadre d'une référence au collectif* » (Ferrerias, 2012, p. 52-53). Dorénavant, l'organisation du travail et l'entreprise sont soumises à un droit de regard et d'action de la part des salariés : les syndicats conquièrent un rôle d'interlocuteur central entre l'employeur et la collectivité du personnel par un droit à la parole reconnu juridiquement. L'employeur doit écouter, consulter et négocier avec une représentation des salariés : l'entreprise est considérée comme un lieu du politique.

La stratégie de la démocratie industrielle conduit cependant à une impasse à la fois pratique et stratégique (Ferrerias, 2012). Une fois acquises leur reconnaissance et leur institutionnalisation comme acteurs incontournables de la vie de l'entreprise, les syndicats ne contestent plus le rapport de subordination qu'impose le rapport salarial. S'ils remettent en cause l'exclusivité du pouvoir patronal au sein de l'entreprise, les syndicats subissent un double affaiblissement de leur légitimité et de leur pouvoir<sup>18</sup> :

- (1) La structure syndicale, en se plaçant sur le terrain de l'organisation du travail, apparaît en situation de complicité avec le pouvoir managérial et actionnarial ;

---

<sup>18</sup> Ceux-ci s'ajoutent à une crise plus large du syndicalisme en France depuis les années 1980.

- (2) L'institutionnalisation des « partenaires sociaux » concourt à une professionnalisation du syndicalisme en entreprise avec une distanciation des militants syndicalistes du reste des salariés de l'entreprise (Linhart *et al.*, 1998) ;
- (3) Le « dialogue social » reste un processus délibératif qui « *loin d'inclure une réflexion sur les conditions concrètes de participation des salariés, sert un discours de la méthode où l'essentiel consiste à montrer qu'un dialogue a été organisé, indépendamment de son contenu* » (Béroud, 2013, p. 14).

Selon Martin (1994, p. 22), la démocratie industrielle en privilégiant exclusivement les systèmes de représentations formelles participe à produire une bureaucratisation syndicale coupée du travail réel et des préoccupations concrètes des travailleurs. La participation des salariés et la démocratisation de l'entreprise sont dès lors tiraillées « *entre un modèle démocratique au nom duquel les salariés accroissent leur pouvoir de contrôle sur les régulations productives et un modèle de mobilisation par lequel le management s'efforce de créer un nouveau consensus, en pourchassant le modèle culturel du retrait et de la lutte sociale* » (Martin, 1994, p. 12). Ainsi, la traduction managériale de la démocratie industrielle autour du « dialogue social » a permis de domestiquer et de dévitaliser les conflits en entreprise (Giraud, 2013). La démocratie industrielle, incorporée dans la gestion de l'entreprise, perd son caractère subversif et devient un outil managérial (Linhart, 2010). Le Ministère du travail fait également un bilan nuancé de ces dispositions en soulevant la question de la pérennisation des pratiques de participation et d'expression des salariés :

(...) les travaux de suivi (des groupes d'expression) mettent en évidence que dans de nombreuses entreprises, l'accord s'est peu à peu vidé de sa substance pour de multiples raisons telles que l'insatisfaction engendrée par les réponses données, la raréfaction des sujets, la concurrence des autres formes d'expression directe. (Ministère du Travail, 1989, cité dans Cintas, 2003)

### 3.2.3. De la RSE à la société à mission

Une troisième voie contemporaine de démocratisation de l'entreprise a été concrétisée via le développement de la responsabilité sociale des entreprises, en particulier dans le développement de la théorie des parties prenantes. L'entreprise devient sujet d'un partage de la gouvernance ou *a minima* d'une prise en compte des parties prenantes. L'entreprise à mission récente en est un aboutissement et un dépassement juridiques.

### 3.2.3.1. Responsabilité sociale des entreprises et *corporate citizenship*

Comme le soulignent Gond et Mullenbach-Servayre (2004), depuis l'introduction de la *Corporate Social Responsibility* (CSR) puis de la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE), les définitions de ces concepts se multiplient jusqu'à s'opposer, tant leurs logiques économiques et/ou sociales peuvent différer. La RSE reste un concept « *par essence contesté* » (Igalens & Gond, 2014, p. 18) et regroupe des courants de recherches hétérogènes (Capron & Quairel-Lanoizelée, 2007). Capron (2013) identifie par exemple trois conceptions de la RSE :

- (1) une **conception éthique** d'origine religieuse fondée par l'éthique protestante, « *avec la notion de trusteeship, qui stipule que les personnes mandatées pour gérer le bien d'autrui se doivent d'exercer cette fonction comme s'il s'agissait de leur bien propre* » (Igalens & Gond, 2014, p. 9) ;
- (2) une **conception utilitariste**, approche états-unienne qui émerge dans les années 1970 et met l'accent sur l'exigence économique et le potentiel avantage compétitif que la RSE peut produire. Les décisions seront prises par un arbitrage via un calcul coûts/avantages. L'objectif des entreprises est alors de comprendre et de contrôler leurs relations avec leur environnement (Levillain *et al.*, 2012). Associé à une conception fonctionnaliste, il s'agit de faire de la performance sociale le tremplin d'une performance financière (Acquier, 2007). La RSE fait converger les solutions écologiques et sociales avec les intérêts économiques ;
- (3) une **conception politique**, dans la mesure où l'entreprise est considérée comme partie intégrante de la société. Elle doit anticiper les conséquences de son activité pour en internaliser les coûts. On retrouve ici la proposition de *political CSR* (Scherer *et al.*, 2016 ; Scherer & Palazzo, 2011) selon laquelle l'entreprise est une institution politique à part entière.

Le dénominateur commun de tous ces courants de RSE est leur volonté de ré-encadrer l'entreprise dans la société par l'étude de l'interface entreprise-société (Gond, 2011). Elle propose ainsi un modèle d'attention de l'entreprise vis-à-vis de la société qui l'entoure (Levillain *et al.*, 2012, p. 189).

La dimension démocratique est explicitée par le terme anglo-saxon de la « *corporate citizenship* » (CC) que certains auteurs (Becker-Olsen *et al.*, 2006 ; Waddock & Graves, 1997)

assimilent à la RSE. Carroll (1991, 1998, 2016) met ainsi en évidence quatre facettes de la CC : économique, légale, éthique et philanthropique. Ainsi,

(...) corporate citizenship is expected to vary along a continuum ranging from proactivity to reactivity. A business is reactive in terms of corporate citizenship when it rejects the responsibilities assigned by its stakeholder groups. A firm is proactive when it is aware of, anticipates, and meets its stakeholders' demands. (Maignan *et al.*, 1999, p. 457)

Comme le souligne Cazal (2008), la RSE est investie d'une dimension explicitement politique. Elle est ainsi présentée comme reconfiguration contemporaine des rapports entre éthique et économie. L'entreprise devient à la fois un acteur politique au sein de la société (Scherer & Palazzo, 2007) et un champ politique par ses pratiques internes (Cazal, 2008, p. 14). La RSE reconnaît ainsi l'entreprise comme une institution politique à part entière :

(...) la RSE propose à tout le moins la possibilité à toutes les parties prenantes de dépasser le mode de la confrontation pour s'engager dans des dialogues constructifs et des formes d'action collective inédites. (Pasquero, 2013, p. 62)

### 3.2.3.2. La théorie des parties prenantes, une conception ouverte et partenariale de l'entreprise ?

Dans son livre vert intitulé *Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises* (2001), la Commission européenne définit la RSE comme « *l'intégration volontaire des préoccupations sociales et écologiques des entreprises à leurs activités commerciales et leurs relations avec les parties prenantes* » (cité dans Gond & Igalens, 2014, p. 22-23). À l'instar de Freeman (1984) et Roberts (1992), elle fait le lien direct entre RSE et parties prenantes<sup>19</sup>. La théorie des parties prenantes (TPP)<sup>20</sup> devient rapidement le cadre de référence dominant pour analyser et matérialiser la RSE (Capron & Quairel-Lanoizelée, 2007). En identifiant lesdites parties, l'entreprise détermine ses responsabilités pour chacune d'entre-elles. En proposant un modèle partenarial, cette théorie élargit la représentation classique en sciences économiques et en sciences de gestion de la direction et de la gestion de l'entreprise qui ne peut être tournée exclusivement vers la maximisation de la valeur financière, mais doit inclure les intérêts des non-actionnaires. Elle conçoit en effet l'environnement de manière plus complexe que dans la plupart des théories des organisations en soulignant la porosité des frontières de

---

<sup>19</sup> Pour compléter la distinction/complémentarité de la RSE et de la TPP voir (Freeman, 2017) : « *We see stakeholder theory and CSR as distinct concepts with some overlap* » (p. 9).

<sup>20</sup> Pour une revue de littérature sur la TPP, voir : Bonnafous-Boucher & Rendtorff, 2014; Freeman *et al.*, 2010; Jones *et al.*, 2017.

l'organisation (Cazal, 2011). L'entreprise se retrouve au centre d'une organisation réticulaire composée de « *groupes d'individus qui peuvent affecter ou qui peuvent être affectés par la mise en œuvre des objectifs de l'organisation* » (Freeman, 1984, p. 46). Plus qu'une simple ouverture sur l'extérieur, l'entreprise se définit dorénavant par l'ensemble des individus ou groupes qu'elle affecte.

En s'insérant dans l'espace public et politique, elle devient un instrument à considération éthique. La théorie normative des parties prenantes renvoie alors à un souci démocratique : à partir d'une rationalité délibérative, elle positionne l'entreprise dans le débat politique concernant le bien commun de la société (Mercier, 2006). Cette approche démocratique de la TPP est cependant éclipsée par son pendant utilitariste dans laquelle l'entreprise reste considérée comme « *une série de contrats multilatéraux entre parties prenantes* » (Freeman & Evan, 1990, p. 342). Cette conception implique dès lors une auto-dilution de l'entreprise, vidée de sa substance organisationnelle et communautaire : les *stakeholders*, loin d'être parties prenantes de l'entreprise, sont avant tout « *parties contractantes* » (Cazal, 2011). La gestion de celles-ci est alors prioritairement tournée vers les intérêts financiers de l'entreprise (Acquier *et al.*, 2013). Pour certain la TPP, dans son volet éthique, peut cependant porter une conception citoyenne de l'entreprise dans la mesure où une augmentation de « *the power of a broader group of people to influence the decisions and activities of an organization can be considered a move [the workplace] toward democracy* » (Harrison & Freeman, 2004, p. 49). Cette proposition est reprise par Ackoff (1974, 1994) qui voit dans la TPP un potentiel conceptuel pour penser l'entreprise dans un cadre démocratique, cette dernière conciliant les intérêts contradictoires de leurs parties prenantes de manière équitable.

Pour Goodpaster (1991), n'ayant jamais promis aux *stakeholders* un retour sur investissement, les dirigeants et les managers restent principalement les agents des actionnaires. Pour résoudre ce « *stakeholders paradox* », il propose une synthèse : « *l'entreprise a [...] principalement une mission économique, contrainte par des obligations éthiques* » (Mercier, 2006, p. 167), c'est-à-dire une conception actionnariale atténuée. Preuve supplémentaire de l'inscription des tenants de la TPP dans une vision actionnariale de l'entreprise, les salariés ne sont qu'une *stakeholder* parmi beaucoup d'autres. Les théories de démocratisation de l'entreprise insisteraient alors de manière excessive sur leur pouvoir au sein de l'entreprise. Finalement, la TPP néglige l'importance de l'action collective et invisibilise le pouvoir actionnarial. *De facto* la notion d'entreprise est occultée (Desreumaux & Brechet, 2013) ainsi que ses parties constituantes. *In*

*fine*, la TPP propose une conception limitée sur le plan du politique et du pluralisme (Cazal, 2008) car à vocation principalement instrumentale (Weitzner & Deutsch, 2019).

En rupture avec cette version, une approche relationnelle (Weitzner & Deutsch, 2019) ou citoyenne (Bonnafous-Boucher & Rendtorff, 2014) est proposée avec des fondements et des principes démocratiques :

En fin de compte, l'apport majeur de la théorie des parties prenantes en philosophie politique est de relever le défi d'une théorie de la justice en favorisant des instances démocratiques dans le gouvernement de l'entreprise. Elle cherche à établir une égalité entre possédants et non-possédants puisqu'elle somme les actionnaires de trouver une cohérence entre la recherche de leurs bénéfices particuliers et la recherche de ceux de la société civile tout entière. (...) L'élaboration du bien commun vu par la théorie des parties prenantes bute sur une question, celle de l'origine de l'inégalité entre les hommes et la possibilité de redistribuer la richesse (justice distributive) entre les propriétaires et les non-propriétaires. Cette question commence à être traitée sérieusement au travers de formes participatives de gouvernement d'entreprise et de démocratisation de celui-ci. (Bonnafous-Boucher & Rendtorff, 2014, p. 86)

En effet, comme le souligne Cazal (2016, p. 263) « *(faire entrer les entreprises en démocratie, ce qui constitue le sens même de la question politique abordée, implique aussi de faire entrer la démocratie dans l'entreprise* ». Cette interrogation pose finalement la question du droit que la TPP a occultée ou principalement sous-estimée (Segrestin, Levillain, *et al.*, 2014). Le développement d'une approche sociale et environnementale demeure en effet limité par le droit qui restreint les possibilités de changement. Une hypothèse semble sous-exploitée : l'insuffisance du droit (Segrestin & Hatchuel, 2011). Tant théoriquement qu'empiriquement, la transformation des logiques gestionnaires de l'entreprise est conditionnée par une évolution du cadre juridique et l'introduction d'innovations capables de reconnaître l'entreprise dans sa qualité collective, politique et créative, indépendamment de la communauté financière. En effet, la littérature s'appuie sur des principes généraux qui restent soumis aux structures de pouvoirs et aux réalités empiriques de l'entreprise : « *Au final, le critère de « l'intérêt de la société » est directement couplé, via les règles de pouvoir, aux stratégies intéressantes pour les actionnaires : les autres parties ne seront prises en compte que si cela correspond à l'intérêt bien compris des associés* » (Levillain *et al.*, 2014, p. 184).

### 3.2.3.3. La société à mission, l'intégration de la dimension politique

La société à mission, nouvelle disposition juridique liée à la Loi n°2019-486 du 22 mai 2019, dite loi PACTE, propose un dépassement de la conception traditionnelle de la RSE et de la TPP,

en inscrivant dans ses statuts des objectifs sociaux et environnementaux. Cette loi et les nouvelles dispositions juridiques s'inscrivent dans un double héritage. Tout d'abord, on peut relier celles-ci aux récentes recherches francophones sur la reconnaissance de l'entreprise (*firm*) séparée de la société juridique (*corporation*) (Robé, 1999 ; Segrestin & Hatchuel, 2012) que nous avons développée plus haut. On peut souligner l'apport des travaux issus des cycles de recherche du Collège des Bernardins (Levillain, 2017 ; Segrestin & Hatchuel, 2012) mais également des propositions de dispositifs et de statut originaux comme celui de la Société à Objet Social Étendu (SOSE – Hatchuel & Segrestin, 2016). Une telle loi s'inscrit dans un mouvement d'« *invention de la pratique* » (Levillain *et al.*, 2012) avec l'apparition de nouvelles formes légales d'entreprises aux États-Unis à la fin des années 2000 à l'instar de la *Flexible Purpose Corporation* (2012) et de la *Benefit Corporation* (2010) (Levillain, 2017) qui approfondissent la conception classique de la RSE.

Un tel projet doit permettre de dépasser une RSE conçue comme « *modèle d'attention stratégique* » (Levillain *et al.*, 2012) : « la recherche est restée prisonnière, jusqu'à ces dernières innovations, d'une représentation contingente de l'entreprise<sup>21</sup> : *l'entreprise était pensée en effet au sein d'un cadre juridique donné* » (p. 195). Cette loi, en proposant de nouvelles dispositions juridiques, se présente sur deux niveaux. Tout d'abord, elle modifie les articles 1883 et 1835 du Code civil :

- « *La société est gérée dans son intérêt social, en prenant en considération les enjeux sociaux et environnementaux de son activité* » (Art. 1833). Cette disposition s'applique désormais à toutes les sociétés juridiques. Elles ne sont ainsi plus exclusivement définies par leurs associés et dirigées dans leur intérêt mais sont contraintes de prendre en compte les enjeux sociaux et environnementaux.
- « *Les statuts peuvent préciser une raison d'être, constituée des principes dont la société se dote et pour le respect desquels elle entend affecter des moyens dans la réalisation de son activité* » (Art. 1835). Cette disposition est facultative et permet à certaines entreprises d'explicitier une raison d'être particulière qui peut être inscrite (ou non) dans les statuts de la société.

L'instauration d'une raison d'être ouvre la voie à une mobilisation et une prise en compte plus importante des parties prenantes en limitant l'influence des actionnaires (Hollandts &

---

<sup>21</sup> Souligné par les auteurs.

Bourgeois, 2021). Elle crée en sus un cadre spécial au sein du code de commerce (Titre 1<sup>er</sup>, Livre II, L210-10, Article 176) : la *société à mission*. Cette disposition permet :

- D'insérer au sein de ses statuts une raison d'être (al. 1) ;
- De traduire au sein de ses statuts, « *un ou plusieurs objectifs sociaux et environnementaux que la société se donne pour mission de poursuivre dans le cadre de son activité* » (al. 2) ;
- De préciser les modalités de suivi et d'exécution par un comité de mission « *distinct des organes sociaux prévus par le présent livre et devant comporter au moins un salarié, est chargé exclusivement de ce suivi et présente annuellement un rapport joint au rapport de gestion* » (al. 3) ;
- De prévoir la vérification de ceux-ci par un organisme tiers indépendant (al. 4).

Pour Segrestin et Parpaleix (2019), une telle disposition renoue avec le long terme. L'horizon temporel de l'entreprise n'est ainsi plus, exclusivement, défini par les exigences financières des actionnaires, mais ouvert à un horizon temporel de long terme par l'expression d'un futur désirable à construire collectivement (Levillain, 2017). Ainsi, cette réforme change le cadre de la responsabilité des entreprises (Segrestin *et al.*, 2021) : (1) elle oblige les dirigeants à gérer leur entreprise selon ses retombées sociales et environnementales et (2) elle propose une raison d'être qui n'implique pas un renoncement à la recherche de rentabilité, tant que celle-ci s'inscrit expressément dans la poursuite d'objectifs socio-environnementaux. Elle permet de s'assurer, par la tenue et l'évaluation du comité de mission (intégrant parties constituantes, parties prenantes et potentiellement d'autres personnalités), une création de valeur pour les parties prenantes et pour l'intérêt collectif.

Les conséquences organisationnelles et stratégiques de telles nouvelles dispositions sont encore à découvrir (Hollandts & Bourgeois, 2021). D'ores et déjà celles-ci suscitent de nombreux débats et controverses tant dans le champ académique que professionnel – le limogeage d'Emmanuel Faber de la direction puis de la présidence de Danone en mars 2021 en a été une illustration exemplaire. Elles participent cependant indéniablement à l'intégration dans la gouvernance des parties prenantes et constituantes des entreprises et *de facto* à sa démocratisation. Elles instituent également l'entreprise comme un acteur politique. Lyon *et al.* (2018) entrevoit ainsi la (ré-)émergence d'entrepreneurs politiques, porteurs d'une vision transformative de la société. On retrouve ici quelques initiatives qui cherchent à dépasser et/ou à compléter la littérature en RSE par de nouveaux sujets ou approches plus radicales (voir par



exemple Bommier & Renouard, 2018). Des premières limites commencent pourtant déjà à apparaître. Si le statut d'entreprise à mission institue une gouvernance d'entreprise élargie et multi-partenariale par la création d'un comité de mission, son effet réel sur les décisions et la répartition du pouvoir semble infime :

Malgré ces avancées réelles, il s'en faut de beaucoup que les comités de mission pèsent de manière effective dans les processus décisionnels des grandes entreprises classiques, dont la gouvernance reste largement dominée par les parties prenantes financières. De même, il faut noter que c'est toujours l'entreprise (et pas ses parties prenantes) qui énonce, de son propre chef, la nature de sa contribution au bien commun. Il reste donc du chemin à parcourir pour que ces nouveaux dispositifs redistribuent le pouvoir de manière structurante dans l'entreprise. (Acquier *et al.*, 2021, p. 206)

### 3.3. Conclusion

Ce chapitre a pour objet de justifier épistémologiquement l'usage du terme démocratie et des théories politiques de la démocratie au sein de l'entreprise et au sein des sciences de gestion. Pour ce faire, notre développement s'est attaché à démontrer que (1) la démocratie en entreprise est un possible théorique et (2) qu'elle est en cours de réalisation.

Ainsi, la première partie de ce chapitre a cherché à déconstruire les présupposés des théories économiques et gestionnaires traditionnelles, en particulier en utilisant le cadre polanyien (Polanyi, 1944). Le désencastrement de l'entreprise du reste de la société est ainsi issu de théories qui font de l'entreprise un simple instrument de l'entrepreneur (Chassagnon & Hollandts, 2014). Cette situation s'illustre en particulier dans le recouvrement de l'entreprise par la société juridique (Bachet, 2007 ; Chassagnon & Hollandts, 2014 ; Deakin *et al.*, 2017 ; Lyon-Caen, 2014 ; Robé, 1999 ; Segrestin & Hatchuel, 2012) qui exclut de fait toute possibilité démocratique en entreprise.

De nouveaux travaux, en particulier en sciences de gestion (Bessire et Mesure, 2009 ; Chapas & Hollandts, 2017 ; Desreumaux & Brechet, 2013 ; Segrestin & Hatchuel, 2012), critiques vis-à-vis des doctrines traditionnelles de l'entreprise, viennent cependant redéfinir l'entreprise davantage en tant que communauté et collectivité mue par un agir social et politique. Elles ouvrent alors la voie à une nouvelle théorisation politique de l'entreprise (Ciepley, 2013 ; Ferreras, 2007 ; 2012). L'entreprise n'est alors plus un espace en dehors du champ politique et démocratique, mais bien une institution à part entière.

Cependant, plus qu'une simple possibilité théorique, la démocratie dans l'entreprise est une réalité en cours de réalisation. Cette concrétisation s'est illustrée à travers divers courants et doctrines politiques et organisationnelles. C'est pourquoi nous soutenons ici la thèse de Gomez et Korine (2009) d'une « *démocratisation tendancielle de l'entreprise* ». Celle-ci et les courants que nous avons pu décrire ci-dessus permettent d'identifier de premiers éléments définitionnels de la démocratisation de l'entreprise :

- (1) Un **ré-encastrement et une institutionnalisation politique de l'entreprise** au sein de la sphère civile : l'entreprise n'est pas une entité abstraite, mais une institution politique à part entière, ce qui nous autorise à questionner celle-ci selon les mêmes axiomes et principes de justice que la sphère civile.
- (2) Une **réduction de l'autorité actionnariale et une représentation plurielle des parties-prenantes** : à l'opposé des conceptions traditionnelles aujourd'hui dominantes, les phénomènes de démocratisation proposent une déconstruction de l'entreprise comme instrument exclusif des actionnaires en ouvrant le contrôle et le pouvoir de l'entreprise à ses parties constituantes et/ou prenantes.
- (3) Une **transformation statutaire, législative et/ou réglementaire** de l'entreprise : quels que soient les courants que nous avons soulignés, ceux-ci proposent un aboutissement formel et organisationnel de la participation des salariés et/ou des autres parties prenantes.

Cependant, avec la seconde partie de ce chapitre, nous identifions une limite qui confirme les conclusions du premier chapitre. Ces dernières formes de démocratisation de l'entreprise font finalement face à une gestion et une organisation du travail managériales qui viennent limiter, voire empêcher, le potentiel démocratique de ceux-ci. Ainsi, si Kokkinidis (2015) souligne la possibilité de collectifs autogérés au sein des entreprises capitalistes, l'adoption de pratiques gestionnaires et organisationnelles égalitaires et démocratiques y semble plus problématique (Jaumier *et al.*, 2019).

# **Chapitre 4 :**

## **La démocratie entre commun et agonisme**

### **Sommaire du chapitre :**

#### **4.1. Le commun, un renouveau démocratique de l'entreprise**

- 4.1.1. De la ressource commune à l'institution/organisation du commun
- 4.1.2. Le commun comme activité
- 4.1.3. Une force alternative, destituante et expérimentale
- 4.1.4. Un renouveau des sciences de gestion ?

#### **4.2. Vers une approche agonistique de l'entreprise**

- 4.2.1. Une critique des modèles rationnels et consensuels
- 4.2.2. Une approche diversifiée : une typologie des agonismes
  - 4.2.2.1. Une approche adversariale
  - 4.2.2.2. Une approche inclusive
  - 4.2.2.3. Une approche perfectionniste
- 4.2.4. Une ouverture agonistique des sciences de gestion

#### **4.3. Conclusion**

Pour aborder la question de la démocratie économique, et plus spécifiquement de la démocratie dans l'entreprise, un détour conceptuel nous semble nécessaire, tant le terme « démocratique » peut aujourd'hui faire l'objet de définitions restrictives et simplificatrices telles que l'usage de la définition de Lincoln : « *le gouvernement du peuple, par le peuple, pour le peuple* » (Jardat, 2012).

Ober (2008) souligne un aspect étymologique. Tout d'abord, le terme *dèmos* ne se réfère pas à un peuple donné, limité et circonscrit. En effet, les Grecs antiques ne raisonnent pas, à l'instar de la mon-archie (*monos* : le seul) ou de l'olig-archie (*hoi oligoi* : la minorité), pour répondre à la question : « combien de personnes ont la capacité de ? ». Le terme *dèmos* correspond davantage à un corps collectif et social non-homogène distinct de la simple addition des intérêts individuels : « *demos originally meant "the whole of the citizenry" (...) not a sociologically delimited fragment of the citizenry* » (Ober, 2008, p. 8). On retrouve ici la définition proposée par Rancière :

Le *dèmos* n'est pas la population. Ce n'est pas non plus la majorité de la population ou les classes inférieures. C'est le tout formé par ceux qui n'ont aucune qualification particulière, aucune raison de gouverner plutôt que d'être gouvernés, d'être gouvernés plutôt que de gouverner. La démocratie signifie ce principe ahurissant : ceux qui y gouvernent le font pour la raison qu'il n'y a pas de raison que certaines personnes en gouvernement d'autres, sinon cette absence même de raison. (Rancière, 2012, p. 160)

Ce premier élément étymologique détermine par la suite le choix du *cratos* à défaut de l'*archè*. Le suffixe *-cratos* désigne un pouvoir positif, « *power in the sense of strength, enablement, or "capacity to do things."* » (Ober, 2008, p. 5), alors que *-archè* signifie davantage le pouvoir de garder une position, un attribut ou une qualification dans une « *logique selon laquelle l'exercice du pouvoir est anticipé par une capacité à l'exercer, laquelle est, à son tour, confirmée par cet exercice* » (Rancière, 2012, p. 159). Dans le cas du *politès* (citoyen), ce principe dissymétrique du pouvoir est rejeté en privilégiant la logique du *kratos*. La démocratie est ainsi la capacité collective d'un public à faire le bien dans le domaine public (Ober, 2008).

Cependant, sa traduction concrète en régimes et en institutions politiques a été hétérogène et disparate à travers le temps et l'espace. Comme le rappelle Sartori (1973, p. 371), « *il ne faut pas de grands efforts d'imagination pour comprendre à quel point l'adjectif démocratique peut se transformer en non-démocratique en fonction du critère qu'on adopte* ». Ainsi, le terme même de démocratie renvoie à des visions et à des dimensions différenciées, parfois contradictoires. C'est pourquoi la société contemporaine fait face à plusieurs approches et

propositions de philosophies et d'institutions politiques : démocraties représentative, participative, délibérative ou encore populaire.

Pour analyser le potentiel démocratique en entreprise, deux approches nous semblent pertinentes à mobiliser : la théorie du commun (Partie 4.1.) et l'agonisme (4.2.). Leur utilisation émergente en sciences de gestion permet en outre d'approcher l'entreprise dans une perspective alternative et radicalement démocratique. Le choix de ce double cadre théorique exclut de fait plusieurs courants et cadres théoriques démocratiques par ailleurs utilisés dans la littérature : la démocratie délibérative (Battistelli, 2019 ; Maisonnasse *et al.*, 2020), la démocratie participative (Bonnemaizon & Béji-Bécheur, 2018), la reconnaissance d'Honneth (De Ridder & Taskin, 2021), l'indétermination de Rosanvallon (Bonnemaizon *et al.*, 2019), le cadre pragmatique (Lanciano & Saleilles, 2020) ou encore foucauldien (Jardat, 2012).

#### 4.1. Le commun, un renouveau démocratique de l'entreprise

D'après Bollier (2007), nous sommes aujourd'hui témoins de l'émergence du « paradigme des communs ». Face aux crises sociales, économiques et écologiques, explorer des alternatives, à l'instar des communs, est présenté comme une urgence (De Angelis & Harvie, 2013). Principalement étudié(s) en économie, sciences politiques et philosophie, le(s) commun(s) se manifestent depuis peu en science de gestion à travers quelques ouvrages (Bommier & Renouard, 2018 ; Eynaud & Carvalho de França Filho, 2019) et articles (Aufrère *et al.*, 2019 ; Desreumaux & Brechet, 2013 ; Fournier, 2013 ; Pérez & Silva, 2013). Ils permettent ainsi de relire, voire de dépasser, les conceptions classiques en entrepreneuriat, en responsabilité sociale des entreprises ou encore en gouvernance d'entreprise.

En particulier, la théorie du commun permet de redéfinir le paradigme dominant de l'action collective en soulignant en outre la possibilité, longtemps niée (Hardin, 1968 ; Olson, 1965), d'une organisation collective auto-organisée en dehors du supposé nécessaire Léviathan (Ostrom, 2010). En ce sens, si le « commun » s'est originellement distingué conceptuellement de la démocratie, les écrits les plus récents soulignent la qualité intrinsèquement démocratique des pratiques et des finalités du commun et du *commoning*.

La choix d'une approche par le commun pour le travail de cette recherche a été déterminé d'après deux arguments :

- Un **argument théorique** : le cadre théorique des communs, en particulier les développements sur le *commoning*, correspond à notre objet de recherche, à savoir la mise en acte démocratique des ESS. Ainsi, cette approche souligne la nécessité d'une pratique du commun, *commoning*, dans la durabilité de celui-ci. C'est finalement ce que nous cherchons à analyser dans notre objet de recherche.
- Un **argument empirique** : ce cadre théorique nous est apparu de plus en plus pertinent au fil de nos recherches empiriques. Il a donc une origine inductive assumée.

Cette partie démarre par une présentation de la théorie des communs, principalement issus des travaux d'Elinor Ostrom (Partie 4.1.1.). Ensuite, la deuxième partie s'appuie sur les travaux plus récents qui dépassent le cadre ostromien en considérant le commun comme une activité, condition de la reproduction et de la vitalité du commun (Partie 4.1.2.). Cette approche souligne le caractère à la fois oppositionnel et propositionnel de ce cadre théorique (Partie 4.1.3.). Enfin, nous exposons le renouvellement récent des sciences de gestion par ce cadre théorique (Partie 4.1.4.).

#### 4.1.1. De la ressource commune à l'institution/organisation du commun

Les communs sont traditionnellement compris comme la gestion d'un ensemble de ressources communes (appelées en anglais *Common Pool Resources – CPR*), généralement naturelles (forêts, ressources halieutiques, champs de pâturages, cours d'eau, etc.). Ces ressources, dites communes, se distinguent des ressources publiques et privées par deux caractéristiques : (1) il est difficile d'en exclure un usager (non-excluabilité) et (2) le prélèvement d'un appropriateur diminue la quantité disponible pour les autres (rivalité). Ostrom propose ainsi dans ces différents travaux de ré-étudier les dilemmes sociaux et organisationnels qui se jouent autour de ces ressources communes, traditionnellement conceptualisés autour de la « *tragédie des communs* » (Hardin, 1968), qui proposent le contrôle de la ressource par un Léviathan privé ou public, seul à même d'assurer la renouvelabilité de la ressource.

Ostrom (2010) propose une critique de cette tendance supposée naturelle de la gestion collective des ressources et biens communs. Tout d'abord, elle souligne le caractère métaphorique et illusoire des modèles théoriques utilisés qui ne correspondent nullement aux réalités matérielles, sociales et organisationnelles rencontrées par les acteurs :

Ce qui (...) rend ces modèles dangereux, lorsqu'ils sont utilisés métaphoriquement en tant que fondement pour la politique, est que les contraintes supposées être fixes pour les besoins de l'analyse sont acceptées comme l'étant également dans des contextes empiriques (...). (Ostrom, 2010, p. 19)

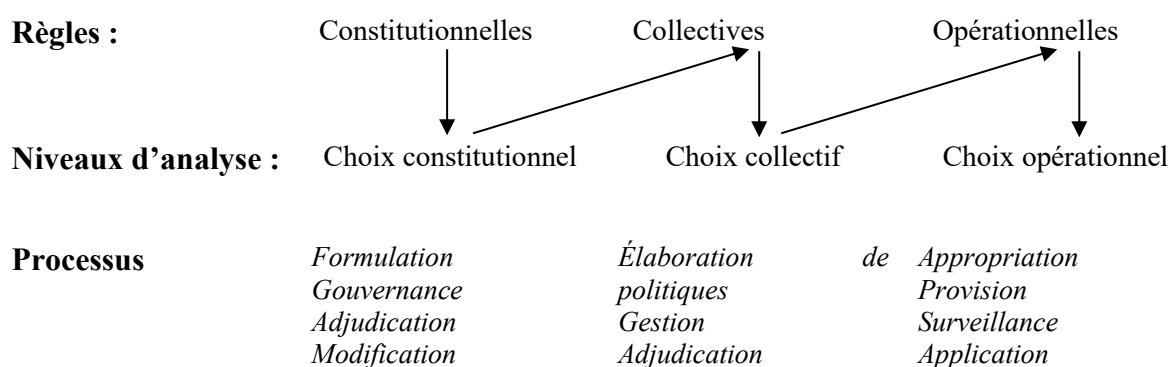
Ensuite, elle souligne par des études de cas empiriques la capacité collective de gestion des CPR. Non seulement, une communauté est capable de soutenir la renouvelabilité d'une ressource commune, mais celle-ci est capable de s'auto-organiser autour d'une institution unique et adaptée à l'environnement particulier de la ressource et de la communauté. C'est *in fine* une théorie alternative de l'action collective qui est proposée, à rebours des conceptions classiques, tout particulièrement individualistes (Olson, 1965).

Tout d'abord d'un point de vue organisationnel, Ostrom propose huit principes assurant la renouvelabilité et l'auto-organisation de la communauté : (1) des limites claires d'accès à la ressource, (2) des règles d'affectation et de fourniture des CPR adaptées aux conditions locales, (3) des dispositifs de choix collectif permettant aux usagers de la ressource de participer à la décision, (4) un système de surveillance, (5) des sanctions graduelles pour ceux qui violent les règles collectives, (6) des mécanismes de résolution de conflits, (7) une reconnaissance minimale du droit d'organisation et de l'autonomie de la communauté et (8) pour les communs de grandes tailles, des entreprises imbriquées sur plusieurs niveaux.

Ces mécanismes organisationnels sont portés par un régime de propriété singulier et adapté: un « *common-property regime* » (McKean & Ostrom, 1995) qui « *établit un système de répartition des droits (accès, prélèvement, addition, aliénation...)* et une structure de gouvernance veillant au respect des droits et obligations de chacun des participants au commun » (Coriat, 2015, p. 47). Ce régime s'appuie sur une conception alternative de la propriété comme faisceau de droit (Schlager & Ostrom, 1992). Par celle-ci la propriété « *cesse d'être un droit de l'individu pour devenir une fonction sociale* » (Orsi, 2015, p. 64). Enfin, les auteurs soulignent la capacité de la communauté à générer l'action collective et à minimiser la recherche du seul intérêt individuel et du phénomène du « *free riding* » (Ostrom, 2010), ce qui passe principalement par la constitution de relations de solidarité et de confiance et d'un capital social (Ostrom, 2003). Ostrom propose une vision intégrative de l'organisation collective : cette activité collective se déploie selon trois niveaux organisationnels de formulation des règles (Tableaux 2).

- Le *niveau des règles de choix opérationnel* se focalise sur l'organisation de l'usage de la ressource commune : le retrait d'unités de la ressource commune, sa surveillance, le choix des informations à échanger, les récompenses et les sanctions à utiliser.
- Le *niveau des règles de choix collectif* se concentre sur les règles qu'utilisent les utilisateurs (appropriateurs) de la ressource.
- Le *niveau des règles constitutionnelles* détermine l'éligibilité des personnes pour l'accès à la ressource commune et les règles utilisées pour élaborer l'ensemble des règles de choix collectif.

**Tableau 2 : Liens entre les règles et les niveaux d'analyse, d'après Ostrom (2010, p. 70)**



Ostrom permet ainsi de démontrer qu'un mode de gouvernance original et alternatif à la gestion privée ou étatique de ressources naturelles est possible : la gouvernance polycentrique. À la suite de cette première perspective centrée sur des ressources naturelles, une seconde vague de travaux a élargi l'horizon des ressources communes analysées, notamment informationnelles (Hess & Ostrom, 2007). Cet élargissement a permis une ouverture vers de nouveaux communs sociaux ou immatériels : communs de la connaissance (Hyde, 2010), communs digitaux de « *peer-to-peer* » (Bauwens & Kostakis, 2017) ou encore biopolitiques (Hardt & Negri, 2009). Coriat (2015) souligne ainsi trois niveaux organisationnels d'un commun : (1) un *bien commun*, objet économique caractérisé par des ressources communes, (2) un *régime de propriété* original et (3) une *structure de gouvernance* appropriée, garante de la soutenabilité du bien commun. Ainsi de ressources communes, le commun devient une organisation et une institution.

#### 4.1.2. Le commun comme activité

Si cette perspective basé sur les ressources a cherché à dépasser certaines conceptions classiques de l'action collective, elle s'appuie toujours sur les mêmes hypothèses théoriques, en particulier la rationalité économique (Bresnihan, 2016 ; Dardot & Laval, 2015). De fait,



certain auteurs montrent que les communs, tels que développés depuis le début du XXI<sup>ème</sup> siècle, n'ont plus rien à voir avec la conception ostromienne originale, au point d'oublier la politiste (Sauvêtre, 2019). De surcroît, si Ostrom démontre qu'il est possible pour une communauté de s'organiser collectivement (*organizing in common*), d'autres (De Angelis & Harvie, 2013) soulignent que ses travaux ne saisissent qu'une partie de ce qu'est le commun. À la fois objet mais aussi mode de gestion (Revel, 2019, p. 65), le commun se définit comme une organisation et une institution alternative à l'entreprise privée ou publique mais aussi comme un *organizing*, une activité singulière et particulièrement expérimentale (Bollier & Helfrich, 2015) : le *commoning*. Comme le souligne Linebaugh (2008), les communs ne peuvent pas être réduits à un type de ressources ou d'organisation, mais doivent être entendus comme une pratique sociale :

To speak of the commons as if it were a natural resource is misleading at best and dangerous at worst – the commons is an activity and, if anything, it expresses relationships in society that are inseparable from relations to nature. It might be better to keep the word as a verb, an activity, rather than as a noun, a substantive. (p. 279)

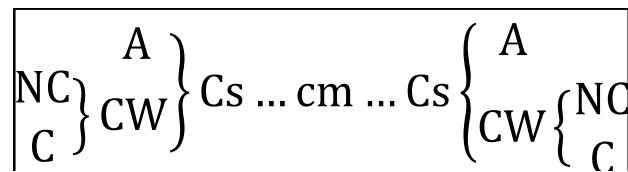
Cette conception processuelle compose aujourd'hui une littérature de plus en plus abondante qui étend la conception ostromienne des communs autour d'un paradigme davantage social, relationnel et pratique (Kirwan *et al.*, 2016) détaché des modèles abstraits (Helfrich, 2015). Trois formes de *commoning* sont ainsi identifiées (Fournier, 2013) :

- (1) ***Organizing in common*** : identifiée par Ostrom, il s'agit de l'action collective de coordination et de gestion de la ressource commune. Elle correspond ici à la co-production de règles de responsabilité dans l'allocation de la ressource partagée qui s'illustre dans la création d'une diversité d'institutions et de formes organisationnelles adaptées à l'usage collectif de la ressource.
- (2) ***Organizing for the common*** : cette activité souligne l'usage et la consommation collective de la ressource commune. Elle souligne la centralité de l'usage dans la co-activité de *commoning* et son caractère collectif. La conception ostromienne conçoit l'appropriation de la ressource d'un point de vue strictement individuel ; le commun doit permettre de délimiter l'appropriation individuelle de chacun. Or, à l'instar de Dardot et Laval (2015), « *it can also involve collective use and collective production* » (Fournier, 2013, p. 444).
- (3) ***Organizing of the common*** : cette activité suggère la (re)production de la communauté et de la ressource commune. En tant qu'activité sociale, le *commoning* permet de préserver le commun dans toutes ses dimensions : la ressource, la communauté et son organisation/institution.

Cette dernière dimension a été soulignée par de nombreux auteurs (Figure 15) : le commun « se trouve donc dans une situation paradoxale puisqu'il est à la fois un fondement ou une présupposition et le résultat d'un processus » (Hardt & Negri, 2009, p. 172). Si l'organisation du commun (Cs) est un cadre pour utiliser durablement une ressource commune (CW), matérielle (C) et/ou immatérielle (NC), seul le *commoning* (cm) permet à la communauté (A) de développer les compétences, les connaissances et les pratiques qui permettent de la maintenir en tant que commun :

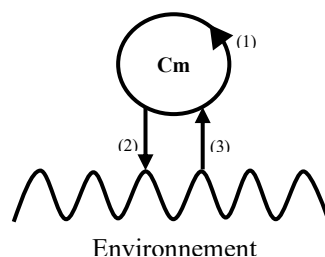
Commoning is the form of social doing (social labour) occurring within the domain of the commons, and thus is characterised by modes of production, distribution and governance of the commons that are participatory and non-hierarchical, motivated by the. Values of the commons (re)production, of the (re)production of commoners' commonwealth and of the affective, material, immaterial and cultural (re)production of the commoners and their relations. (De Angelis, 2017, p. 121)

**Figure 15 : La circularité du commun (De Angelis, 2017, p. 193)**



Le *commoning*, en tant que système social (Figure 16), est plus qu'une simple mise en acte du commun, il en est la condition de (re)production (flèche 1). Comme le souligne Dardot et Laval, le *commoning* est « tout à la fois l'activité qui établit un nouveau système de règles et l'activité qui cherche à relancer en permanence cet établissement de manière à éviter l'enlisement de l'instituant dans l'institué » (2015, p. 445). De surcroît, le commun étant en relation permanente avec son environnement, le *commoning* est à la fois force de transformation pratique de son milieu (flèche 2) et condition d'adaptation permanente de l'organisation du commun et de sa communauté aux enjeux et aux fluctuations de celui-ci (flèche 3) : elle correspond « à la capacité des sujets sociaux à renégocier et recomposer, collégialement, le cadre institutionnel dans lequel ils se trouvent impliqués » (Nicolas-Le Strat, 2016, p. 83).

**Figure 16 : Le commun comme système social (De Angelis 2017, p. 98)**



Cette nouvelle centralité de la pratique sur l'institution ou la ressource du commun élargit le spectre du commun à de nombreuses réalités sociales et organisationnelles qui s'éloignent du canevas ostromien développé plus haut. Elle opère une relecture d'un ensemble de réalités organisationnelles collectives et auto-organisées qui sortent des catégories traditionnelles de propriété, certains considérant même qu'elles sont « *hors-propriété* » (Dardot & Laval, 2015). Compris dans une approche relationnelle et pratique (De Angelis, 2017), le *commoning* s'appuie sur et encourage de nouvelles pratiques et relations sociales et une nouvelle division du travail : les *commoners* sont mis en capacité d'agir (Nightingale, 2019) pour expérimenter et co-créer de nouvelles solutions organisationnelles (Bollier & Helfrich, 2015). La participation directe et la convivialité deviennent ainsi de nouveaux principes organisationnels d'une forme auto-gérée d'institution (Acksel *et al.*, 2016), mais aussi d'une force politique parmi les mouvements anticapitalistes (Fournier, 2013).

#### 4.1.3. Une force alternative, destituante et expérimentale

Si le *commoning* a un objectif interne de renouvellement du commun, il a aussi une fin extérieure à celui-ci. Il est un système social en expansion vis-à-vis d'autres systèmes sociaux, en particulier capitaliste (Fournier, 2013). Il a « *the power to articulate a diversity of values expressed by the different commoners -thus inducing a social force- to produce a common goal-a force field oriented in one direction* » (De Angelis, 2017, p. 122). Le paradigme du commun est critique, au sens où il remet en question un ordre existant considéré comme oppressant ou oppressif par l'émergence d'alternatives expérimentales et novatrices (Nicolas-Le Strat, 2016) : une dynamique destituante et instituante. Plus adaptée aux institutions et modes d'organisation, elle en propose des formes radicalement nouvelles (Dardot & Laval, 2015) sous forme d'expérimentations autour d'un « *travail du commun* » (Nicolas-Le Strat, 2016).

Si le commun propose une alternative aux autres systèmes sociaux, à l'instar du capital, ce dernier mobilise, conforme, voire crée, le commun à son profit. Ce point est au cœur des préoccupations de Hard et Negri (2009) qui soulignent, par le passage à une organisation post-fordiste, la reconfiguration de la relation capital/travail. Ils soulignent ainsi le risque de captation et d'instrumentalisation du commun et celui de la captation de la valeur qui y est créée. Le commun apparaît dès lors sous une forme « *corrompue* » (p. 238).

Le *commoning* est donc une forme préfigurative (Hollender, 2016), moyen d'une re-socialisation du domaine économique à travers de nouvelles formes organisationnelles plus

communautaires et démocratiques (Dardot & Laval, 2015 ; De Angelis, 2017 ; De Angelis & Harvie, 2013). Ce mouvement est conduit par un principe essentiellement politique : la reconquête citoyenne du contrôle des institutions, en particulier économiques, par des pratiques sociales coopératives (Dardot & Laval, 2015). Cette approche transformationnelle du commun se démarque de l'approche ostromienne (Hollender, 2016). En effet, la seconde, une « *politics of the commons* », s'appuie exclusivement sur l'identification de la capacité des personnes à gérer collectivement des ressources communes. Elle est finalement peu transformationnelle car centrée sur une approche statique et non-antagonisique vis-à-vis des institutions dominantes. À contrario, l'approche par « *commoning the political* » propose une perspective processuelle critique et propositionnelle en inventant et en expérimentant des modèles organisationnels alternatifs aux institutions dominantes capitalistes. Le *commoning* propose ainsi une approche politique post-capitaliste, pour répondre en particulier aux enjeux contemporains liés à l'anthropocène (Gibson *et al.*, 2016) :

Instead of seeing the commons as having any intrinsic ontological properties that can be “discovered” by social theorists, here we develop a political perspective of the commons as an institution, and commoning as a democratic process of negotiating institutional rules and norms to serve the common good and foster solidarity and ecological sustainability. (Leitheiser *et al.*, 2021, p. 6)

#### 4.1.4. Un renouveau des sciences de gestion ?

Dans l'optique du développement d'une « autre gestion » basée sur une épistémologie solidaire (Eynaud & Carvalho de França Filho, 2019) mais aussi en réponse à de nouvelles pratiques contemporaines (Pérez & Silva, 2013), les sciences de gestion mobilisent de plus en plus le cadre théorique des communs. Elles développent alors une proposition de gestion alternative et anticapitaliste (Fournier, 2013).

Par exemple, cette approche théorique est mobilisée par Bommier et Renouard (2018) dans l'optique d'une critique de la RSE et de la théorie des parties prenantes et d'une proposition alternative de l'entreprise, définie comme « *une action collective en vue de la production, de la répartition et de l'usage des biens au service du lien social et écologique* » (Bommier & Renouard, 2018, p. 24-25). Elle ne peut dès lors être vue comme un objet de propriété, mais comme un commun, sujet à de multiples prétentions de la part des différentes parties prenantes de l'organisation. Dans une perspective similaire, la « *Project Based View* » (Desreumaux &

Brechet, 2013) met en évidence que, plus que la propriété, c'est davantage l'implication des salariés et d'autres acteurs qui fait de l'entreprise un commun :

C'est un bien commun construit et se construisant dans et par un projet, dans et par un collectif d'acteurs. Le bien commun, c'est fondamentalement le projet d'entreprise porté par un collectif. Que l'on parle alors de projet d'entreprise, et donc de projet, n'est pas l'expression d'un hasard de formulation qui aurait pu nous faire employer les termes de dessein ou d'intention. C'est bien le projet qui articule l'ordre des fins et l'ordre instrumental, dit autrement l'ordre existentiel et l'ordre opératoire, qui permet de polariser l'action vers ce qu'elle n'est pas, de penser le présent en fonction d'un avenir désiré. (Desreumaux & Brechet, 2013, p. 91)

Par la suite, ce cadre d'analyse a été mobilisé en sciences de gestion dans une optique entrepreneuriale pour développer « *une perspective dynamique et collective permettant d'intégrer les processus de co-construction et les processus sociaux à l'œuvre et la manière dont ils conjuguent une perspective entrepreneuriale et marchande à la finalité de création de communs* » (Aufrère *et al.*, 2019, p. 85). À travers l'étude de la création d'un supermarché coopératif, c'est une nouvelle conceptualisation entrepreneuriale qui est proposée : le « *commoneuring* ». Ce processus entrepreneurial alternatif s'appuie alors sur deux dimensions :

- (1) **Une communauté délibérante et organisante** : le projet entrepreneurial repose sur une communauté en capacité de créer des modalités organisationnelles de prises de décision par elle-même et pour elle-même. Le projet est économique et communautaire. C'est ici une dimension démocratique qui est soulignée.
- (2) **L'inscription dans une économie substantive** : le projet entrepreneurial et ses outils de gestion s'appuient sur des principes de réciprocité et de redistribution. Les échanges ne se réduisent pas à des marchandises, mais à une contribution au bien commun dans des logiques de solidarité.

Finalement, le *commoneuring* se positionne comme un « pont » entre *entrepreneuring* et *commoning* (Aufrère *et al.*, 2019, p. 87). Il forme un processus de mise en commun de la démarche entrepreneuriale et par la suite de la création et de la reproduction organisationnelle d'un commun.

## 4.2. Vers une approche agonistique de l'entreprise

Nous avons fait le choix de mobiliser un second cadre théorique démocratique : l'approche agonistique de la démocratie. À l'instar de notre premier choix, cette décision théorique s'appuie sur deux arguments :

- Un **argument théorique** : comme précisé dans la partie 2.4., l'entreprise libérée demeure un modèle qui n'encourage pas le pluralisme à cause de la place hégémonique d'un leader libérateur. Ceci verrouille la gouvernance d'entreprise, il est ainsi pertinent de questionner le potentiel pluraliste de l'ouverture de la gouvernance.
- Un **argument empirique** : au fur et à mesure de la recherche empirique, l'agonisme nous a semblé pertinent pour analyser les phénomènes observés sur notre cas exploratoire SCOPX et surtout lors de l'étude de CONSOMX.

Cette partie commence par une présentation de la position critique de l'approche agonistique vis-à-vis des modèles en particulier électifs et délibératifs (Partie 4.2.1.). Ensuite, les approches agonistiques sont présentées dans leur diversité (Partie 4.2.2.), tout en soulignant la difficulté à mettre en pratique leur philosophie politique (Partie 4.2.3.). Enfin, nous mettons en évidence l'émergence récente en sciences de gestion d'une approche explicitement agonistique de l'organisation et de l'entreprise (Partie 4.2.4.).

#### 4.2.1. Une critique des modèles rationnels et consensuels

Les théoriciens de l'agonisme partagent un diagnostic : une dépolitisation de la sphère politique et du pluralisme (Fossen, 2008). Pour dépasser et contrecarrer ce processus, ils proposent une critique de la conception libérale et moderne de la démocratie qui tend à produire une conception consensuelle de la démocratie. On y retrouve deux paradigmes (Mouffe, 2016, p. 24). (1) Tout d'abord, le paradigme dit « agrégatif » conçoit la politique comme la construction d'un compromis par la compétition entre différentes propositions politiques. On retrouve ici la transposition de l'image du marché au domaine politique. (2) Ensuite le paradigme dit « délibératif », vise à instaurer un lien entre politique et morale par la substitution d'une « *rationalité communicationnelle* » à une « *rationalité instrumentale* ». Le fonctionnement démocratique se veut alors une réinterprétation de la souveraineté populaire par la démarche dialogique et le pouvoir de la communication. Ce constat souligne la nouvelle ère *post-politique* contemporaine dans laquelle la « *dimension conflictuelle du politique est réputée chose du passé et la seule démocratie qui apparaisse recommandable est une démocratie consensuelle et totalement dépolitisée* » (Mouffe, 2002, p. 181).

Face à ces éléments, une nouvelle approche de la démocratie apparaît : l'agonisme. Dans ce cadre, la démocratie devient une affaire de mésentente en lien avec la double racine étymologique du terme politique (Mouffe, 1994) : (1) la *polis*, c'est-à-dire le vivre-ensemble,

mais surtout (2) le *polemos*, c'est-à-dire le conflit, spécificité du modèle démocratique par comparaison avec les autres types de régime. Mouffe constate la surpondération de la première conception sur la seconde.

Mouffe identifie dans ces deux paradigmes une approche rationaliste et individualiste qui évacue l'antagonisme politique. Le pluralisme politique est alors réglé via des procédures et des dispositifs jugés neutres de résolution de conflits qui aboutissent *in fine* à l'établissement de consensus et de compromis entre positions différentes. La politique y est définie comme la simple méthode de résolution rationnelle de problèmes : cette « *illusion libérale d'un pluralisme sans antagonisme* » (Mouffe, 2016, p. 29) prône finalement une forme d'impartialité morale. Ces institutions et ces procédures politiques permettraient de prendre des décisions impartiales dans l'intérêt de tous. Mouffe souligne cependant que la définition de ce qui peut être, ou non, considéré comme « impartial » ou « raisonnable », sous-tend une décision politique et réduit dès lors le spectre démocratique en fixant la signification et la hiérarchie des valeurs. Finalement, le consensus est excluant : les opinions dissensuelles, dès lors considérées comme irrationnelles, sortent de ce qui est estimé comme acceptable et légitime.

(...) une société bien ordonnée est une société d'où la politique a été évacuée. Tous les citoyens raisonnables et rationnels y reconnaissent la même conception de la justice, à laquelle ils obéissent. (...) Si une personne déraisonnable ou irrationnelle, manifestant son désaccord, vient perturber ce beau consensus, elle doit être forcée, par la coercition, à se soumettre aux principes de la justice. Cette coercition n'a toutefois rien à voir avec l'oppression, puisqu'elle est justifiée par l'exercice de la raison. (Mouffe, 2016, p. 37-38)

Les modèles participatif et délibératif donnent l'image fictive d'une société enfin pacifiée et homogène où toute violence et tout désaccord pourrait être résolu par une procédure électorale ou communicationnelle productrice d'accords rationnels et consensuels. Ces approches de la démocratie s'appuient sur une conception erronée de ce qu'est la politique, « *réduite à une simple activité de répartition entre intérêts concurrents susceptibles d'une résolution rationnelle* » (Mouffe, 2016, p. 38). De telles politiques non-agonistiques constituent un danger important : (1) elles produisent une dépolitisation et une désaffection des citoyens vis-à-vis de la cité, dès lors dirigée par une oligarchie, et (2) l'antagonisme irréductible en toute vie sociale risque dès lors de se matérialiser dans des formes violentes en dehors des institutions démocratiques. L'affrontement public entre positions politiques antagoniques est donc un impératif démocratique :

S'il [l'affrontement] vient à manquer, on risque de voir cet affrontement démocratique remplacé par un affrontement entre d'autres formes d'identifications collectives, notamment les politiques identitaires. À trop insister sur le consensus et le refus de la confrontation, on aboutit à l'apathie et à la désaffection à l'égard de la participation politique. Pis encore, cela peut déboucher sur la cristallisation de passions collectives autour de problèmes qui ne peuvent pas être réglés par le processus démocratique, et sur une explosion d'antagonisme qui pourrait détruire le fondement même de la civilité. (Mouffe, 2016, p. 101)

À contrario, les approches agonistiques soulignent le caractère inévitablement antagonique de tout espace social. Les modèles rationalistes et consensuels sont alors considérés comme fictionnels. Leur prétention de construire une délibération et des institutions harmonieuses perpétue et aggrave les régimes d'exclusion. *In fine*, en niant le caractère antagonique et dissensuel du politique, ces modèles invisibilisent les rapports de pouvoir et limitent le champ du possible politique car « [l]es choses pourraient toujours être autrement quelles sont ; par conséquent, tout ordre repose sur l'exclusion d'autres possibilités » (Mouffe, 2016, p. 31). L'absence de conflit et de dissensus signifierait l'hégémonie permanente de la partie la plus forte, c'est-à-dire en définitive la disparition du régime démocratique.

L'autrice propose alors de nouvelles conceptions et définitions du politique (*the political*) et de la politique (*politics*) basée sur le conflit. Au projet de « *démocratie radicale ou participative informé par le cadre rationaliste* », Mouffe (2016, p. 41) oppose un modèle de démocratie « *radicale et plurielle* » dans lequel le dissensus et le conflit, loin d'être rejetés et considérés comme symptômes d'un dysfonctionnement démocratique, sont davantage compris comme une exigence et un indice de vitalité démocratique : ils sont sublimés.

#### 4.2.2. Une approche diversifiée : une typologie des agonismes

Si les théoriciens de l'agonisme partagent ce rejet du consensus et s'accordent sur une promotion des conflits de valeurs, la participation directe et passionnée des citoyens au conflit, la prise en compte collective des valeurs et l'autonomisation des citoyens par la participation aux processus politiques (Paxton, 2019, p. 142), ils développent pour autant des approches différenciées. Fossen (2008) identifie deux approches de démocratie agonistique (Tableau 3) : (1) un agonisme émancipateur, tentative de dévoilement et de renversement des phénomènes d'exclusion, de domination et de restrictions du pluralisme, et (2) un agonisme perfectionniste qui promeut l'amélioration des vertus et des capacités citoyennes. Dans son prolongement, Paxton (2020) subdivise la catégorie d'« *agonisme émancipateur* » en deux approches : une approche adversariale et une approche inclusive (Tableau 3). Ces trois conceptions,



développées dans les trois sous-parties suivantes, sont alors comprises à travers trois principes constitutifs de l'agonisme. Toute institution agonistique doit prendre en compte :

- (1) la centralité et la nécessité de la **contestation politique** comme source de repolitisation de la sphère politique en reconnaissant la place centrale de la passion et de l'irrationnel dans l'engagement des citoyens dans l'action politique ;
- (2) l'**irréductible contingence** de tout dispositif agonistique : les décisions ne sont jamais neutres, universelles ou rationnelles ; l'agonisme souligne la qualité provisoire, contextuelle et ouverte à la contestation de toute décision ou règle politique ;
- (3) la **nécessaire interdépendance** des acteurs par l'utilisation du conflit comme force productrice et créatrice qui unit les citoyens à travers l'engagement et la participation dans un processus démocratique agonistique commun.

**Tableau 3 : La concrétisation agonistique selon les trois modèles d'agonisme**

	AGONISME EMANCIPATEUR		AGONISME PERFECTIONNISME
	AGONISME ADVERSARIAL	AGONISME INCLUSIF	
<b>CONTESTATION POLITIQUE</b>	La contestation politique comme la mise en récit de positions irréductiblement antagoniques afin d'unir les citoyens autour d'un espace symbolique commun, de motiver l'engagement politique et d'éviter toute forme d'apathie politique et d'évacuation du conflit dans la sphère privée.	La contestation politique comme l'acceptation et l'inclusion des différences et de la diversité pour éviter toute forme de domination et pour inclure ceux qui ont été exclus ou marginalisés.	La contestation politique comme moyen de développer une maîtrise de soi et une forme de noblesse et d'être reconnu par autrui.
<b>CONTINGENCE</b>	La capacité de remettre continuellement l'ordre institutionnel en question par changement hégémonique en s'appuyant sur un refus du consensus, de la neutralité et de la délibération rationnelle.	<i>Audi alteram partem</i> : le pluralisme et la pluralisation comme moyen d'encouragement à contester et à reformuler les normes sociales et institutionnelles.	La compétition citoyenne et la lutte politique comme moyen d'amélioration de la société et de la capacité et de la vertu citoyennes.
<b>INTERDEPENDANCE</b>	La constitution d'un groupe (nous), les amis, n'est possible que par l'identification négative à un groupe opposé (eux), les adversaires.	La participation active et quotidienne au conflit politique pour se lier, comprendre et reconnaître la position d'autrui (interconnexion).	L'adoption d'une « mentalité élargie » pour envisager une pluralité de perspectives et de points de vue possibles.

#### 4.2.2.1. Une approche adversariale

Contre une conception harmonieuse et réconciliée de la société, Mouffe souligne l'irréductibilité d'une « *négativité impossible à surmonter* » (2013, p. 15). L'antagonisme est une possibilité qui ne peut être éliminée tant la vie sociale est constitutive de l'identification collective, c'est-à-dire de la constitution d'un « Nous » par la différenciation avec un « Eux ». Le rôle des passions, non-rationnelles par définition, comme force affective motrice de

l'engagement politique et de l'identité collective, est également souligné. Le conflit devient ainsi une forme centrale de la vie en société. Dans ce contexte, *le* politique est l'espace et le temps d'explicitation de cet antagonisme inhérent à toute société humaine ; il désigne « *la dimension (...) qui peut se manifester sous plusieurs formes et dans diverses relations sociales, et qui ne pourra jamais être éradiquée* » (Mouffe, 2013, p. 24).

Le politique se manifeste alors comme une sphère publique déterminée par l'antagonisme, constitutif de la société humaine, et qui se manifeste dans la construction de la dualité ami/ennemi, issue de l'identification et de la différenciation collective entre « Nous », les amis, et « Eux », les ennemis. Mouffe identifie cependant deux types d'antagonisme (2016, p. 23) :

- (1) L'**antagonisme** à proprement parler, constitutif du rapport entre *amis* et *ennemis* qui ne partagent pas de monde commun : « *Il s'agit d'éradiquer l'ennemi* ».
- (2) L'**agonisme** qui définit une relation adversariale, entre des ennemis-amis, « *des personnes qui sont amies parce qu'elles partagent un espace symbolique commun, tout en étant ennemies parce qu'elles veulent organiser différemment cet espace* ».

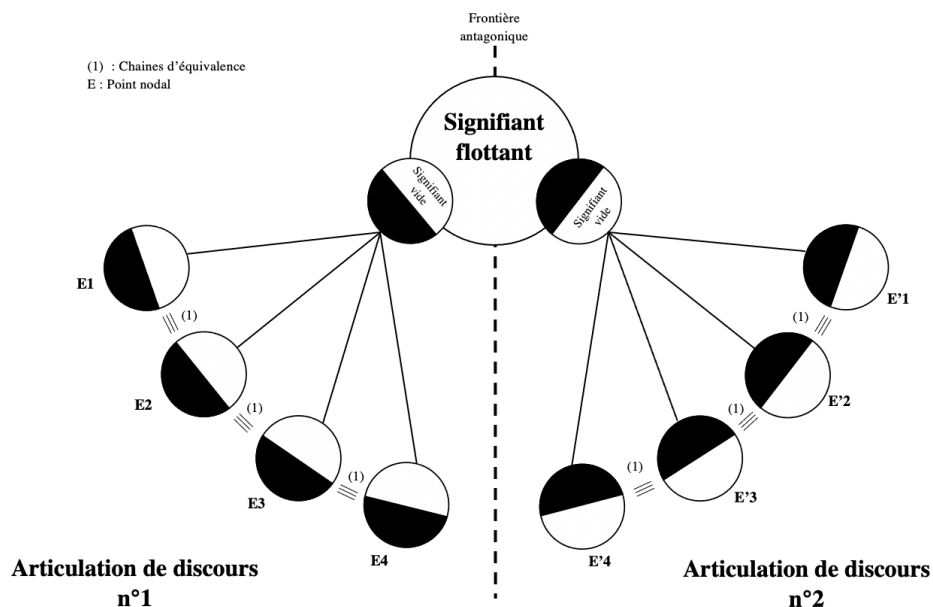
*La* politique démocratique se caractérise par cette distinction entre ennemis et adversaires ; elle transforme l'antagonisme (rapport à l'ennemi) en agonisme (rapport à l'adversaire). Par ses institutions et ses procédures, la démocratie consiste dans le passage d'une lutte à mort à un conflit strictement politique. Elle convertit l'image de l'ennemi à abattre en adversaire à combattre, car l'adversaire demeure une altérité légitime, partie intégrante de l'association politique. Pour ce faire la politique démocratique s'appuie sur l'idée d'un « *consensus conflictuel* » (Mouffe, 2013, p. 16), c'est-à-dire la reconnaissance d'un pluralisme indéradicable des valeurs, qui ne peut être résolu rationnellement, mais nécessite un consensus exclusivement vis-à-vis des institutions et des procédures politiques communes. Ces dernières constituent le monde symbolique commun auquel adhèrent tous les membres de la communauté politique (Mouffe, 2016, p. 99). Il ne s'agit ainsi pas d'un « *pluralisme extrême* » (Mouffe, 2016, p. 29) sans dénominateur commun, mais au contraire de la recherche d'unité dans et par la diversité et la mise en conflit des valeurs.

La politique devient ainsi un pluralisme agonistique qui ambitionne d'organiser une coexistence entre valeurs et projets antagoniques et amène à un choix entre « *alternatives incompatibles* » (2013, p. 24). Sans rejeter la démocratie représentative (2013, p. 17), elle souligne qu'« *il n'existe aucun lieu où l'on pourrait parvenir à une réconciliation définitive* » (Mouffe, 2016,

p. 25). Pour ce faire Mouffe et Laclau (2001) ont ainsi recours à une théorie du discours hégémonique. Le dissensus et l'affrontement politique s'appuient sur deux types de signifiants :

- des « *signifiants flottants* », par exemple le « peuple », seront l'objet d'un antagonisme politique. En effet, leur signification et leur utilisation concrètes font l'objet de dissensus et d'affrontements, matérialisés dans la Figure 17 par une « *frontière antagonique* ». C'est de ce signifiant que débattent les adversaires politiques ;
- des « *signifiants vides* », par exemple « justice » – « nation » – « marché » – « liberté », qui sont investis d'un contenu concret pour qualifier et charger le « *signifiant flottant* » d'une lecture et d'un projet politiques particuliers antagoniques. Ils constituent un imaginaire et possèdent un contenu mobilisateur et générateur d'une identité particulière. Par la mise en place d'alliances, c'est-à-dire de « chaînes d'équivalence », différentes sous-identités, ici point nodal, vont se réunir et former une coalition politique d'amis-amis. Ce type de signifiant présente à la fois une charge positive, l'identification à un projet politique commun, et une charge négative, l'identification d'une opposition à un projet politique antagonique porté par les ennemis-amis (adversaire).

**Figure 17 : Articulation de discours antagoniques (d'après Walton & Boon, 2014, p. 355)**



La démocratie devient un équilibre fragile entre consensus et dissensus avec l'impossibilité d'atteindre tout *seuil de démocratie* qui assurerait et garantirait la permanence du régime et de

la pratique démocratique. Elle est créatrice d'une collectivité par le biais d'un vivre-ensemble matérialisé dans des institutions et porté des valeurs communes, la *polis*, et par une reconnaissance de la multitude mise en pratique dans l'éloge du conflit, le *polemos*. Elle fait et dé-fait les liens :

La démocratie est donc en péril, non seulement quand il y a un déficit de consensus sur ses institutions et d'adhésion aux valeurs qu'elle représente, mais aussi quand sa dynamique agonistique est entravée par un apparent trop plein de consensus qui peut très facilement se retourner en son contraire. (Mouffe, 1994, p. 10)

#### 4.2.2.2. Une approche inclusive

Le modèle adversarial peut être complété par celui de l'« *agonisme inclusif* » (Connolly, 1995 ; 2005 ; Tully, 1995 ; 2002). Ce dernier met en exergue l'agonisme comme la reconnaissance, la légitimation et l'intégration d'une pluralité de valeurs : le dissensus devient un instrument d'inclusion. Dans ce cadre le conflit est moins une opposition d'individus entre groupes adversaires, à la manière de Mouffe, qu'une pluralité d'individus aux valeurs différentes composant une société pluraliste. Connolly (1995 ; 2005) et Tully (1995 ; 2002) proposent ainsi, par la reconnaissance et l'intégration d'identités, de cultures et d'opinions diversifiées, la composition de relations agonistiques entre individus en termes de reconnaissance et d'inclusion. Par une forme de retour autoréflexif et autocritique, cette approche vise à questionner ses propres préjugés, à comprendre l'autre dans son altérité. Ces deux auteurs partagent une hypothèse commune : le citoyen ne peut pleinement exister que par et avec l'autre (Paxton, 2020, p. 74). En s'appuyant sur une « *reconnaissance mutuelle* » (Tully, 1995) ou encore sur un « *respect agonistique* » (Connolly, 1995), il s'agit d'ouvrir l'éventail citoyen en encourageant le plus d'individus possible à participer à la vie démocratique par la promesse d'une acceptation des diversités culturelles et identitaires ainsi que celle d'une capacité au dialogue et à la compréhension interpersonnelle. Ainsi, le dissensus participe directement à la construction d'un bien et d'un horizon communs.

Pour appuyer ces éléments, le caractère rationnel, universel ou neutre d'un consensus ou d'une décision politique est remis en cause. Deux critiques sont soulignées : (1) en rendant ces décisions, et les valeurs associées, comme « incontestables », de telles approches démocratiques excluent de fait les opinions politiques des minorités, considérées de fait comme irrationnelles ; (2) la diversité de points de vue est donc impossible : « *some of the very intrasubjective and intersubjective differences (...) into modes of otherness to be assimilated,*

*punished, or liquidated* » (Connolly, 1995, p. 89). Connolly (1995) s'appuie alors sur la critique d'un pluralisme jugé conventionnel qui comprend le pluralisme dans des institutions et des contextes préétablis et immuables qui ne parviennent pas à concevoir et reconnaître de nouvelles formes de pluralisation. C'est finalement une « *politics of becoming* » qui est proposé, dans laquelle l'agonisme « *shake up something in the established world (...) Propel a fork in political time, throwing a wrench into the established code of obligation, goodness, identity, justice, right, or legitimacy* » (Connolly, 2005, p. 122).

Sur le principe de l'*audi alteram partem*, les citoyens sont invités à prendre en considération les voix minoritaires et à adopter une attitude critique à la fois sur leur culture et celle d'autrui (Tully, 1995). En s'intéressant davantage au processus de formulation des décisions qu'à leur résultat, Tully encourage la prise en compte des sujets et des voies minoritaires dans la contestation des normes et la reformulation de nouvelles normes plus inclusives. Pour l'auteur, la culture est irréductible et constitutive du politique. Les institutions peuvent alors soit imposer une pratique culturelle ou bien reconnaître l'existence et la légitimité d'une diversité et d'une multitude culturelles (Tully, 1995). Le politique est ainsi défini comme :

(...) an intercultural dialogue in which the culturally diverse sovereign citizens of contemporary societies negotiate agreements on their forms of association over time in accordance with the three conventions of mutual recognition, consent and cultural continuity. (Tully, 1995, 30)

#### 4.2.2.3. Une approche perfectionniste

Enfin, l'« *agonisme perfectionniste* » (Paxton, 2020) s'appuie principalement sur les travaux développés par Owen (1995) : « *a commitment to the cultivation and continuous improvement of citizens' virtues and capacities* » (Fossen, 2008, p. 377). Contrairement aux deux approches émancipatrices précédentes, la dépolitisation ne sape pas le potentiel émancipateur de la démocratie, mais entrave le développement des vertus et des capacités réflexives et autonomes des citoyens (Fossen, 2008, p. 390). La contestation politique doit ainsi renverser la frontière entre le privé et le public, caractéristique des modèles rationnels et libéraux, dans une lutte entre citoyens sur « *the ranking of cultural practices and virtues, that is, politics is the practice through which the community reflects on and constitutes itself as a community* » (Owen, 1995, 145, cité dans Fossen, 2008, p. 390).

Elle souligne en particulier que la contestation par un processus d'argumentation et de participation améliore les capacités citoyennes et reproduit la vitalité démocratique : la

contestation devient un outil pour une prise de décision vertueuse. En ce sens la dispute démocratique perfectionne les compétences et les connaissances individuelles, et plus globalement celles de la société, par un processus concurrentiel de contestation. Pour Owen, la politique est inextricablement liée à des questions d'ordre éthique et à une culture publique agonistique (Fossen, 2008, p. 390). Les institutions démocratiques doivent ainsi promouvoir la dispute, mais aussi l'intégrité, la vertu citoyenne et la collectivité pour à la fois enrichir l'individu et la société.

La préoccupation principale portée par le perfectionnisme d'Owen est le développement d'une « *character of nobility* » (1995, p. 132–170). En effet, on retrouve dans cette approche l'héritage de la démocratie grecque antique, dans la formation d'une *paideia*, ou encore de la *Bildung* chère à Nietzsche. Owen s'appuie sur le modèle démocratique de la Grèce antique dans laquelle le surpassement de ses valeurs et de ses vertus dans l'arène publique permettait de se distinguer :

Appartenir au petit nombre des « égaux » (*homoioi*), c'était pouvoir vivre au milieu de ses pairs ; mais le domaine public lui-même était animé d'un farouche esprit de compétition : on devait constamment s'y distinguer de tous les autres, s'y montrer constamment par des actes, des succès incomparables, le meilleur de tous (*aien aristeuein*). (Arendt, 2017, p. 80)

Owen s'inspire ainsi des réflexions nietzschéennes sur le « surhomme » ou « l'auto-dépassement ». En défiant les normes et en ne s'y conformant pas, l'homme étend son pouvoir et ses capacités : il se réalise en tant qu'humain. Pour se confronter au nihilisme du monde, le citoyen doit « *become the authority for himself which is also to say to become responsible for himself* » (Owen, 1995, p. 119).

À contrario des deux autres courants, Owen propose ainsi de se concentrer à la fois sur le processus démocratique, l'agonisme par la concurrence entre les valeurs et les vertus des citoyens – « *nobility* » (Owen, 1995, 2002), mais aussi sur sa fin qui est de perfectionner l'être humain autour d'une « *enlarged mentality* » (1995, p. 162 ; cité par Paxton, 2020, p. 10) : « *In other words, perfectionism here refers not only to the cultivation of goodness, but also to the cultivation of conceptions of goodness* » (Fossen, 2008, p. 389). Dans cet objectif, les institutions démocratiques grecques protégeaient cette contestation politique permanente. Comme le souligne Nietzsche (1994), le cas de l'ostracisme est un exemple dans la volonté grecque de supprimer toute forme de monopole de la contestation et de l'excellence de la vertu.

La contestation et le conflit politique sont ainsi valorisés dans un objectif de pluralisme et de remise en cause de toute domination exagérée.

L'agonisme perfectionniste a ainsi vocation à renforcer les capacités d'agir des individus (Fossen, 2008) dans une quête commune (Paxton, 2020) où tout le monde est « *called on, and aided, to develop their capacities for self-government* » (Owen, 2002, p. 120). Finalement, ce n'est le partage de valeurs par tous qui unit les individus, membres d'une action collective, mais avant tout la participation à des processus, des institutions et des dispositifs communs (Paxton, 2020, p. 697)

#### 4.2.3. Une ouverture agonistique des sciences de gestion

Le cadre agonistique est aujourd'hui peu abordé explicitement dans les sciences de gestion et du management et reste principalement développé d'un point de vue théorique. Ainsi, l'agonisme, en particulier celui développé par Mouffe, est utilisé par Rhodes et Harvey (2012) pour critiquer le paradigme dominant de la gestion des ressources humaines qui développe un discours simplifié et dépolitisé sur la relation employeur-employé. Une perspective agonistique de la GRH soutiendrait alors que « *ethics arises (...) when HRM is brought into question through dissent and resistance from the outside* » (p. 56). De même, les recherches en éthique des affaires ont sous-estimé et ignoré la question du dissensus soulevée par les théoriciens d'une démocratie radicale (Couch & Bernacchio, 2020).

La perspective d'un agonisme organisationnel a tout particulièrement été soulevée par des auteurs en théorie des parties prenantes concernant : les relations entre les entreprises et les ONG (Burchell & Cook, 2013), la création de valeur pour les parties prenantes (Schormair & Gilbert, 2021), les relations de l'entreprise avec ses parties prenantes salariées et activistes (Levy *et al.*, 2016) ou encore les formes multi-partenariales de gouvernance d'entreprise (Fougère & Solitander, 2020). Barthold et Bloom (2020) utilisent quant à eux l'agonisme pour analyser les discours de politique environnementale des entreprises. Une approche agonistique doit alors permettre à la fois de reconnaître les dissensus entre parties, mais aussi de viser à une meilleure reconnaissance de leurs intérêts particuliers et de leur légitimité à les défendre, en particulier pour les parties prenantes les moins puissantes (Dawkins, 2015). Dans la même veine et dans le cadre des relations industrielles, Van Buren *et al.* (2021) soulignent que le cadre agonistique permet de dépasser l'opposition entre un pluralisme radical, exclusivement antagonique, et un néo-pluralisme aux tendances consensuelles : l'agonisme permet de

reconnaître l'irréductibilité du conflit et du dissensus dans les relations tout en soulignant sa qualité et son potentiel productifs (Tableau 4).

**Tableau 4 : L'agonisme comme pont entre néo-pluralisme et pluralisme radical (Van Buren et al., 2021, p. 195)**

Conflict	Neo-pluralism	Radical pluralism	Contribution of agonism
Conflict is seen as	Inevitable and resolvable	Inevitable and structured	Inevitable and productive
Conflict is managed through	Consensus building	Oscillating between consensus and conflict	Working with dissensus
Conflict management principle	Agreement	Antagonism	Agonism

### 4.3. Conclusion

Ces deux approches, le commun et l'agonisme, présentent ainsi un triple intérêt pour notre recherche. (1) Tout d'abord, elles sont des cadres théoriques pour une transformation radicale et démocratique de la société, en se positionnant en rupture avec les courants politiques et économiques dominants. (2) Ensuite, ces deux approches sont de plus en plus mobilisées en sciences de gestion pour, de la même manière, penser une approche alternative et radicalement démocratique de l'entreprise et de sa gestion. (3) Enfin, ces deux approches sont complémentaires dans leur approche alternative de l'action collective (Kioupkoulis, 2018).

Relier ces deux approches n'est pas évident tant celles-ci mobilisent des ontologies, des arguments et des objectifs différents de la politique démocratique. En effet, quand la première a recours à la coopération et l'inclusion, la seconde propose une approche par l'antagonisme et l'exclusion. Les deux peuvent cependant être complémentaires. En effet, comme nous l'avons vu, l'approche par le commun propose un cadre analytique pertinent pour comprendre le potentiel démocratique d'une activité et d'une organisation communes. Finalement, elle permet l'ouverture du politique à une communauté auto-organisée, c'est-à-dire délibérante, organisante et institutive : elle fait de la gestion du collectif une chose commune (*commoning the political*). De son côté, l'agonisme offre les clés d'entendement pour encourager et apprivoiser les dissensus, les conflits et les antagonismes qui peuvent en dériver. Il permet d'insister sur l'aspect politique de l'action et de l'organisation communes (*politicizing the common*).



**TROISIEME PARTIE :**  
**DEMARCHE EMPIRIQUE**

# Chapitre 5 :

## Démarche méthodologique

### Sommaire du chapitre :

#### 5.1. Problématique et questions de recherche

#### 5.2. Positionnement de la recherche

5.2.1. Positionnement disciplinaire : des sciences de gestion ouvertes

5.2.2. Une posture critique

5.2.2.1. Les *critical management studies*

5.2.2.2. Vers l'étude d'organisations alternatives

5.2.3. Se positionner épistémologiquement : un choix interprétativiste

#### 5.3. Cadre méthodologique

5.3.1. Une analyse par étude de cas

5.3.2. Une étude par les dispositifs de gestion

5.3.3. La sélection des cas

5.3.3.1. Un premier cas de recherche à poursuivre

5.3.3.2. Critères de sélection des cas

5.3.4. Présentation synthétique des cas

5.3.5. Analyse générale des données

5.3.5.1. Une démarche analogique pour cas dissemblables

5.3.5.2. Processus d'analyse

5.3.5.3. Une analyse par Nvivo

#### 5.4. Enquêter en temps de COVID-19

5.4.1. Un bricolage méthodologique

5.4.2. Une dématérialisation méthodologique : le cas de l'entretien semi-directif

5.4.3. La difficile intégration au terrain

#### 5.5. Conclusion

## 5.1. Problématique et questions de recherche

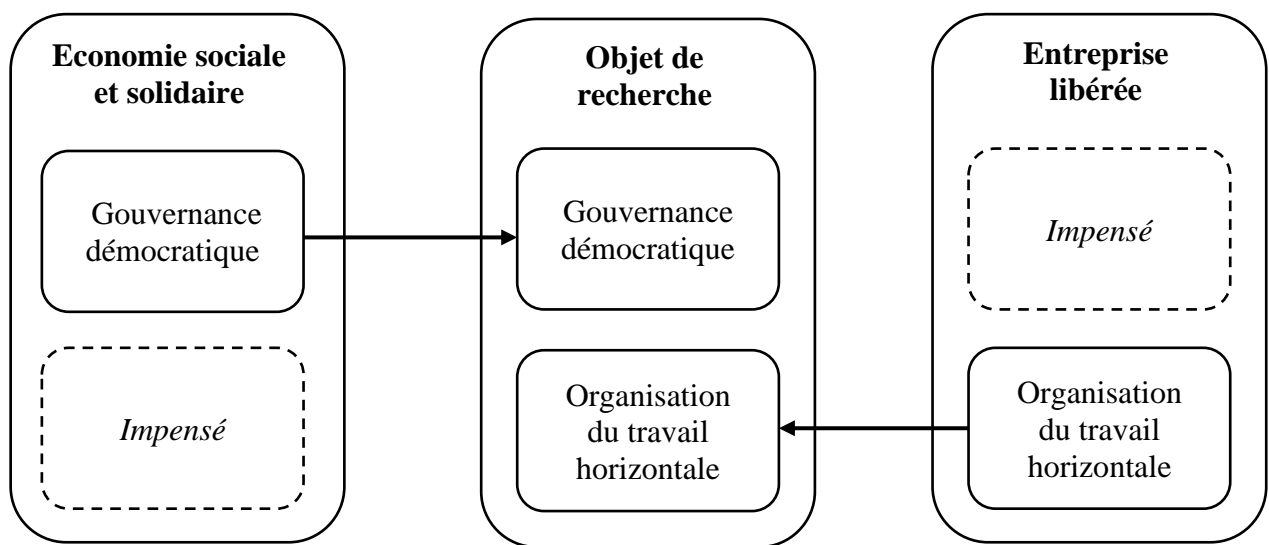
Revenons sur les raisonnements et la littérature que nous avons explorés dans les précédents chapitres et qui nous ont amenés à notre problématique et à nos questions de recherche.

La première partie de cette thèse s'est attachée à définir et à produire une revue de littérature sur notre objet de recherche. Le **premier chapitre** revient sur la lecture classique des entreprises collectives et autogérées par la théorie de la dégénérescence. Celle-ci est déterminée par un implicite organisationnel : l'exclusivité et l'universalité de l'organisation hiérarchique et managériale comme forme organisationnelle efficace. Pour approfondir notre connaissance sur les origines de cet implicite, un retour historique sur les pratiques et les théories de l'ESS est proposé. Nous avons mis en lumière un impensé du travail et de son organisation dans l'histoire de ce mouvement. Ainsi face à la nécessité, soulignée par certains auteurs, d'une mise en acte pratique et quotidienne de la démocratie formelle pour contrer le processus de dégénérescence, il n'existe à ce jour aucune proposition d'organisation du travail alternative. Seule la littérature scientifique en science de gestion s'est efforcée depuis une dizaine d'années d'identifier une forme managériale adaptée aux valeurs de l'ESS. Plus récemment, une littérature a cependant mis en lumière l'impératif d'une alternative démocratique : les entreprises libérées, modèles à priori non-hiérarchiques, sont alors envisagées comme solution organisationnelle.

Face à ce constat, le **chapitre 2** revient sur la littérature concernant les entreprises libérées. Après une présentation des modèles proposés par Getz puis par Endenburg et Robertson, nous soulignons que ces modèles non-hiérarchiques peuvent être réunis autour du concept commun d'« entreprise libérée ». Par la suite et dans une approche critique, nous soulignons que la littérature inscrit ce type de modèle dans la continuité d'un management participatif classique. Loin d'une fin heureuse du management, la littérature met en évidence leur face obscure : les pratiques s'éloignent du projet positif initial. En particulier, quatre limites sont soulignées : l'entreprise libérée (1) est un moyen d'un contrôle informel et social, (2) crée une recentralisation du pouvoir autour de la figure du leader libérateur, (3) se concrétise par une forme non-délibérative et disciplinaire d'organisation du travail niant tout aspect critique et pluraliste et enfin (4) sous-estime et ne pense pas une libération de la gouvernance et de la propriété du capital.

À la croisée de ces deux littératures se dessine notre objet de recherche : l'association de l'entreprise libérée à une entreprise au statut d'économie sociale et solidaire. Il faut dire que les deux littératures, et les objets organisationnels associés, se complètent (Figure 18) : là où l'entreprise de l'économie sociale et solidaire n'a jamais pensé une organisation du travail alternative, l'entreprise libérée se présente comme une solution séduisante. De même, la dernière n'ayant jamais pensé la gouvernance de l'entreprise, la première pourrait apporter une extension de sa logique de libération.

**Figure 18 : L'objet de recherche : une rencontre entre deux mouvements organisationnels**



Pour étudier cet objet de recherche particulier, un cadre théorique pertinent est requis. Il doit permettre d'analyser les entreprises (1) de manière multi-niveau, de l'organisation du travail à la gouvernance d'entreprise, mais aussi (2) de manière critique, pour identifier le potentiel émancipateur et la possibilité aliénante des formes d'organisation utilisées et mises en place. L'approche démocratique nous semble alors pertinente.

La deuxième partie de cette recherche s'attache à justifier, identifier puis présenter une approche démocratique adéquate. Le **chapitre 3** souligne les origines et les limites de la conception contemporaine de l'entreprise, de sa fonction politique, de sa place dans la démocratie. Il a permis de mettre en évidence que le dualisme économie/politique, loin d'être naturel, est une construction sociale et organisationnelle récente qui a laissé la porte close à toute conception politique et démocratique de l'entreprise, entité considérée dans sa seule fonction économique. Cependant, un renouveau pluridisciplinaire démontre que la démocratie dans l'entreprise est une possibilité théorique et donc un futur envisageable. Dans un second temps, nous avons présenté plusieurs courants gestionnaires, expérimentations ou théories

politiques. La démocratisation de l'entreprise, loin d'être un idéalisme, est aujourd'hui un phénomène en cours, voire tendanciel. Cette possibilité théorique et cette réalité en cours de la démocratie en entreprise autorisent et justifient épistémologiquement l'usage de théories politiques dans le cadre de l'entreprise et dans la discipline gestionnaire.

Le **chapitre 4** présente par la suite deux approches radicales de la démocratie, principalement issues des sciences et de la philosophie politiques : le commun et l'agonisme. Ces deux cadres théoriques sont par ailleurs de plus en plus utilisés en sciences de gestion pour proposer des approches et des pratiques alternatives de gestion d'entreprise. Ce double cadre théorique doit ainsi nous permettre d'identifier le potentiel mais aussi les limites démocratiques de notre objet de recherche. En sus, et comme souligné par Kioupkolis (2018) ces deux approches sont complémentaires. Alors que la première insiste davantage sur la production et la reproduction d'une action collective dans une logique communautaire, coopérative et instituante/organisante, la seconde propose un prisme théorique davantage axé sur le pluralisme, le conflit et la contestation.

Face à ces développements théoriques, notre question de recherche est donc la suivante :

**L'association entreprise de l'ESS / entreprise libérée constitue-t-elle un processus de démocratisation de l'entreprise ?**

L'ambition de cette recherche est finalement de contribuer :

- (1) à produire des connaissances plus approfondies sur les entreprises libérées : *l'ouverture de la gouvernance peut-elle dépasser les limites de l'entreprise libérée ?*
- (2) à approfondir nos connaissances sur les entreprises de l'ESS : *l'usage de l'entreprise libérée peut-il prévenir le risque de dégénérescence démocratique ?*
- (3) à identifier les éléments pour une démocratisation de l'entreprise : *dans quelle mesure l'association de l'entreprise libérée à un statut d'entreprise de l'ESS engage-t-elle une démocratisation de l'entreprise ?*

Cette problématique de recherche est le résultat d'une construction tout au long de la recherche doctorale. Les étapes de notre recherche de 2018 à 2022 sont conformes à la démarche interprétativiste (Brasseur, 2012) : nos questions de recherche et leur résolution s'appuient sur un va-et-vient permanent entre éléments théoriques et données empiriques. En mobilisant au

départ la littérature sur l'ESS, en particulier la théorie de la dégénérescence, le travail s'est ensuite appuyé sur cette connaissance pour donner sens à des observations au sein d'un terrain de recherche exploratoire, SCOPX. En ce sens, cette thèse est le résultat d'une démarche abductive, définie *a minima* comme « *a reasoning process invoked to explain a puzzling observation* » (Aliseda, 2006, p. 28). Celle-ci, pour découvrir les causes d'un phénomène, procède par allers et retours entre des observations et le modèle théorique en construction (Charreire-Petit & Durieux, 2014). Cette démarche explique ainsi la qualité construite de notre problématique.

## 5.2. Positionnement de la recherche

Notre positionnement disciplinaire et épistémologique part du constat de la littérature que de mauvaises théories du management condamnent les bonnes pratiques de management (Ghoshal, 2005). Ceci fait référence en particulier à la théorie de la dégénérescence. Comme vu plus haut, cette théorie, en proposant des hypothèses managériales *ad-hoc* et figées, condamne *de facto* toute entreprise de forme démocratique. Elle a empêché toute tentative d'élaboration et d'expérimentation d'une organisation du travail démocratique. Face à ce constat, cette recherche déploie un positionnement de recherche particulier. C'est celui-ci que nous exposons dans cette partie.

### 5.2.1. Positionnement disciplinaire : des sciences de gestion ouvertes

Les sciences de gestion ont une place et une identité particulières dans le champ des disciplines scientifiques françaises (David *et al.*, 2012). Depuis leur fondation, elles sont constituées par une forme d'indétermination épistémologique qui s'est concrétisée par de régulières évolutions, en particulier « *le passage progressif d'un projet éducatif à un projet scientifique original en quête de consolidation et d'unification* » (p. 7). Transformées en une « *in-discipline carrefour* » (Martinet & Pesqueux, 2013), à la suite de la remise en cause de l'empirisme et du positivisme taylorien historiques, les sciences de gestion sont marquées depuis les années 1960 par l'interrogation sur leurs fondements épistémologiques et par la multiplication des perspectives académiques (David *et al.*, 2012, p. 11), nourries par des ouvertures aux autres sciences humaines et sociales.

On retrouve par ailleurs une singularité disciplinaire dans la diversité des acteurs et des discours qu'elle réunit qui détermine finalement ses fondements épistémologiques (Hatchuel, 2012) : le

*praticien* (manager), le *technicien* (spécialiste) et enfin le *théoricien* (chercheur). Cette discipline, en lien étroit avec le champ managérial professionnel, est sujette à de multiples tensions paradoxales, illustrées par exemple par le débat rigueur-pertinence (Barthélemy, 2012 ; Igalens, 2016). Face à cette situation académique singulière, la discipline gestionnaire risque d'être soumise (1) à une logique d'instrumentalisation, qui s'illustre par la tendance gestionnaire de production d'outils et de techniques au service exclusif des entreprises et des managers marginalisant toute approche critique, et (2) à une logique « scientiste », en privilégiant les démarches quantitatives pour légitimer sa scientificité au risque d'une réduction en amont des problématiques soulevées (Martinet & Pesqueux, 2013).

L'ensemble de ses éléments tend à faire de la question épistémologique une question épineuse pour tout travail de recherche en sciences de gestion. Il s'agit d'extraire la gestion de son paradigme initiale du « *bien gérer* » pour l'amener à celui de l'« *agir ensemble* » (David *et al.*, 2012). Notre identification à ce projet épistémologique trouve son origine (1) dans une projection personnelle de ce que devrait être une recherche en science de gestion et (2) dans un objet de recherche qui entrouvre de nouvelles voies de recherche écartant toute forme de réductionnisme économique et managérial :

(...) une science dont l'objet ne serait ni un type d'organisation, ni un type de phénomènes, ni un ensemble de faits, mais plutôt *une classe de problématiques constitutives de toute action collective : la décision, la rationalisation, la représentation, la légitimité, la coopération, la prescription, ...* Problématiques sans lesquelles nous ne pourrions penser, et donc réaliser, aucun mode « d'agir ensemble ». <sup>22</sup> (David *et al.*, 2012, p. 2)

En ce sens, les sciences de gestion sortent d'une conception disciplinaire exclusivement ingénierique et instrumentale, associée à l'idée de performance, d'outils et d'efficacité tout en développant une épistémologie autonome. Elles deviennent une discipline fondamentale, une « infra-discipline » des sciences sociales (Hatchuel, 2012). Ce recentrement épistémologique de la gestion comme science de l'action collective nous conforte dans notre choix d'inscrire les sciences de gestion comme partie intégrante des sciences humaines et sociales.

Revendiquer l'appartenance des sciences de gestion aux sciences sociales n'est donc pas neutre. Cette revendication est en effet porteuse d'une volonté de démarcation par rapport à une conception et une pratique scientifiques adoptant, souvent implicitement, les cadres et les présupposés des sciences de la nature. Elle amène à souligner la nature complexe et contextuelle de nos objets de recherche et elle n'est pas sans incidence sur les choix méthodologiques, le statut et la valeur des connaissances produites (...). (Allard-Poesi & Perret, 2014, p. 18)

---

<sup>22</sup> Souligné par les auteurs.

### 5.2.2. Une posture critique

Le choix d'inclure les sciences de gestion dans les sciences humaines et sociales n'est pas neutre ; il s'étend par notre inscription au sein des *critical management studies*. En effet, avec ces dernières, il s'agit de construire des sciences de gestion et de management citoyennes « amenant à considérer le management et ses acteurs comme parties prenantes de la société et, inversement, les pratiques, politiques et théories de gestion comme ne pouvant se suffire à elles-mêmes de manière neutre et désincarnée. » (Taskin & Nanteuil-Miribel, 2011, p. 42). Cette démarche permet, en tant que chercheur critique, de dépasser les premiers discours positifs et rhétoriques tant des nouvelles modes managériales que des entreprises de l'ESS : que se cache-t-il derrière la « *belle vitrine* » (Pasquet & Liarte, 2012) généralement présentée par ces entreprises ? Cette posture critique nous permettra en outre de questionner et de dénaturer les évidences ; si les entreprises de l'ESS posent des principes éthiques et politiques, encore faut-il questionner l'effectivité et la concrétisation de ceux-ci dans les pratiques organisationnelles.

En effet, quelles que soient les approches, deux missions caractéristiques de la démarche critique sont identifiables : (1) un projet de dénaturalisation et de mise en évidence des processus de domination et d'assujettissement intériorisés par les acteurs – il s'agit de proposer un projet de conscientisation (Freire, 1973) qui rend la réalité sociale inacceptable (Boltanski, 2008) et (2) la mise en œuvre d'un projet émancipateur, d'une véritable « *critique transformatrice* » (Nicoli & Paltrinieri, 2015). Ainsi, la critique n'est pas une pure négativité de la situation sociale, « *la critique conteste « ce qui est » à l'aune de « ce qui n'est pas » tout en entrevoyant « ce qui pourrait être »* » (Voirol, 2013, p. 12).

#### 5.2.2.1. Les *critical management studies*

Ce projet critique s'est traduit tardivement dans le champ managérial. Si les démarches critiques ou démystificatrices existent depuis les années 1940 (Braverman, 1976 ; Burnham, 1941 ; Chandler, 1977), en particulier issues du sous-champ de la comptabilité (Cooper & Sherer, 1984), c'est seulement au début des années 1990 qu'un premier programme de recherche anglo-saxon s'institue : *critical management studies*, par l'édition d'un premier ouvrage (Alvesson & Willmott, 1992). À la fin des années 2000 les premières recherches critiques sont poursuivies dans l'espace francophone (Chanlat, 2013 ; Golsorkhi *et al.*, 2009 ; Taskin & Nanteuil-Miribel,



2011). Les CMS réunissent malgré tout un ensemble hétérogène de travaux hétérodoxes en gestion et en management.

Plus qu'une question d'ordre épistémologique et méthodologique interne à la discipline gestionnaire et managériale, les CMS proposent une réponse à une conception managériale critique et alternative qui s'inclut plus largement dans les sciences humaines et sociales tout en critiquant les délimitations disciplinaires actuelles, considérées comme un obstacle à la compréhension et à la transformation de la société (Taskin & Nanteuil-Miribel, 2011).

Aujourd'hui, face à une « *urgence du réel* » (Taskin & Nanteuil-Miribel, 2011, p. 5), les approches critiques « *sont devenues une dimension importante et respectée de la recherche en management, dont l'influence sur l'ensemble de la communauté croît* » (Golsorkhi et al., 2009, p. 2). Au-delà de la sphère économique, les CMS offrent la possibilité d'étudier également le rôle de la pensée managériale dans la « crise démocratique » contemporaine :

The modern corporation has emerged as the central form of working relations and as the dominant institution in society. In achieving dominance, the commercial corporation has eclipsed the state, family, residential community, and moral community. This Shadowing has hidden or suppressed important historical conflicts among competing institutional demand. (Deetz, 1992, p. 2)

Ces approches critiques préconisent de considérer la sphère économique et productive, non pas comme un hors-monde, mais bien comme une sphère publique et socio-politique. Les auteurs questionnent, par exemple, le socle théorique de la pensée managériale en remettant au cœur de l'analyse la question du pouvoir et du contrôle dans les organisations. Les entreprises sont considérées comme des institutions politiques, en lien avec le reste de la société démocratique. Il est alors nécessaire d'étudier la question des dominations sans encenser le paradigme managérial contemporain (Deetz, 1992). Il s'agit donc d'ouvrir la « boîte noire » managériale, de sortir de la conception traditionnelle présentée comme neutre et naturelle en renversant certaines évidences.

Ces approches critiques en management ont toutefois pour objectif premier non pas l'analyse critique et négative des organisations, mais bien la mise en place *in fine* de pratiques et de dispositifs émancipateurs. L'objectif est ainsi non pas le rejet systématique de l'existant, mais la volonté de changer radicalement la pensée et le paradigme classique de la gestion et du management (Chanlat, 2013).

En effet, les CMS ont pour objectif la création et le développement de savoirs performatifs qui encouragent la création de formes alternatives de management (Spicer *et al.*, 2009). Cependant, le concept et le projet émancipateur sont alors ramenés à la simple échelle individuelle (*scaled down*) : « à la vision macro-émancipatrice, Alvesson et Willmott opposent un pragmatisme inconditionnel, qui n'attend pas la rupture définitive avec le système capitaliste pour promouvoir la microémancipation dans la situation quotidienne » (Paltrinieri, 2016, p. 127). Ils limitent de fait l'émancipation à un « *pedestrian account* » (Huault *et al.*, 2014). Or, si des pratiques individuelles démontrent les capacités auto-émancipatrices des travailleurs, elles peuvent aussi constituer un moyen efficace de domination pour rendre le cadre managérial plus acceptable.

Les CMS sont aujourd'hui à la croisée des chemins. Si la critique négative du paradigme dominant du management a permis de faire émerger un courant critique structuré au sein du champ des recherches en management, cette dernière s'est réfugiée dans les simples capacités micro-émancipatrices, sans volonté de changement paradigmatique radical, et s'ouvre vers une praxis macro-émancipatrice.

#### 5.2.2.2. Vers l'étude d'organisations alternatives

Comme le souligne Picard et Martí Lanuza (2016), la thématique utopique n'est pas nouvelle en sciences de gestion (M. Parker, 2002 ; Trouvé, 2005) mais celle-ci retrouve une actualité toute particulière avec la multiplication depuis une décennie de travaux sur les « *organisations alternatives* » en sciences de gestion et de management (Cheney *et al.*, 2014 ; M. Parker *et al.*, 2014). Cette approche rompt avec la conception traditionnelle des CMS :

Much of the time, critical management academics shy away from the dangerous matters of suggesting just what should be done, even in books about getting things done (Malin, Murphy & Siltoaja, 2013), and "debates" about how to be both critical and performative (Parker & Parker, 2017). When they do engage with policy, they tend to tell readers what should not be done, rather than what should. It is much easier to keep clean hands that way. (M. Parker, 2017, p. 419)

En effet, les anciennes contributions des approches critiques dénaturent la littérature et les pratiques *mainstream* en montrant qu'il est possible de gérer et d'organiser différemment et qu'il est nécessaire d'élargir les questionnements organisationnels. Elles butent cependant sur l'analyse et l'énoncé d'alternatives effectives au système managérial et économique dominant (Spicer *et al.*, 2009).

Les études sur les organisations alternatives proposent ainsi, à rebours du discours « *There Is No Alternative* », un éventail croissant de questions et de réponses organisationnelles. Cependant, si les organisations alternatives sont aujourd’hui rassemblées autour d’un terme fédérateur (Dorion, 2017) (Tableau 5), cette approche réunit diverses réalités empiriques organisationnelles : coopératives (Cheney *et al.*, 2014 Cornforth, 1995 ; Paraque & Willmott, 2014), *value-rational organisations* (Satow, 1975), organisations collectivistes (Rothschild-Whitt, 1979) organisations démocratiques (Polletta, 2002) ou encore organisations post-capitalistes (Paraque & Willmott, 2014).

**Tableau 5 : Définitions de l’« organisation alternative »**

REFERENCES	DEFINITIONS
Cheney (1995, p. 171)	« at least somewhat in opposition to the 'mainstream' and are established and maintained with the principle of worker control as primary »
Lont (1988, p. 233)	« formed in direct opposition to traditional profit-making business ».
Spicer <i>et al</i> (2009, p. 554)	« many alternatives to current systems of managerial domination and exploitation currently exist and do indeed work »
Cheney, et Munshi (2017, p. 59)	« Alternative organizations are understood in opposition to the familiar, traditional, mainstream, predominant, or hegemonic institutional arrangements. Frequently, this means organizations that are less hierarchical, less bureaucratic, and more attuned to human and environmental needs than the well known players in any of the three major sectors of economy and society: private, public, and nonprofit. The adjective is also suggestive of organizational arrangements that are novel, creative, untried, or untested, and perhaps radically different from those to which a group or part of society is accustomed. »
Parker <i>et al</i> (2014, p. 629-632)	« First, we think that any alternative worth exploring must be able to protect some fairly conventional notions of individual autonomy, that is to say, to respect ourselves. (...) Our second principle reverses the assumptions of the first, and begins with the collective and our duties to others. (...) Our third principle is a little easier however, in the sense that it presents a more direct challenge to the externalizing tendencies of capitalism. »
Parker <i>et al</i> (2013, p. 32)	« ... forms of organizing which respect personal autonomy, but within a framework of cooperation, and which are attentive to the sorts of futures they will produce »
Dorion (2017, p. 155)	« Une organisation alternative est une organisation au sein de laquelle les discours et les pratiques des acteurs construisent performativement des dehors constitutifs multiples et mouvants, et représente à la fois le dehors constitutif de systèmes dominants (capitalisme, patriarcat) tout en étant réflexive sur sa propre production de normes excluantes. En somme, le caractère alternatif d’une organisation réside dans sa capacité à identifier de manière réflexive comment elle construit son altérité (par quels pratiques et discours des acteurs), et comment ce « dehors » altère son identité organisationnelle. »

Ces alternatives, derrière leur hétérogénéité, partagent ainsi un désaccord face au paradigme économique et managérial dominant centré sur le profit, l’efficacité et la hiérarchie, tout en proposant et analysant des voies organisationnelles existantes. Inspirées de théories et de pratiques principalement anarchistes (M. Parker *et al.*, 2014, p. 624), elles promeuvent une

grille critique de l'organisation hiérarchique par l'autonomie et la démocratie organisationnelle, avec une focalisation sur ce qui est alternatif au capitalisme (Dorion, 2017). Ces alternatives sont difficiles à définir tant le qualificatif d'« alternatif » est nécessairement subjectif et soumis à la polémique : « *It isn't always easy to decide what is 'alternative', and we think it would be hard to say that there are any forms of organization, or specific organizations, which we can always and forever decide to be good* » (M. Parker *et al.*, 2014, p. 625). De même, le terme alternatif est irrémédiablement instable, car l'alternative d'un jour peut devenir la convention effective future, perdant *de facto* sa qualité d'alternative (Cheney *et al.*, 2014). Finalement, cette alternativité est contingente à la vision et au jugement de ce que peut et doit être un monde meilleur (M. Parker *et al.*, 2014) et sera donc toujours soumise à débat. C'est donc une conception politique qui est ici assumée :

(...) all forms of organizing are 'political', which is another way of saying that they are contested. They have upsides and downsides, and it simply isn't possible to say that there are some arrangements which are unambiguously good, and others that are unambiguously bad. (M. Parker *et al.*, 2013, p. 31)

### 5.2.3. Se positionner épistémologiquement : un choix interprétativiste

Le positionnement épistémologique est l'assurance de la scientificité d'un travail académique. L'épistémologie, en tant que posture réflexive, permet entre autres au chercheur de développer « *les outils d'une pratique scientifique consciente d'elle-même et contrôlée* » (Allard-Poesi & Perret, 2014, p. 15) . Elle se structure autour de quatre questions :

- une question ontologique s'interroge sur la nature de la réalité à connaître (qu'est-ce que le réel ?)
- une question épistémique questionne la nature de la connaissance produite (comment se définit la connaissance ?)
- une question méthodologique porte sur la manière dont la connaissance est produite et justifiée (comment se constitue la connaissance ?)
- une question axiologique soulève les valeurs et le projet portés par la connaissance (comment se définit la valeur de la connaissance ?)

Dans le cadre des sciences de gestion, ces questions ont construit une diversité de paradigmes épistémologiques. Trois courants sont considérés comme principaux au sein de la discipline (Rappin, 2011) : le positivisme, l'interprétativisme et le constructivisme.

Si la posture critique que nous venons de présenter offre des éléments essentiels pour approcher notre objet de recherche, celle-ci ne permet pas pour autant de définir clairement le cadre épistémologique choisi. Les approches critiques en management relèvent en effet d'approches épistémologiques diversifiées et non unifiées (Fournier & Grey, 2000). C'est pourquoi nous tâchons dans cette partie d'explicitier les choix épistémologiques dans ce travail doctoral. Ceci permet de donner sens et cohérence entre les choix méthodologiques, les questions de recherche et le projet de cette recherche.

Notre posture critique, inspirée directement des recherches de la Théorie critique de Francfort, et notre acceptation des sciences de gestion intégrées au champ plus large des sciences humaines et sociales, nous ont éloigné des traditions positivistes et post-positivistes. De même, nos questions de recherche ont indéniablement orienté notre positionnement. Si les démarches inductive, abductive ou hypothético-déductive ne déterminent pas automatiquement le choix épistémologique (Charreire-Petit & Durieux, 2014), force est de constater que celles-ci ont durablement affecté nos réflexions épistémologiques de départ. Ce travail s'est ainsi rapidement orienté vers l'épistémologie constructiviste. Or, celle-ci constitue une « *galaxie* » (Charreire-Petit & Huault, 2001, p. 34) qui relève d'une grande diversité de courants : interprétativisme, postmodernisme ou encore constructivisme ingénierique. Le choix a été fait de s'orienter plus précisément vers un positionnement interprétativiste. Ce dernier insiste sur « *la nature intentionnelle et finalisée de l'activité humaine ainsi que le caractère interactionnel, discursif et processuel des pratiques sociales* » (Allard-Poesi & Perret, 2014, p. 17).

Une réflexion épistémologique se déploie à partir de quatre dimensions (Allard-Poesi & Perret, 2014) : ontologique, épistémique, méthodologique et axiologique. Pour justifier et expliciter notre positionnement interprétativiste, nous revenons sur ces quatre dimensions et nos réflexions afférentes.

### (1) La question ontologique : qu'est-ce que la réalité ?

Les approches constructivistes proposent une réponse non-essentialiste à cette question : la réalité n'est pas donnée, mais construite. La perspective interprétativiste souligne les dimensions historiques des phénomènes sociaux, ce qui revient à donner une forme de stabilité et d'objectivité à la réalité sociale et organisationnelle (Allard-Poesi & Perret, 2014).

On retrouve sur ce point le projet des *critical management studies* qui cherchent à remettre en question et à transformer des discours et des pratiques managériales et gestionnaires considérées comme *mainstream*, c'est-à-dire une forme historique stabilisée et dominante au sein de la sphère académique et professionnelle.

(2) La *question épistémologique* : qu'est-ce que la connaissance ?

La perspective interprétativiste propose une étude idiographique davantage tournée vers une approche contextuelle des objets de recherche, car « *les significations développées par les individus ou les groupes sociaux sont toujours singulières* ». Pour autant, l'interprétativisme ne renonce pas à l'objectivité de la connaissance (Allard-Poesi, 2005). Elle est le résultat de l'interprétation du réel par le chercheur. Elle se différencie ici de la posture constructiviste qui considère que le réel « *est une construction en remaniement permanent par les acteurs et n'existe pas en soi* » (Brasseur, 2012, p. 107).

(3) La *question méthodologique* : quels sont les critères de la connaissance valable ?

L'interprétativisme insiste sur la compréhension approfondie du phénomène étudié par le chercheur : les observations, l'ethnographie, l'étude de cas sont ainsi des moyens privilégiés de la démarche interprétativiste. La validité de la connaissance produite est dépendante de la crédibilité de l'interprétation proposée (Allard-Poesi & Perret, 2014). Il est ainsi nécessaire de produire une description dense et précise du phénomène étudié : une « *thick description* » (Geertz, 1973). L'objectif est de donner au lecteur l'ensemble des clés pour la compréhension du phénomène et de la méthodologie mise en place afin de vérifier la véracité du savoir et sa transférabilité dans d'autres situations.

(4) La *question axiologique* : la connaissance est-elle sans effet ?

L'interprétativisme invite à remettre en cause la neutralité de la science et l'indépendance du chercheur et de son activité scientifique. Celui-ci loin d'être extérieur à son objet de recherche, est au contraire en relation avec les sujets étudiés : « *L'objet émane de l'intérêt du chercheur pour un phénomène et se précise à mesure que sa compréhension, par l'empathie et une adaptation constante au terrain, se développe* » (Allard-Poesi & Maréchal, 2014, p. 57-58). Ce point invite à nous interroger sur les finalités et les retombées de notre recherche sur l'objet et les sujets étudiés. On retrouve ici la préoccupation performative des approches critiques en

management qui questionne la place des parties prenantes dans le processus de recherche et dans les finalités de celle-ci.

L'ensemble de ces éléments ont participé à faire le choix d'une posture épistémologique interprétativiste. Celle-ci correspond à une approche personnelle de la recherche en sciences de gestion mais aussi une rationalisation à posteriori de notre démarche de recherche. Ainsi, le positionnement épistémologique réside surtout dans la manière dont un chercheur appréhende son objet de recherche (Charreire-Petit & Huault, 2001, p. 41), et en l'occurrence notre approche critique de départ est résolument réflexive et interprétative (Taupin, 2018).

### 5.3. Cadre méthodologique

Le cadre méthodologique et le choix de la démarche pour la récolte des données sont intimement liés au positionnement épistémologique préalablement posé (Charreire-Petit & Huault, 2001, 2008). Il est ainsi nécessaire, en particulier dans les travaux doctoraux, de construire et d'explicitier la cohérence épistémologique, en particulier à la suite d'une inscription dans le paradigme constructiviste (Charreire-Petit & Huault, 2001). Si ce dernier n'exclut en soi aucune démarche méthodologique, celle-ci et les références et concepts mobilisés doivent pour autant correspondre au positionnement épistémologique. Sans cette attention le risque est l'« *inadéquation entre l'instrumentation et le paradigme de référence* » (Charreire-Petit & Huault, 2001, p. 55), il est ainsi nécessaire de produire un suivi et une cohérence stricts entre cadre épistémologique et pratique de la recherche. D'autres proposent cependant une conception plus souple de celles-ci comme « rationalisation *a posteriori* » : « *Le chercheur est alors conduit à bien vérifier que sa démarche offre une cohérence nécessaire entre les choix épistémologiques, la (les) stratégie(s) et les techniques (de collecte et d'analyse)* » (Giordano & Jolibert, 2018, p. 55).

#### 5.3.1. Une analyse par étude de cas

Siggelkow (2007, p. 21) distingue trois motifs qui orientent la recherche vers une démarche par l'étude de cas : (1) la « *motivation* » de compléter et de retravailler une question de recherche ou une théorie existante par un cas particulièrement intéressant, (2) l'« *inspiration* » de nouvelles idées par l'immersion dans un cas riche et (3) l'« *illustration* » d'une théorie par un nouveau cas non exploré et donc à forte valeur ajoutée. Nos questions de recherche justifient et rendent pertinentes l'utilisation d'une méthodologie par étude de cas (Tableau 6).

**Tableau 6 : Pertinence de l'étude de cas, d'après Siggelkow (2007)**

USAGE DE L'ETUDE DE CAS (SIGGELKOW, 2007)	USAGE DANS NOTRE RECHERCHE
<i>MOTIVATION</i>	Nuancer et actualiser la théorie de la dégénérescence coopérative
<i>INSPIRATION</i>	Immersion dans des cas « rares » qui associent statut coopérative et organisation d'entreprise libérée
<i>ILLUSTRATION</i>	Cas non étudié par la littérature

L'étude de cas est pertinente pour analyser et observer un phénomène complexe et précis, en l'occurrence la pratique démocratique, car considéré dans son contexte réel et comme lieu de l'action (Alexandre, 2013). Face à cette situation, l'étude de cas permet une recherche en profondeur (Dyer & Wilkins, 1991) de l'organisation étudiée avec un potentiel compréhensif pour une analyse de phénomènes complexes. Elle offre en effet la possibilité d'une investigation sur un temps long, d'une écoute empathique des acteurs (Gombault, 2005). Eisenhardt (1989, p. 537) souligne alors que le cas extrême ou unique a l'avantage de faciliter l'observation de processus rendus plus visibles par l'exacerbation des situations. Pour approfondir au maximum les résultats de la recherche, nous avons choisi de mener une étude multicas, qui permet de réaliser des comparaisons, tout en tenant compte des facteurs contextuels et ainsi d'identifier des traits communs.

### 5.3.2. Une étude par les dispositifs de gestion

Face au risque de collecte de données superflues et non pertinentes, il est nécessaire d'aligner la collecte de données avec ce qui constitue l'objet et les questions de la recherche (Stake, 1995). Pour comprendre dans quelle mesure les entreprises libérées participent à étendre les principes de gouvernance démocratiques, nous proposons une analyse avec deux sous-unités de recherche.

- (1) Tout d'abord, nous entrons par l'**activité démocratique**, c'est-à-dire en étudiant des phénomènes participant à la vie démocratique de l'entreprise de l'ESS. Celle-ci se traduit à la fois dans les organes formels et la participation en leur sein (assemblée générale, conseil d'administration, etc.) et dans les vécus personnels de la vie démocratique.



(2) Notre analyse se poursuit par les **dispositifs de gestion**<sup>23</sup> des entreprises libérées comme point d'entrée pour étudier l'action organisée. Nous nous centrons particulièrement sur les dispositifs participatifs et délibératifs, comme traduction pratique des principes et de la rationalité organisationnelle de l'entreprise libérée ; ainsi nous nous éloignons de l'analyse des discours, des intentions et des principes de ces modèles, pour en étudier la matérialisation et la conduite effective de l'action collective. Cette analyse, qui correspond à notre positionnement critique (Aggeri & Labatut, 2010), nous permet de comprendre la place de cette instrumentation comme transformation des activités et des organisations. Ainsi notre approche privilégie l'étude d'un artefact managérial comme moyen de transformation de la réalité organisationnelle.

En reprenant les catégories de Yin (2003, p. 45), cette démarche se rapproche du type de cas dit « enchâssé » : l'investigation scientifique est menée à la fois dans son ensemble et au sein de sous-unités d'analyse, à savoir dans notre cas l'activité démocratique et le dispositif de gestion. Pour comprendre au mieux ces deux sous-unités de recherche pour chacun des cas présentés, une partie introductive sera développée dans chaque chapitre empirique présentant à la fois les singularités statutaires des cas, leurs spécificités organisationnelles et la méthodologie spécifique mise en place.

### 5.3.3. La sélection des cas

Notre démarche empirique s'appuie sur l'étude multicas avec deux entreprises de l'ESS. La sélection des cas s'est déroulée en deux temps. Tout d'abord, nous avons effectué une recherche exploratoire au sein d'un « *intrinsic case study* » (Stake, 1995), SCOPX. À la suite de cette première étape, deux « *instrumental case study* » (Stake, 1995), constituant la partie empirique de cette thèse, ont été sélectionnés. Il s'agit par ceux-ci de confirmer et d'approfondir un phénomène et des questions de recherche préalablement étudiées dans le premier cas. Cette partie expose plus précisément la démarche qui a guidé le choix des cas.

---

<sup>23</sup> L'approche par les dispositifs de gestion a donné lieu à une pluralité de dénomination (modèle, outils, instrumentation, etc.). Pour une synthèse de ces réflexions voir (Aggeri & Labatut, 2010). À l'instar de Schieb-Bienfait *et al.* (2020), nous nous sommes orientés vers l'expression « dispositif » car celui-ci « fait référence à un niveau d'analyse moins élémentaire que celui de l'outil ou de l'instrument. Le dispositif permet d'orienter le regard à la fois sur les outils de gestion et les acteurs de ces outils » (p. 60).

### 5.3.3.1. Un premier cas de recherche à poursuivre

Ce travail doctoral s'inscrit dans la continuité d'un travail de mémoire de recherche de master effectué durant l'année 2017-2018. Celui-ci s'appuyait sur un stage au sein d'une entreprise coopérative de travail (SCOPX), qui s'est poursuivi pendant près d'un an durant lequel nous avons pu approfondir notre analyse du management en coopérative de travail.

Ce terrain nous a permis d'avoir de premiers résultats sur la mise en acte d'un management adapté au statut coopératif, en particulier via une inspiration du côté des entreprises libérées. v Nous avons ainsi fait partie d'une équipe de la direction des ressources humaines, plus spécifiquement d'une équipe dédiée à la transformation managériale pendant 14 mois, temps pendant lequel a été mise en place une transformation « entrepreneuriale » de la coopérative et du sociétariat.

Ce premier terrain de recherche, bien qu'il ne corresponde pas parfaitement à notre objet de recherche tel que défini ci-dessus (il n'a donc pas été intégré dans cette thèse, mais a fait l'objet de plusieurs communications en colloque<sup>24</sup>) a profondément affecté la suite de notre recherche. En effet, ces premiers travaux de recherche au sein de SCOPX ont mis en évidence plusieurs résultats exploratoires que nous souhaitons approfondir :

- (1) La mise en place d'une organisation de diminution des niveaux hiérarchiques peut participer directement à une oligarchisation de l'organisation.
- (2) La dégénérescence démocratique prend une nouvelle forme : moins qu'une banalisation de l'organisation, la dégénérescence démocratique prend une forme d'instrumentalisation de l'organisation démocratique à des fins managériales.
- (3) Cette dégénérescence par instrumentalisation managériale s'appuie sur une restriction des comportements de type *voice* par la création d'une image consensualisée, imposée et instrumentalisée de ce devrait être la coopérative.

Cette étude a permis de produire une étude exploratoire approfondie et a durablement affecté et contribué à la définition de l'objet de recherche et de la construction des propositions de

---

<sup>24</sup> - Kévin PASTIER et François SILVA, « La démocratie dans les coopératives de travail (SCOP) : un instrument d'emprise managériale ? Éléments pour une relecture honnethienne de la dégénérescence coopérative », Colloque « Les formes contemporaines de l'emprise », Université de Mons (Belgique), 12 et 13 septembre 2019.

- Kévin PASTIER et François SILVA, « « Quand les RH s'en mêlent... ». Du sociétaire au salarié-entrepreneur : redéfinition de la citoyenneté coopérative », 31ème Congrès de l'AGRH 2020 « Vers une approche inclusive de la GRH ? », Université de Tours, 3 mars 2021.

recherche. En particulier, elle nous a permis de définir (1) notre objet de recherche, en identifiant l'intérêt de questionner l'association de l'entreprise de l'ESS avec l'entreprise libérée, (2) notre approche de recherche, en particulier l'agonisme, et (3) notre cadre méthodologique, en précisant les critères de sélection des cas qui constituent cette thèse.

### 5.3.3.2. Critères de sélection des cas

Si l'étude de cas offre la possibilité d'une étude approfondie d'un phénomène rare, celle-ci doit pour autant faire l'objet d'une préparation minutieuse concernant le choix des cas *in fine* étudiés :

Les décisions sur qui ou quoi sélectionner doivent être prises en considérant la compréhension du monde social étudié et le type d'explications que le chercheur cherche à obtenir dans sa recherche. (Emmel, 2013, p. 62 cité dans De Ridder, 2020, p. 161)

À la suite de notre premier terrain et pour approfondir notre recherche sur le phénomène démocratique, nous avons cherché à circonscrire les cas potentiels à étudier. En conséquence, pour répondre à notre problématique, nous avons défini une liste de critères (Tableau 7). Nous en avons retenu cinq.

**Tableau 7 : Critères retenus pour la sélection des cas**

Critères retenus pour la sélection des cas	
<b>C1</b>	L'entreprise doit être une entreprise de l'économie sociale et solidaire, telle que définie par la loi n° 201-856 du 31 juillet 2014 en France, ou par les lois correspondantes dans des pays autres.
<b>C2</b>	L'entreprise doit mettre en place une organisation du travail selon les modèles de l'entreprise libérée comme concrétisation de la démocratie formelle, imposée par la législation des entreprises de l'ESS.
<b>C3</b>	Le projet de concrétisation et de mise en place de ces modèles de management a débuté, <i>a minima</i> , un an avant le début de la recherche.
<b>C4</b>	La bonne compréhension de la démarche critique en management et l'accord explicite des dirigeants.

Tout d'abord, l'inscription statutaire des entreprises au sein de l'économie sociale et solidaire (C1) est nécessaire. Il s'agit ici de s'assurer que les entreprises étudiées ont statutairement le devoir légal de mise en place d'une gouvernance démocratique ; elles sont démocratiques à priori. Nous excluons ainsi les entreprises publiques et purement privées capitalistes qui ont été largement étudiées par la littérature dans la mise en place de modèles d'entreprise libérée. Pour

délimiter le périmètre de ces entreprises, nous utilisons, en France, la définition et la caractérisation de la loi n° 201-856 du 31 juillet 2014. Pour ce qui est des pays étrangers, nous nous référons aux législations respectives sur de telles organisations. En l'occurrence, nous avons utilisé pour la Belgique le Décret du 20 novembre 2008 relatif à l'économie sociale :

Par économie sociale, au sens du présent décret, on entend les activités économiques productrices de biens ou de services, exercées par des sociétés, principalement coopératives et/ou à finalité sociale, des associations, des mutuelles ou des fondations, dont l'éthique se traduit par l'ensemble des principes suivants :

- 1° finalité de service à la collectivité ou aux membres, plutôt que finalité de profit;
- 2° autonomie de gestion ;
- 3° processus de décision démocratique ;
- 4° primauté des personnes et du travail sur le capital dans la répartition des revenus.

*Décret relatif à l'économie sociale – 20 Novembre 2008 – Chap. 1- Art. 1er*

Ensuite, nous avons fait le choix de cibler des entreprises de l'ESS qui mettent en place une des pratiques d'entreprise libérée présentées dans le chapitre 2 (C2). Non exhaustivement, nous pouvons identifier : l'entreprise libérée, la sociocratie, l'holocratie, l'intrapreneuriat, le management-coaching, la mise en place d'équipes autonomes ou encore l'entreprise Opale. Plus que la simple mise en place de ces formes managériales, qui ont été produites dans diverses entreprises, celles-ci doivent s'inscrire dans un projet de « descente » de la démocratie formelle dans l'entreprise. Elles doivent s'inscrire, de la part des dirigeants, dans une démarche de concrétisation des principes démocratiques statutaires dans la réalité pratique et organisationnelle.

Nous avons ensuite décidé de nous limiter à des entreprises qui ont mis en place ce modèle de management depuis au moins une année à la date de notre arrivée dans l'entreprise (C3). En effet, afin d'étudier effectivement la concrétisation démocratique par l'entreprise libérée, il est nécessaire que celle-ci soit déployée depuis un temps suffisant pour en comprendre les effets sur l'entreprise et la pratique démocratique.

Le dernier critère que nous avons mis en place est la bonne compréhension et l'acceptation explicite des dirigeants de notre démarche critique, telle que définie Partie 5.2.2. (C4). En effet, durant notre étude exploratoire au sein de SCOPX, nous avons été confronté au fur et à mesure à une remise en cause interne de notre posture critique en management, celle-ci étant mal vue par les responsables RH en particulier. Nous avons donc décidé de faire de la bonne compréhension de l'approche critique en management, de ses enjeux et de ses conséquences, une condition préalable à toute recherche. Plus précisément, nous avons développé une forme

de « *sympathie critique* » vis-à-vis des entreprises étudiées (Charles *et al.*, 2018), en partageant son projet démocratique tout en gardant le recul nécessaire pour objectiver la pratique de recherche et les actions au sein de CONSOMX dans une optique critique. Ce positionnement correspond *in fine* à notre positionnement épistémologique à la fois interprétativiste et critique. Pour faciliter cette démarche et offrir un climat propice à l'échange, à la critique et à l'action, nous avons ainsi fait le choix d'anonymiser l'ensemble des entreprises étudiées.

#### 5.3.4. Présentation synthétique des cas

**CONSOMX** est un supermarché coopératif belge, issu du modèle Park Slope Food Coop (El Karmouni, 2017 ; Ouahab, 2019) dans lequel salariés et consommateurs sont sociétaires et travailleurs de l'entreprise. Pour pousser au maximum la réalité démocratique de l'entreprise, celle-ci utilise les modèles sociocratique (Bockelbrink *et al.*, 2015 ; Buck & Endenburg, 2004 ; Endenburg, 1998a) et holacratique (Robertson, 2016).

Nous avons procédé, au sein de cette entreprise, au recueil de 47 entretiens semi-directifs, 17 observations participantes et non-participantes et une étude documentaire de 27 documents en tant que chercheur extérieur à l'organisation.

**ESUX** est une entreprise sociale française qui associe deux innovations juridiques récentes : le statut de société à mission et la qualité d'entreprise commerciale de l'ESS, avec l'agrément ESUS. Agissant dans le secteur de l'aide à domicile, cette entreprise s'inspire de l'entreprise néerlandaise *Buurtzorg*, en proposant à ses 70-80 auxiliaires de vie la mise en place d'équipes autonomes avec l'aide de 8 à 10 coachs. ESUX énonce ainsi la raison d'être suivante : « *Humaniser l'accompagnement des personnes qui ont besoin d'aide ou de soin, en valorisant les professionnels et en réconciliant les enjeux humains et économiques du secteur.* » La démarche méthodologique a été similaire à celle mobilisée avec CONSOMX.

L'étude de ce cas d'entreprise s'est appuyée sur 27 entretiens semi-directifs, 9 observations non participantes et 43 documents de communication interne et externe.

Nous avons donc mobilisé pour chaque terrain une triangulation méthodologique, une des exigences énoncées pour s'assurer de la validité scientifique des travaux de type interprétativiste (Brasseur, 2012).

Notre méthodologie, en partie affectée par la situation sanitaire de la COVID-19 (qui sera précisée dans la partie 5.4.), a ainsi mobilisé des cas dissemblables et des méthodes de récolte de données diversifiées. Ces éléments ont amené une complexification méthodologique de ce travail doctoral.

Les deux entreprises présentées ci-dessus constitueront les deux chapitres empiriques de cette thèse (Chapitres 6-7). Pour nous assurer de la fiabilité de ces recherches qualitatives et interprétativistes (Drucker-Godard *et al.*, 2014), nous avons intégré à chacun d'eux :

- (1) Une courte revue de littérature présentant à la fois le type de statut étudié ainsi que le modèle et le dispositif de management utilisés ;
- (2) La présentation précise des données récoltées et de leur analyse.

Chaque cas est conclu par une partie interprétative basée sur le commun et l'agonisme.

### 5.3.5. Analyse générale des données

Si cette étude multi-cas enchâssés propose l'étude de deux entreprises au potentiel empirique riche, ces derniers nécessitent cependant une analyse de données exigeante. La démarche d'analyse générale des données et des cas d'étude est ainsi présentée tout au long de cette partie.

#### 5.3.5.1. Une démarche analogique pour cas dissemblables

Les entreprises de l'ESS sont par définition hétérogènes ; si ces entreprises peuvent être regroupées d'un point de vue formel et statutaire autour de la catégorie de l'économie sociale et solidaire telle que définie par loi n° 201-856 du 31 juillet 2014 en France, ou par les lois correspondantes dans des pays autres, elles sont cependant constituées de réalités organisationnelles bien différentes<sup>25</sup> : statutaire (coopératives de production, de consommation, association, mutuelles, entreprises de commerciales, etc.), sectorielle, d'activité ou encore de taille. Ed Mayo, Secrétaire générale des coopératives britanniques, insistait sur la singularité et la dissemblance entre coopératives : « *when you have seen one co-op, you have seen one co-op* » (cité dans Langmead, 2017, p. 94). L'objet de cette recherche ajoute une nouvelle source d'hétérogénéité, car si certains soulignent que l'entreprise libérée est une catégorie conceptuelle

---

<sup>25</sup> Certains soulignent par ailleurs l'inexistence de l'« économie sociale et solidaire » en tant que catégorie empirique (Hély, 2008) ou en tant que doctrine ou théorie unifiée (Hiez & Lavillunière, 2013).

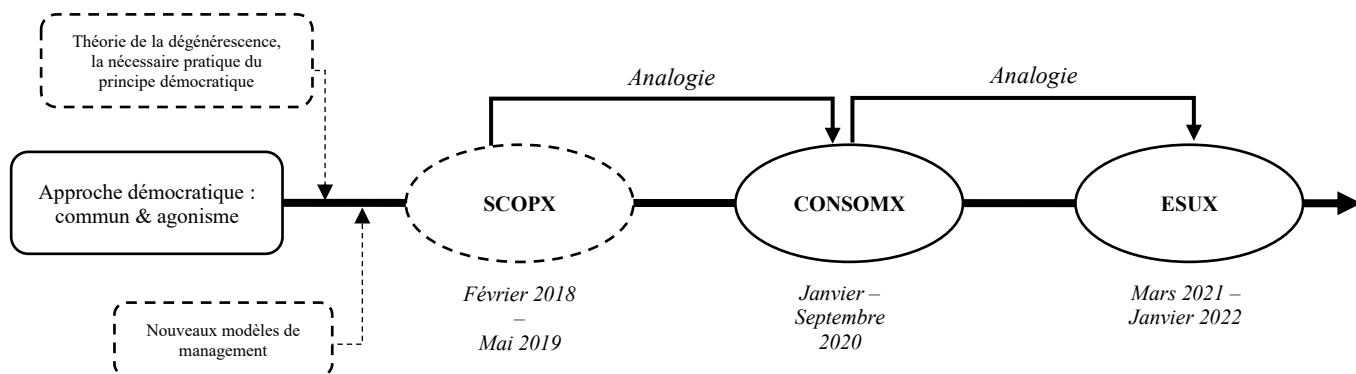
bien définie (Mattelin-Pierrard *et al.*, 2020), force est de constater qu'elle relève de réalités également bien distinctes.

La combinaison de ces deux réalités gestionnaires, institutionnelles puis organisationnelles, rend chaque cas unique ou extrême (Yin, 2003) tant ceux-ci présentent de nombreuses singularités organisationnelles derrière leur projet démocratique commun. *In fine*, nos cas d'entreprises sont « *dissemblables* » (De Ridder, 2020). Comment dès lors comparer l'incomparable ?

La démarche de l'*analogie* (Becker, 2016) offre des clés d'entendement méthodologique pour notre recherche (Figure 19) basée sur des cas dissemblables tout en correspondant à l'approche abductive adoptée (Charreire Petit et Durieux, 2014, p. 81) :

Le moyen le plus simple d'utiliser des cas particuliers pour en expliquer d'autres plus déconcertants est de raisonner par analogie, d'en prendre un que l'on connaît bien comme modèle pour expliquer ce que l'on ne comprend pas dans un autre, ou du moins pour indiquer la bonne direction, trouver la piste débouchant sur la découverte d'un mécanisme commun aux deux. (...) passer par le raisonnement d'une situation à une autre, en apparence très différente, en vue de détecter un mécanisme qu'ils partagent. (Becker, 2016, p. 58)

**Figure 19 : L'analogie comme démarche comparative**



Ainsi, comme l'a souligné notre Partie 1, la littérature sur les entreprises de l'ESS s'est largement construite autour de la théorie de la dégénérescence, aujourd'hui connue, largement théorisée et partagée au sein des communautés scientifiques et professionnelles :

On a une idée assez claire des processus qui le produisent, de ce qui pèse sur ces processus, de leurs effets sur un autre ensemble de processus, et ainsi de suite. (...) on sait tout cela parce que quelqu'un l'a montré dans sa recherche. Et puis on rencontre un autre phénomène qu'on n'avait pas prévu d'étudier, auquel on ne voulait pas réfléchir, mais voilà, il surgit tout à coup, au détour des lectures ou de la vie, au travail ou dans le quartier... (Becker, 2016, p. 58)

Cependant, celle-ci est aujourd'hui hypothétiquement remise en question par les entreprises libérées. Ces dernières font par ailleurs l'objet d'une littérature abondante depuis une décennie. Si ces deux objets de recherche, l'entreprise de l'ESS et l'entreprise libérée, sont connus en sciences de gestion, ils n'ont jamais fait l'objet d'un travail de recherche sur leur combinaison. Nos cas de recherche, par l'association de ces deux éléments, permettent ainsi d'actualiser la théorie de la dégénérescence.

Pour ce faire, le cas exploratoire SCOPX, présenté ci-dessus, a été déterminant. Son analyse a permis d'identifier des propositions de recherche à approfondir dans le cas CONSOMX (Figure 19), car l'« *utilité de l'analogie tient à ce qu'elle nous suggère ce qu'il faut chercher* » (Becker, 2016, p. 68). L'analogie nous permet d'approfondir la compréhension et la théorisation d'un phénomène, à savoir la concrétisation du projet démocratique par l'entreprise libérée, par l'émission de nouvelles questions de recherche :

(...) ce que l'on a trouvé dans un cas, quoi que ce soit, doit se retrouver ailleurs sous une forme voisine. La chose aura peut-être un nom différent, ne s'appliquera pas exactement au même problème, mais il y aura suffisamment de similarités pour que l'on sache où et quoi chercher pour mieux comprendre le cas en cours d'analyse, et quels éléments nouveaux valent la peine d'être étudiés dans un cas ancien, dont on croyait tout savoir. (Becker, 2016, p. 31)

Enfin, la démarche analogique permet de sélectionner les données accessibles au sein des différentes études de cas. De même, un cas peut revêtir différentes réalités organisationnelle, sociologique, économique, etc. ; il est possible de lire un seul et même cas de différentes manières (Dumez, 2013). L'analogie permet, face à cette complexité *sui generis* de l'étude de cas, de s'intéresser à un phénomène en particulier (Figure 19) :

Ce qu'apporte le raisonnement par analogie à partir de cas connus, ce n'est pas la garantie d'un savoir sur tout un groupe de cas similaires, mais quelque chose de plus précieux et de moins éphémère : un ensemble de questions opératoires sur une famille de phénomènes, des idées qui peuvent orienter une nouvelle recherche, depuis le premier intérêt qu'on lui porte jusqu'à son aboutissement. (Becker, 2016, p. 80)

Cette démarche permet ainsi de comprendre en profondeur le phénomène étudié, tel que l'exige la posture interprétativiste (Allard-Poesi & Maréchal, 2014, p. 53) par une analyse comparative de deux cas dissemblables.



### 5.3.5.2. Processus d'analyse

Les études de cas se caractérisent par la génération importante d'une importante collecte de données à cause de la propension, que nous avons vécue, à chercher à comprendre le cas dans sa généralité. Cette méthodologie exige ainsi une analyse structurée et consciencieuse des données collectées. Pour ce faire nous avons fait appel à la méthodologie de codage de contenu. Celle-ci, en tant que « traduction » de données empiriques brutes en construction théorique (Angot & Milano, 2014) relie les idées et leur donne du sens (Coffey & Atkinson, 1996). Elle s'appuie sur la création de « codes », c'est-à-dire qu'elle consiste à « *découper les données en unités d'analyse, à définir les catégories qui vont les accueillir, puis à placer les unités dans ces catégories* » (Allard-Poesi, 2003, p. 246).

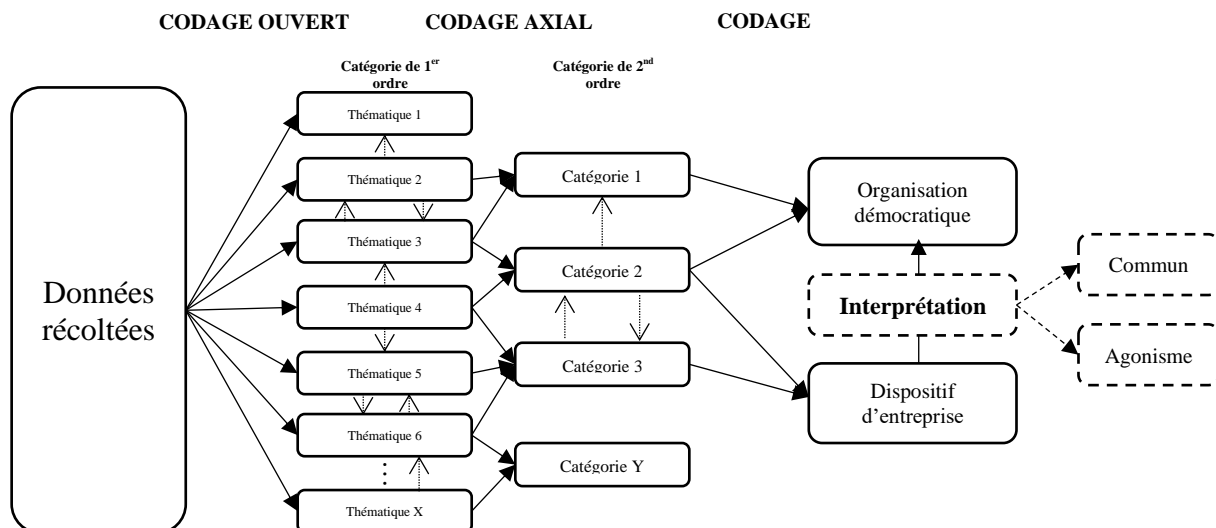
Pour ce faire, nous nous appuyons sur l'approche élaborée par Strauss et Corbin (1990) qui proposent un processus de trois étapes (Figure 20) :

- (1) le codage ouvert (*open coding*), qui consiste à étiqueter de manière descriptive les entretiens, les observations et les documents étudiés. Nous assumons ici une forme de « bricolage » où l'intuition de l'enquêteur est centrale (Ayache & Dumez, 2011). Cette étape a été effectuée pour chacun des cas séparément. Nous avons ainsi développé des codes de premier niveau (les plus proches du terrain) et ensuite la production de codes de second niveau, c'est-à-dire des catégories qui permettent de monter en abstraction et en théorisation. Cette étape a été effectuée à travers diverses notes et réflexions pendant et après les différents entretiens.
- (2) le codage axial (*axial coding*), nous avons ici cherché à faire le lien entre les codes, à les hiérarchiser et à les relier de manière transverse, pour approfondir et sophistication le processus de théorisation. Celui-ci permet en outre de créer des liens et des connexions interprétatifs de causalités, de contexte, d'actions et de conséquences entre les différentes catégories. Cette étape de hiérarchisation des codes a été réalisée pendant la transcription et la relecture des entretiens. La mise en relation transversale des codes a quant à elle été effectuée durant le codage des entretiens au sein de Nvivo.
- (3) le codage sélectif (*selective coding*) permet de faire le tri dans les codes et les données empiriques. Certains codes ouverts ou catégories ont été écartés de l'analyse interprétative pour se concentrer sur des catégories clés (*core category*) : l'organisation démocratique et le dispositif managérial de l'entreprise libérée.

Par la suite, chaque catégorisation a fait l'objet d'une lecture au regard de notre cadre théorique : l'association du cadre des communs et de l'approche agonistique de la démocratie. Cette dernière étape interprétative a ainsi permis de structurer les données empiriques autour d'un cadre et donc de lier théorie et empirie.

L'application rigoureuse, voire rigide, de ces étapes ne garantit pas pour autant la qualité heuristique des résultats d'une recherche qualitative (Suddaby, 2006). Celle-ci est davantage déterminée par l'interprétation du chercheur qui, utilisant ces techniques méthodologiques, identifie les concepts et les théories et qui par un processus itératif produit une lecture originale du phénomène gestionnaire étudié. De fait, l'intuition du chercheur est dans cette approche une partie essentielle du processus de recherche.

**Figure 20 : Processus d'analyse de données par codage mise en place**



### 5.3.5.3. Une analyse par Nvivo

Pour analyser les données de nos deux cas, nous avons utilisé un logiciel d'aide à l'analyse des données qualitatives. Outre le fait que ces logiciels sont présentés comme une amélioration méthodologique de la qualité scientifique des résultats de recherches qualitatives en sciences de gestion (Bandeira-De-Mello & Garreau, 2011), ils sont un support à la théorisation (Point *et al.*, 2002). Notamment, avec leurs options de codage, ils « permettent d'éviter le traitement parfois artisanal des données, d'aborder l'analyse de textes volumineux et de libérer du temps, désormais disponible pour d'autres tâches à plus forte valeur ajoutée » (Boutigny, 2005, p. 67). Nous avons ainsi utilisé le logiciel Nvivo 12 pour nous permettre d'encoder en détail

l'ensemble des données récoltées, en particulier les entretiens semi-directifs qui ont été intégralement transcrits.

Plusieurs éléments nous ont orientés pour le choix de ce logiciel. Tout d'abord, celui-ci permet facilement d'encoder nos données en proposant une facilité d'appréhension et une ergonomie satisfaisante. De surcroît, ce logiciel est de plus en plus utilisé par le chercheur en sciences de gestion « *afin de l'aider à organiser son propre travail, approfondir certaines thématiques, mettre en évidence des liens et rédiger des publications* » (Krief & Zardet, 2013, p. 230). En outre, le logiciel n'a pas été utilisé pour produire des codages automatiques, mais pour organiser les données et pour guider l'analyse interprétative du chercheur.

## 5.4. Enquêter en temps de COVID-19

La crise de la COVID-19 par sa qualité inattendue et inédite a considérablement affecté notre parcours doctoral et cette recherche qui ont dû s'adapter au gré de l'évolution de la situation sanitaire et des réglementations gouvernementales. Cette situation a en outre négativement affecté la poursuite d'étude de nombreux doctorants.<sup>26</sup> Plus précisément, notre expérience de formation a été affectée en particulier par la mise à distance de la formation doctorale et de l'activité académique (recherche, colloque, séminaires de recherche, etc.). Nous avons ainsi été éloigné de la communauté de pratique académique (Saboya & Jorro, 2021) et de ses réseaux informels (Chachkine *et al.*, 2021).

### 5.4.1. Un bricolage méthodologique

La Covid-19 a produit un changement brutal et inattendu dans la démarche de recherche de cette thèse doctorale. Par exemple, alors qu'une recherche empirique allait être lancée au sein de CONSOMX en mars 2020, l'annonce du confinement et de la fermeture des frontières a nécessité une adaptation rapide de la démarche méthodologique. Si nous avions prévu initialement de mener une enquête basée principalement sur les observations non-participantes et dialoguantes, il a été nécessaire face à l'impossibilité d'accès direct au terrain d'organiser une méthodologie alternative en situation sanitaire. De même, la recherche au sein d'ESUX a également pâti de la situation de confinement, mais surtout de l'évolution des mesures gouvernementales. En particulier, ESUX intervient dans l'aide à domicile c'est-à-dire auprès

---

<sup>26</sup> [https://www.lemonde.fr/campus/article/2021/06/25/distanciation-difficultes-financieres-perte-de-sens-quand-des-doctorants-jettent-l-eponge\\_6085592\\_4401467.html](https://www.lemonde.fr/campus/article/2021/06/25/distanciation-difficultes-financieres-perte-de-sens-quand-des-doctorants-jettent-l-eponge_6085592_4401467.html)

de personnes fragiles exposées aux dangers du virus. L'organisation des entretiens n'en a été que plus complexe.

Face à ces faits et à cette situation sanitaire, nous avons été contraint d'adopter une approche méthodologique résolument pragmatique basée sur une forme de « bricolage méthodologique » : comment adapter au mieux les méthodes, et plus largement la méthodologie de recherche ? La tension entre rigueur et pertinence d'un point de vue méthodologique n'en a été que plus intense. Tout d'abord, la situation sanitaire a exigé une évolution rapide de nos dispositifs méthodologiques. Ensuite, elle a requis une rigueur et des précisions scientifiques supplémentaires pour « malgré tout » produire une démarche et des résultats reconnus comme scientifiques.

#### 5.4.2. Une dématérialisation méthodologique : le cas de l'entretien semi-directif

La COVID-19 a eu pour conséquence brutale, par les confinements successifs, la distanciation physique forcée pour contenir la propagation du Sars-CoV-2. L'accès au terrain de recherche a ainsi été complexifié : comment accéder à des données de terrain sans y être ? Cette situation inédite nous a amenés à modifier notre méthodologie de recherche, en particulier en menant des entretiens dématérialisés. Cette partie expose les difficultés, les limites, mais aussi les opportunités de ce dispositif méthodologique.

Celui-ci est tout d'abord caractérisé par une médiation technique des échanges communicationnels entre l'interviewer et l'interviewé qui provoque une a-synchronisation de l'échange. Les problèmes de connexion ou encore la stabilité de la plateforme de visio-conférence créent en effet une communication (1) « en décalé », du fait de l'irréductible décalage de l'échange – il est ainsi difficile de rebondir rapidement sur un propos de l'interviewé, ce qui nous a obligé à laisser parler les interviewés, (2) « en rupture », ainsi une part non-négligeable des entretiens (environ un tiers) ont été interrompus du fait de problèmes de connexion.

Plusieurs éléments nous ont cependant permis de dépasser cette difficulté communicationnelle pendant les entretiens :

**Une nouvelle normalité relationnelle.** Le premier élément à prendre en compte, est le fait que ce dispositif intervient dans un contexte particulier et inédit durant lequel l'échange dématérialisé devient une nouvelle normalité : l'usage des outils de visio-conférence est ainsi étendu tant d'un point de vue social que générationnel. Il est devenu une norme relationnelle contextuelle et provisoire. Ainsi, ces entretiens ont été considérés comme en continuité avec leurs échanges quotidiens des interviewés : « *Tu sais, je passe ma journée sur ZOOM donc je commence à avoir l'habitude de parler ou de boire une bière par visio* » (CONSOMX).

**L'importance de la construction communicationnelle.** Cette dématérialisation a mis en évidence l'importance de la construction de l'échange en amont et en aval de l'entretien (Schwartz, 1990, p. 35). Ainsi, il a été essentiel de se bâtir une image de familier pour entrer dans une relation avec les sujets interviewés. En conséquence pour devenir un proche, la médiation relationnelle par un réseau de confiance a été cruciale : « *Je sais que tu viens de la part de X, donc il n'y a pas de problème !* » (CONSOMX).

**Une rencontre dans le privé.** Les interviewés ont majoritairement fait leur entretien à leur domicile, dans leur espace privé, que nous avons pu entrapercevoir par la caméra. Cette situation a été partagée par l'interviewer. Loin de constituer une intrusion, cet élément a permis de mettre à l'aise les interviewés et d'échanger dans un espace sécurisant où ils ne pouvaient pas être entendus par d'autres acteurs de l'entreprise : « *(...) le fait d'utiliser Zoom, cela n'enlève rien à l'interview, à l'échange pour moi... C'est vrai que c'est plus convivial de ne pas être séparés par un écran, mais c'était confortable pour moi...* » (CONSOMX).

**Une position académique neutralisée.** Comme le rappelle Bourdieu (1993, p. 1395), « *la proximité sociale et la familiarité assurent en effet deux des conditions principales d'une communication « non violente* » ». Ces deux éléments ont été favorisés par la dématérialisation de nos entretiens, ainsi nous avons eu des entretiens où la « violence symbolique » du chercheur a été atténuée : « *Pour être honnête, tu ne fais pas très peur !* » (CONSOMX). De même, la dématérialisation a « caché » l'enregistrement de l'entretien, qui n'est plus matérialisé par un microphone au milieu d'une table.

#### 5.4.3. La difficile intégration au terrain

La COVID-19 a modifié en profondeur le fonctionnement et les priorités des organisations qui ont dû s'adapter aux évolutions des diverses mesures gouvernementales et prévenir toute forme

de propagation intra-organisationnelle. L'urgence d'adaptation a finalement pris le pas sur les recherches mises en place. Dans ce sens, la recherche académique a été affectée par une difficulté à entrer dans les terrains de recherche puis à y être inclus. Ainsi, dans le cas de CONSOMX, le premier confinement a déterminé la mise en place d'une recherche exclusivement à distance, avec les conséquences méthodologiques présentées dans la partie précédente.

La recherche au sein d'ESUX a cependant été davantage affectée par la COVID-19 car inscrite dans le temps long de la crise. À contrario de la recherche au sein de CONSOMX, où nous avons été pris dans une crise davantage événementielle, la récolte de données dans le second terrain a dû faire face à la COVID-19 sur le temps long. Les méthodes de récolte de données ont ainsi dû s'adapter à l'incertitude liée au changement régulier et parfois inattendu des règles sanitaires et des mesures gouvernementales (confinement, couvre-feu, port du masque, etc.). Nous avons ainsi alterné méthodologie présentielle et méthodologie distancielle au gré de l'évolution sanitaire, mais aussi des personnes interviewées, certaines préférant les entretiens téléphoniques, en visio-conférence ou encore en face à face.

Enfin, en temps de COVID-19, la mise en place de relations interpersonnelles de confiance en particulier à travers des personnes-contact a été identifiée comme essentielle pour la poursuite et la réussite d'une recherche qualitative, en particulier pour avoir un accès privilégié au réseau interne de l'entreprise et pour favoriser la collecte de données de qualité (Friesl *et al.*, 2022). Ainsi, si la mise en place d'un comité de pilotage (COPIL) au sein de CONSOMX a permis d'instituer et de créer ce type de relation et donc de condition de recherche, la recherche au sein d'ESUX a souffert de plusieurs changements de personnes. Nous avons ainsi été en contact avec trois personnes différentes, situation due à certaines difficultés internes. Ces multiples changements ont compliqué l'organisation des entretiens et ont conditionné une recherche en deux vagues. Ils expliquent en outre le différentiel d'entretiens effectués entre CONSOMX et ESUX.

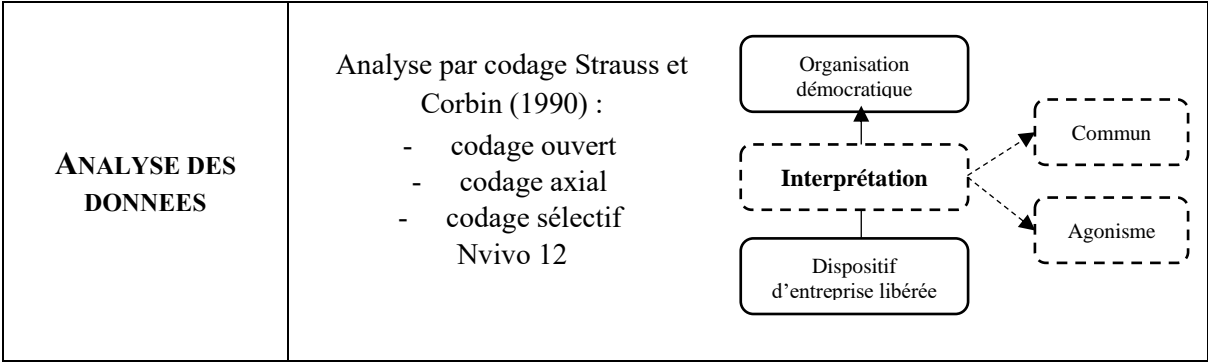
## 5.5. Conclusion

Après avoir présenté successivement notre problématisation et notre positionnement de recherche critique et interprétativiste, cette partie a présenté dans un souci de transparence scientifique l'ensemble des éléments méthodologiques de cette thèse. En particulier, elle a souligné le caractère unique de notre objet de recherche, exigeant des éléments

méthodologiques adaptés. L'ensemble de ceux-ci sont repris dans le tableau synthétique suivant (Tableau 8). Pour compléter cette présentation méthodologique générale, chaque chapitre empirique (chapitre 6 et 7) dédié aux deux cas d'entreprise, CONSOMX et ESUX, présente une revue détaillée de la démarche méthodologique du cas. En outre, conformément aux nécessités du cadre interprétativiste, ces parties présenteront l'ensemble des éléments de présentation des cas puis de recueil et d'analyse des données nécessaires à leur interprétation.

**Tableau 8 : Synthèse de la démarche de recherche**

<b>QUESTIONS DE DEPART</b>	Quelles sont les singularités démocratiques dans les entreprises de l'économie sociale et solidaire ? Comment celles-ci se concrétisent-elles dans l'organisation et les pratiques managériales quotidiennes ?	
<b>BILAN DE LA LITTERATURE</b>	<p style="text-align: center;"><b>Entreprise de l'ESS :</b></p> <p style="text-align: center;">La dégénérescence est déterminée par un impensé : une organisation démocratique pour concrétiser quotidiennement la gouvernance démocratique mais...</p> <p style="text-align: center;">... l'entreprise libérée est alors envisagée comme solution potentielle</p> <p style="text-align: center;"><b>Entreprise libérée :</b></p> <p style="text-align: center;">L'entreprise libérée est un modèle organisationnel critiqué : ... avec un impensé de la gouvernance d'entreprise non libérée</p>	
<b>OBJET DE RECHERCHE</b>	<p><b>Association de :</b></p> <p>Un statut d'entreprise de l'ESS Une organisation d'entreprise libérée</p>	
<b>CADRE THEORIQUE</b>	<p><b>Approche démocratique :</b></p> <p>Théorie des communs Démocratie agonistique</p>	
<b>PROBLEMATIQUE</b>	L'association entreprise de l'ESS / entreprise libérée constitue-t-elle un processus de démocratisation de l'entreprise ?	
<b>QUESTIONS DE RECHERCHE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- l'ouverture de la gouvernance peut-elle dépasser les limites de l'entreprise libérée ?</li> <li>- l'usage de l'entreprise libérée peut-il prévenir le risque de dégénérescence démocratique ?</li> <li>- dans quelle mesure l'association de l'entreprise libérée à un statut d'entreprise de l'ESS engage-t-elle une démocratisation de l'entreprise ?</li> </ul>	
<b>CADRE EPISTEMOLOGIQUE</b>	<p><i>Critical Management Studies</i> (organisations alternatives) Démarche interprétativiste</p>	
<b>DEMARCHES METHODOLOGIQUE</b>	<p><b>Étude multi-cas :</b></p> <p><b>CONSOMX :</b> Supermarché coopératif et socio/holacratie <b>ESUX :</b> Entreprise commerciale de l'ESS et modèle Buurtzorg d'équipes autonomes</p> <p>=&gt; Comparaison par <b>analogie</b></p>	
<b>RECOLTE DES DONNEES</b>	<p><b>CONSOMX :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 47 entretiens</li> <li>- 17 observations</li> <li>- 27 documents</li> </ul>	<p><b>ESUX :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 27 entretiens</li> <li>- 9 observations</li> <li>- 43 documents</li> </ul>





# Chapitre 6 :

## Le cas de CONSOMX

### Sommaire du chapitre :

#### 6.1. Méthodologie au sein de CONSOMX

- 6.1.1. Les food coops : d'un renouveau coopératif à la dépolitisation
  - 6.1.1.1. Une figure tutélaire : La Park Slope Food Coop
  - 6.1.1.2. Une négation du politique
- 6.1.2. Présentation de CONSOMX
- 6.1.3. Préparation et animation de la recherche
- 6.1.4. Récolte et analyse des données

#### 6.2. Quelques premiers constats

- 6.2.1. CONSOMX, un engagement politique
- 6.2.2. Entre convivialité et participation
- 6.2.3. Une convivialité en berne, une participation fragilisée

#### 6.3. Une coopérative en dégénérescence

- 6.3.1. Un processus de dépolitisation
  - 6.3.1.1. Phase 1 – La fondation (2014-2015)
  - 6.3.1.2. Phase 2 – Une institutionnalisation (2015-2017)
  - 6.3.1.3. Phase 3 – Une repolitisation limitée (2018-2019)
  - 6.3.1.4. Phase 4 – Une organisation en cours (2020-...)
- 6.3.2. Une oligarchisation organisationnelle
  - 6.3.2.1. Des salariés, au cœur de l'organisation
  - 6.3.2.2. Un conseil d'administration dirigeant
  - 6.3.2.3. Le comité gouvernance, les méthodologues de l'autogestion
  - 6.3.2.4. Une participation limitée des coopérateurs
  - 6.3.2.5. Une oligarchie plurielle en tension

#### 6.4. CONSOMX, un espace antagonique

- 6.4.1. Des valeurs communes partagées mais différenciées
- 6.4.2. Une organisation sous conflit
  - 6.4.2.1. Des conflits de critères
  - 6.4.2.2. Une organisation plurielle
- 6.4.3. Un consensus construit
- 6.4.4. Des conflits latents, une violence interpersonnelle

#### 6.5. Gestion par consentement et politique démocratique

- 6.5.1. Présentation du dispositif

- 6.5.2. Un dispositif délibératif alternatif
- 6.5.3. Une délibération prescrite
- 6.5.4. Une délibération a-conflictuelle et positive
- 6.5.5. Une production du consentement

## **6.6. Une interprétation du cas CONSOMX**

- 6.6.1. Une mise en commun de l'action
- 6.6.2. Un pluralisme organisationnel
- 6.6.3. Du pluralisme à l'antagonisme organisationnel
- 6.6.4. Antagonisme, consensus et dégénérescence
  - 6.6.4.1. La gestion par consentement : vers une démocratie consensualisée
  - 6.6.4.2. Le consensus, producteur de dégénérescence
- 6.6.5. La question de l'autorité de gestion en suspens

## **6.7. Conclusion**

Ce chapitre développe notre première étude de cas d'une entreprise de l'ESS qui matérialise son principe démocratique à travers un modèle d'entreprise libérée. Si le terme « entreprise libérée » n'est pas utilisé, l'utilisation du modèle sociocratique et holacratique est explicite, en particulier par l'utilisation de la Gestion Par Consentement. Cette coopérative, que nous avons nommée CONSOMX, est issue d'un nouveau modèle coopératif importé des États-Unis. C'est pourquoi une première partie présente une courte revue de littérature sur le modèle des *food coop* et la démarche méthodologique spécifique à ce cas (Partie 6.1.). Dans un deuxième temps, quelques grands enjeux et constats unanimement partagés par les acteurs interrogés sont présentés ; ils ont été le point de départ de la démarche interprétative (Partie 6.2.). Ensuite, la troisième partie souligne le processus de dégénérescence en cours au sein de CONSOMX par un processus de dépolitisation de la coopérative puis d'un phénomène d'oligarchisation (Partie 6.3.). Par la suite, nous soulignons que la coopérative est un lieu antagonique où différentes lectures des valeurs, des modes de consommation, mais aussi des vécus du travail s'affrontent et sont source de dissensus et de conflits. Ces derniers sont cependant latents et de plus en plus violents et interpersonnels (Partie 6.4.). Pour comprendre cette situation, le dispositif de Gestion Par Consentement est présenté. Nous montrons que celui-ci ne résout pas les dissensus et les antagonismes au sein de CONSOMX : il produit du consensus (Partie 6.5.). Enfin, la dernière partie présente l'interprétation par le commun et l'agonisme de la situation organisationnelle de CONSOMX (Partie 6.6.).

## 6.1. Méthodologie au sein de CONSOMX

Cette partie a pour objectif de contextualiser les résultats analysés au sein de cette première étude de cas. C'est pourquoi elle débute par une courte présentation du modèle des *food coops*, nouveau modèle coopératif qui s'appuie en particulier sur la triple qualité des membres (Partie 6.1.1.). Ensuite, elle s'attache à présenter le cas particulier de CONSOMX, dont l'organisation diffère des entreprises traditionnelles (Partie 6.1.2.). Enfin, nous présentons la démarche de recherche mise en place au sein de CONSOMX (Partie 6.1.3.), puis la démarche de recueil et d'analyse des données (Partie 6.1.4.).

### 6.1.1. Les *food coops* : d'un renouveau coopératif à la dépolitisation

Remises en lumière en 2012 par l'ONU, les coopératives font leur retour comme solution à la crise actuelle du capitalisme en renouvelant depuis une dizaine d'années leur modèle

économique et leurs règles statutaires. En France, cette évolution se matérialise par exemple par la création du statut de Société Coopérative d'Intérêt Collectif (SCIC), coopérative multi-partenariale. De même, le développement important des Coopératives d'Activité et d'Emploi (CAE) participe à cette adaptation du modèle coopératif aux enjeux économiques et sociaux du XXIème siècle. En parallèle, depuis quelques années un nouveau modèle coopératif d'origine états-unienne apparaît en Europe occidentale : les *food coops*.

#### 6.1.1.1. Une figure tutélaire : La Park Slope Food Coop

Le schéma entrepreneurial des *food coops* s'appuie sur une expérience menée à New-York, la Park Slope Food Coop, issue de la « nouvelle vague » des années 1960 et 1970 et de la contre-culture états-unienne (Cox, 1994). Il s'agit d'un supermarché alimentaire coopératif et participatif, créé en 1973. Aujourd'hui prospère, il compte 16 000 sociétaires et fournit à ses membres « *good food at good prices* » (Jochowitz, 2001, p. 62). Ce mouvement états-unien ouvre alors une troisième phase dans la coopération de consommation (Ouahab, 2018) en proposant deux innovations majeures (El Karmouni & Béji-Bécheur, 2015) :

- (1) La coopérative est à but non-lucratif ; elle révisé le principe historique de la ristourne. Le surplus de gestion est réinvesti directement en réserve impartageable ou utilisé pour baisser les prix des produits.
- (2) La « triple qualité » du coopérateur : il est sociétaire, consommateur et travailleur. L'accès au magasin est en effet conditionné à la souscription d'une part sociale et à une participation égalitaire et bénévole de 2h45 par mois. Celle-ci permet d'impliquer la base coopérative dans la gestion de l'entreprise, ce qui fait souvent défaut aux coopératives de consommation traditionnelles (Boespflug *et al.*, 2015 ; Passetti *et al.*, 2019), tout en réduisant les coûts de main-d'œuvre.

Ce modèle est popularisé en France par le documentaire réalisé par Tom Booth, *Food Coop* (2016) ; plusieurs supermarchés ouvrent dans les grandes métropoles en prenant pour exemple le supermarché new-yorkais (La Louve – Paris 18, Superquinqin – Lille, Supercoop – Bordeaux, CONSOMX – Bruxelles, 400 Coop – Paris 11, Babl'Market – Bruxelles, Super Cafoutch – Marseille, etc.).

La littérature met alors en évidence la place centrale du « modèle Park Slope Food Coop » comme référence en termes d'efficacité économique et organisationnelle. Ainsi, les dirigeants

de La Louve (Paris), créée par des Américains, sont en contact étroit avec la coopérative new-yorkaise (El Karmouni, 2017), celle-ci devenant à son tour le modèle pour les coopératives européennes (Cary, 2019). Elle devient la source d'une « *mythologie commune* » (Ouahab, 2019, p. 285), avec le risque de créer des « *organisation(s) empreinte(s) d'isomorphisme* » (El Karmouni & Prévot-Carpentier, 2016) et à l'innovation sociale faible (Cary, 2019).

#### 6.1.1.2. Une négation du politique

Park Slope Food Coop et ses successeuses européennes se positionnent comme alternatives à la distribution agro-alimentaire et avancent de fait un agenda politique. L'institutionnalisation du projet politique s'effectue autour de la participation active des coopérateurs en assemblée générale, mais aussi dans différents commissions annexes et groupes plus informels, à l'instar de cafés-débats ou de groupes privés Facebook : la coopérative devient un lieu de politisation (Ouahab, 2017). D'autres (Cary, 2019) mettent cependant en évidence que ces supermarchés coopératifs ont avant tout un rôle utilitaire avec la résolution d'écarter toute dimension politique et idéologique en interne. Le projet du supermarché est réduit à proposer des produits de bonne qualité à moindre coût pour un maximum de public :

Parmi nous, certains se disent peut-être trotskistes ou anticapitalistes, mais, ici, au quotidien, les avis politiques n'ont pas trop leur place. On se concentre sur le pragmatique. Ce qui n'empêche pas notre modèle de devenir de plus en plus idéaliste. (Tom Booth, 2014)<sup>27</sup>

Si ces supermarchés ont su développer des capacités organisantes (Aufrère *et al.*, 2019), cette restriction à la dimension économique engendre deux phénomènes organisationnels : (1) une reproduction de l'organisation entrepreneuriale classique (El Karmouni, 2017) et (2) une « *évaporation du politique* » (Cary, 2019), les fondateurs prenant une place centrale dans la définition des valeurs et du projet idéologique (El Karmouni & Prévot-Carpentier, 2016). La fonction économique prend le dessus sur toutes pratiques et délibérations politiques, remettant en cause la vitalité de ce nouveau modèle coopératif (El Karmouni & Prévot-Carpentier, 2018, p. 215). De fait, la qualité de travailleur écrase la figure du consommateur et du coopérateur. Elle « *stérilise d'avance tout débat et interdit la discussion* » (El Karmouni & Prévot-Carpentier, 2018, p. 214).

Ce type de supermarché coopératif reste une forme organisationnelle alternative « partielle » « *qui ne manque pas d'utiliser les modes d'organisation conventionnels qui lui préexistent sans*

---

<sup>27</sup> [https://www.liberation.fr/futurs/2014/12/28/la-louve-futur-supermarche-nourricier-et-protecteur\\_1171004/](https://www.liberation.fr/futurs/2014/12/28/la-louve-futur-supermarche-nourricier-et-protecteur_1171004/)

*les questionner, et propose une offre de produits hétéroclites* » (El Karmouni, 2017, p. 266-267). Entre autres, il existe une invisibilisation des positions antagonistes avec l'émergence d'un imaginaire hégémonique (Ouahab, 2019) :

(...) nous avons mis en avant le projet de *bonne* alimentation que porte la Louve. Celui-ci repose sur six critères larges afin de proposer un modèle inclusif des différentes pratiques alimentaires. Toutefois, nous montrons que cette vision n'empêche pas les rapports de force, mais les invisibilise en masquant les conditions concrètes d'arbitrage entre différentes conceptions de la bonne alimentation. (Ouahab, 2019, p. 236)

L'émergence d'un imaginaire hégémonique au sein du supermarché coopératif parisien implique une dynamique de consentement démocratique de la non-démocratie (King & Land, 2018) ; les dispositifs et les processus de décision restent invisibles aux yeux des coopérateurs. Ouahab (2019) plaide alors pour une nouvelle conceptualisation de la participation coopératrice par la réintroduction de luttes culturelles et politiques « *de telle sorte, le travail ne sera plus nécessairement l'oppression invisible d'un groupe sur un autre, mais le résultat négocié d'une pluralité de positions* ». Il envisage ainsi le recours à des médias traditionnels de la démocratie (journal d'opinion interne, sondages, campagnes politiques internes, etc.) ou l'utilisation d'outils digitaux (retranscription ou retransmission des débats, pétitions, etc.).

### 6.1.2. Présentation de CONSOMX

Notre première étude empirique s'appuie sur une étude de cas (Yin, 2003), un supermarché coopératif belge qui met en place une organisation fondée sur les principes et les dispositifs sociocratiques et holocratiques. CONSOMX<sup>28</sup> est une Société Coopérative à Responsabilité Limitée et à Finalité Sociale (SCRL-FS) qui propose à la vente une large gamme de produits de consommation principalement alimentaires et le plus possible locaux et/ou durables : « *Donner accès à l'alimentation durable, locale et de qualité pour tous* »<sup>29</sup>. Sur le modèle de la Park Slope Food Coop, CONSOMX est une coopérative participative qui réunit 2500 coopérateurs, dont 1800 actifs, c'est-à-dire à jour de leur créneau de bénévolat mensuel. La coopérative s'appuie également sur sept salariés qui assurent au quotidien la gestion du magasin, la coordination des coopérateurs, le suivi des commandes et les différents projets de développement.

---

<sup>28</sup> Dans le but de préserver l'anonymat de notre terrain, la *food coop* étudiée sera dorénavant nommée comme-ci. Des modifications au sein des verbatims ont été effectuées dans ce sens.

<sup>29</sup> Document de présentation interne.

Les coopérateurs s'engagent à travailler au moins 2h45 heures par mois bénévolement, un *shift* (réception des commandes, achalandage, caisse, nettoyage, accueil, etc.). Chaque journée est composée de 6 créneaux de travail qui sont ainsi effectués par une trentaine de coopérateurs, coordonnés par un des salariés et un « super-coopérateur », membre coopérateur qui s'engage à organiser le groupe dédié à un créneau.

CONSOMX identifie deux types de « mangeurs », c'est-à-dire des personnes autorisées à acheter dans le magasin :

- Le « mangeur-travailleur » : il travaille régulièrement dans le magasin durant un créneau de 2h45 toutes les quatre semaines en moyenne (un « *shift* »)
- Le simple « mangeur » : il dépend d'un mangeur-travailleur, ce dernier étant le seul à travailler. Un « mangeur-travailleur » peut rattacher au maximum deux simples mangeurs.

Des exceptions sont possibles et certaines populations peuvent être dispensées de *shift* : congé parentalité, maladie, deuil d'un proche, incapacité physique ou retraités de plus de 80 ans. De même, si chaque travailleur doit faire 13 *shifts* par an, deux modalités existent :

- Être « régulier », c'est-à-dire faire le même créneau toutes les quatre semaines selon un planning prédéfini (Annexe 1)
- Être « volant », c'est-à-dire compléter les *shifts* qui n'ont pas assez de travailleurs inscrits. Si cette modalité reste l'exception, elle permet à certaines personnes d'adapter leur engagement dans la coopérative selon leurs impératifs personnels et professionnels

Les coopérateurs qui le souhaitent peuvent également s'engager au sein de différents comités (Tableau 9 – Annexe 2) qui participent à l'organisation et à la gestion de la coopérative. La participation à ces derniers est par ailleurs comptabilisée en *shift* selon l'implication nécessaire à chaque comité, jusqu'à 9 *shifts* par an. Leur composition est régulièrement renouvelée. Par exemple, le conseil d'administration est élu tous les deux ans en assemblée générale. L'ensemble des comités se coordonne à travers un comité transversal où un représentant de chaque comité est présent.

**Tableau 9 : Organes et mandats de CONSOMX (d'après le RIO)**

ORGANES	TYPE DE COMPETENCES	EXEMPLES DE DECISIONS ET ACTIONS
<b>ASSEMBLEE GENERALE</b>	<b>Stratégiques</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- décide le plan de gestion annuel et/ou pluriannuel ;</li> <li>- modifie les statuts ;</li> <li>- nomme et révoque les administrateurs, les membres du Comité sociétal ;</li> <li>- valide la mise en place des nouveaux comités ;</li> <li>- valide les comptes et le rapport d'activités annuel ainsi que la décharge des administrateurs.</li> </ul>
<b>COMITE SOCIETAL</b>	<b>Contrôle</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- contrôle le respect de la finalité sociale de la coopérative et des comptes ;</li> <li>- convoque une Assemblée générale lorsqu'il le juge nécessaire ;</li> <li>- rédige un rapport annuel sur la manière dont la coopérative a réalisé le but social qu'elle s'est fixée.</li> </ul>
<b>CONSEIL D'ADMINISTRATION</b>	<b>Tactiques</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- gère les ressources financières avec les comités ad hoc et les salariés ;</li> <li>- recrute ou licencie les employés (en concertation avec le comité de coordination) ;</li> <li>- élabore le budget annuel prévisionnel en collaboration avec le comité ad hoc et les salariés ;</li> <li>- représente légalement la coopérative et est responsable vis-à-vis des tiers ;</li> <li>- valide les résolutions proposées par le comité de coordination si celles-ci sont jugées en accord avec l'objet social et l'intérêt de la coopérative.</li> </ul>
<b>COMITE DE COORDINATION</b>	<b>Tactiques</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- définit les objectifs à moyen terme de la coopérative ;</li> <li>- met en place une politique d'engagement du personnel ;</li> <li>- valide toute dépense de + de 5000 € ;</li> <li>- propose des notes préparatoires aux décisions tactiques du CA et rédige des résolutions ;</li> <li>- décide de mettre en place des nouveaux comités en fonction des besoins de la coopérative ;</li> <li>- assure la transparence et la bonne diffusion des informations aux coopérateurs à travers les comité et l'AG.</li> </ul>
<b>LES SALARIES</b>	<b>Opérationnelles</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- assurent la gestion du point de vente en collaboration avec les supercoopérateurs ;</li> <li>- assurent les achats de la coopérative en lien avec le comité produits ;</li> <li>- assurent le fonctionnement interne du point de vente ;</li> <li>- valident, avec l'aide des supercoopérateurs, la présence au shift de travail.</li> </ul>
<b>COMITES</b>	<b>Opérationnelles</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- travaillent par thématique pour des missions spécifiques (communication, comptabilité, ...)</li> <li>- Elles permettent notamment l'éclosion et/ou l'encadrement d'initiatives de terrain.</li> </ul>
<b>COMITE TRANSVERSAL</b>	<b>Opérationnelles, transmission d'informations</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- assure la transmission d'informations entre les différents membres et organes de la coopérative (C.A., salariés, les comités, ...)</li> <li>- récolte les volontés des coopérateurs impliqués dans les comités à travers les premiers liens de chaque comité ;</li> <li>- est un espace de réflexions et de proposition.</li> </ul>

La Figure 21 présente l'organisation formelle de la coopérative selon trois niveaux de décision, définis selon le montant potentiel et l'impact à plus ou moins long terme de la mise en place d'une décision. Cette organisation, nous le verrons, reste peu respectée dans les faits. Elle est donc profondément modifiée<sup>30</sup>. Au niveau stratégique, l'assemblée générale réunit l'ensemble des coopérateurs. Dans les faits environ 100 personnes au moment de l'enquête se rassemblent pour prendre les décisions stratégiques de la coopérative. Le comité sociétal quant à lui réunit des coopérateurs élus et garants du respect des valeurs de la coopérative.

Au niveau tactique, le conseil d'administration est prévu par les statuts comme l'organe gestionnaire de la coopérative. Cependant, celui-ci demeure anesthésié par son intégration dans un organe *ad-hoc* : le comité de coordination, avec deux représentants salariés et deux

<sup>30</sup> Le reste de cette étude se référera plus à la Figure 21. Nous présenterons en revanche plusieurs schémas de type sociogramme pour représenter notre analyse de l'organisation de CONSOMX. Ces derniers seront ainsi substantiellement différents, ne respectant pas bien souvent les niveaux de décision et les mandats de chacun prévus par les statuts et le règlement intérieur.



représentants du comité transversal. L'objectif de la création de cet organe est de contrebalancer le pouvoir des administrateurs.

Le niveau opérationnel est quant à lui composé des salariés et de divers comités animant quotidiennement la coopérative :

- Bureau des membres
- Comité gouvernance
- Séance d'information
- Comité communication
- Comité administration & comptabilité
- Comité sociétal
- Comité produits
- Comité AG
- Comité visite
- Comité son
- Comité convivialité

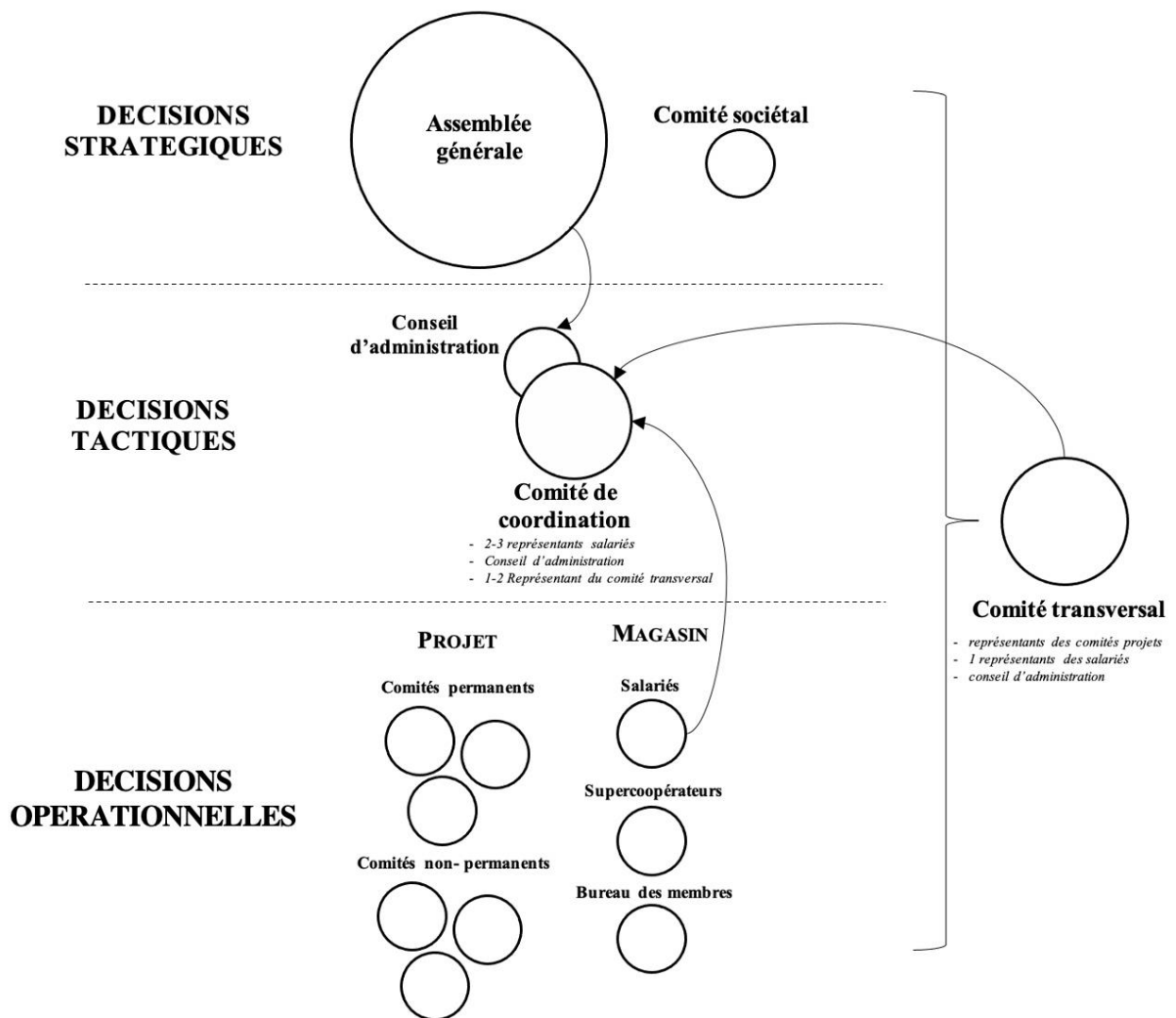
CONSOMX propose une conception pratique de ses principes démocratiques matérialisés dans le respect des modèles sociocratiques et holocratiques :

La gestion de la coopérative satisfait à une volonté de **démocratie participative et d'intelligence collaborative**, définie comme un modèle d'autogestion où chaque membre occupe une place égale et a les mêmes droits et devoirs vis-à-vis de la coopérative, de sa gestion, du respect des présents statuts et de la finalité sociale qu'elle veut poursuivre. (Statuts – Art. 8)

Ainsi, sauf cas prévus par la loi, « *dans chaque organe et pour chaque décision, la prise de décision se fait dans une recherche de consentement* » (Statuts – Art. 8) :

Conformément à l'article 8 des statuts, les décisions au sein des organes de la coopérative sont prises par consentement ou à défaut, par majorité des deux tiers des membres présents dans chaque organe de la coopérative. (RIO – Art. 4)

Figure 21 : L'organisation de CONSOMX



### 6.1.3. Préparation et animation de la recherche

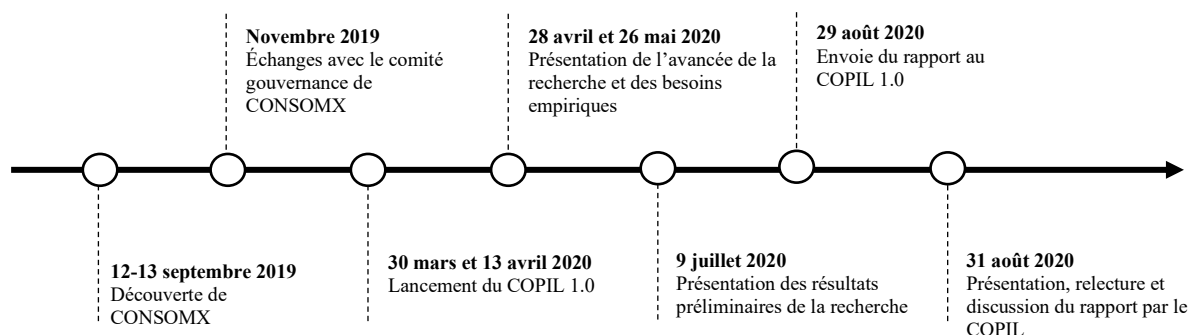
Cette recherche s'est déroulée de mars à septembre 2020 (Figure 22). Notre rencontre avec CONSOMX débute les 12 et 13 septembre 2019, dans le cadre d'un colloque à l'Université de Mons (Belgique) sur les « formes contemporaines de l'emprise »<sup>31</sup>, lors duquel nous présentons une communication. À la suite de notre intervention, un membre de la coopérative engage des échanges informels sur les coopératives et notre présentation et explicite sa volonté de continuer les échanges. Cet événement se poursuit avec la rencontre d'un fondateur de CONSOMX, intervenant pour présenter sa coopérative au colloque.

<sup>31</sup> [https://sharepoint1.umons.ac.be/FR/universite/admin/ceip/congres\\_colloques/Pages/emprise.aspx](https://sharepoint1.umons.ac.be/FR/universite/admin/ceip/congres_colloques/Pages/emprise.aspx)

Nos échanges reprennent dans le courant du mois de novembre 2019 par mail puis par visioconférence avec des membres du comité gouvernance. Ces échanges sont alors le moment d'une rencontre et de l'explicitation d'un besoin mutuel. En tant que doctorant, je leur expose la problématique de ma thèse en cours ainsi que ma recherche de terrain empirique. De leur côté, ces coopérateurs font état de certaines problématiques présentes au sein de CONSOMX. Ces premiers échanges se prolongent par une rencontre le 23 janvier 2020 dans le magasin avec un salarié et les trois membres du comité gouvernance préalablement rencontrés. Cette journée de discussion me permet de mieux comprendre la situation de CONSOMX. Elle débouche sur une proposition de partenariat qui est acceptée en février par le comité de coordination. Un comité de pilotage de recherche-action dédié (COPIL) est lancé. Cette recherche s'inscrit donc dans une conception partenariale et démocratique de la recherche (Charles *et al.*, 2018, p. 28).

Ce COPIL se réunit pour la première fois le 30 mars puis le 13 avril, temps durant lequel est rédigé un « *driver* » (Annexe 3), c'est-à-dire un document qui explicite les raisons de la recherche action, et un mandat (Annexe 4), c'est-à-dire le fonctionnement et les objectifs du COPIL. Ce dernier est alors constitué de représentants des salariés, du conseil d'administration, du comité transversal et du comité gouvernance, et enfin du chercheur. Celui-ci, sur notre proposition, est « invité permanent » du groupe de travail : nous avons ainsi pu faire partie intégrante des délibérations sans pour autant avoir une voix décisionnelle au sein du comité de pilotage. Deux réunions ont eu lieu pour nous accompagner dans la recherche : accès à des documents internes, mise en relation avec des coopérateurs et participation à des réunions de comité. Par la suite, nous avons ainsi pu présenter des résultats préliminaires début juillet pour un rendu final de nos conclusions à la fin de l'été 2020.

**Figure 22 : Préparation et animation de la recherche au sein de CONSOMX**



### 6.1.4. Récolte et analyse des données

Cette étude s'appuie sur une triangulation méthodologique (Denzin, 1970) composée d'observations non-participantes/participations-observantes, d'entretiens semi-directifs et de documents internes.

Cette recherche a débuté par des observations qui se sont étalées de janvier 2020 à janvier 2021 (Tableau 10). Nous avons débuté notre observation non-participante en l'assemblée générale (O\_AG1) qui s'est prolongée dans différents groupes de travail, à distance du fait de la situation sanitaire et de la mise en place du premier confinement. Cette première posture nous a permis d'observer avec distanciation la tenue des réunions. En complément de cette méthode, nous avons effectué une participation-observante au sein du comité de pilotage de cette recherche (COFIL) qui réunissait plusieurs membres de la coopérative et nous-même. En tant que membre, nous sommes devenu acteur des dispositifs de délibération et de décision. Nous avons ainsi expérimenté entre autres la gestion par consentement, dispositif central pour la compréhension du fonctionnement de CONSOMX (O\_COFIL). Par cette double posture d'observation nous avons été identifié et connu en tant que chercheur au sein de CONSOMX ; certains membres en ont ainsi profité pour nous contacter directement et nous faire part de leurs expériences personnelles et discuter de certaines situations que nous avions préalablement observées.

**Tableau 10 : Références des observations au sein de CONSOMX**

	REFERENCE	MILIEU OBSERVE	DUREE
<b>OBSERVATIONSNON-PARTICIPANTES</b>	O_AG1	Assemblée générale	5h00
	O_CC1	Comité de coordination	2h30
	O_CP1	Comité produits	1h45
	O_CP2	Comité produits avec salariés	2h00
	O_SI1	Séance d'information	1h30
	O_RS	Réunion salariés	2h30
	O_CT1	Comité transversal	1h30
	O_CT2		1h15
	O_CG1	Comité gouvernance	2h15
<b>PARTICIPATIONS-OBSERVANTES</b>	O_COFIL1	Comité de pilotage de la recherche	2h15
	O_COFIL2		2h00
	O_COFIL3		2h00

	O_COPI4		2h00
	O_CG2	Présentation et discussion du rapport au comité gouvernance	1h30
	O_RAP1	Présentation et discussion du rapport aux coopérateurs	3h15
	O_RAP2		3h15
	O_RAP3		2h45

En parallèle, 47 entretiens semi-directifs (Tableau 11) ont été réalisés entre mars et juin 2020, en visio-conférence, du fait des mesures sanitaires, conséquences de la crise de la COVID-19 (voir Annexe 5 pour le guide d'entretien). Ces entretiens ont réuni des représentants de l'ensemble des acteurs de CONSOMX : des fondateurs (4), des membres ou d'anciens membres du conseil d'administration (5), des salariés (7) et d'anciens salariés (4), des coopérateurs actifs dans l'organisation (29) et d'autres moins ou jamais engagés (17). Une seule population de CONSOMX n'a pas pu être rencontrée : les coopérateurs individuels, sans relations au sein de la coopérative, ne faisant que leur course et leur créneau de travail. En effet, du fait des restrictions sanitaires, la stratégie d'accès pour les entretiens s'est appuyée sur les réseaux interpersonnels des coopérateurs qui par « effet boule de neige » ont permis d'identifier et de prendre contact avec une diversité de coopérateurs. La recherche d'entretien a pris fin lorsque nous avons identifié une saturation des informations et des expériences partagées par les coopérateurs.

**Tableau 11 : Références des entretiens effectués au sein de CONSOMX**

REFERENCE	DUREE DE L'ENTRETIEN	DATE D'ENTREE <sup>32</sup>	FONCTION ACTUELLES	FONCTION(S) PASSEE(S)
E_1	0h56	2015	Membre comité communication	x
E_2	1h06	2019	Salarié	x
E_3	1h07	2018	Salarié	Coopératrice
E_4	1h10	2016	Comité gouvernance Pool facilitation	x
E_5	1h06	2017	x	Comité sociétal
E_6	1h01	2015	Super-coopérateur	x
E_7	1h06	2015	Comité séance d'informations Super-coopérateur	Comité convivialité
E_8	1h33	2017	Salarié	x
E_9	0h50	2015	x	x
E_10	0h54	2015	x	Comité produit
E_11	1h09	2015	Super-coopérateur	x

<sup>32</sup> Les dates d'arrivée des interviewés au sein de CONSOMX sont estimées. En effet, lors des entretiens peu de coopérateurs ont été capables de nous donner une date précise. Généralement, les interviewés ont mis en avant un ou des événements se déroulant au sein de CONSOMX lors de leur intégration. Les dates présentées ici sont donc estimées, résultat d'une interprétation du chercheur.

E_12	1h11	2017	Comité gouvernance	x
E_13	1h34	2018	Comité produit Comité AG	x
E_14	1h07	2014	Supercoop	Fondateur Conseil d'administration
E_15	1h19	2016	Salarié	x
E_16	0h55	2017	Supercoop	x
E_17	1h04	2015	x	Comité communication
E_18	1h25	2014	x	Salarié
E_19	0h59	2016	x	Super-coopérateur
E_20	0h56	2016	Comité comptable	x
E_21	0h58	2019	x	Salarié
E_22	1h33	2016	Comité gouvernance Comité de coordination	x
E_23	0h59	2015	x	x
E_24	1h38	2017	Pool facilitation	Super-coopérateur
E_25	1h32	2016	Comité gouvernance	
E_26	1h28	2014	x	Comité gouvernance Fondateur
E_27	1h04	2016	Comité séance d'information	x
E_28	1h40	???	Conseil d'administration	Comité comptabilité
E_29	1h16	2015	Comité de gouvernance	Pool facilitation
E_30	1h13	2018	Comité AG	x
E_31	1h04	2019	x	Salarié
E_32	1h02	2015	Comité sociétal	x
E_33	1h40	2014	Salarié	Fondateur
E_34	1h21	2019	Comité produit	x
E_35	1h29	2016	x	Conseil d'administration
E_36	0h59	2014	x	Comité gouvernance
E_37	1h06	2015	x	Comité gouvernance
E_38	1h11	2015	Salarié	Coopératrice
E_39	1h13	2016	Conseil d'administration	x
E_40	1h13	2015	Comité gouvernance	Comité sociétal Comité AG Comité de coordination
E_41	1h31	2016	Conseil d'administration	Comité convivialité Comité séance d'information
E_42	1h00	2017	Pool facilitation	x
E_43	1h04	2016	Bureau des membres Comité de coordination	x
E_44	1h29	2018	Pool facilitation	x
E_45	0h56	2016	x	x
E_46	1h21	2016	x	Conseil d'administration
E_47	1h35	???	Conseil d'administration	x

L'ensemble de ces données ont ensuite été confrontées à des éléments documentaires (27) de CONSOMX (Tableau12) – comme recommandé par Yin (2003). Dans ce cadre, CONSOMX nous a donné accès à l'ensemble du dossier partagé de la coopérative, c'est-à-dire à l'ensemble des documents internes. Cette méthodologie a permis de comprendre l'historique de CONSOMX, son discours interne, ses décisions et ses actions quotidiennes (Husser, 2005).

**Tableau 12 : Références des documents de CONSOMX étudiés**

<b>CATEGORIE DU DOCUMENT</b>	<b>REFERENCE</b>	<b>DESCRIPTION DU DOCUMENT<sup>33</sup></b>
Documents réglementaires et organisationnels	D_Stat	Statut de CONSOMX Coop
	D_RIO	Règlement intérieur ordinaire de CONSOMX Coop
	D_GstMag	Manuel de gestion du magasin
	D_DefMdt	Définition d'un mandat pour un comité CONSOMX
	D_Adm	Profil d'un administrateur CONSOMX
	D_PropGouv	Proposition de gouvernance (Aout 2018)
	D_FutCoop	Pense-bêtes du futur coopérateur
	D_Mdt	Mandat des salariés
	D_Syn-Mdt	Comités CONSOMX – Synthèse des Mandats
	D_shift	Explication du fonctionnement de la valorisation des shifts comités
	D_RéuCoo	Cadre de fonctionnement pour les réunions du comité de coordination de CONSOMX
	D_Modèles(1)	Synthèse des différents modèles des prix différenciés et parts de coopérateurs pour CONSOMX (Juin- 2014)
	D_Modèles(2)	Synthèse des différents modèles de développement possible pour CONSOMX (Oct- 2014)
	D_Modèles(3)	Récapitulatif de différents systèmes de prix différenciés et paiements solidaires (Mars 2014)
	D_PosmtPol	Draft de positionnement politique (Sept-2019)
D_Décolg	Projet et drivers (d)écolage CONSOMX	
Documents de communication	D_SiteInt	Site Internet
	D_Hist	Présentation historique et dates clés de CONSOMX (Juin – 2020)
	D_PPTinfo	PPT présentation de CONSOMX pour la séance d'informations
	D_AppelPdt	Information et appel à participants pour la création d'un comité produit (Décembre 2017)
Autres documents	D_GuideAG	Guides des Assemblées générales
	D_EmrgmtAG	Feuilles d'émargement des Assemblée générales (Mars 2017 – Février 2020) 9 feuilles d'émargement

<sup>33</sup> Les dates de création des documents ont pu être retrouvées à l'aide du logiciel de dossiers partagés utilisé par CONSOMX qui permet d'avoir accès aux différentes versions d'un même document.

	D_Vente	Compromis de vente pour l'achat du bâtiment (Mars 2017)
	D_Fctlistes	Comptes rendus des fonctionnalistes
Document de travail du comité de pilotage de la recherche	D_COPI1	Driver COPIL
	D_COPI2	Mandat COPIL
	D_COPI3	Fonctionnement COPIL

L'analyse de ces données a donné lieu à l'identification de 85 codes thématiques ouverts qui ont été par la suite répartis dans des catégories conceptualisantes (Tableaux 13) :

- (1) Identifier les constats partagés par les coopérateurs ;
- (2) Comprendre l'histoire de CONSOMX ;
- (3) Comprendre les modalités démocratiques formelles puis effectives ;
- (4) Identifier les enjeux organisationnels de CONSOMX ;
- (5) Analyser la place de la sociocratie et de l'holocratie dans cette situation.

**Tableau 13 : Détails de l'analyse des données**

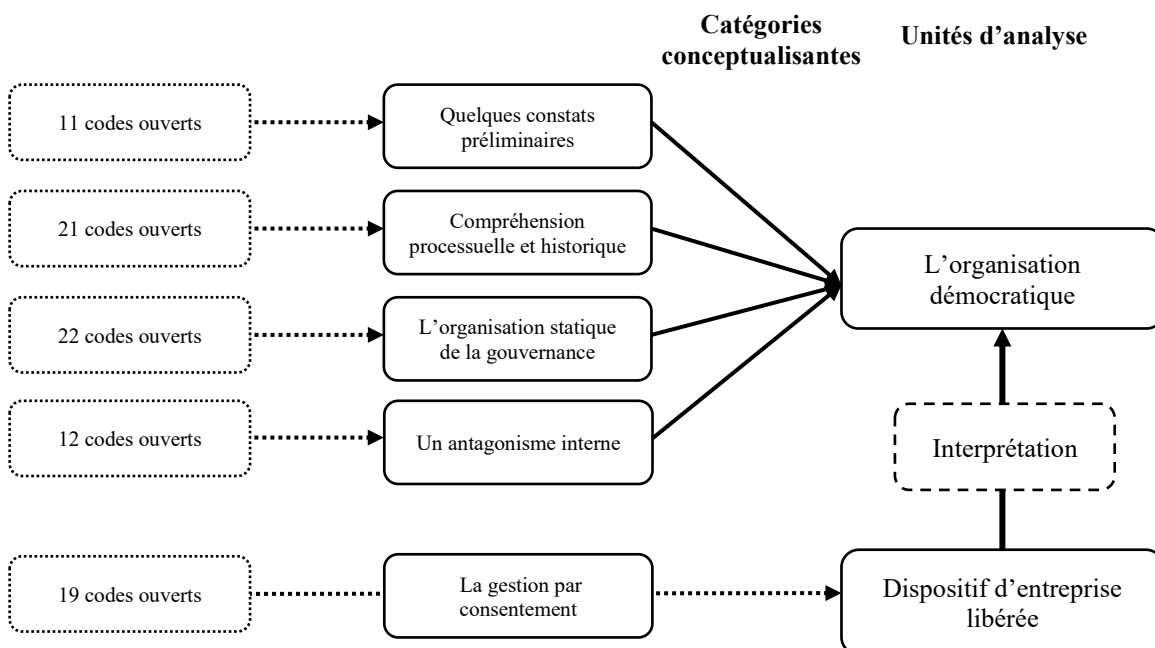
SOURCES	CODES	DETAILS	UTILISATION DANS L'ANALYSE
<b>ENTRETIENS</b>	E_	Salariés	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identifier les constats partagés par les coopérateurs</li> <li>- Comprendre les modalités démocratiques formelles puis effectives</li> <li>- Identifier les enjeux organisationnels de CONSOMX</li> <li>- Analyser la place de la sociocratie et de l'holocratie dans cette situation</li> </ul>
		Fondateurs	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comprendre l'histoire de CONSOMX</li> <li>- Comprendre les modalités démocratiques formelles puis effectives</li> <li>- Analyser la place de la sociocratie et de l'holocratie dans cette situation</li> </ul>
		Coopérateurs impliqués dans des comités	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identifier les constats partagés par les coopérateurs</li> <li>- Comprendre l'histoire de CONSOMX</li> <li>- Comprendre les modalités démocratiques formelles puis effectives</li> <li>- Identifier les enjeux organisationnels de CONSOMX</li> <li>- Analyser la place de la sociocratie et de l'holocratie dans cette situation</li> </ul>
		Coopérateurs non-impliqués dans des comités	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identifier les constats partagés par les coopérateurs</li> <li>- Comprendre les modalités démocratiques formelles puis effectives</li> </ul>
<b>OBSERVATIONS</b>	O_		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comprendre les modalités démocratiques formelles puis effectives</li> <li>- Identifier les enjeux organisationnels de CONSOMX</li> </ul>



			- Identifier les enjeux organisationnels de CONSOMX
<b>DOCUMENT</b>	D_	Documents réglementaires et organisationnels	- Comprendre l'histoire de CONSOMX - Comprendre les modalités démocratiques formelles puis effectives
		Documents de communication	- Comprendre l'histoire de CONSOMX
		Autres documents	- Comprendre l'histoire de CONSOMX - Comprendre les modalités démocratiques formelles puis effectives
		Documents de travail du comité de pilotage de la recherche	- Identifier les constats partagés par les coopérateurs - Comprendre les modalités démocratiques formelles puis effectives - Identifier les enjeux organisationnels de CONSOMX - Analyser la place de la sociocratie et de l'holocratie dans cette situation

CONSOMX a ainsi été analysé via une étude de cas enchâssé (Yin, 2003), celle-ci permettant d'analyser les phénomènes intra-organisationnels. Nous avons ainsi défini deux unités d'analyse (Figure 23) : (1) l'organisation démocratique et (2) le dispositif délibératif propre au modèle sociocratique et holocratique, la Gestion Par Consentement. Cette analyse a permis par la suite de comprendre comment le dispositif affecte l'organisation démocratique de CONSOMX et de proposer une interprétation de celle-ci.

**Figure 23 : Codage des données du cas CONSOMX**



## 6.2. Quelques premiers constats

Pour commencer l'analyse de CONSOMX, de premiers constats ont été repérés rapidement lors des interviews effectuées. Certains éléments ont en effet été quasi unanimement formulés et explicités par les acteurs de la coopérative, quels que soient leur ancienneté, leur parcours de vie ou encore leur implication au sein de CONSOMX. Ces premiers constats ont été le point de départ de cette recherche et en particulier du travail interprétatif. Tout d'abord, nous soulignons le caractère politique de l'engagement dans la coopérative (Partie 6.2.1.). Une deuxième partie présente la centralité de la convivialité et de la participation dans la vie de la coopérative (Partie 6.2.2.), éléments qui au moment de l'enquête montrent des signes de faiblesse (Partie 6.2.3.).

### 6.2.1. CONSOMX, un engagement politique

CONSOMX n'est pas un simple supermarché pour les coopérateurs et n'est donc pas réduit à une fonction de distribution de biens de consommation durables, locaux ou biologiques. Le triple engagement au sein de la coopérative, consommateur-coopérateur-travailleur, s'insère dans la concrétisation et/ou le prolongement d'une position politique critique. Les coopérateurs rencontrés sont en effet porteurs d'une vision critique de l'industrie agroalimentaire, des politiques publiques, des entreprises « traditionnelles » ; objets sur lesquels ne repose aucun contrôle et aucune action citoyenne. Les critiques sont multiformes et dépendantes des valeurs, des parcours et des expériences personnelles, professionnelles et parfois militantes. De fait, pour ces derniers, le supermarché propose une offre et un projet alternatifs vis-à-vis de la distribution alimentaire dominante.

*« Pour moi, c'est avant tout un projet et pas un supermarché. Je pense que c'est là le premier élément. J'ai envie de dire le supermarché, c'est l'outil, c'est le moyen. Mais moi, je me suis engagée dans CONSOMX parce que je rejoignais les valeurs, je voulais quelque chose d'alternatif, de citoyen, qui fonctionne autrement. Et c'est ça qui m'a attiré au départ dans le projet. Les premières fois que j'ai entendu parler de CONSOMX, c'était à un stand, c'était au tout début, et je me suis dit : « Allez, c'est chouette, c'est un projet citoyen, c'est un projet alternatif qui va à l'encontre du modèle de société dans lequel on est ». C'est ça vraiment qui m'a motivée à rentrer dedans. Et je suis arrivée sans connaître personne. » (E\_40)*

Ainsi, le projet de CONSOMX n'est pas réduit par les coopérateurs à sa mission de distribution, il est avant tout un projet citoyen alternatif de transformation de la société. La motivation première n'est pas écomique : trouver des biens alimentaires, mais avant tout militant, soutenir,

porter et actionner une alternative politique. Trois types de coopérateurs et de motivations d'entrée et d'inscription ont été identifiés, à la suite des entretiens menés :

- (1) **CONSOMX comme extension d'un engagement politique** : une partie importante des coopérateurs, en particulier impliqués au sein des comités, sont ou ont été par ailleurs engagés au sein de mouvements militants (E\_6 ; E\_9 ; E\_12 ; E\_13 ; E\_20 ; E\_24 ; E\_32 ; E\_37 ; E\_40 ; E\_45) : partis politiques, syndicats étudiants, associations de quartier ou associations militantes (par exemple ATTAC ou encore OXFAM). Cette population est particulièrement impliquée dans le tissu associatif du quartier de CONSOMX dans des associations d'insertion, d'éducation populaire ou des antennes politiques locales. Pour ces coopérateurs, l'implication au sein de CONSOMX s'inscrit dans un approfondissement et un renouvellement de l'engagement politique en dehors des mobilisations traditionnelles :

*« C'était un beaucoup plus petit projet, mais je dirais que je fais partie des jeunes des années 80 qui ont battu le pavé et qui ont créé des coopératives, des trucs dans la mouvance qu'on retrouve aujourd'hui. Je dirais que ça fait un peu partie du fil conducteur de mon chemin à moi, depuis un bon paquet d'années. Donc on avait une petite coopérative alimentaire dans une cave, où on allait se servir en vrac de nos farines, de nos céréales de l'époque macrobiotique, etc. Donc ça, ça a été la phase de jeunesse. Et puis, j'ai eu une phase de consommation un peu plus classique : mère de famille qui allait faire son supermarché une fois par semaine dans les grandes surfaces, qui a dû faire un peu plus attention aux finances et qui est rentrée dans une consommation que je dirais un peu plus bête et méchante, en gardant un profil social toujours très engagé, ça certainement. Et puis voilà, le cheminement est revenu vers des réflexions alimentaires générales. Je suis depuis toujours cliente dans le domaine du commerce équitable. Et depuis 7 ou 8 ans je dirais, c'est un engagement important pour moi : je suis bénévole au sein des magasins Oxfam, donc le commerce équitable en Belgique. Donc ça, c'est un peu un de mes chevaux de bataille, et donc sensibiliser un peu aux questions environnement, commerce équitable, alimentation autre, etc. » (E\_9)*

- (2) **CONSOMX comme engagement politique alternatif** (E\_4 ; E\_2 ; E\_7 ; E\_17 ; E\_40) : CONSOMX propose également, pour une deuxième population, le moyen de s'engager politiquement en dehors des organisations et des corps politiques intermédiaires. On retrouve dans cette population de la déception et un ressentiment vis-à-vis de la vie politique et syndicale traditionnelle au sein de laquelle ils ne se sentent ni représentés, ni en capacité d'agir. Ainsi, plusieurs membres de CONSOMX font partie ou soutiennent des formes de démocratie délibérative et participative (G1000<sup>34</sup> ou encore la liste Agora pour les élections bruxelloises<sup>35</sup>). Pour ces derniers, CONSOMX propose le moyen d'une

---

<sup>34</sup> <http://g1000.org/fr/>

<sup>35</sup> <https://en.agora.brussels/>

action politique critique et alternative dans laquelle ils ont une capacité d’agir et où leur engagement se concrétise par une transformation effective : le supermarché coopératif.

*« En fait, oui, il y a de plus en plus d'associations ou de groupements qui prennent le relais de toute une série de choses. Et là, ça se concrétise, cette réflexion et cette observation que je faisais, mais encore extérieure. J'étais plongé dedans pour une fois. Je me suis dit oui, les citoyens en fait se bougent. Et ça m'a touché quoi. Et je me dis, mais j'ai envie de faire partie de ce mouvement de citoyens qui se bougent, même si je l'ai toujours fait. Là, j'ai trouvé un grand groupe qui était vraiment dans cet investissement-là. Et j'ai été un peu happé par cette dynamique-là. Ça, c'est une première chose, mais de nouveau, qui alimentait une réflexion qui était en cours chez moi à ce moment-là. »* (E\_4)

*« En fait, c'est peut-être parce que c'est arrivé à un moment où j'étais vraiment très désillusionné par rapport à la politique, je ne m'en rendais pas compte, et même encore plus maintenant, et encore plus avec ce qui s'est passé par rapport aux manif pour le climat et tout ce qui s'est passé avec ces jeunes qui ont fait des grèves et à qui on a juste fait un gros fuck. Mais en fait, vous êtes mignon, mais ça ne sert à rien. Et à cette époque-là, quand je me suis investi dans ce projet-là, oui, c'est sûr que c'était pour moi un acte politique. Donc c'était aussi me dire, mais en fait, par nos choix politiques, on n'arrive à rien. Mais par contre là où on est en train de faire quelque chose ensemble, un groupement de citoyens, en fait, on arrive à monter un projet de supermarché coopératif. Et en fait, on y arrive et surtout, on a réussi à le faire quoi. »* (E\_17)

- (3) **CONSOMX comme adéquation aux valeurs personnelles** (E\_1 ; E\_5 ; E\_11 ; E\_16 ; E\_27 ; E\_34 ; E\_39) : pour toute une partie des membres de CONSOMX, le supermarché coopératif permet de concrétiser des valeurs morales, éthiques et politiques qui demeureraient auparavant circonscrites dans la sphère privée. Pour ces coopérateurs non-impliqués au sein de mouvements politiques et militants, la coopérative permet alors d’explicitier une idéologie politique alternative en assumant publiquement une consommation plus durable et la participation à une organisation militante. Une partie conséquente de ces participants sont par ailleurs salariés d’entreprise ou d’organisation qui ne correspondent pas à leurs valeurs personnelles. CONSOMX offre ainsi un lieu où ils peuvent rendre effective leur position politique.

*« Oui, en général j'ai des idées. Je ne suis pas militante parce que ce n'est pas mon milieu, je ne me sens pas du tout à l'aise dans ce type de milieu. Même les manifestations, je trouve que c'est une espèce de truc très lourd, je ne trouve jamais trop ma place dans ces choses-là. Par contre oui les idées, je les partage. Je suis beaucoup plus à y penser, à y croire et à regarder. »* (E\_2)

*« Non, pas du tout. Je fais... en plus, je suis très, très peu impliqué. En règle générale, je m'implique très peu à toutes ces actions sociales, etc. Je fais les choses plus individuellement, des choses qui me tiennent à cœur, quoi que ce soit ma maison, pour mes déplacements, etc. Et dans les discussions, les choix d'amis, on va dire que je peux avoir... mais sinon, en effet, je suis très peu impliqué dans d'autres organisations. »* (E\_11)

*« Et il y avait de plus en plus ce truc de donner mon fric à des gens qui ne veulent pas du bien à l'humanité. Ça me posait vraiment un problème moral, éthique. Et tout ça a été parallèle à une thérapie que j'ai entamée. J'ai vu ainsi pendant des années, mais c'était aussi un long cheminement, comme je te dis, je viens vraiment de loin. Et ça a été le côté du sens de prendre ses responsabilités. Et je ne pouvais pas penser ce que je pensais en agissant comme j'agissais. Il y avait une dichotomie qui n'allait pas. Et donc ce truc est tombé à point nommé. » (E\_16)*

CONSOMX devient lieu de politisation. En effet, la coopérative est un lieu de conscientisation, d'explicitation et de mise en action de positions et de valeurs politiques individuelles. Le supermarché est ainsi un support et un signifiant politiques autour duquel des individus sont amenés à se préoccuper et à s'appliquer à des réflexions et des pratiques politiques. Celles-ci s'appuient alors sur une participation active et multiforme de la gestion du supermarché, caractéristique de la triple qualité de ce modèle coopératif.

## 6.2.2. Entre convivialité et participation

La concrétisation et la mise en action de cet engagement politique des coopérateurs s'appuient en grande partie sur la socialisation, la convivialité et la participation directe à l'activité et à la gestion de la coopérative. Ici, c'est la qualité de travailleur qui permet au mieux d'entraîner une mise en action politique et collective de la coopérative. Le caractère alternatif de CONSOMX est incarné principalement par sa caractéristique participative, socle d'une socialisation et d'une égalisation des attributs et des positions des membres : *« Je trouve c'est quand même une ambiance. Tu fais partie d'un projet ! Tu vas faire des courses au Carrefour... Je ne fais pas partie du projet Carrefour. Là, je trouve l'ambiance assez chouette. On parle, on s'entraide. » (E\_1)*. La participation dans le supermarché devient ainsi le moyen de participer à un projet collectif alternatif, de rencontrer de nouvelles personnes et de créer une nouvelle socialisation égalitaire et conviviale.

*« Et ça c'est quelque chose qu'on n'a pas forcément dans un autre supermarché. Le fait de savoir que la personne qui est en face de toi fait les shifts de la même manière que toi, qu'elle a droit à l'erreur, de la même manière que toi. » (E\_13)*

*« Et donc ce que j'aimais vraiment bien dans CONSOMX, c'était l'approche aussi sociale de pouvoir rencontrer des gens, pouvoir participer vraiment au projet, pouvoir travailler dans le magasin, pouvoir le construire ensemble. C'était vraiment tous ces aspects-là qui m'attiraient. » (E\_19)*

*« (...) j'aime bien ce côté convivial. C'est vrai que ça m'est déjà arrivé. On est à deux, on se connaît pas et on regarde le même rayon et où je cherche un truc que je ne trouve pas... je vais adresser plus facilement la parole à mon congénère à côté de moi à CONSOMX que dans un autre supermarché, où je vais plus en fait (...). » (E\_16)*

« (...) on a l'impression d'être un tout petit rouage, mais qui fait fonctionner quelque chose de plus gros et ça, sans véritablement le subir. Parfois, on a l'impression d'être dans d'autres éléments... On a l'impression d'être un petit pion du mécanisme, mais on n'en voit pas directement les effets. Alors qu'ici, directement et en présence, c'est-à-dire qu'on est là et on sait que le fonctionnement de toute cette mécanique ne peut pas fonctionner sans nous. On est un rouage important. Il y a une responsabilité, une fierté, une responsabilité qu'on porte. » (E\_42)

Ces caractéristiques, qui définissent la qualité alternative, se retrouvent quasi-unaniment dans la vie du magasin : il y a une ambiance différente de celle des supermarchés traditionnels (E\_3 ; E\_6 ; E\_34). Hormis quelques problèmes techniques, l'intégration au sein des créneaux de travail se déroule facilement par un accueil chaleureux et convivial (E\_3 ; E\_6 ; E\_7 ; E\_11 ; E\_13 ; E\_16 ; E\_22 ; E\_39 ; E\_43). Les termes « bienveillance », « plaisir », « échange », « entraide » et « solidarité » sont ici largement utilisés par les personnes interviewées. Ils révèlent l'importance de la convivialité dans l'appropriation individuelle et collective du supermarché : « Moi, j'entends des histoires de personnes qui adorent leur shift le soir parce qu'ils nettoient, ils mettent de la musique, ils font la fête. En fait, tu t'appropries cet espace qui est commun dans lequel on arrive à s'exprimer. » (E\_44). La participation devient ainsi une force productrice d'un sentiment d'appartenance à un groupe et à une communauté (E\_16 ; E\_23), une forme d'authenticité (E\_44). Le travail régulier et obligatoire de 2h45 est essentiel dans la formation de relations singulières au supermarché et aux autres consommateurs-coopérateurs-travailleurs :

« Je crois que celle qui est la plus tangible et pour tous les coopérateurs, ça c'est le fait d'aller travailler deux heures et demie, trois heures par mois. Je trouve que ça change très fort le rapport qu'on a au lieu, au respect du lieu, au respect des gens qui s'y trouvent, à l'ambiance qui règne, aux interactions entre les gens. Je déteste aller faire des courses, je trouve que les gens sont... C'est toujours le truc où on va te pousser à... On va toujours chercher à passer devant toi dans la file. Et vraiment je déteste ! J'aurais du mal à te le décrire, mais aller faire du shopping c'est... (...) C'est un endroit aussi où tu as envie d'encourager la personne qui tient la caisse et quand tu pars tu lui souhaites bon courage pour la suite de son shift. (...) Il y a un lien plus facile entre les gens du fait qu'on est tous horizontalement sur ce même pied d'égalité. On sait que la semaine prochaine, c'est nous qui tiendrons la caisse ou qui devons nettoyer le magasin, ou qui devons porter les caisses de pommes. Il y a ce truc où... le fait de ne pas être juste client, mais d'être aussi... C'est les trois casquettes à la fois : être à la fois propriétaire, client et acteur ou employé, c'est ça mais... mais acteur du fonctionnement du magasin. Je trouve que ça modifie très fort le rapport qu'on a avec l'activité qui s'y passe de manière générale. Et probablement, pour moi, c'est la meilleure manière de sentir ce truc coopératif. Ça fonctionne parce que tout le monde joue le jeu, y participe et participe à cette ambiance, participe du fait que ça tourne, participe du fait que si on a un peu salopé le magasin en faisant ses courses parce qu'on a renversé un truc, on ne va pas cacher la chose. On sait que sinon, ça va tomber sur un autre coopérateur. Et qu'inversement la semaine suivante c'est toi qui dois nettoyer. Donc tu seras quand même content que quelqu'un ait ramassé ces crasses. Je crois que c'est ça qui est pour moi et pour beaucoup de gens le plus tangible. Plus que trois AG par an ou cinq !.. C'est ce truc du...

*tu viens. Et tu viens pas juste en spectateur ou en consommateur, tu viens pour participer à cette organisation collective. »*

Ce témoignage est partagé par une majorité des interviewés : la participation est considérée comme essentielle dans le processus d'intégration au sein de CONSOMX. Par les *shifts* de travail mensuels, les adhérents de CONSOMX deviennent acteurs du projet alternatif : les relations interindividuelles s'appuient sur un réseau de solidarité. *In fine*, le supermarché devient le commun de cette collectivité solidaire et politique :

*« C'était principalement de voir des gens qui partagent les mêmes valeurs... dans un garage, et qui donnent de leur temps... Je trouve que c'est un modèle qui se transmet comme ça. Pas forcément avec du blabla, des vidéos et... En tout cas moi, c'est comme ça que ça m'a attrapé. C'est vraiment en écoutant ces personnes et en voyant que... Le 1+1 égale 3 quoi. Qu'il y avait quelque chose en plus que ce pourquoi ils étaient là et qui nous invitait à en faire partie. Ce n'était pas encore au niveau de la structure ni de l'organisation. C'était vraiment : Venez nous rejoindre. On est en train de faire un truc fou qui existe depuis 40 ans de l'autre côté, mais... on essaye et on y va quoi. » (E\_35)*

*« Déjà on a, je pense, un projet commun et quelque chose qui nous unit. Oui, je pense qu'on fait attention aussi à laisser les choses plus ou moins bien rangées, parce qu'on sait très bien que nous, un jour... Enfin, il y a ce mécanisme aussi d'autorégulation qui est assez génial, on ne va jamais mettre le bordel dans le magasin, parce qu'on sait très bien que si un jour nous on doit remettre en ordre le bordel que d'autres ont fait, ce n'est pas marrant. Donc il y a cette autorégulation qui est intéressante. » (E\_23)*

### 6.2.3. Une convivialité en berne, une participation fragilisée

Si la convivialité est un élément constitutif de la qualité alternative de CONSOMX, plusieurs coopérateurs soulignent pour autant la perte de l'aspect relationnel, spontané et convivial au sein du supermarché. Celle-ci s'illustre par plusieurs éléments : le comité de convivialité, autrefois extrêmement important et actif, est en « stand-by » pour une période indéterminée et les événements de convivialité internes ne sont quasiment plus organisés ou, lorsqu'ils le sont, n'attirent plus beaucoup de monde.

*« (...) surtout si on se dit coopératif pour moi la coopération ça englobe plein de choses, notamment le lien entre les personnes qui portent un même projet et là, j'ai l'impression que CONSOMX devient davantage un magasin » (E\_19)*

*« Et après mine de rien le train-train a commencé et comme je te dis, c'est un peu en dormance, mais ça fait vraiment quelques mois que le comité convivialité est un peu en dormance parce que toutes les énergies sont un peu dispersées et que les chefs de file, la responsable du comité est partie, je crois, ou elle s'est un peu moins impliquée, enfin elle avait d'autres obligations. Et donc, là, finalement, c'est devenu un magasin assez... pas classique, mais un magasin sans particularité, quoique. » (E\_7)*

Un recentrement sur les activités et la fonction de supermarché est identifié : la figure du consommateur invisibilise celles de coopérateur et de travailleur. CONSOMX perd progressivement sa « spontanéité » et sa « convivialité naturelle » (E\_44) : elle évolue vers une logique davantage utilitaire. Cette perte de convivialité semble avoir de multiples racines : augmentation du nombre de coopérateurs, formalisation de son organisation, professionnalisation de sa gestion, épuisement d'une sur-implication. Un cercle vicieux se crée ; cette perte de convivialité affecte négativement la motivation, l'implication et la participation au sein de CONSOMX.

*« Moi professionnellement pour l'instant, ce n'est pas top top. Donc, si c'est pour me retrouver dans des trucs avec des tensions en plus en dehors de mon travail, moi... j'ai plus d'énergie pour ça et peut-être que mon niveau de tolérance, du coup, baisse beaucoup. Et j'ai peut-être été moins enclin sur la fin... Aller prendre sur moi et avaler plus facilement certaines choses ou passer au-delà de certaines frustrations. À un moment donné, je me suis dit non... Je voulais retrouver les énergies positives que j'avais retrouvées dans le chantier et je t'avoue sur la fin du mandat... (il souffle) Non plus c'était plus là. Et du coup, pour moi, c'était clair que je n'allais pas rempiler parce que ça... J'allais plus nécessairement à ces réunions avec plaisir... » (E\_46)*

*« Je sais plus comment c'était mais c'est un truc, un sentiment un peu négatif par rapport à CONSOMX et moi je m'étais mise en avant justement en disant que ... Parce que pour moi, c'était tout l'aspect coopératif qu'on avait perdu au niveau de CONSOMX, enfin qu'on commençait à perdre, et donc c'était intéressant de voir ça. » (E\_7)*

Ces premiers constats permettent d'identifier les prémisses d'une perte de la vitalité et de la singularité coopératives.

### 6.3. Une coopérative en dégénérescence

Face au modèle développé par Park Slope Food Coop et repris par les chefs de file européens, CONSOMX se développe de manière singulière en souhaitant proposer une organisation non seulement participative, à l'instar de Park Slope Food Coop avec la mise au travail bénévole des coopérateurs, mais aussi démocratique et autogestionnaire. La critique du modèle new-yorkais est ici assumée ; Park Slope Food Coop est considérée par certains comme non-démocratique (E\_14 ; E\_26). Il y a donc une volonté d'aller plus loin d'un point de vue organisationnel d'où l'utilisation de la sociocratie. CONSOMX s'est donc inspiré des divers référentiels de « bonnes pratiques sociocratiques » existant sur internet, en particulier de l'*Université du Nous*<sup>36</sup> (E\_14), comme mise en acte du projet démocratique. Par la

---

<sup>36</sup> <http://universite-du-nous.org/>



confrontation des récits et des expériences personnelles de la coopérative et du supermarché contés par les coopérateurs en entretien, il a été possible de recomposer, par interprétation, l'histoire de CONSOMX.

Deux processus organisationnels, analysés et exprimés depuis longtemps par la littérature sur les coopératives, et également sur les *food coops*, ont pu être identifiés au sein de CONSOMX : (1) tout d'abord un processus de dépolitisation (Partie 6.3.1) et (2) un processus d'oligarchisation (Partie 6.3.2).

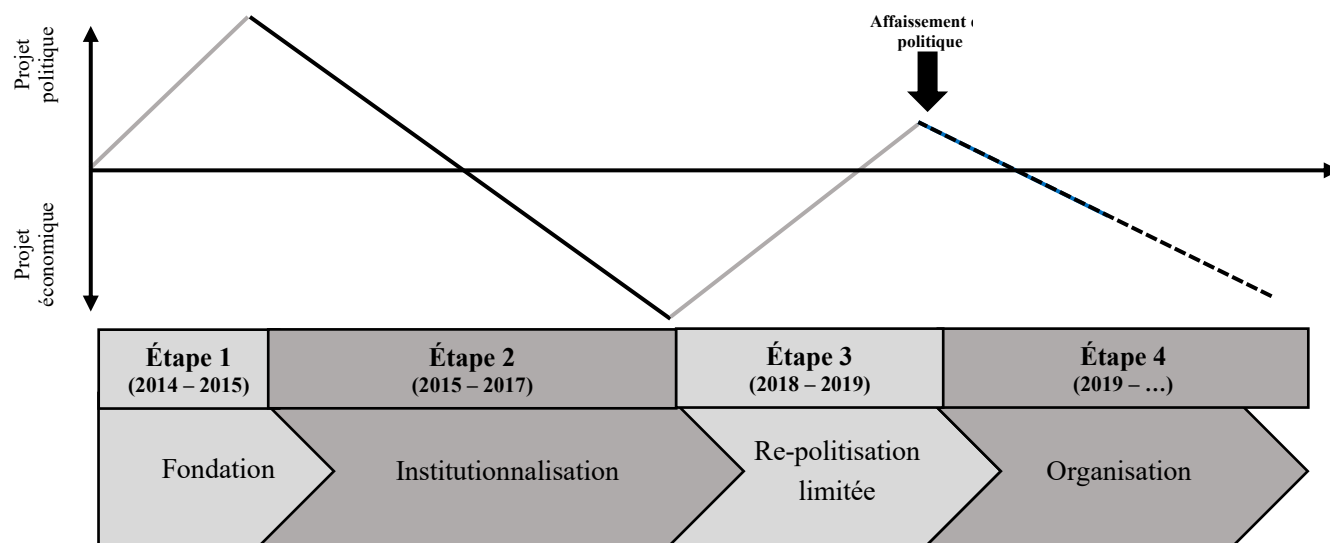
### 6.3.1. Un processus de dépolitisation

Cette partie reconstitue l'histoire de CONSOMX de sa création à mars 2020, moment de l'enquête. En s'appuyant en particulier sur certains documents et sur les divers entretiens effectués, l'évolution organisationnelle de la coopérative a pu être recomposée. Dans ce sens, quatre phases organisationnelles peuvent être identifiées :

- (1) la **fondation du projet entrepreneurial**, lors de laquelle un groupe réduit d'amis ont monté un projet à but politique explicite, en particulier démocratique (Partie 6.3.1.1.)
- (2) l'**institutionnalisation** qui a été marquée par la création statutaire sous forme associative puis coopérative de CONSOMX et le choix de répliquer l'organisation de Park Slope Food Coop (Partie 6.3.1.2.)
- (3) une **re-politisation** qui a remis sur le devant de la scène des sujets idéologiques, à l'instar du choix des produits ; celle-ci a été cependant limitée dans le temps face à certains enjeux opérationnels (Partie 6.3.1.3.)
- (4) une **organisation en cours** au moment de l'enquête (Partie 6.3.1.4.)

Finalement, on retrouve au sein de cette évolution l'image du pendule telle qu'envisagée par Bonnemaizon et Béji-Bécheur (2018, p. 138) avec des phases où alternent centralité économique et centralité politique (Figure 24). Cependant, malgré l'importance autogestionnaire au sein de CONSOMX un processus de dépolitisation est identifiable lors de la troisième étape.

**Figure 24 : Processus de dépolitisation de CONSOMX**



#### 6.3.1.1. Phase 1 – La fondation (2014-2015)

L'histoire de CONSOMX débute en 2014 sur un projet politique autour d'un « *groupe de potes* » tous membres d'un réseau militant réunissant d'anciens étudiants de faculté proches des idées anticapitalistes, libertaires et autogestionnaires (E\_6). L'idée première n'est pas entrepreneuriale, monter un supermarché coopératif, mais avant tout politique :

*Il y a un « dégoût du système alimentaire actuel des supermarchés, lié à une volonté aussi et une philosophie politique derrière de révolte au niveau du système des actionnaires, voilà tout ce système-là. On se dit OK, qu'est-ce qu'on peut faire ? On était d'abord un petit groupe. On s'est dit tiens on va faire un groupe d'achat, on va faire un truc plus petit et classique. Et lié à tous ces projets-là, on s'est dit pourquoi pas lancer une coopérative alimentaire en sachant que plusieurs du groupe... C'est vraiment parti d'un groupe de potes. On discutait sur une terrasse. » (E\_14)*

Partie d'un terreau militant, l'idée est d'avant tout de proposer une alternative aux entreprises classiques et de mettre en place une « *action citoyenne* » concrète permettant de démontrer qu'une forme d'organisation économique autogérée est possible et viable. Le projet se retrouve ainsi entre les mains d'une dizaine de membres. Il prend forme autour d'un groupe d'achat (E\_6 ; E\_14 ; E\_17 ; E\_18). Le projet socio-politique s'appuie alors sur une triple volonté politique (Figure 25) :

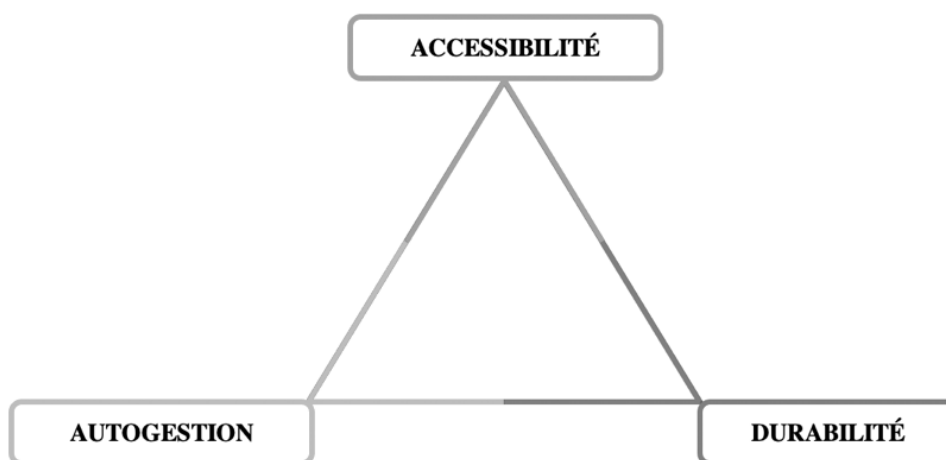
- (1) **Durabilité** : Soutenir, encourager et proposer des produits et un circuit alimentaire durables et locaux ;

- (2) **Accessibilité** : Proposer ce type de produits à des catégories sociales défavorisées et exclues socialement de ce type de consommation, et encourager à leur consommation ; encourager une mixité sociale à l'intérieur de la coopérative ;
- (3) **Autogestion** : Créer une organisation alternative à l'entreprise capitaliste et hiérarchique traditionnelle.

Si, dès le début, chacun des membres fondateurs a une attraction particulière pour l'une de ces valeurs, il existe un compromis officieux sur la complémentarité de celles-ci, constitutives du projet entrepreneurial. Loin d'être formel et gravé dans le marbre, ce projet socio-politique est incarné par les membres fondateurs, proches socialement et idéologiquement :

*« C'était la première discussion un peu informelle puis assez vite on s'est retrouvé à quatre cinq autour d'une table à dire : Au-delà de la... des discussions et de se dire il y a un enjeu là est ce qu'on n'essaierait pas de lancer quelque chose de concret, une coopérative alimentaire sans spécialement avoir en tête à ce moment-là le modèle de supermarché coopératif, quoi ! Mais tous les gens qui se retrouvent la première fois à table sont plus ou moins proches de ce collectif-là. » (E\_26)*

**Figure 25 : Le triple projet idéologique originel de la CONSOMX**



CONSOMX prend alors une forme « artisanale » (E\_9). Il regroupe les fondateurs et quelques premiers adhérents qui viennent faire quelques courses et souhaitent s'impliquer dans ce nouveau projet aux valeurs politiques assumées :

*« Euh... Eh bien le tout début c'était du tâtonnement. Moi j'ai surtout vu beaucoup de bonnes intentions... Vraiment je suis convaincu que les... qu'il y a une volonté impressionnante de la part des fondateurs, des coopérateurs au démarrage. » (E\_37)*

CONSOMX s'appuie alors sur des facteurs contingents favorables (E\_18) : (1) un terreau militant et associatif local permettant de rapidement élargir le cercle des participants, (2) la constitution d'un groupe de jeunes diplômés universitaires en capacité de monter et de diriger

un projet d'envergure et enfin (3) un contexte socio-politique favorable où la question du « bien manger » et des réseaux locaux sont soutenus par les gouvernements locaux et recherchés par la population.

De fait, le nombre de coopérateurs augmente rapidement. Les fondateurs de CONSOMX trouvent alors en Park Slope Food Coop, un modèle de fonctionnement et un idéal à atteindre (E\_14 ; E\_18 ; E\_41 ; E\_36). Par mimétisme institutionnel et organisationnel, ils importent son modèle de fonctionnement tout en souhaitant proposer des modalités organisationnelles les plus démocratiques et les plus participatives possible, héritage de la pensée politique anarchiste du groupe de fondateur originel :

*« C'est vraiment un continuum aussi et c'est un truc qui s'est fait en avançant... Mais je pense du terreau où a émergé l'idée de CONSOMX, c'est les pratiques autogestionnaires. C'est clair qu'on voulait un projet qui soit horizontal, donc c'est des choses qui étaient des préalables au projet vu d'où ça a émergé. Il y avait cette envie de se dire on a envie de faire un truc qui soit démocratique et à la fois économique, donc le statut de coopérative nous est assez vite apparu comme ce qu'on avait envie d'atteindre, mais sans savoir si, finalement, c'est ce qui était le plus adapté. » (E\_26)*

S'il s'agit ici de matérialiser le projet politique d'accessibilité, de durabilité et d'autogestion dans les choix des produits (E\_18), celui-ci est rapidement éclipsé par des préoccupations gestionnaires et économiques. Face à son développement rapide, CONSOMX passe d'un simple groupe d'achat à un supermarché. Dès lors, les pratiques et les dispositifs participatifs sont considérés comme des préoccupations secondaires, voire entravent et retardent le développement du supermarché, alors même que le nombre de coopérateurs explose. De fait, CONSOMX se dirige vers une professionnalisation et la mise en place d'une division du travail spécialisée.

#### 6.3.1.2. Phase 2 – Une institutionnalisation (2015-2017)

Un voyage en Amérique du Nord (États-Unis et Canada) effectué en novembre et décembre 2014 détermine alors le choix de s'orienter vers la construction d'un supermarché coopératif. Cette institutionnalisation du magasin a été en grande partie inspirée directement du modèle Park Slope Food Coop de New-York (E\_18 ; E\_41), preuve d'une forme de mimétisme institutionnel :

*« Il y a beaucoup de procédures, de règles de fonctionnement qui sont inspirées de leur modèle. C'est assez clair. J'ai l'impression que ceux qui ont été en fait les futurs permanents (...). Je crois, ils ont été très séduits par le projet là-bas. Et du coup, de mon point de vue, ils ont voulu faire un copier-*

coller avec certaines spécificités. À savoir que, selon moi, le projet de New York n'a pas justement cette dimension démocratique de gouvernance (...) » (E\_14)

Cette rencontre avec le modèle états-unien détermine le processus institutionnel de CONSOMX, dans l'objectif de lancer et de réaliser le projet politique. Cette deuxième phase débute par la création institutionnelle sous le statut d'une ASBL : CONSOMX & Co (Mars 2015). S'enchaînent ensuite un développement et une avancée rapide du projet qui trouve facilement son public. Durant presque trois ans, CONSOMX évolue d'un groupe d'achats vers un supermarché coopératif :

- Septembre 2014 : Mise en place effective du groupe d'achats
- Mars 2015 : Création de l'ASBL CONSOMX & Co
- Janvier/Février 2016 : Création de CONSOMX en Société Coopérative à Responsabilité Limitée et à Finalité Sociale (SCRLS)
- Mai 2016 : Création de l'épicerie avec phase test du modèle participatif et supermarché
- Juin 2017 : Achat d'un bâtiment

Cette évolution est en particulier soutenue par une campagne de *crowdfunding*, en appui de la création du statut coopératif. Cette phase d'institutionnalisation offre à CONSOMX l'occasion d'agrandir le nombre d'acteurs impliqués à travers une campagne de financement participatif : « (...) *ce crowdfunding a commencé au moment où le supermarché coopératif, le bien manger, l'initiative citoyenne, ça avait trop le vent en poupe* » (E\_17). Tout en permettant le financement de la coopérative et le lancement du magasin, cette campagne a créé une explosion du nombre de coopérateurs (E\_18) : le projet n'est alors plus porté par un groupe restreint d'amis, mais par plusieurs centaines de coopérateurs.

« (...) il s'est fait que cette campagne de com a commencé, ce crowdfunding a commencé au moment où le supermarché coopératif, le bien manger, l'initiative citoyenne, ça avait trop le vent en poupe. (...) On avait des interviews de tous les côtés. Il [un fondateur] partait sur les plateaux télé, il a fait la RTBF et tout ça. (...) Et on avait des articles et tout ça. Grosse campagne, plein de crowdfunders qui ont mis crowdfunding. Donc, c'était génial, quoi. » (E\_17)

Cette arrivée de nouveaux coopérateurs en masse a été en particulier anticipée et préparée par un groupe de travail chargé de réfléchir, de mettre en place et de s'assurer de l'organisation participative et autogestionnaire de CONSOMX. C'est à ce moment-ci que les modèles sociocratique et holocratique sont explicitement mis en avant pour former la structure organisationnelle de CONSOMX en s'appuyant sur une structure en cellule (cf. holocratie en Partie 2.1.2.) et sur une délibération par Gestion par Consentement (E\_36). Elle permet en outre

à CONSOMX de formaliser certains grands principes de fonctionnement pour s'assurer d'un fonctionnement participatif et autogestionnaire (E\_26 ; E\_14) :

- (1) La mise en place d'un « cercle » avec l'ensemble des représentants des comités et qui intègre un premier conseil d'administration sans pouvoir, si ce n'est formel déterminé par le cadre légal belge.
- (2) L'institutionnalisation de l'assemblée générale comme lieu du politique et des décisions stratégiques qui donne de fait un poids important aux coopérateurs.

Cette volonté participative fait cependant rapidement face à une transformation du métier et à des préoccupations internes de plus en plus opérationnelles et gestionnaires : achat d'un bâtiment, organisation du magasin, élargissement de la gamme de produits, etc.

*« Je pense que théoriquement y'a jamais de désaccords c'est ça qui était compliqué et à la fois positif aussi. C'est que théoriquement dans les idéaux et dans la philosophie, tout le monde était d'accord. (...) Mais en tout cas, y a pas mal de personnes qui étaient tellement impliquées et qui voulaient que ça roule et qu'il y avait une pression de temps et plein de trucs... qui disaient oui en théorie, mais après, quand fallait le mettre en pratique, c'était compliqué. » (E\_14)*

Ce résultat a deux conséquences organisationnelles majeures :

- (1) Le **recentrage des activités et des décisions opérationnelles** autour de trois fondateurs qui deviennent les premiers salariés à temps plein de CONSOMX. Cette situation crée un retrait partiel, voire complet, des autres fondateurs (E\_26). À ses débuts, l'institutionnalisation s'est faite dans une conception très participative avec la mise en place, dans le sillage des principes de sociocratie, de nombreux « cercles » ou « cellules » de travail. Cependant, au cours de la phase de développement, une division et une spécialisation du travail se mettent en place avec, au centre, quelques fondateurs meneurs du projet qui deviennent les premiers salariés de CONSOMX (E\_18). Cette division amène alors à un recentrage du travail bénévole et salarié vers des problématiques opérationnelles.

*« Mais à un moment, on s'est rendu compte que gérer un supermarché, c'était déjà beaucoup de travail. Et donc, c'est pour ça qu'il y a beaucoup de projets qui se sont ralentis, comme la mixité sociale, comme des projets... On a ce projet vélo qui traîne depuis 2 ans avec nos vélos électriques dont on ne fait rien, ou le projet cuisine qui ne se passe pas vraiment non plus. Il a fallu qu'on mette nos efforts sur la gestion du supermarché parce qu'il fallait que ça tourne. Et aussi, on se disait il faut faire tous les efforts sur mettre en place des procédures, faire tourner pour que tout roule. » (E\_15)*

*« Je crois qu'ils se sont pris dans la face aussi, le fait de passer de 100 personnes à 1200 en gérant une surface, les problèmes que ça implique d'ouvrir une... (inaudible) Et donc ils ont été dépassés.*

*Enfin pour moi, ils étaient déjà dépassés en commençant mais ça a été une escalade de dépassements. Pour moi, ils couraient après les... Ils étaient plus dans un mode de co-construction, c'était plutôt faire pompier tout le temps, tout le temps, tout le temps. » (E\_35)*

Cette nouvelle centralité des actions magasin est portée par les fondateurs les plus « entrepreneurs » (E\_14) et les plus distants vis-à-vis des idéologies politiques (alimentation biologique, locale, pratiques autogestionnaires, etc.). Si l'organisation formelle de CONSOMX s'appuie sur une structure en « cellule », respectant les principes de l'holocratie, les différents groupes de travail se rencontrent et échangent peu. Le trio de salariés-fondateurs, assurant la cohérence et la coordination de celles-ci, centralise ainsi les informations, les connaissances et de fait les décisions (E\_14 ; E\_15 ; E\_17) :

*« (...) il commençait effectivement à y avoir une deuxième vitesse du projet. Donc la vitesse de la participation des gens qui travaillaient sur d'autres structures et nous qui étions toujours là. Et aussi... Je veux dire, on s'est retrouvés avec le même esprit d'entrepreneur. Donc on a mis le côté idéologique de côté (...) avec un côté vraiment d'entreprise. On pensait en grand. On pensait qu'il fallait aussi démontrer la force économique et structurer le projet, pas seulement parce qu'on y croit, mais parce qu'on veut que ce projet gagne de l'argent pour le réinvestir pour que les gens parlent de ce projet parce que ça marche, parce qu'on est autonome financièrement et qu'on engage des gens (...). On a poussé fort fort la machine peut-être trop parfois. » (E\_18)*

*« (...) typiquement pour les trois salariés, le petit trio (...) c'étaient des gars qui font du fonçage, qui ont peur de rien et qui peuvent parfois te répondre de manière brutale. Et ça a pu toucher des gens en fait parce que toi t'es là : mais c'est bénévole, je m'investis. Et puis comment on parle ! en fait, c'est juste des êtres humains, ils en ont marre. Ils bossent sur ce projet jour et nuit depuis trois ans et ils sont stressés et c'est stressant. » (E\_15)*

La réalisation du magasin et la confrontation à un environnement peu favorable à ce type d'organisation (système bancaire, dispositions réglementaires et légales, etc.) poussent ses salariés à « cacher » et à « dissimuler » des pans idéologiques du projet de CONSOMX (E\_18). De surcroît, face à cet esprit entrepreneurial, les sujets et les débats politiques et idéologiques sont un temps écartés ou centralisés par ce trio (E\_35 ; E\_14 ; E\_15).

*« C'est qu'en fait encore une fois, théoriquement, on avait envie de faire de l'opérationnel, de la gouvernance et de la stratégie dans ce cercle-là. Mais pratiquement, selon moi, tout ce qui était stratégie par exemple était très peu discuté, ou parfois discuté, mais vite fait, tu vois. » (E\_14)*

(2) Une **ouverture substantielle du sociétariat** modifie l'équilibre organisationnel et idéologique de CONSOMX.

*« Mais à mon arrivée et à la suite des premières séances d'infos qu'ils avaient faites à Bruxelles, le projet avait déjà l'objectif de créer un magasin quelconque : on ne savait pas encore si c'était une épicerie ou un supermarché d'une certaine importance. Donc on ne peut pas faire un truc entre amis.*

*Donc ouvrir le projet. Et le moment que tu ouvres le projet, le groupe d'amis s'élargit donc y'a d'autres gens qui viennent et tout l'équilibre, je pense qu'ils avaient les premiers... L'équilibre s'est un peu... a changé. » (E\_18)*

En à peine deux ans, CONSOMX passe en effet d'une coopérative de quelques dizaines de personnes à plus d'un millier de coopérateurs, attirés par le caractère alternatif et innovant proposé. Cette intégration rapide des coopérateurs, poussée par la volonté de développement économique du trio salarié, concourt en effet à diversifier les représentations idéologiques de CONSOMX, historiquement portées par les fondateurs.

*« Enfin, en termes de philosophie et de politique, je pense qu'une des failles, c'est que je ne sais pas si ça a été communiqué ou compris des deux côtés, mais comme ça au niveau des coopérateurs. Parce que je pense qu'il y a de nouveaux coopérateurs avec la séance d'info et tout ça qui se disait "Voilà, en fait, tout est à créer, c'est un modèle organique, mouvant et tout ça. Et donc je peux apporter n'importe quelle question". Ce qui en soi est vrai et intéressant, mais du coup, amenait parfois des débats qui avaient déjà été discutés et qui avaient déjà été tranchés. » (E\_14)*

*« Oui, pour les fondateurs, je pense que c'est très clair. Mais ce qui est intéressant, c'est qu'on a craint un moment un travail aussi là-dessus sur le fait que le projet n'a pas été transmis. On a inclus des gens sans leur expliquer vraiment, tu vois. On leur explique voilà CONSOMX, ça va être un magasin, tout le monde va devoir 3h, etc. » (E\_36)*

Cette phase a cependant permis à CONSOMX de construire des bases institutionnelles solides autant en termes financiers, statutaires, réglementaires qu'opérationnels. Elle a aussi produit une phase d'écartement de la question politique et démocratique, jugée non-urgente. Ces deux facettes sont bien sûr interdépendantes, l'une renforçant l'autre comme le précise ce coopérateur :

*« (...) ce modèle de magasin est basé sur la Louve et la Park Slope. Et du coup, les fondateurs/salariés ont toujours imaginé un truc en grand, à grande échelle parce que pour que ça marche, il fallait qu'on soit beaucoup. Mais du coup, en fait au plus c'est grand, au moins on fait du radical. » (E\_36)*

Cette combinaison d'une diversification des représentations politiques de CONSOMX et de la centralisation des décisions autour d'un trio salarié poussent alors une partie des fondateurs à quitter l'organisation de CONSOMX, fatigués et/ou déçus de la direction que prenait leur coopérative. Ce phénomène vient par là même laisser plus de place aux trois salariés-fondateurs qui centralisent de plus en plus de décisions, mais aussi aux nouveaux coopérateurs souhaitant de plus en plus s'engager dans leur nouvelle coopérative.

*« Tu voyais que les priorités étaient différentes donc... Il y avait même des blagues. C'était le point de gouvernance, encore le comité gouvernance qui débarque, etc. Ces trucs-là. Mais en tout cas, avec du recul, je crois que les gens ne percevaient pas que si on voulait faire passer vraiment un*



*changement organisationnel si intense, c'était un travail de dingue. Et en fait, une implication de chaque personne dès le début et que si on commençait à mettre en place une manière de s'organiser qui était un peu différente c'était compliqué quoi. Et là, je... Moi j'ai lâché, parce qu'à un moment j'ai pété un câble et donc je ne sais pas du tout où ça en est maintenant et je pense qu'ils ont vu... Tu vois les... en fait les niveaux d'exigence, je crois, sont revus à la baisse et du coup, je pense que ça fait du bien à tout le monde. » (E\_14)*

*« Parce que là il y a eu le cœur idéologique militant qui a créé CONSOMX après. Du coup, ça s'est élargi sur ce que j'ai appelé bobo, etc. (...) Or aujourd'hui il y a des tensions au niveau de l'idéologie, c'est qu'aujourd'hui, il y a autant d'idéologie de la vie que de membres au sein de CONSOMX. » (E\_36)*

### 6.3.1.3. Phase 3 – Une repolitisation limitée (2018-2019)

À cette phase d'institutionnalisation succède une phase de re-politisation au cours de laquelle les questions et les débats idéologiques reprennent une nouvelle importance au sein de CONSOMX. Celle-ci a trois origines organisationnelles :

- (1) Le renouvellement du conseil d'administration (CA). Le premier CA, constitué principalement de membres fondateurs (E\_41), laisse place à des représentants des nouveaux coopérateurs arrivés à la création de la coopérative. De fait, ces derniers se mettent à défendre des représentations et des lectures idéologiques différentes de celles portées par les fondateurs, en particulier avec une attention accrue à la durabilité et à la qualité des produits.<sup>37</sup>

*« Dans le CA c'est [un membre et [un autre membre] surtout, qui montaient au front, et notamment avec leurs valeurs personnelles. Et notamment [le premier] parce qu'elle donnait des séances d'information et donc ce qu'on lui disait en coordination ne correspondait pas ce qu'elle donnait à en séance d'info. Elle ne pouvait pas continuer. C'était vraiment ambivalent, comme... Et durement vraiment nécessaire après avec du recul. » (E\_35)*

*« Et l'ancien CA, faisant partie des fondateurs, ils étaient eux, dans ce truc, sans se formaliser dans un comité de coordination, machin, c'est juste des potes qui décidaient et d'avancer le projet dans une mentalité très startup. Et on y va. Et nous, on arrive avec notre carcan un peu comme ça en disant mais euh.... non, mais on est responsable nous ici, c'est notre nom, c'est nous légalement par rapport à l'AG, par rapport aux finances. Et en fait, il y a rapidement eu plutôt un rapport de force qui s'est installé entre le CA et entre les salariés. » (E\_41)*

*« Je crois que c'est vraiment une erreur... à la création de la coopérative de ne jamais avoir fait ce travail-là [de formalisation du projet idéologique de CONSOMX]. Il y avait eu une tentative, il y avait un premier document qui avait été écrit, notamment auquel moi j'avais participé et qui finalement un peu dans tout le truc du lancement dans le fait qu'il n'y avait pas assez de temps pour le finaliser, a*

---

<sup>37</sup> On retrouve notamment dans les membres du CA et dans une majorité des coopérateurs 2016-2018 une sensibilité accrue pour les produits biologiques, les circuits courts et la production locale.

été oublié, n'a jamais été adopté quoi. Et donc en fait, CONSOMX fonctionnait. (...) Donc ouais... il y a un peu une zone grise qui n'avait jamais été vraiment gérée. » (E\_35)

« (...) tu as un CA qui est... (...) qui était fantoche, qui était juste pour les écrits. Et puis le premier CA n'était pas reconnu, n'était pas validé. Tout ce dont je t'ai parlé, les entretiens, papa et maman, allez-vous faire foutre, vous n'avez rien à amener. (...) Donc, ce CA prend sa place maintenant. Et donc c'est chouette que ce CA prenne sa place et puisse s'autoriser à exercer son mandat. » (E\_22)

« (...) on ne savait pas trop quel mandat on allait vraiment leur donner, et on savait qu'entre ce qu'on avait mis sur le papier et la pratique, moi je sentais qu'on pouvait avoir des pierres d'achoppement. Parce qu'en fait, vu que le mandat n'est pas très clair, parce qu'on ne sait pas encore trop comment ça va fonctionner, vu que c'est notre bébé et qu'on est encore tous les trois là, on ne sait pas si on a vraiment envie que d'autres gens viennent fouiller, alors qu'on sait mieux que vous. Donc, il y a quand même ce truc-là. » (E\_33)

- (2) Le départ de deux salariés-fondateurs durant l'année 2019, qui faisaient partie du trio salarié qui avait centralisé les connaissances et les décisions, décentre le pouvoir des salariés vers l'Assemblée Générale (AG) et le CA (E\_2 ; E\_4 ; E\_15 ; E\_35).

« Il y a beaucoup de gens du premier cercle qui se sont retirés. Pour toutes sortes de raisons familiales et autres, je crois que du coup... Ce que j'appelle le premier cercle, c'est ceux qui sont là depuis plus longtemps. (...) ils sont peut-être coopérateurs, mais n'ont plus le même genre de rôle à la... Je ne sais même pas s'ils sont encore dans les différents comités. (...) Il y avait [un fondateur] aussi qui était en gouvernance au début qui a dit un moment donné : « Moi, j'ai beaucoup donné et je suis super contente. Mais là, je me mets en coopérateurs et c'est tout ». Et voilà, donc ça s'est renouvelé et je me suis dit... moi, je m'étais dit... un passage difficile, ça va être le premier renouvellement. » (E\_4)

« Parfois, elles correspondent. Et donc, quand [un salarié-fondateur] est parti, [un autre] est parti et ce que j'ai dit... à notre premier conseil de coordinations après l'AG où on est élu administrateur, c'est que ce qui allait poser problème, c'est qu'il n'y aurait que un ou deux fondateurs d'ici un an, parce qu'eux-mêmes me l'avaient dit, je sentais bien que ça allait dans ce sens-là, et c'est normal » (E\_35)

- (3) Le remplacement de ces derniers par de nouveaux salariés non-fondateurs, moins politisés et également moins au fait de l'organisation du travail et de la gouvernance de CONSOMX. Ces derniers, sont recrutés davantage dans une optique opérationnelle (E\_8 ; E\_15). Ils s'investissent peu dans les organes de gouvernance. Au fur et à mesure, CONSOMX voit le nombre de ses salariés augmenter. Ils prennent de plus en plus en charge des tâches opérationnelles, autrefois dévolues à des coopérateurs en *shift* (entre autres la communication et la comptabilité/finance)

« Et donc, il y a eu énormément d'évolutions. Si on prend, on regarde les photos du magasin quand il est ouvert et qu'on regarde le magasin aujourd'hui, l'évolution est gigantesque en termes de gamme. On a rentré... à tout niveau quoi. Et l'équipe des salariés a grandi en parallèle pour pouvoir gérer ça. L'organisation des shifts a été vachement... » (E\_15)

Ces évolutions organisationnelles, qui se concrétisent par la rédaction de nouveaux statuts début 2018, reconfigurent la structure des pouvoirs au sein de CONSOMX en mettant fin à une centralisation autour d'un trio de fondateurs : le pouvoir tend à être décentralisé vers les comités composés de coopérateurs et en particulier du conseil d'administration qui une fois élu cherche à mettre sa marque et à se positionner comme organe stratégique :

*« Oui. Du coup je pense que c'est bien de retourner un peu juste en arrière, d'un an. On a fait la nouvelle gouvernance genre en mars ou février 2018. On a ouvert le supermarché. Donc six mois après l'ouverture du supermarché, on a refait la gouvernance où, pour la première fois, on passait d'une gouvernance en projet à une gouvernance en fonctionnement. Donc c'est à ce moment-là qu'on a créé le comité transversal, qu'on a créé le comité de coordination avec sa composition actuelle, et tout ça. Et du coup c'est la première fois que nous, en tout cas à cette époque on n'était que quatre salariés, je pense. On disait : ok, on lâche un peu de "pouvoir", de truc en disant : ok, on met une méta structure où on invite. » (E\_33)*

Cette reconfiguration des pouvoirs entrouvre un renouvellement des questionnements idéologiques de la coopérative avec le retour de sujets politiques dans les discussions des organes de CONSOMX.

*« Donc voilà on est aussi dans une phase de réappropriation par des coopérateurs qui n'étaient pas spécialement là au début de ces enjeux-là, que des personnes qui étaient là au début sont moins nombreuses. Il reste notamment certains salariés. Ça crée aussi des... De dynamiques, des rapports de force, des visions qui se confrontent au sein de CONSOMX qui vont se déplacer aussi... » (E\_27)*

Ce re-questionnement politique et cette reconfiguration de la structure des pouvoirs au sein de CONSOMX s'illustrent finalement par une crise organisationnelle, appelée « crise de gouvernance 2019 ». Elle débouche sur un double conflit. Tout d'abord, celui-ci est structurel entre les salariés et le conseil d'administration, chacun ayant une représentation différente du principe et de la valeur autogestionnaire de CONSOMX. Ensuite, celui-ci touche à la question du choix des produits qui doivent/peuvent faire partie de la gamme du magasin et qui s'illustre par une polarisation entre les tenants d'un projet de « *bio-shopping* », principalement les tenants du conseil d'administration et en assemblée générale, et les partisans d'un « *one-stop-shopping* »<sup>38</sup>.

*« Je n'ai pas besoin de parler des produits, mais en tout cas, c'est ça qui a déclenché un peu le match. C'est qu'il est arrivé en disant : "Voilà, on va mettre des produits qui ne sont pas bio ni locaux parce*

---

<sup>38</sup> Un *one-stop-shop* ou guichet unique est un magasin dans lequel le consommateur et acheteur peut réaliser, dans un même endroit, la majorité de ses achats de natures différentes. Dans le cas d'un supermarché, un tel magasin proposerait ainsi l'ensemble des achats quotidiens alimentaires et non alimentaires d'un ménage. Cette définition semble cependant au sein de CONSOMX trouver un ensemble hétéroclite de représentations parfois contradictoires. Le *bio-shopping* quant à lui propose une restriction stricte des produits du magasin selon des critères sur la qualité biologique ou *a minima* durable de sa production et de sa distribution.

*qu'on ne sait pas avoir tout. Et comme on est un one-stop-shopping, on va lancer 300 produits en 3 mois. Enfin tu as déjà entendu l'histoire 350 fois. Et ça ne m'intéresse pas vraiment, mais je sais que c'est ça le déclencheur du CA contre les salariés (...). » (E\_35)*

En particulier, la question des produits est reposée : *quels produits doivent être proposés au sein du supermarché ?* Pour répondre à cette question auparavant statuée par le trio fondateur-salarié, un « chantier »<sup>39</sup> participatif est ouvert au sein de CONSOMX en 2019 pour écrire une « charte produits » et statuer sur des critères objectifs pour composer le catalogue. Cependant, cette étape de politisation a été limitée. Le sujet politique est « externalisé » à un comité de pilotage qui doit s'assurer du bon déroulé du « chantier produits ». De même, l'urgence constante des questions opérationnelles qui doivent être traitées par le CA et les salariés tend à écarter les sujets d'ordre politique au profit de sujets économiques : *« Dans CONSOMX tout est tout le temps urgent. Il y a du temps pour rien. Et pour moi, c'est le premier problème (...) »* (E\_36). Cet élément est ainsi présent dans de nombreux entretiens, notamment de « membres actifs » de la coopérative (E\_12 ; E\_14 ; E\_25 ; E\_34 ; E\_36 ; E\_46) :

*(...) donc ce fameux groupe d'achat, a vraiment eu du succès. C'est assez étonnant, d'ailleurs. C'était assez fou, il y a eu de plus en plus de demandes. Et donc, c'est quand même allé assez vite. (...) Il y a eu pas mal de chance aussi là-dedans, mais on a trouvé un local qui n'était pas des plus adaptés, mais qui en tout cas était disponible à ce moment-là. Et donc, on s'est dit « OK, on agrandit le projet et on ouvre du coup à beaucoup plus de coopérateurs qui allaient avec la com et qui allaient avec tout ça ». La difficulté, c'est qu'en termes de gouvernance, en tout cas de mon point de vue, avec un regard extérieur, c'est que ça a pas très bien suivi. Et que ça a été on va dire une priorité secondaire (...) dans les faits, comme c'était beaucoup d'urgences en fait, il y avait beaucoup de choses qui devaient se faire rapidement (...) On était super pressé pour les financements et les subsides. Tout d'un coup, on ouvre le local donc voilà... les travaux, tout ça. » (E\_14)*

#### 6.3.1.4. Phase 4 – Une organisation en cours (2020-...)

Face à ces enjeux politiques, au renouvellement régulier des coopérateurs impliqués dans les comités et à l'augmentation du nombre de coopérateurs, une phase d'organisation est initiée. Beaucoup prônent ainsi un nouveau travail de fond sur l'organisation de la coopérative en modifiant le cadre organisationnel mis en place deux ans plus tôt pour s'adapter aux nouveaux enjeux et relancer la vitalité démocratique en perte de vitesse :

*« Le truc s'est lancé au début de mon expérience du CA ça allait... Et puis, rapidement, j'ai trouvé que l'énergie a changé. Voilà, ça commençait à frictionner. On sentait qu'on était... On sortait un peu de*

---

<sup>39</sup> Le terme « chantier » fait référence à l'ouverture d'une discussion publique autour d'un sujet particulier. Celui-ci fera l'objet de discussions ouvertes au plus grand nombre de coopérateurs et à la rédaction d'une proposition présentée généralement en assemblée générale. Lors d'un chantier, un COPIL organise différentes réunions ouvertes aux coopérateurs.

cette phase start-up dans laquelle on y va, on fonce, on fonce. Et puis les choses commencent tout doucement à s'installer. Les rouages prévus commencent tout doucement à grincer. Il faut les réajuster avec beaucoup de tension, avec une gouvernance qui reste... faut le dire, extrêmement lourde et complexe, enfin parfois... » (E\_46)

« Il y a vraiment nécessité pour moi de préciser les choses et de se dire avec toutes les situations qu'on vit maintenant, comment est-ce qu'on les précise ? et comment est-ce qu'on peut les faire évoluer aussi ? Je crois que le fait de grandir demande de faire évoluer les choses. Et puis ça, c'est évidemment... » (E\_4)

Pour répondre à ces enjeux, certains salariés de CONSOMX vont visiter en 2019 le supermarché parisien La Louve pour s'inspirer de sa structure et de ses dispositifs organisationnels. Plusieurs éléments illustrent cette évolution et l'exigence d'une structure organisationnelle plus claire et plus formalisée au sein de CONSOMX.

Les statuts, les niveaux de décisions et les mandats sont remis en question et rediscutés :

« Par contre, je suis une fervente pour qu'on revoie les mandats et qu'on travaille sur les mandats. Je crois que à nouveau, il y a eu sans doute une... On s'est lancé assez ou pas assez, voilà, il y a eu le développement de tous ces comités et autres, il y a eu définition des mandats. Mais quand je lis maintenant... Si on relit le mandat de la gouvernance avant qu'on soit en train de le retravailler. Ce que j'ai fait a seulement donné pour comprendre la gouvernance quand j'étais un peu perdue. Donc je me dis : mais c'est quoi notre rôle, finalement ? Je comprenais pas quel était notre rôle. Et j'ai lu ce mandat, je ne comprenais pas plus. C'était beaucoup trop vague de nouveau, beaucoup trop vague. C'était pas assez précis. Ou'est-ce qu'on attend de nous ? On est redevable de quoi ? On est redevable par rapport à qui ? » (E\_4)

Ce constat est largement partagé au sein de CONSOMX. La structure organisationnelle de CONSOMX définissant la division et la spécialisation du travail et les modes d'exercice du pouvoir est remise en cause. Cet élément s'illustre en particulier par des dysfonctionnements réguliers dans la prise de décision, en particulier le non-respect et la remise en cause permanente des décisions prises par un organe.

« Nous observons que l'autogestion n'est pas facile à mettre en œuvre et n'est pas toujours respectée : les limites des sphères de pouvoir/responsabilité de chacun ne sont pas toujours claires ni communiquées ; les outils de l'intelligence collective ne sont pas toujours connus, ni compris, ni respectés, ni donc utilisés ; le recadrage potentiel n'est ni facile à faire, ni accepté. » (D\_COPIL1)

Le développement de fonctions supports : développement de dispositifs RH, arrivée d'un salarié dédié à la comptabilité et la finance, le développement de la facilitation des réunions par un groupe formé de facilitateurs, etc. Le développement de fonctions supports illustre le passage d'une organisation par projet à une organisation plus opérationnelle de gestion de magasin. La coopérative se professionnalise (E\_6 ; E\_15 ; E\_20 ; E\_37) avec un besoin toujours plus

important de compétences professionnelles (communication, finance, gouvernance, système d'information, etc.) qui sont de plus en plus reprises par des salariés recrutés ou formés (E\_4 ; E\_18, E\_28 ; E\_35 ; E\_46).

*« En fait, c'est à différents niveaux, je vois vraiment ça. Par exemple, on a une série de comités. Alors au départ, le projet CONSOMX vivait parce qu'il y avait des comités, il n'y avait pas de salarié, donc les comités faisaient tout. Et au fur et à mesure du temps, les salariés ont repris une série de tâches, de fonctions nécessaires au fonctionnement. » (E\_40)*

*« Je crois qu'il faut accepter de temps en temps que pour certains sujets, il faut de vraies compétences. De vraies compétences, mais quand même un lien entre les deux sujets, c'est mener une régulation. C'est une vraie compétence. Et donc, quand j'entends, je ne suis pas l'aspect financier de près parce que ce n'est pas ma première préoccupation, quand j'entends que CONSOMX au niveau financier va bien, je crois que c'est important de temps en temps de pouvoir, entre guillemets, engager des personnes avec les bonnes compétences et qui peuvent donner le bon coup de main là où il faut. Ça, c'est un autre... un autre sujet aussi que je n'ai pas abordé. Mais c'est tout le sujet de la formation face... mais un peu à tout niveau. » (E\_4)*

Ces éléments présentent ainsi un affaïssement politique au sein de CONSOMX, la coopérative se dépolitise. En effet, les enjeux et problématiques davantage opérationnels et économiques prennent le pas sur la politique démocratique : il y a un désengagement et une évacuation des délibérations mettant en scène des sujets mobilisant des arguments et des opinions idéologiques, en particulier le choix des produits ou encore l'ouverture culturelle du magasin. Cette situation encourage un autre phénomène de référence : l'oligarchisation organisationnelle.

### 6.3.2. Une oligarchisation organisationnelle

CONSOMX vit depuis environ deux ans une double reconfiguration du pouvoir avec la domination de trois populations :

- des **salariés** par le processus de professionnalisation et d'organisation de CONSOMX (Partie 6.3.2.1.) ;
- d'une partie des **coopérateurs**, notamment via l'arrivée de deux nouveaux CA (2018, 2020), qui veulent assumer leurs responsabilités légales et organisationnelles, et la participation de plus en plus importante de comités composés de coopérateurs (Partie 6.3.2.2.) ;
- du **comité gouvernance**, organisateur et surveillant de la vie démocratique de la coopérative (Partie 6.3.2.3.).

Leur participation et leur pouvoir au sein de la coopérative s'accroissent ; parallèlement, la participation des coopérateurs tend à diminuer (Partie 6.3.2.4.). Les ingrédients d'un processus d'oligarchisation sont de fait réunis :

*« Ben c'est des coopérateurs qui sont super investis personnellement dans le projet par rapport à des valeurs qu'ils soutiennent, etc. Et alors, il y a une... (elle souffle) moi, je dirais la moitié, si pas plus, de personnes qui sont déjà investies dans des comités : transversal, coordination, CA, sociétal, etc. qui sont là aussi... Donc, je trouve qu'il faut être attentif à veiller à ce que ce ne soit pas ce petit groupe qui finalement, sous couvert de grande démocratie, de gouvernance, soit aux manettes de toute la coopérative. »*

*« Donc chacun a ses responsabilités et un pouvoir décisionnel dans les processus de la coopérative. Mais au début, disons qu'on était parti en disant oui, tout va être participatif, tout va être bio ou parfait. Mais la réalité des choses, c'est que c'était impossible parce qu'il y a toujours quelqu'un ou quelques groupes qui ne sont pas seulement les salariés attention, parce que – après je vais te faire des exemples. Mais il y a des gens, des groupes qui ont beaucoup plus d'infos, beaucoup plus de pouvoir dans un projet, dans une organisation et ses pouvoirs, faussement utilisé pour... Enfin ! Ce pouvoir met de la distance avec les autres qui parfois se sentent un peu éloignés du projet. » (E\_18)*

#### 6.3.2.1. Des salariés, au cœur de l'organisation

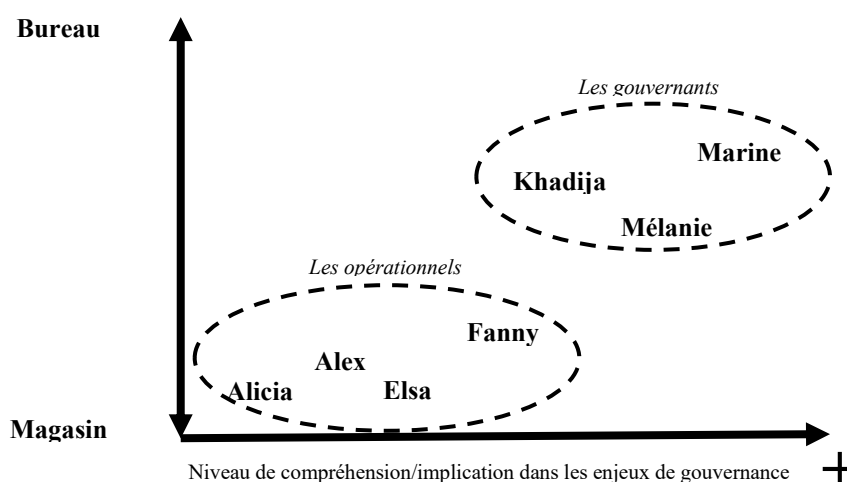
Le passage d'une logique entrepreneuriale à une logique de gestion de magasin pousse les salariés à prendre une part croissante au sein de la coopérative, en particulier dans la gestion quotidienne du magasin, les conduisant *de facto* à développer :

- (1) **une division et une spécialisation du travail des salariés**, qui se distingue d'une forme plus égalitaire portée par le trio de salariés originels

Poussée par une augmentation continue de leur effectif, cette division du travail se traduit par une spécialisation polarisée entre deux types d'activité : l'activité magasin, c'est-à-dire une activité opérationnelle, et l'activité bureau, plus gestionnaire. On retrouve au sein de CONSOMX une concordance entre d'une part une spécialisation gestionnaire et d'autres part une compréhension et une implication dans les organes de gouvernance (Figure 26). De fait, les salariés les moins impliqués dans les tâches gestionnaires se sentent moins impliqués dans la vie coopérative et son organisation, qu'ils ne comprennent pas :

*« J'ai participé à des CT, à des CC mais je fais juste acte de présence, parce que je ne comprenais absolument rien de ce qui se passait. J'étais hyper en retrait. Alors on devait faire des trucs où on devait noter nos idées ou ce qu'on en pensait, ou des post-it et tout et moi j'étais largué. Donc, j'étais là pour qu'on soit deux, deux permanents. » (E\_3)*

Figure 26 : Division du travail chez les salariés <sup>40</sup>



## (2) Une professionnalisation et une montée de l'importance des salariés

La division du travail dans le magasin et de CONSOMX participe à un processus plus global de professionnalisation, que nous avons souligné plus tôt : les salariés centralisent un pouvoir du fait de leurs connaissances et leurs compétences de la gestion opérationnelle du magasin :

*« Tu te dis que les permanents ont un pouvoir de dingue, ils ont une connaissance de dingue... (...) Ce que je te disais : [un salarié] qui ne délègue plus ne veut pas déléguer pour de très bonnes raisons et pour de moins bonnes raisons, sans doute... Ouais ! C'est aussi une concentration du pouvoir. Tu vois, quand tu vas faire ton shift, le permanent qui est là c'est un peu.... sauf si le supercoop est vraiment super... mais c'est rare... (...) Et en fait les permanents sont centraux et ils ont... C'est eux qui savent tout, c'est eux qui savent où se trouve tout, c'est eux qui savent te réparer la balance et réparer la caisse. Donc tu vois ils sont centraux dans le fonctionnement de CONSOMX et c'est logique. » (E\_1)*

Les salariés s'approprient le travail de gestion du magasin, autrefois détenu par les coopérateurs, dans l'intention de produire une organisation plus efficace du magasin. Finalement, le *shift* est coupé du reste de l'activité de la coopérative : le coopérateur s'applique à réaliser le travail préalablement prescrit par les salariés, situation semblable à celle décrite au sein de La Louve (Ouahab, 2019).

### 6.3.2.2. Un conseil d'administration dirigeant

Comme décrit plus haut, les fondateurs ont pensé le conseil d'administration comme un organe organisationnel annexe : exigé par les réglementations juridiques – en particulier depuis la réforme du droit des ASBL en 2019. C'est pourquoi celui-ci a été intégré au sein d'un comité

<sup>40</sup> Dans une volonté d'anonymisation, les prénoms ont été modifiés.



*ad-hoc*, le comité de coordination, auquel les statuts donnent le pouvoir des décisions tactiques. Les administrateurs sont alors pris dans une injonction contradictoire entre la législation leur donnant une autorité de gestion importante et des statuts qui viennent anesthésier leur espace d'action.

*« De ce que j'ai compris au départ... ça je suis sûr, légalement, le CA a certaines responsabilités légales. Mais la responsabilité légale, je reconnais qui est décrite dans nos textes légaux, en tout cas en Belgique, n'est pas adaptée à une gouvernance participative, mais dans une gouvernance beaucoup plus traditionnelle. Et du coup, ce que... Quand je posais certaines questions, je me rends compte que y'avait, je crois... Comment est-ce que ça marche ? Oui, légalement, le CA... je n'ai pas d'exemple en tête, légalement, le CA est responsable de quelque chose, mais dans les faits, à CONSOMX, ce n'est pas eux qui s'en occupent. Et alors... et Yann et Martin, de temps en temps, disaient "Ben oui, je sais, c'est dans les textes légaux, mais en fait, ça ne va pas parce qu'ils auraient trop de pouvoir". Le texte légal donne trop de pouvoirs au CA, or dans notre fonctionnement, c'est plutôt les salariés ou plutôt le CC, etc. Mais je crois que ça a amené énormément de confusion ça, énormément de confusion. » (E\_41)*

*« En fait là, il y a eu un nouveau code des sociétés en Belgique depuis 2019, où le CA a encore plus de responsabilités en tant qu'individu. Et du coup c'est un peu compliqué parce que nous, dans nos statuts de CONSOMX, on a quand même voulu avoir un CA un peu fictif, enfin pas fictif, mais qui n'a pas d'existence propre, et qui se réunit avec les salariés et avec les représentants du CT. »* (E\_33)

*« C'est que le CA... c'est que si tu suis le code des sociétés des ASBL, il y a des choses très précises dans les prérogatives du CA et dans le fonctionnement du CA, et qu'à CONSOMX on est dans un CA, intégré dans un comité de coordination. Donc... on est dans une volonté d'avoir un fonctionnement un peu différent d'un fonctionnement classique tel que défini par les textes. Sauf que CONSOMX ne peut pas s'extraire des textes législatifs et doit accepter. Et du coup, il y a... Tant qu'on ne résout pas cette problématique-là avec un mandat de CA très clair, c'est-à-dire : qu'est-ce que le législatif dit par rapport aux prérogatives du CA et que ça s'adapte à CONSOMX de manière très claire. »* (E\_39)

*« C'est que cette distribution, tout à fait atypique, des fonctions entre les salariés, le comité de coordination, le conseil d'administration et l'assemblée générale, et qui est à rebrousse-poil de tous les modèles que j'ai vus. Et j'en ai vu défilé. Et que ça demande beaucoup de clarification et moi la clarification principale est de dire que le CA n'est pas juste un petit ajout sans importance au comité de coordination mais que le CA est une nécessité fonctionnelle et légale. Et que des administrateurs qui ont une responsabilité, qui ont une responsabilité à la fois juridique et fonctionnelle doivent en contrepartie de cette responsabilité avoir un pouvoir de décision. »* (E\_28)

Cependant, depuis l'élection du deuxième et du troisième mandat du conseil d'administration, les administrateurs, qui ne sont plus des fondateurs, souhaitent assumer leur responsabilité administrative ; *« l'église doit rester au milieu du village »* (E\_28), le conseil d'administration est voué à prendre une place importante et à s'émanciper du comité de coordination. Cette exigence, permise par l'expérience politique et dirigeante de ces nouveaux administrateurs, permet de faire contrepoids au pouvoir des salariés, également de plus en plus prépondérant.

Cette situation participe à un processus d’oligarchisation qui risque de contredire le caractère holacratique et horizontal de l’organisation de CONSOMX :

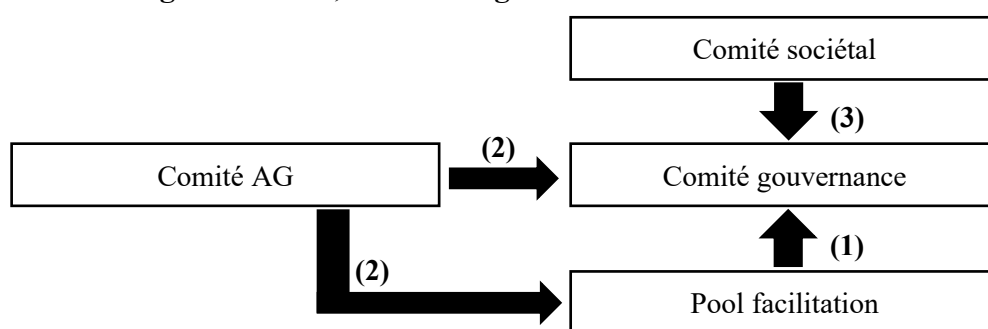
*« Et puis, le nouveau CA qui arrive qui est composé de personnes qui ont dans leur vécu, en tout cas, soit qui ont été directeur, soit qui sont porteurs d'une autorité symbolique ou d'un parcours académique ou politique, tu vois, donc, je me dis... Avec des personnes qui ont dit « Moi, j'ai envie de m'investir dans le CA mais j'y connais rien à la sociocratie et je suis désireux d'apprendre ». Mais donc, tu vois qu'il y a un CA qui a été clairement averti que le CA précédent s'était fait envoyer sur les roses et n'avait rien à dire. Donc, ce CA prend sa place maintenant. Et donc c'est chouette que ce CA prenne sa place et puisse s'autoriser à exercer son mandat. Mais moi, je me dis on est quand même sur un fil entre ce CA qui existe officiellement pour une série d'obligation légale. Mais les personnes, il me semble, ont la vision du CA au sens traditionnel, CA au sens de supérieur hiérarchique, N+1 des équipes, N+2, avec une décision verticale qui descend. » (E\_22)*

### 6.3.2.3. Le comité gouvernance, les méthodologues de l’autogestion

Un troisième processus d’oligarchisation se déroule parmi des animateurs de la vie démocratique aujourd’hui représentés au sein de quatre comités<sup>41</sup> qui regroupent diverses missions d’organisation :

- Création de dispositifs/outils/etc. démocratiques
- Animation des dispositifs/outils/etc. démocratiques
- Contrôle et surveillance de la bonne application des dispositifs/outils/etc. démocratiques

**Figure 27 : Le comité gouvernance, méthodologues de CONSOMX**



Cependant, les interviews des coopérateurs, membres ou non de ces comités, soulignent une prépondérance du comité gouvernance au sein de ce travail d’organisation et une forme de dépendance des trois autres comités vis-à-vis de celui-ci (Figure 27). Finalement, le comité gouvernance centralise l’autorité pour organiser la vie démocratique interne.

<sup>41</sup> À noter que la position du Pool facilitation reste aujourd’hui floue, n’étant pas considéré officiellement comme un comité à part entière mais comme une émanation du comité gouvernance.

Le **pool facilitation** est considéré comme le « *bras armé de la gouvernance* » (E\_29), sous son influence et son contrôle dans la conception et l'organisation des animations (E\_24 ; E\_29 ; E\_42 ; E\_44).

Si le **comité AG** a pour mandat la définition de l'ordre du jour, la proposition d'un canevas type d'organisation, l'accompagnement des proposant et le secrétariat des AG, il est dans les faits limité à la logistique des assemblées générales (E\_13 ; E\_30). Peu « *empowered* », le comité gouvernance et le pool facilitation se sont réappropriés ses missions d'organisation et d'animation des assemblées.

Quant au **comité sociétal** celui-ci a aujourd'hui peu de pouvoir, limité à alerter concernant le respect des valeurs de CONSOMX sans pour autant avoir un pouvoir de sanction et/ou de décision (E\_32). De plus, le contrôle et la surveillance des principes démocratiques et autogestionnaires (E\_4 ; E\_29 ; E\_25 ; E\_40), sont du domaine du comité gouvernance et non du comité sociétal.

Cette situation de centralisation de l'autorité d'organisation de la vie démocratique par un organe unique est notamment due au fait de la présence au sein du comité gouvernance de membres sur-impliqués<sup>42</sup> et reconnus au sein de CONSOMX tant pour leur implication que pour leurs compétences.

#### 6.3.2.4. Une participation limitée des coopérateurs

Cette oligarchisation de l'organisation de CONSOMX est facilitée par une participation limitée de coopérateurs. En effet, si la coopérative est composée d'environ 1 800 coopérateurs-actifs, c'est-à-dire à jour de leur créneau de travail mensuel, rares sont ceux qui participent au-delà en s'impliquant au sein des divers comités qui composent CONSOMX. Finalement, si l'inscription et la consommation au sein du supermarché sont un acte militant assumé, les coopérateurs ne semblent pas concevoir cette participation comme une action politique interne :

*« Je pense qu'un coopérateur qui n'est pas fort engagé dans le projet, donc genre qui vient faire ses shifts, qui vient faire ses courses, a très peu d'infos sur le projet de fond. Et donc finalement, quelque part, il perd le lien avec le projet, il n'a plus que le lien avec le supermarché. Alors, je vois, il y en a qui sont un peu plus intéressés, qui viennent aux assemblées générales, mais c'est une cinquantaine de personnes je dirais. Et puis il y a une centaine ou 150 personnes qui sont hyper impliquées, qui sont dans les comités, qui viennent aux AG. Mais je pense qu'il y a toute une partie des coopérateurs qui sont venus, on leur a expliqué et ils ont dit : "Ah, quel beau projet, on va s'engager dedans". Et puis en fait, ils n'ont pas assez de choses dans quoi prendre pour y aller plus, alors qu'ils pourraient*

---

<sup>42</sup> Par rapport à la moyenne des coopérateurs membres de comité.

tout à fait. J'ai l'impression qu'on perd là quelque chose. Et le niveau d'information est très différent selon que tu sois simple coopérateur ou que tu sois dans un comité. Il y a vraiment un grand décalage. » (E\_40)

« Je me rends compte aussi que c'est un truc exigeant parce qu'on ne peut pas demander à 2.000 personnes de réfléchir, d'avoir envie de réfléchir à ça. Et je connais moi-même l'un de mes amis qui est très content d'aller faire 2h45, de ranger du fromage dans des cases et qui ne doivent pas réfléchir. » (E\_36)

« (...) je ne pense pas que la personne qui vient au début... on va dire la personne lambda elle se dise : « Tiens, je vais changer le système alimentaire et je vais tester une nouvelle forme de démocratie ». Je pense que ça vient avec le temps où tu rencontres des gens dedans. Et tu vois que le projet est un peu plus vaste » (E\_27)

Le *shift*, s'il participe à faire de CONSOMX un lieu de convivialité et de partage d'une activité et d'un monde commun (Partie 6.2.2.), reste éloigné et écarté du reste de l'organisation de CONSOMX. Le travail qui y est effectué est ainsi davantage une activité fonctionnelle pour faire tourner le magasin qu'un lieu de politisation et de décision sur les enjeux et le fonctionnement de CONSOMX.

« Je dirais bien la moitié... deux ans, un an et demi. Moi, j'étais vraiment cliente et je voyais que je ne peux pas le dire autrement les produits, les relations tout ça différent, mais le système participatif derrière et de gouvernance...! Je suis passé à côté. Je suis vraiment passée à côté. Et c'est vraiment plus un effort, ce n'était pas un effort parce que ça m'intéressait fondamentalement, mais c'est une démarche de ma part, si tu veux pour comprendre. » (E\_6)

« Le débat en tant que tel ? Je t'avoue que quand je vais à CONSOMX, que je vais faire mes shifts ou je vais faire mes courses... C'est pas un sujet de conversation que j'ai avec les gens sur place. (...) Ce n'est pas un débat que j'ai avec beaucoup de gens pour être honnête donc... je le suis à distance via les infos qui sont... de nouveau sur ce débat-là ou sur d'autres qui sont donnés dans les comptes rendus des AG ou des groupes de travail qui seront transmis via la Newsletter... » (E\_5)

Si l'organisation de CONSOMX offre la possibilité de participer activement à la vie coopérative, celle-ci reste peu accessible pour la grande majorité des coopérateurs. Tout d'abord l'organisation de CONSOMX reste difficilement compréhensible, parfois même par les plus avisés (Encadré 1). Ensuite, les modalités de participation sont conditionnées à la mise en action et à la volonté individuelles des coopérateurs : il est nécessaire pour les coopérateurs de « se faire violence » pour répondre à un appel à candidatures, pour contribuer à un chantier ou pour assister à une première assemblée générale.

« J'aime pas ce genre de grand-messe, en règle générale, faut reconnaître que je m'y fais à force. Je commence à savoir comment ça fonctionne. Je suis moins surpris et je fais un effort aussi parce que toute une partie participative qui moi me parle pas du tout. Ce n'est pas que je sois contre, c'est juste que ça me passe complètement au-dessus de la tête ou je trouve ça pas vraiment nécessaire. Donc je dois faire un effort pour... voilà, pour laisser passer. Mais plus le temps, plus... plus je participe à des AG moins c'est un effort parce que je sais à quoi m'attendre et... » (E\_34)

*« Donc comité gouvernance. Et puis le pool facilitation qui se mettait en place, tu vois donc dedans... Et puis j'avais un mandat pour organiser le comité transversal et par ce mandat-là j'ai accédé au comité de coordination. » (E\_22)*

Ainsi, si l'organisation de CONSOMX autorise la participation des coopérateurs, celle-ci demeure peu facilitée. Elle contribue ainsi directement à créer la passivité d'une majorité des coopérateurs qui ignorent les enjeux et les débats, laissés dès lors à une minorité oligarchique de coopérateurs et de salariés.

*« En fait je pense que pour le coopérateur quidam, il ne le voit pas et il s'en fout. Je pense que c'est plus au niveau des coopérateurs qui sont dans les comités, qui sont impliqués, qui sont impactés en fait par la situation, qui constatent en fait la prise de pouvoir. » (E\_29)*

*« J'avoue que depuis que je suis rentré dans le CA et que je participe à des réunions, je me dis : "Ah ouais, en fait, il y a tous ces problèmes, toutes ces questions, il y a tous ces trucs qui demeurent." Et je me disais : "C'est marrant, j'avais pas du tout... J'avais une vision très idéalisée en tant que simple coopérateur qui fait son shift, qui voit un magasin qui fonctionne, qui a sa vision de CONSOMX et qui la défend comme ça à l'extérieur, vis-à-vis de ses potes ou de ses collègues". Et puis tu rentres un peu dans les rouages et là tu te rends compte que c'est plus complexe que ça. (rire) Et du coup, c'est très étrange. Ce passage pour moi est très étrange depuis quelques mois. » (E\_39)*

#### 6.3.2.5. Une oligarchie plurielle en tension

CONSOMX est manifestement entré dans un processus d'oligarchisation à la fois au sens (1) d'une centralisation des décisions autour de personnes et de comités considérés comme les plus compétents pour statuer sur les décisions de gestion de la coopérative et (2) d'un écartement de coopérateurs moins impliqués. Cette oligarchisation se concentre ainsi principalement autour de trois comités (Figure 28) : le conseil d'administration, le comité gouvernance et les salariés.

### Encadré 1 : Une organisation complexe, retour de la première rencontre

Le 23 janvier 2020, nous avons rendez-vous au magasin de CONSOMX pour une première rencontre (à la suite de celle-ci, la recherche au sein de ce terrain est validée par le comité de coordination). Lors de ce premier contact, qui dura une journée, nous rencontrons successivement : trois représentantes du comité gouvernance, un salarié et un fondateur.

Lors de la matinée dédiée à la rencontre avec le comité gouvernance, je leur propose de me réexpliquer les différents organes/comités présents dans l'organisation pour confirmer ma bonne compréhension de leur organisation. Je leur partage en effet, avant qu'elles commencent, que j'ai eu du mal à formaliser l'organisation avec les documents qui m'ont été transmis.

Elles se lancent très vite et schématisent l'organisation sur un tableau blanc et au fur et à mesure se reprennent mutuellement face à certains désaccords. Par exemple :

- « Ah le CA tu le mets avec les autres comités toi ?
- Eh bien oui !
- Moi, je le mettais plus au niveau du comité de coordination quand même. Et je sais pas...Et les salariés tu les mets où toi ?
- Eh bien pareil avec les comités !
- Hum... (rire) »

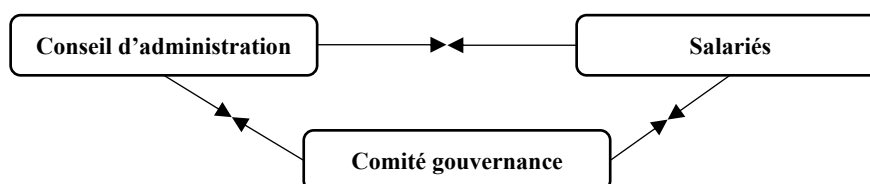
Je sens déjà que l'appropriation et la traduction des statuts et du règlement sont inégales et diverses. D'autres exemples de désaccord et/ou d'interrogations se présentent :

- Sur le nombre de salariés, sur le fait qu'ils soient tous ou non coopérateurs ;
- Sur le nombre de comités différents (aucune des trois ne savait vraiment leur nombre exact ; ni même ne pouvait me donner les thématiques desdits comités ;
- Sur la place du comité transversal et du comité sociétal.

On insiste ensuite sur la place et le rôle du comité transversal, pensant que c'est l'organe décisionnel du niveau opérationnel :

- « Non non, ce n'est qu'un organe de transmission d'informations !
- Mais tu vois, c'est typiquement le genre de problématique que l'on a à CONSOMX. Il est assez frustrant ; on se réunit pour échanger, mais on sait que l'on ne peut pas prendre de décision, donc on parle beaucoup, on échange, mais ça n'aboutit pas à grand-chose derrière.
- Je pense qu'il faudra revoir cette instance-là... On ne peut prendre aucune décision alors que ça peut clairement être le moment. »

Figure 28 : Une oligarchie plurielle : salariés, conseil d'administration et comité de gouvernance



Cette oligarchie organisationnelle naissante n'est cependant pas un corps uni et homogène d'« organisateurs », principalement managers. Cette oligarchie se présente davantage comme une oligarchie plurielle en conflit politique sur la lecture et la concrétisation des valeurs de CONSOMX. Les observations, les entretiens ainsi que les documents produits par le COPIL de recherche ont permis d'identifier que cette oligarchie tend à centraliser les dissensus et les conflits au sein de la coopérative.

## 6.4. CONSOMX, un espace antagonique

Pour comprendre l'origine de cette dégénérescence qui se produit dans une structure organisationnelle dite « plate », holacratique et participative, il est nécessaire de comprendre plus en profondeur les phénomènes politiques internes. Un élément frappant est la place des conflits et des dissensus au sein de CONSOMX. Ainsi, dès le début de la recherche, les membres ont mis en avant cette difficulté à gérer les conflits souvent nommés « tensions », selon le vocable holacratique :

- *« **La situation actuelle** : Nous observons une tension dans la dynamique/rythme du projet “supermarché” par rapport au projet “idéologique” de CONSOMX*
- ***L'effet de cette situation sur l'organisation de CONSOMX** : Tensions. Découragements. Fatigue. Perte de confiance et méfiance. Frustrations. »*
- ***L'impact de répondre à ce besoin** : (...) une atmosphère saine : les tensions sont gérées avant même d'exploser. Le conflit entre dans un processus sain de progression »*

Cette situation est analysée en trois points. Tout d'abord, nous mettons en évidence l'existence de lectures diversifiées des valeurs de CONSOMX (durabilité-accessibilité et autogestion), traduction des opinions politiques de chaque coopérateur (Partie 6.4.1.). Ensuite, nous soulignons l'existence de conflits entre certains comités (Partie 6.4.2.) qui demeurent finalement peu visibles, occultés par une forme d'image consensuelle de la coopérative (Partie 6.4.3.).

### 6.4.1. Des valeurs communes partagées mais différenciées

Malgré le partage unanime des valeurs au sein de CONSOMX – accessibilité, autogestion et durabilité – celles-ci sont l'objet de « tensions » et de « conflits » entre coopérateurs, mais aussi avec les salariés sur ce qu'est ou devrait être une « bonne » gestion du supermarché et du projet commun. Lors de l'enquête, ces conflits se focalisent principalement sur deux questions, illustratives de l'existence d'antagonismes au sein de CONSOMX :

**One-stop-shopping versus bio-shopping** : il semble exister une « *scission entre ceux qui sont plus projet idéologique et ceux qui sont pro-supermarché, entre ceux qui veulent un one-stop-shopping et ceux qui veulent soutenir un projet de consommation durable et responsable* » (D\_COPI1). Ainsi, dès notre observation de la première assemblée générale, nous avons pu identifier ces désaccords autour de diverses questions : « *Doit-on proposer des tomates en hiver ? Comment choisir des produits qui ne viennent pas de mauvaise traite animale ?* » (O\_AG). En observant certains débats, nous avons ainsi identifié que ces questions amènent la mobilisation d'opinions, d'arguments, mais aussi d'idéologies personnelles sous-jacentes différenciées.

*« Oui, c'est un vrai sujet (rire) ! Alors le but, tu sais déjà ce que veut dire CONSOMX. Le but, c'est d'être un one-stop-shopping. Mais il y a toute une communication, le fait que le comité de produit soit là. Je n'ai jamais fait partie de ce comité de réflexion, c'est tellement touchy. (...) C'est vraiment un sujet primordial de savoir quel va être le critère qu'on va mettre plus en avant ; est-ce que c'est l'accès à un prix abordable, est-ce que c'est bien rémunéré pour les agriculteurs, est-ce que c'est biologique, est-ce que c'est local... Parce que cette équation-là, avec ces quatre facteurs, on n'y arrivera jamais. C'est une question où là je sais qu'il y a pas mal de remous et de dire lequel prend la primeur sur lequel. » (E\_7)*

*« L'objectif, c'est de donner accès à une alimentation durable de qualité en soutenant l'agriculture locale et paysanne. Toutes ces balises-là, évidemment, elles existaient quand même, mais... Comme il y avait ce flou, un peu de dire : on ne s'interdit pas de passer par des grossistes, on veut être un one-stop-shopping, on est OK d'avoir des produits d'agriculture parfois plus conventionnelle pour permettre aussi une gamme qui soit un peu plurielle, où les gens peuvent faire leur choix. Ça laisse quand même une grosse marge d'interprétation, quoi... Il y a un cadre, mais sujet à une... interprétation parfois très différente d'une personne à l'autre, notamment sur cette question mixité sociale ou pas. T'as une position, si on peut dire qui dit : il faut davantage ouvrir la gamme si on veut atteindre l'objectif mixité social au détriment de l'objectif de l'accès à une alimentation et du soutien aux paysans. » (E\_26)*

**L'ouverture le dimanche** : ce débat a fait l'objet de nombreuses discussions en assemblée générale et a centralisé, deux ans avant cette recherche, les dissensus sur le projet politique porté par la coopérative. Deux conceptions s'affrontaient sur le sujet. Une première défendait une vision pragmatique : les coopérateurs auront plus tendance à venir au supermarché, à la fois pour faire leur *shift* et pour acheter durant le week-end. Cet élément impliquait la présence de salariés, par ailleurs d'accord pour travailler. Une seconde mobilise une doctrine ouvrière pour laquelle le repos dominical est un acquis social à respecter.



Les tensions issues de cet antagonisme, loin d'avoir disparu, ont refait irruption lors de notre enquête. À la sortie du premier confinement, un tag devant le magasin a été réalisé « *Sunday Free : le retour à l'anormal* »<sup>43</sup>.

*« L'ouverture du dimanche a été un sujet à gros débat. Donc il y a deux ans visiblement, à la suite de ces différents débats, ils ont décidé d'ouvrir le dimanche matin ; pas les jours fériés, mais le dimanche matin, avec condition de revoir l'approche un an plus tard. Comme un an après, visiblement, on a oublié, personne n'a pris le point en charge de revoir ce point-là, le comité sociétal s'est dit : "ok, on va faire notre petite enquête pour voir si c'est bon ou pas de continuer, si les gens sont contents ou pas avec l'ouverture le dimanche matin". Et ils ont fait tout un travail pour aussi bien contacter les salariés que contacter les coopérateurs, contacter les gens qui faisaient leur shift à ce moment-là, pour voir s'il y avait de bonnes raisons de remettre en question l'ouverture du dimanche matin. Donc sur base de leur analyse, ils en ont conclu que non, au contraire, que c'était une bonne chose. Et donc ils ont présenté ça en AG et là, il y en a eu deux ou trois qui ont dit : "Oui mais non, ça ne va pas" parce qu'il y avait des raisons aussi plus philosophiques de ne pas ouvrir le dimanche parce que c'est le jour de repos, etc. » Et donc du coup, ben voilà, ça a été bloqué, et c'est du coup maintenant à eux de mettre en place des sessions de travail pour rediscuter le point de l'ouverture ou pas du dimanche. Alors bon, c'est sûr qu'une ouverture du dimanche, les gens vont rester sur leur position, certains votent pour, certains vont être contre. » (E\_19)*

*« (...) pendant la pandémie, il y a eu la décision de fermer le dimanche pour réduire les possibilités d'ouverture et on remarquait que finalement, pas mal de gens venaient quand même en semaine avec le télétravail et tout, et que le fait d'ouvrir le dimanche était moins un besoin pour beaucoup de gens. (...) Je veux dire les mesures de la pandémie. C'est comme se laver les mains, etc. On ferme le dimanche. Et puis, quand les mesures de COVID se sont allégées et que les magasins pouvaient rouvrir de manière un peu plus large, on a envoyé dans la newsletter un mot en disant on revient à la normale. Donc la normale, on rouvre le dimanche. Et donc, ce qui est intéressant, c'est qu'il y a eu pour la première fois une manifestation via... On avait écrit sur le volet de CONSOMX ou quelque chose comme ça pendant la nuit. « On revient à l'a-normal. Ouverture de dimanche »... Bon. Et donc, ça veut dire que c'est toujours quelque chose, un thème qui est pas vraiment conclu, donc, puisqu'il y a encore des gens qui veulent en discuter. Il y a encore des gens qui veulent manifester par rapport à ça. Manifester entre guillemets leur avis plutôt négatif sur le fait qu'on ouvre le dimanche. Et ce qui est interpellant, c'est que... C'est à la fois interpellant et en même temps intéressant. C'est que cette manif, cet avis s'est manifesté non pas une AG ni rien, mais en écrivant sur le volet quoi. (...) En tout cas, moi, je trouve que ça vaut la peine qu'on en discute à la prochaine AG. Encore une fois, pas sur l'ouverture du dimanche ou non, mais sur l'ex... Sur la manière dont quelque chose qui a été décidé n'a pas été respecté. Et comment, finalement, le débat n'a pas été jusqu'au fond. Et donc, ça revient par des expressions qui sont quand même un peu spéciales quand on connaît la gouvernance de CONSOMX. » (E\_32)*

Si les valeurs de CONSOMX sont partagées, celles-ci tendent à être perçues, comprises et soutenues de manière différenciée, s'incarnant par la suite de manière antagonique. En effet, comme le soulignait le document dirigeant notre recherche : « *L'essence du projet est portée par les coopérateurs et peut être sujette à interprétation* » (D\_COPIL1). De fait, les entretiens

---

<sup>43</sup> Il s'agit ici d'un jeu de mot. Le déconfinement a été présenté dans les médias comme le retour « à la normale ». Or, celui-ci équivalait pour CONSOMX à un potentiel retour de l'ouverture le dimanche : un retour « à l'a-normal ».

puis les observations effectuées mettent en évidence non pas un antagonisme sur les valeurs constitutives de CONSOMX mais sur leur lecture, sur leur interprétation et sur les actions mises en place pour les concrétiser : qu'est-ce qu'un produit alimentaire durable et accessible ? qu'est-ce qu'une coopérative autogérée ?

*« Et c'est des questions, on en parle encore maintenant. C'est le choix des producteurs, c'est bio pas bio. C'est tout ça, tu vois. Et je pense qu'on en parlera encore dans 20 ans parce qu'on aura toujours des gens qui disent blanc, d'autres qui diront gris, et d'autres noir. » (E\_17)*

*« Et ça, c'est vraiment juste d'ouï-dire... c'est quelque chose qui a été assez confrontant et donc ça a un impact. Et puis le travail en tant que tel n'a pas été évident parce qu'évidemment, il a fallu essayer de mettre d'accord à peu près deux mille visions différentes de CONSOMX. » (E\_34)*

Cet antagonisme, par lecture différenciée des valeurs communes, trouve tout d'abord son origine dans l'ouverture du sociétariat avec la création de la coopérative en 2016 qui a augmenté considérablement le nombre de coopérateurs. De fait, cette ouverture, si elle a permis de stabiliser économiquement le supermarché, a élargi le spectre idéologique de la coopérative qui dès lors ne se réduit plus au groupe fondateur, adhérant unanimement à une lecture unique et partagée des valeurs.

*« Ce que je sais c'est que j'avais observé, c'est grâce au fait que j'avais participé à l'Assemblée Générale et j'avais pu voir une personne qui avait levé la main et qui avait dit : « Moi je crois en CONSOMX en tant que ceci. » Cette personne s'est positionnée et il y a beaucoup de monde qui allait vers cette personne... On était divisé en quatre groupes et cette personne avait beaucoup de monde autour d'elle. Et il y a donc des gens qui croient en CONSOMX en ceci et d'autres en cela. On peut pas ignorer ça. Et cette conversation ça veut dire que c'est un débat qui est encore ouvert. » (E\_13)*

*« C'était à la dernière AG, mais bon, elle est déjà loin maintenant. Je ne sais pas, c'est en tout cas un sujet, quand on l'a évoqué, il n'a pas été tranché. Parce que je pense qu'il y a des façons de voir les choses qui restent très différentes. » (E\_10)*

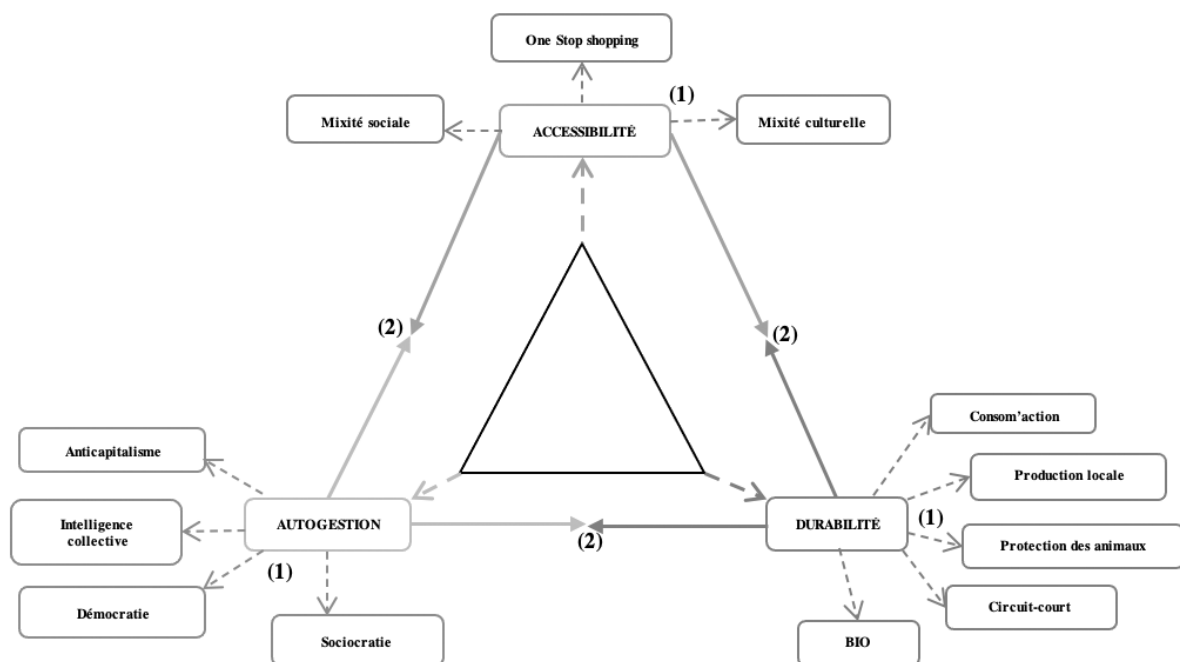
L'élargissement du groupe crée ainsi une multiplication et une diversification de la lecture des trois valeurs, présentée en Partie 6.3.1.1. En tant que moyen de concrétisation et d'explicitation de positions idéologiques antérieures, chaque nouveau coopérateur traduit les valeurs de CONSOMX selon sa propre position politique (Figure 29 – Flèches 1). Aussi, la valeur « durabilité », par exemple, tend à prendre des significations personnelles hétérogènes et parfois contradictoires : production locale, produit biologique, produits végétariens, etc.

En sus de cette diversification idéologique, les coopérateurs s'attachent davantage à un ou deux des trois principes. Ainsi, certains coopérateurs viennent au sein de CONSOMX davantage pour son aspect anticapitaliste et autogéré. D'autres poussent pour circonscrire le choix des produits

du supermarché. Certains prônent alors une approche davantage sur une qualité écologique alors que d'autre prônent en revanche une ouverture à des produits de consommation industriels pour rendre accessible le supermarché aux personnes les plus défavorisées en proposant un mix de produits durables et de produits industriels.

*« (...) j'ai pas mal réfléchi à certaines choses, voilà et il a clairement des trucs que je ne cautionne pas et je n'achète pas du coup. C'est tout, mais je comprends et j'accepte tout à fait que ce soit là. Oui, que ce soit comme ça. Et ça, ça rappelle une certaine diversité de points de vue et de façons de consommer, de niveau d'information, tout ça. C'est intéressant aussi par rapport à ça. » (E\_12)*

**Figure 29 : Diversification et contradiction idéologiques de CONSOMX**



Si l'ensemble des parties s'accordent sur l'importance des valeurs d'accessibilité et de durabilité, la lecture et surtout les arbitrages entre les valeurs dans le choix concret des produits à vendre restent l'objet de dissensus importants au sein de CONSOMX. Ainsi, en sus d'avoir un émiettement idéologique, à travers des lectures contrastées de chaque valeur, celles-ci deviennent antagoniques à travers leur concrétisation dans la gestion stratégique de la coopérative (Figure 29 – Flèches 2).

*« C'est un chantier qui n'était pas toujours simple non plus parce que... il y avait des avis différents, les objectifs de CONSOMX sont fondamentalement contradictoires entre eux, entre une alimentation accessible à tous et soutenir l'agriculture paysanne locale et de qualité. Ben oui, si tu rémunères correctement tes paysans, en fait, c'est moins accessible et en même temps, surtout que c'est important d'être accessible peut être qu'on doit prendre de la marge sur qu'est-ce qu'on propose comme produit ? C'est clair que c'est juste un inconciliable de base. » (E\_26)*

### **Encadré 2 : Faut-il vendre des tomates en hiver ?**

Lors de l'assemblée générale que nous avons observée (O\_AG), une partie des discussions traitaient de la mise en place d'une « charte produits », censée proposer une définition de critères concrets et objectifs pour aider les salariés à choisir les produits, et donc à arbitrer entre les différentes valeurs de CONSOMX. Pendant l'assemblée, différents groupes de travail ont été mis en place sur des sujets encore non résolus et sources de dissensus. Ces groupes de travail devaient élaborer une objection commune sur le sujet présenté et traité par la suite en plénière. Les objections une fois composées doivent ainsi permettre d'identifier les « points de blocage » pour proposer ensuite des solutions pour « lever les objections ».

Nous avons alors pu observer un de ces groupes qui traitait de la question des fruits et des légumes de saison. Une question est alors venue illustrer les propos du groupe : « Faut-il vendre des tomates en hiver ? »

Les échanges ont été marqués par la difficulté à trouver un terrain d'entente et donc à identifier une objection commune. Plusieurs opinions ont ainsi été partagées :

- Il ne faut pas proposer de tomates en hiver car celles-ci, bien que potentiellement biologiques, nécessitent une production en serre et un transport important ;
- Ne pas mettre de tomates en hiver impliquerait d'exclure une partie des coopérateurs, et plus largement d'une population issue de l'immigration, qui culturellement ne peuvent cuisiner sans tomate (ici la culture espagnole a servi d'exemple) ;
- Il suffit de proposer alors de mettre exclusivement, en hors saison, des tomates issues de l'agriculture bio : solution qui serait un moindre mal ;
- Mettre exclusivement des tomates bio, et donc beaucoup plus chères, exclurait de fait les membres les moins aisés de CONSOMX, ce qui entre en opposition avec la valeur d'accessibilité portée par la coopérative.

D'autres arguments ont été échangés pendant ce temps. Cette délibération en assemblée générale met en évidence une pluralité de visions de CONSOMX et de ce que devrait être une « bonne » alimentation. Plus qu'un pluralisme de valeur, cette situation, qui se répétera sur d'autres sujets durant la recherche, souligne le potentiel antagonique des valeurs de CONSOMX et de leurs lectures différenciées.

Chaque coopérateur propose alors une combinaison entre une hiérarchisation des valeurs et une lecture différente de celles-ci (Encadré 2 et 3). Finalement, la coopérative se retrouve face à un émiettement idéologique : chaque coopérateur a une vision originale de ce qu'est ou devrait être CONSOMX. En sus, la concrétisation de ces valeurs tend à les rendre contradictoires en créant des dissensus et des antagonismes au sein de CONSOMX.

### Encadré 3 : Participation ou représentation en coopérative ?

La pluralité de lectures des valeurs de CONSOMX ne se limite pas à la question des produits, mais surgit également sur la question de l'autogestion de la coopérative. Qu'est-ce qu'une coopérative autogestionnaire ?

« Nous observons qu'à CONSOMX la gouvernance porte plusieurs noms : autogestion, démocratie participative, gouvernance partagée, ... » (D\_COPI1)

« J'ai l'impression que je le vois à différents niveaux. Il y a une tension au niveau du fond, peut-être même du fonctionnement du magasin. Il y a une tension au niveau de comment on ajuste le groupe des salariés dans l'organisation générale. Il y a une tension au niveau de la représentation de ce que c'est l'autogestion, je pense. » (E\_40)

Cette lecture différenciée de la valeur « autogestion » et de sa concrétisation au sein de CONSOMX a été illustrée lors de participations-observantes au sein du COPIL de recherche même (O\_COPI1). À la suite de la mise en évidence par le chercheur de la situation au sein de CONSOMX, il a été décidé de mettre en place une recherche-action. Le COPIL doit alors définir les modalités d'organisation et de lancement de cette seconde étape de la recherche en particulier : qui doit et peut y participer ?

Rapidement un dissensus apparaît entre les différents membres du COPIL, chacun représentant des comités distincts, les membres de ce premier COPIL composant principalement le comité de coordination peuvent-ils participer ? Un conflit éclate alors : une partie souhaite autoriser, si ce n'est encourager les membres du COPIL à participer à la suite de la recherche, une seconde partie souhaite l'interdire aux membres du COPIL et ouvrir davantage la recherche aux autres membres des comités, en particulier plus opérationnels, et aux coopérateurs non-impliqués en comité.

Tous mobilisent la valeur autogestionnaire de CONSOMX pour appuyer leur argumentaire. Deux lectures distinctes peuvent être cependant identifiées. Les premiers mobilisent une lecture par la *représentation*, les comités sont les représentants des coopérateurs et sont les plus légitimes pour poursuivre la recherche. Les seconds mobilisent davantage un discours *participationniste*.

On retrouve ainsi deux discours antagoniques sur la lecture de ce que devrait être une coopérative « autogestionnaire ».

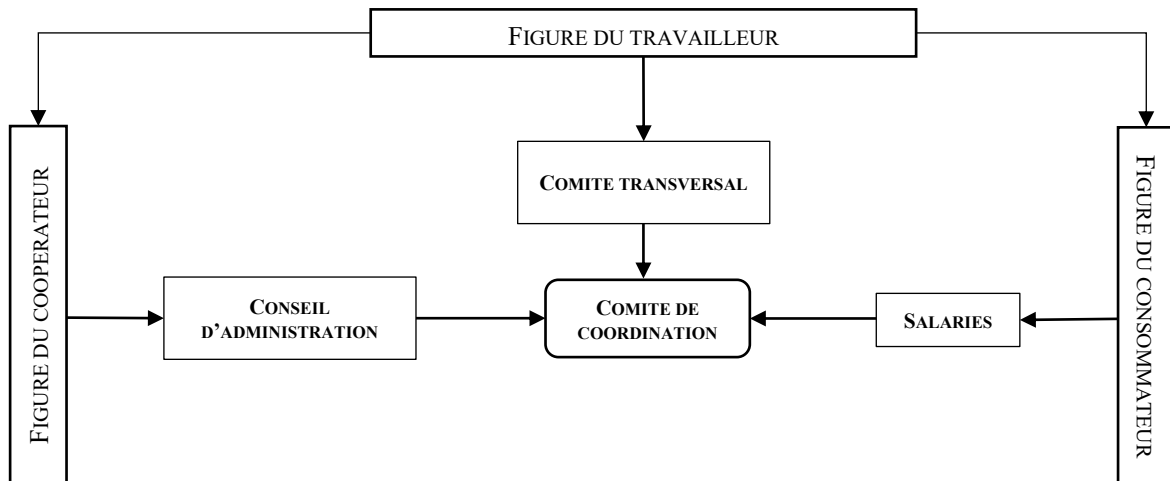
#### 6.4.2. Une organisation sous conflit

Comme le rappelle Ouahab (2009, p. 340) dans le cas du supermarché coopératif parisien La Louve, lorsque ce type de coopérative augmente son nombre de coopérateurs, elle diversifie les positions et les lectures de ses valeurs. De fait, les positions de 1800 coopérateurs sont nécessairement en conflit. CONSOMX est un autre exemple de cette diversification et de cette contradiction dans la lecture des valeurs partagées. Face à ce premier constat, cette partie souligne la conséquence de cette situation : l'émergence de dissensus et de conflits dans la gestion de la coopérative (Figure 30).

Ces dissensus trouvent leur origine dans deux sources d'antagonisme. Tout d'abord, l'antagonisme se concrétise par des conflits de critères (Clot, 2015), en particulier entre les salariés et le conseil d'administration, sur ce qu'est une bonne gestion du magasin (Partie

6.4.2.1.). Ensuite, l'antagonisme se matérialise à travers une organisation plurielle (Partie 6.4.2.2.).

**Figure 30 : Un antagonisme organisationnel au sein de CONSOMX**



#### 6.4.2.1. Des conflits de critères

L'antagonisme au sein de CONSOMX est d'abord marqué par un conflit ouvert entre les salariés et le conseil d'administration. Cet antagonisme est latent depuis le renouvellement du premier conseil d'administration composé principalement de coopérateurs-fondateurs. Depuis, le deuxième et le troisième conseil d'administration ont fini, après une phase d'appropriation de la part des nouveaux administrateurs, par entrer en conflit avec les salariés.

Cet antagonisme se caractérise en premier lieu par une incompréhension mutuelle inévitable entre des salariés d'un côté, confrontés aux réalités quotidiennes du supermarché, et des coopérateurs de l'autre, bénévoles et éloignés de la gestion opérationnelle du magasin :

*« Et oui, voilà, on s'est investi dans CONSOMX, mais on n'y travaille pas tous les jours non plus. Et donc ça, et c'est ce qui ressort souvent les deux rythmes entre les salariés, le nez dans le guidon qui gère le magasin, puis les gens des comités, les gens du CA qui ne sont pas là tout le temps et qui en fin de compte viennent faire chier avec des questions. » (E\_41)*

*« Je ne pense pas que les gens du comité gouvernance soient spécialement déconnectés du terrain mais ils sont déconnectés du vécu des salariés en tant que salariés, c'est-à-dire être tous les jours dans le magasin, devoir gérer des shifts, etc. En effet, mais il n'y a que les salariés qui connaissent ces trucs. Et donc ils sont déconnectés d'une certaine réalité du magasin, mais ils sont garants d'une autre réalité quoi, c'est un peu... un truc à Double-Face. » (E\_26)*

*« On a une vision de l'intérieur qu'eux ne voient pas et donc des fois... c'est pour ça qu'on est contre leurs propositions parce que nous on a une autre vision... de l'intérieur, plus concrète, quoi. » (Rire) (E\_3)*

*« Pour moi, c'est juste qu'il y a un groupe de personnes qui se dit motivé, qui croit au modèle et qui veut s'impliquer et qui se sent probablement frustré finalement, dans le rôle qu'il joue et d'un autre côté, t'as les salariés qui vivent le projet au jour le jour et qui en parlent entre eux et qui disent OK, on doit continuer d'avancer, qu'ils se mettent d'accord, qu'ils parlent tous les lundis un peu de ça aussi. » (E\_8)*

Ce conflit se manifeste par exemple dans le cadre du choix des produits à vendre dans le magasin avec une différence de critère dans la qualification de ce qu'est (ou devrait être) le « bien manger » et un « bon supermarché coopératif ». On identifie ici un cas caractéristique d'un conflit de critères entre les administrateurs et les salariés. Chacun utilise des critères différenciés pour définir ce que devrait être la « bonne » gestion du magasin :

*« En tant qu'acheteur, pas trop parce que finalement, pour être vraiment dans le concret, par exemple des fruits et légumes, en principe, on a une charte avec "OK, on va prendre quel type de truc" et avec des critères et ainsi de suite. Et voilà, il y a des gens qui veulent pas voir de tomates en hiver ou qui veulent pas voir de mangues qui viennent d'Amérique du Sud et ainsi de suite. D'un autre côté, nous on a envie d'avoir un magasin qui est rempli, qui donne envie de faire ses courses et ainsi de suite. Concrètement, oui, j'ai senti un peu de frustration, par exemple si on m'empêchait d'acheter tel produit, mais il n'y avait personne qui m'empêchait physiquement. Donc, si j'avais envie, je le faisais et ça ça se rapportait au fait de ce que je suis ce qui a été décidé ou est-ce que je suis plus ou moins gros ? C'est plutôt les salariés qui, finalement, décident si on se contraint un peu ou pas. » (E\_8)*

*« J'ai l'impression que les permanents pensent qu'ils sont un peu cernés de toutes parts avec eux et qu'eux veulent faire fonctionner CONSOMX, qu'ils donnent énormément de leur temps et de leur énergie et que ce n'est pas reconnu à leur juste valeur et qu'il y a des gens de la gouvernance qui les font chier en disant : "Vous n'avez pas respecté les procédures ! Cette décision-là c'est pas là, c'est là !" » (rire) (E\_1)*

Cette situation crée un décalage de rythme entre le temps-salarié et le temps-coopérateur. Chaque membre se représente ce qu'est et ce que devrait être la coopérative selon sa propre réalité et sa propre expérience. De fait, le simple décalage de rythme tend à produire des représentations différentes et antagoniques du projet coopératif et de l'opérationnalisation des valeurs communes.

*« Puis il y a l'aspect salariés, magasin, fournisseurs, gestion, tout ça. Et puis, il y a la vie associative, coopérative et c'est deux rythmes très, très différents. Il y en a où il faut prendre des décisions toutes les secondes et un où une décision peut prendre un an ou deux ou trois mais des décisions qui vont avoir un impact sur le rythme qui va... Toucher à la seconde. » (E\_35)*

*« J'ai l'impression que c'est une question qui ne va jamais s'arrêter dans CONSOMX. Est-ce que le fait qu'il y ait des personnes qui soient payées et pour qui c'est le travail de tous les jours d'être à*

*CONSOMX et que pour les autres, ça ne l'est pas, ça crée... je ne veux pas utiliser le mot tension, mais il y a une énorme différence que les gens ne comprennent pas toujours, je crois. Et je crois que c'est super de vouloir que ce soit géré par tout le monde, etc.etc. Mais ne pas reconnaître là-dedans que les salariés ont un rôle qui va au-delà de leur mandat par le simple fait qu'on est là tous les jours et quand on connaît la situation quotidienne, tous les jours. Or, c'est ce qu'on a un peu l'impression, c'est que parfois, on ne reconnaît pas cette place-là et ça va continuer de créer des problèmes. »*

*« C'est délicat, c'est hyper délicat. Tu as ce CA qui voudrait faire plus. Tu as les salariés qui voudraient être libres de leurs choix et de leurs actes. Et tu as aussi tout le ressenti qu'il y a autour, et en fait c'est ça j'ai l'impression, qui pèse encore plus. En fait, par exemple, quand le CA va dire qu'il aimerait bien faire partie de telles décisions, et que les salariés vont dire "ouais mais attends, si on doit attendre votre accord pour faire ci, si ça doit venir de vous et puis ça doit être machin, etc." donc là on ne va plus avancer et nous on est là toute la journée, donc c'est un peu compliqué si on doit attendre 10 validations et aussi 10 fois des gens extérieurs qui amènent le sujet, alors que nous on l'a déjà. Il y a un petit peu ce côté concret qui est déjà difficile à gérer, mais il y a surtout tout le ressenti qu'il y a autour des membres extérieurs, qui se disent qu'on ne veut pas les écouter parce qu'ils ne sont pas salariés. Tu as ces salariés qui se disent, "mais s'ils veulent faire mon boulot à ma place, ils n'ont qu'à venir", donc c'est hyper difficile. » (E\_2)*

CONSOMX fait ici face à une première forme d'antagonisme par la contradiction entre deux activités différentes qui se matérialisent ainsi par des conflits réguliers. Cette situation accentue alors la polarisation entre deux populations adversaires qui développent des visions différentes et antagoniques de la concrétisation des valeurs de CONSOMX.

Prenons le cas du choix des produits. D'un côté, les salariés portent un projet davantage ouvert sur les modes de consommation, par exemple centré sur l'accessibilité des produits, tandis que les coopérateurs impliqués dans les comités portent un projet davantage « écologiste », entre autres davantage centré sur la durabilité des produits. Aussi, un conflit de critère, dérivé d'une discordance dans les activités de travail dans CONXOMX, se transforme *in fine* en conflit politique. Ce conflit structure par exemple le dissensus entre one-stop-shopping *versus* bio-shopping.

*« On comprend pas. On est con. Il y a des gens qui viennent pas à CONSOMX parce que c'est trop cher et on doit donner des produits pas chers. Et si on passe en AG, les coopérateurs ne vont pas comprendre et vont pas vouloir et c'est trop compliqué à expliquer. Et on va se calmer. Et puis moi j'ai dit c'est qui les fournisseurs de ces produits miracles ? parce que... Ah oui mais non... Et en insistant beaucoup des semaines et des semaines et des semaines plus tard, c'est les fournisseurs qui sont à l'arrière, rattaché au groupe Collettertes, au groupe Carrefour. Je suis désolé, mais je ne vois pas le lien avec CONSOMX et les produits qu'on met en rayon. » (E\_41)*

*« J'ai l'impression que c'est une question qui ne va jamais s'arrêter dans CONSOMX. Est-ce que le fait qu'il y ait des personnes qui soient payées et pour qui c'est le travail de tous les jours d'être à CONSOMX et que pour les autres, ça ne l'est pas, ça crée... je ne veux pas utiliser le mot tension, mais il y a une énorme différence que les gens ne comprennent pas toujours, je crois. Et je crois que c'est super de vouloir que ce soit géré par tout le monde, etc. Etc. Mais ne pas reconnaître là-dedans que*



*les salariés ont un rôle qui va au-delà de leur mandat par le simple fait qu'on est là tous les jours et quand on connaît la situation quotidienne, tous les jours. Or, c'est ce qu'on a un peu l'impression, c'est que parfois, on ne reconnaît pas cette place-là et va continuer de créer des problèmes. Parce que tant qu'il y aura une coordination ou un CA qui pense qu'il sait autant ou qui veut avoir autant la mainmise que les salariés qui, eux, sont là tous les jours, il y a un problème. Et je pense que chaque année, c'est la 3e fois que... c'est la troisième crise de la coordination que je connais en trois ans et demi. C'est quand même révélateur. Et c'est chaque fois cette question-là. En fait, un moment c'est le pouvoir... il y a une question du pouvoir des salariés qui est en jeu parce que si on parle du mandat du CC et du CA... mais concrètement, parler du mandat du CC, c'est aussi parler du mandat des salariés. » (E\_15)*

#### 6.4.2.2. Une organisation plurielle

Cette contradiction et ce conflit politiques posent en arrière-fond la question de la légitimité à prendre les décisions de gestion au sein de CONSOMX. Cette question de l'autorité, définie sociologiquement comme « pouvoir légitime », soulève *in fine* deux interrogations. Tout d'abord, qui a le pouvoir effectif de décider ? Les éléments de réponses ont été développés précédemment (Partie 6.3.2.) lors de l'identification d'une oligarchisation bien particulière de l'organisation bien particulière. Cependant, celle-ci demeure singulière par son caractère pluriel : chaque comité s'appuie sur des connaissances, des informations et des expériences personnelles particulières et parfois inégalitaires.

*« Je me posais des questions sur la réelle information de chacun pour pouvoir prendre une décision. Je me dis est ce qu'on est vraiment bien informé et suffisamment informé pour pouvoir prendre des décisions qui sont à ce niveau stratégique. Ça, c'est pour moi toujours une grande, une grande question. » (E\_4)*

*« En fait, un moment c'est le pouvoir... il y a une question du pouvoir des salariés qui est en jeu parce que si on parle du mandat du CC et du CA... mais concrètement, parler du mandat du CC, c'est aussi parler du mandat des salariés. Et il y a une tension au type de contre-pouvoir que l'on veut donner aux salariés. Et je ne dis pas que je ne veux pas que les salariés n'aient pas de contre-pouvoirs. C'est très important qu'on ait un contre-pouvoir, etc. Et je suis pour et j'en veux un. Mais il faut accepter que les salariés soient là presque 24 heures sur 24 et qu'il y a une connaissance qu'on est les seuls à avoir. » (E\_15)*

En tirant le fil, ce développement interroge finalement la source de légitimité pour exercer le pouvoir : qui a la légitimité de gérer la coopérative ? D'où vient cette légitimité ? La réponse à cette question a été largement discutée. Elle est source de conflits au sein de CONSOMX, chaque partie revendiquant la légitimité à représenter les coopérateurs, souvent définis comme une « *masse dormante* » (E\_15) ou une « *majorité silencieuse* » (E\_46), face à une « *minorité militante* » (E\_18).

*« Ce sont toujours les mêmes coopérateurs qui interviennent, et c'est le problème de la masse dormante et de ces coopérateurs qui viennent faire leurs courses simplement. C'est qu'en fait, ceux*

*que ça intéresserait, je pense, ne se manifestent pas et ne sont pas au courant qu'il y a ces discussions qui ne font pas attention à tout ça dans les newsletters et autres. Et c'est comme ça que... » (E\_8)*

*(...) la légitimité démocratique est-ce qu'elle est à l'Assemblée, où il y a 200 maximum 300 personnes ou est-ce qu'elle est dans le magasin des gens qui font les achats, n'est-ce pas finalement la démocratie ? C'est notamment sur la question des produits, c'est beaucoup, beaucoup ressenti parce que c'est l'assemblée générale qui doit voter sur... On ne va pas avoir tel type de produits. » (E\_26)*

La participation au sein des *food coops* s'appuie sur une triple qualité des membres : coopérateurs, consommateurs et travailleurs. On retrouve derrière cette triple participation une triple forme de légitimité qui génère finalement des conflits.

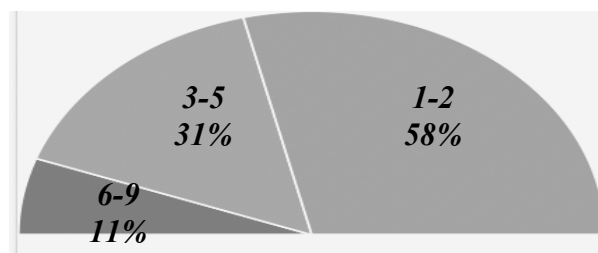
- (1) Une première légitimité est issue de la représentation de l'assemblée générale et de l'élection du CA. C'est ici la **figure coopérative** qui est mise en avant : la légitimité est portée par le coopérateur en tant que copropriétaire de la coopérative.

En ne réunissant qu'environ 90 coopérateurs (E\_18), l'assemblée générale s'appuie sur une minorité des coopérateurs de CONSOMX : les plus impliqués, les plus militants, en particulier sur les sujets du bio et du durable (E\_6 ; E\_8 ; \_15 ; E\_18 ; E\_27 ; E\_32 ; E\_33 ; E\_37 ; E\_43 ; E\_46).

*« Parfois, on pense que c'est participatif, en réalité, c'est la minorité qui porte en fait, la minorité la plus dure qui porte les sujets parce qu'ils sont plus avertis et croient fort en leurs idées. Donc ils sont très forts pour les entrer en AG. Et quand le projet va bien, les AG ne sont pas super-participatives, hein : au début on était plus de 270 personnes maintenant à peine 90. »*

Ce point semble se valider en partie lorsque l'on étudie les participants des 9 dernières AG (Figure 31). Une assemblée générale moyenne serait ainsi constituée d'une majorité de primo-participants (58%) ; seuls 11% des participants ont participé à plus de cinq d'entre elles et peuvent de fait avoir un vrai suivi des décisions et des délibérations. Finalement, seule une minorité de coopérateurs peuvent suivre les projets de CONSOMX.

**Figure 31 : Nombres de participations en moyenne des participants aux neuf dernières AG**



Le CA, issu de cette population en partie par cooptation (E\_35 ; E\_46), représentant et redevable vis-à-vis de celle-ci, porte ainsi dans ses opinions une idéologie plus militante, par exemple sur la durabilité des produits.

*« Dans une approche conseil d'administration, en ayant reçu un mandat de la part de l'AG, en étant désigné. Donc on se disait on doit défendre les intérêts de la coopérative et on est désigné par l'AG pour faire ça. » (E\_41)*

De fait cette figure coopérative, et sa légitimité à prendre les décisions, est aujourd'hui remise en cause au sein de CONSOMX, ne permettant finalement que de représenter les opinions et la voix des coopérateurs les plus militants, les plus volontaires et les plus enclins à participer activement et politiquement à la gestion de la coopérative.

- (2) Une deuxième forme de légitimité est issue de la **figure de consommateur** des membres de CONSOMX.

Cette voix est principalement portée par les salariés au sein de la coopérative. En effet, ces derniers savent ce que les membres achètent, ils reçoivent directement leurs retours sur les produits, etc. Les salariés sont dès lors porteurs d'une deuxième source de légitimité : la consommation effective de l'ensemble des clients de la coopérative. Or celle-ci entre en opposition avec la première.

*« Les élargissements de gamme comme ça au quotidien, ça s'est fait par des demandes des coopérateurs. Donc, les fiches-produits que les consommateurs peuvent compléter en disant moi, j'aimerais bien trouver ça ou j'ai vu ça ailleurs, etc. Et donc, l'acheteur responsable va essayer de voir s'il trouve ce produit auprès des fournisseurs qu'on a. Et quand on parle d'un élargissement plus large et donc d'avoir de nouveaux fournisseurs qui pourraient nous permettre d'avoir d'autres types de produits. Bah là, c'est à partir de là que le nœud du problème s'est lancé. Et ça, on ne pourrait pas le faire sans avoir... C'est une décision qui est plus large, qui est trop large pour que ce soit juste les salariés qui disent "je rentre de nouveaux produits". Et donc ça doit passer par tout un processus démocratique de validation. » (E\_8)*

- (3) Enfin une troisième source de légitimité peut être identifiée à travers la **figure de travailleur** des membres, portée en particulier par ceux-ci qui s'impliquent au sein des comités de CONSOMX.

Celle-ci est multiforme tant elle s'appuie sur des compétences, des connaissances et des engagements spécialisés dans certains domaines. Elle se concrétise au sein de divers comités thématiques à l'instar du comité produits, responsable du choix des produits dans le magasin, ou encore le comité admin-compta, responsable de la gestion comptable de la coopérative.

La rencontre entre ces trois types de légitimité participe à créer des conditions supplémentaires d'un antagonisme au sein de CONSOMX qui se concrétisent autour des sujets préalablement soulignés. Or cette pluralité de légitimité complexifie la prise de décision : face à un antagonisme irréductible : qui doit prendre la décision et donc trancher ?

### 6.4.3. Un consensus construit

Paradoxalement, CONSOMX est aujourd'hui une entreprise considérée, mais aussi vécue comme un lieu fraternel, uni et sans conflit majeur par la majorité des coopérateurs, en particulier ceux qui ne sont pas ou peu impliqués dans la vie organisationnelle de la coopérative. Il leur semble difficile d'entendre et d'imaginer qu'il puisse y avoir au sein de la coopérative des tensions et des conflits parfois violents. Ainsi, lors de la présentation de notre rapport préliminaire de recherche aux coopérateurs (O\_RAP3), certains refusaient cette analyse antagonique de CONSOMX jusqu'à l'intervention d'une auditrice, ayant participé à des réunions du comité de coordination et du comité du transversal, pour leur confirmer nos observations. Ainsi, un salarié de CONSOMX, ayant été auparavant coopérateur, partageait son étonnement lorsqu'il a découvert les arcanes de la coopérative et la présence de dissensus et de conflits importants (E\_3) :

« – Et ça fait quoi de passer de l'autre côté ? De coopératrice à permanente ?

– Ca change fort, je trouve. Ça a beaucoup moins le côté féérique que j'avais en tant que coopératrice. C'est hyper différent. » (E\_3)

Cette image consensuelle souligne un fait : les dissensus ne sont pas publicisés à l'ensemble des coopérateurs. Il est nécessaire de s'impliquer activement au sein de la coopérative pour commencer à entrevoir et à comprendre les enjeux et les luttes idéologiques en cours. Les dissensus, et donc à fortiori les conflits, restent concentrés au sein du comité de coordination (parfois le comité transversal). De fait, les comités les plus opérationnels, mais surtout les coopérateurs non-impliqués dans les comités restent étrangers aux controverses de CONSOMX. Ainsi, les tenants et aboutissants des conflits tendent à être centralisés au cœur d'une oligarchie, que nous avons préalablement identifiée, qui *in fine* devient l'épicentre du dissensus et du conflit politiques.

Cette situation tient à une volonté explicite de trouver un équilibre entre les différentes positions antagoniques. *One-stop-shopping*, ouverture et travail dominical, ouverture à la participation,

etc., ces objets de dissensus ont cherché à être résolus en trouvant *la* solution la plus consensuelle possible (E\_26 ; E\_28 ; E\_30 ; E\_39 ; E\_42) :

*« C'est ce genre de choses qui pour moi devrait permettre d'arriver à des décisions les plus consensuelles possibles, sachant qu'à un moment, c'est clair tu peux pas voir dans un projet comme ça tout le monde qui est d'accord avec la décision. C'est normal. » (E\_26)*

Cette volonté de consensus souligne la peur d'ouvrir une boîte de Pandore (E\_17) qui mènerait à une désunion des coopérateurs et *in fine* à l'implosion de la coopérative. Cet élément signerait un échec économique pour la coopérative. Le plan d'affaires repose en effet sur l'intégration et la participation de nombreux coopérateurs qui travaillent et consomment au sein de la coopérative :

*« Je crois que ce serait tellement plus apaisant pour tout le monde d'avoir un jour une décision par rapport à ça. Mais évidemment, ça fait hyper peur d'avoir une décision par rapport à ça. Ça fait hyper peur parce que pour le moment... Dans toute organisation, il y a des clivages. Il y a un certain nombre de sujets qui clivent ça. C'est un sujet qui clive à la base, très clairement. Et donc. Mais qu'est-ce qui va se passer le jour où on va prendre une décision ? Comment vont réagir ceux qui... ? Finalement, ils ont un point de vue qui n'est pas celui qui a été pris. C'est aussi une décision pour moi hyper difficile parce que très souvent, on essaye à CONSOMX de se dire, ne pas faire un "ou", mais de faire un "et". Comment est-ce qu'on peut rétablir... Et c'est génial cet état d'esprit là. Je crois que c'est compliqué avec cette décision-là de faire un "et". C'est très compliqué et voilà, mais pour moi, c'est une des... Avec les mandats, c'est une des priorités sur lesquelles, qui devraient, il faudrait et le mot qui me vient en tête. Il faudrait avoir le courage de le faire. Mais je crois que c'est purement subjectif ce que je dis là, mais je crois qu'on a peur de cette question. On a peur des conséquences et donc il y a un peu un manque de courage, de vraiment...cCe n'est pas l'attaquer, mais de vraiment... la traiter, quoi. » (E\_4)*

*« Faut bien... bien avoir conscience que s'orienter vers un one-stop-shopping ou pas a beaucoup de répercussions sur beaucoup de choses, sur les produits qu'on vise, sur voilà. Et donc ça vient toucher beaucoup de choses concernant les valeurs. Je pense qu'il est important de remettre aussi en regard de ça, la diversité qui avait été souhaitée en termes de public touché. » (E\_12)*

*« En fait, je pense qu'un vote, ça me frustrerait aussi, du coup je ne dis pas "il faut voter", parce que l'avantage de ne pas cristalliser et de ne pas positionner des fractions en deux trucs très forts, qui pourraient conduire après à des schismes au sein de CONSOMX. Donc je trouve que ça, c'est intéressant comme outil. » (E\_33)*

*« Je pense que d'une part, il y a la volonté de... il y a la peur de perdre des gens d'un côté comme de l'autre. Et comme CONSOMX, je crois, étant une croissance un peu continue. Et voilà. Il y a une certaine fierté aussi de voir ce que tu vois, ça réunit plus de 2000 personnes. Enfin, c'est un vrai succès. Et je crois qu'il y a la peur de ce côté. Pouf. Tu vois d'un coup. Je pense qu'il y a vraiment une peur et qui du coup empêche d'aller dans un sens comme dans l'autre parce que de toute façon, il n'y a pas de... Dans un sens comme dans l'autre, il y aura des pertes en fait. Il y aura des mécontentements et voilà. » (E\_39)*

Il existe donc une peur de la division. Celle-ci impliquerait un morcellement fatal pour la coopérative. Cette crainte amène ainsi CONSOMX à adopter des moyens de participation et de délibération consensuelles, vers la recherche d'un équilibre entre les différentes positions antagoniques :

*« Après, c'est presque anecdotique, mais après c'est que ça nous a pris un peu d'énergie au début à essayer de trouver un équilibre entre ces aspirations, ces demandes-là, et la réalité de ce qu'il était possible de faire fonctionner pour un magasin comme ça. » (E\_26)*

Cette recherche d'équilibre entre positions antagoniques finit par créer une forme de frustration ; les membres multiplient les délibérations sur des sujets redondants et finalement jamais tranchés :

*« Beaucoup de réunions qui étaient soit frustrantes parce qu'elles étaient inefficaces soit frustrantes parce que je n'y trouvais jamais vraiment la possibilité d'y exprimer des opinions qui se rapprochent du volet politique. » (E\_47)*

*« (...) Cette question-là n'a jamais été coupée. En néerlandais, on dit 'couper le nœud'. Tu as un nœud et à un moment donné, il faut décider et tu coupes le nœud. Et ça, on n'a jamais fait parce que c'est tellement... » (E\_41)*

*« Un des facteurs qui finalement arrange c'est le temps. Donc le fait que ça se discute comme ça, ça rajoute du temps et au bout du compte, comme dans beaucoup de problèmes d'ego ou encore idéologiques, les problèmes s'évanouissent avant d'être résolus. Voilà. C'est une manière de gérer. » (E\_28)*

*« Comment ça s'est arrangé, ben en fait parce qu'on a "accepté" de mettre de l'eau dans notre vin. En fait à un moment donné on s'est dit : on va lâcher parce que ça part dans tous les sens. En plus franchement, il y avait le comité transversal, moi à chaque fois que je sortais de là, j'étais trop mal, je sentais que j'avais une tension très forte vis-à-vis des salariés. Donc à un moment donné on s'est dit : voilà, on a qu'à laisser les gens choisir, parce que voilà. Et je crois que c'est ça qu'on s'est dit. Et donc finalement c'est comme ça que la question a été plus loin, la question des produits et tout ça. » (E\_38)*

#### 6.4.4. Des conflits latents, une violence interpersonnelle

CONSOMX est marqué par un « consensus de façade » grâce à la dissimulation, au plus grand nombre, de l'existence de dissensus et de conflits politiques au cœur de l'organisation sur la lecture et la concrétisation des valeurs de CONSOMX. *In fine*, les conflits existants sont invisibilisés et les objets de ceux-ci demeurent non-tranchés et continuellement requestionnés :

*« Ce qui fait qu'on revient souvent sur des questions qui ne sont toujours pas éclaircies, qui sont assez fondamentales dans cette question de relations. Qu'est-ce que font les travailleurs ? Que font les coopérateurs ? La bonne vieille question, par exemple, du One Stop Shop. Est-ce que CONSOMX doit*

*être... ? Est-ce qu'on doit vraiment pouvoir faire toutes ces courses à CONSOMX ou pas ? à trouver des produits qui ne sont pas forcément durables ? » (E\_25)*

*« Et donc finalement, il y a cette note qui est approuvée maintenant qui est une note qui est intéressante parce qu'elle donne de grandes balises. Mais ça reste des grandes balises quoi, on a quand même botté en touche sur une série de sujets, parfois les plus épineux parce qu'on croyait que c'était compliqué de trouver... » (E\_27)*

Par exemple, la résolution de la procédure du choix des produits est une problématique latente, en attente de réponse depuis près de trois ans. Face à ce constat, beaucoup de coopérateurs et de salariés sont favorables à ouvrir cette question politique. Or, il ne semble pas exister de dispositif délibératif adéquat pour accueillir ce type de débat et de décision :

*« Un statu quo n'est pas forcément bon mais si on ouvre la boîte de Pandore... Encore une fois, je pense que l'équation ne va être résolue que si on l'ouvre. Il faut s'attendre à ce qu'il y ait des débats qui soient houleux, soient intenses où on n'arrivera pas à avoir une levée d'objection totale (...) on a tous des sensibilités différentes, il y en a certains qui ont plus de facilité à parler, à s'exprimer, à s'énerver. » (E\_7)*

*« L'important pour moi est qu'il n'y ait pas un groupe qui... qu'un bloc du pouvoir impose des choix et des idéologies. Le challenge, c'est de trouver des vrais outils démocratiques. Même pour CONSOMX qui se dit très démocratique, pour faire sortir la réelle volonté et la réelle identité, les vrais besoins qui forment la coopérative qui peuvent apporter un peu plus loin que certaines idéologies personnelles. » (E\_18)*

De même, le sujet de l'ouverture le dimanche a fait l'objet de nombreuses discussions, à la suite desquelles le choix a été fait d'ouvrir pour un temps limité. Durant notre période d'observation et d'entretien, cette phase de test s'est achevée et le supermarché est pour autant resté ouvert sans nouvelle délibération prévue. Face à cette situation, un tag au sol devant le supermarché a été réalisé pour dénoncer cette situation. Cette situation rompt avec l'image d'une coopérative harmonieuse, et souligne à contrario l'invisibilisation des positions politiques, contraintes de se manifester en dehors des dispositifs démocratiques prévus :

*« Pourquoi les gens font ça ? Pour moi, c'est un havre de paix. Tu vois. Je trouvais que c'était assez agressif de passer par le tag. Surtout que voilà... comme on l'a dit, le fait qu'on soit... Ça a été voté en AG. Donc on a laissé les gens choisir. » (E\_3)*

*« (...) ça crée une chape de plomb sur des débats de fond. Et après ça ressort de partout ! Maintenant, tu vois un tag devant le magasin. Je ne sais pas si tu en as entendu parler. On commence à faire de drôles de choses juste pour pouvoir s'exprimer parce que tu as cette chape de plomb de la méthode qui ne le permet pas ! » (E\_44)*

*« En général, tu prends cette manière de t'exprimer parce que les autres que tu as essayé n'ont pas marché. Et quand tu veux marquer ton mécontentement... Tu veux marquer quelque... tu veux exprimer quelque chose, en général un mécontentement à d'autres personnes. » (E\_32)*

A la quasi-unanimité, les interviewés reconnaissent que ces questions politiques, en particulier celle concernant le One-stop-shopping *versus* le Bio-shopping, entre accessibilité et durable, parasitent l'ensemble des débats, des décisions et nuisent à la légitimité des organes de CONSOMX. Par exemple, un chantier participatif cherche à trancher ce sujet et à construire une politique de choix des produits à travers une charte produits. Si ce chantier a permis de définir des processus de choix, certains dénoncent les limites idéologiques qui mettent le comité produits dans une position délicate :

*« Pour moi, dans l'ordre de faire les choses, le fait que cette question-là n'était pas résolue avant le chantier produits, au début du chantier produits, je sais pas ce qu'il faut dire, la parasité, c'est clair. La parasité. Et de ce que j'ai entendu d'un comité transversal récent le fait que cette question n'est pas résolue et continue à parasiter. » (E\_4)*

*« Pour moi, il fallait absolument qu'il y ait des critères clairs et tout ça. Et en cours de route, je me rends compte qu'en fait... c'est impossible de faire valider des critères sur lesquels on va tous être d'accord et que la probable meilleure manière de pratiquer ce serait de laisser le marché décider où ce qui rentre et ce qui sort est décidé comme ça. Ou alors on a un point de vue idéologique à la base et on est très clair là-dessus. Mais sans décision idéologique, c'est la seule manière de faire. Et donc pour l'instant, la charte, c'est plutôt de la décoration pour rassurer les coopérateurs idéologiques, mais non-engagés que tout va bien, tout est sous contrôle. » (E\_34)*

Cette latence politique exacerbe ainsi les tensions interpersonnelles qui ont pu être observées au sein des organes de CONSOMX (O\_CC ; O\_COPI), en particulier au sein de comité de coordination, et que certains membres avec nous.

*« Écoute, j'étais en train d'écrire un mail avant de te voir en me disant que chaque fois que j'ai CC, j'ai mal au ventre. Je me réveille la nuit. » (E\_22)*

*« Un comité de coordination qui se passe bien, c'est un comité de coordination où on ne pleure pas ! » (O\_RAP3)*

Ces tensions, sous-jacentes aux conflits politiques, participent à un épuisement de nombreux coopérateurs et de salariés qui finissent par quitter la coopérative ou par s'en désinvestir (E\_22 ; E\_35 ; E\_46 ; E\_47) :

*« (...) il y a pas mal de tensions interpersonnelles qui ressortaient. Pas au sein du comité mais avec d'autres organes ou d'autres personnes à d'autres positions dans CONSOMX. (...) Il faut que ça reste motivant, une source d'énergie, quoi, pas... pas un truc qui te pompe et qui t'assomme. » (E\_12)*

*« Mon enthousiasme était un peu diminué quand même pas mal, surtout pendant l'année 2019. Et puis, en fait, il y a eu un mandat pour deux ans, donc il allait y avoir un nouveau mandat qui allait être ouvert. À l'AG maintenant de février 2020 et en fait, on a beaucoup donné, beaucoup souffert. » (E\_41)*



*« Il y a des tensions... bon, voilà des tensions actuelles parce qu'il y a des tensions non-régulées dans le passé. Il y a des tensions, je crois, parce que les mandats ne sont pas clairs et que donc : "C'est à moi ! Non, c'est à toi !" Il y a des tensions liées à ça. Et puis, il y a des tensions interpersonnelles aussi. Ça, c'est clair et je crois qu'il est aussi urgent qu'on ait ce processus de régulation qui soit... » (E\_4)*

*« Après, j'ai très vite senti des tensions... En tout cas des tensions personnelles vis-à-vis de ce que je captais sur des sujets de type : la complémentarité entre les choses qui se passent de manière verticale et horizontale au sein de CONSOMX. Je l'entendais... je l'entendais un peu en fil rouge comme ça et ça, ça venait me poser questions sur comment se passaient les choses : est-ce qu'elles étaient claires, etc. Donc je me suis dit "dis donc on va pas s'ennuyer !" Et après, il y a pas mal de tensions interpersonnelles qui ressortaient. Pas au sein du comité, mais avec d'autres organes ou d'autres personnes à d'autres positions dans CONSOMX. » (E\_12)»*

*« Je sais qu'avec [un membre du CA], on s'est appelé un soir et lui venait de faire un CC spécial un peu... « vidons notre sac ». Et je crois que cela avait été particulièrement difficile à vivre pour lui. Moi, je n'y étais pas. J'étais au COPIL. J'avais bien choisi ma soirée. C'est vrai que moi, je l'ai un peu. Je me suis dit "Mais merde, en fait. Moi, je viens pas pour ça". Si c'est que des tensions comme ça et... c'est pas possible, quoi, tu vois. Du coup, je n'ai pas forcément... à chaque fois... Si Ça commence à tomber dans une crise. Ça va me fatiguer et me prendre la tête après coup. Et j'ai pas envie de rajouter ça à déjà beaucoup de tension et de responsabilité professionnelle. » (E\_39)*

L'existence de ces dissensus et conflits politiques nous pousse ainsi à nous interroger et à analyser le dispositif de Gestion Par Consentement. En tant que dispositif délibératif principal au sein de la coopérative, celui-ci devient le dispositif de médiation de l'antagonisme organisationnel de CONSOMX. Comment accueille-t-il les dissensus ? Qu'en fait-il ?

## 6.5. Gestion par consentement et politique démocratique

Cette partie analyse la gestion par consentement (GPC), dispositif central dans les modèles sociocratique et holocratique. Cette partie met en évidence que, derrière un projet théorique de conciliation et d'inclusion dans la décision de l'ensemble des participants, même minoritaires, il se produit finalement une dépolitisation des antagonismes.

*« C'est clair que c'est juste un inconciliable de base. Donc il y a cet équilibre à trouver.... Vu que c'est une recherche d'équilibre. C'est des discussions parfois compliquées. » (E\_27)*

### 6.5.1. Présentation du dispositif

La Gestion Par Consentement (GPC) est un dispositif délibératif et participatif qui « *does not ask for a « yes » but does provide an opportunity to give a reasoned 'no'»* (Endenburg, 1998b, p. 10). Une décision est prise uniquement lorsqu'aucun participant ne soulève d'objection raisonnée et argumentée à une proposition donnée (Tableau 14) qui doit être fondée sur des

arguments indiscutables (Endenburg, 1998a, p. 22). Afin de clarifier cette définition pour les membres des comités/assemblées, CONSOMX utilise en outre le schéma produit par l'Université du Nous (Annexes 6).

**Tableau 14 : Définition de l'objection par la littérature grise**

Référence	Définition
Endenburg (1998, p. 146)	« When applying the principle of consent of the principle of no objection, it is essential to state one's reason why one objects to a given proposal. It is not enough simply to say 'no'. Sociocracy means the power of argumentation. »
Endenburg, (1998, p. 146)	« The principle of consent is not the same thing as a right of veto. When applying the principle of consent of the principle of no objection, it is essential to state one's reason why one objects to a given proposal. It is not enough simply to say 'no'. Sociocracy means the power of argumentation. »
Bockelbrink <i>et al.</i> (2015, p. 41)	« Explorez et affinez chaque argument si nécessaire pour identifier toute idée erronée ou dissiper tout malentendu, et éliminer les aspects de l'argument qui sont uniquement fondés sur des hypothèses, sur une préférence ou sur une opinion personnelle. »
Bockelbrink <i>et al.</i> (2015, p. 27)	« Une objection est un argument démontrant (ou révélant) comment une entente ou une activité (proposée) peut entraîner des conséquences imprévues, ou qu'il existe des moyens intéressants de l'améliorer. »
Romme (1995, p. 213)	« The primary method of decision making is by consent ('no argued objection'). The reasons and arguments offered before a consent decision is made are of prime importance; the decision is made when none of the participants objects to it. Day-to-day decisions about policy implementation are not made by consent. »
Romme (1997b, p. 156)	« The consent principle appears to retain the advantages of consensual decision-making, while avoiding major efficiency problems and, as such, creates optimal conditions for effective team learning. »
Université du Nous	« (...) le consentement se contente du fait qu'aucun membre n'y oppose d'objection raisonnable. Une objection est jugée raisonnable si elle bonifie la proposition à l'étude ou l'élimine complètement. L'objection n'est plus synonyme d'obstruction mais d'identification de limites, de tolérances qui deviennent les conditions de réalisation de la proposition. »
Université du Nous	« Une objection est raisonnable si : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Elle invite à une bonification de la proposition par l'intelligence collective du groupe</li> <li>- Elle élimine la proposition, en la rendant impossible à réaliser (on gagne du temps en passant à une autre proposition)</li> <li>- Elle est argumentée de manière claire</li> <li>- Elle n'est pas une manière détournée, consciemment ou non, d'exprimer une préférence ou une autre proposition. »</li> </ul>

Comme souligné par Battistelli (2019), la GPC suit un modèle de décision par « *consensus apparemment* » (Urfalino, 2007) ; Endenburg a su adapter le principe d'unanimité, seul modèle décisionnel non-excluant (Romme, 2004), pour en faire un modèle efficace (Romme, 1997b). Si un individu peut ainsi bloquer le processus décisionnel, « *il est moins exigeant de ne pas refuser (consentement) que d'entériner (consensus)* » (de Bony, 2018, p. 1). De surcroît, Endenburg prévient le risque d'« obstruction » en soulignant le rôle et les limites de l'objection.

À l'issue du processus de délibération et de décision par GPC (Figure 32), il existe trois résultats possibles (Endenburg, 1998a, p. 74) :

- (1) Tous les participants sont en accord avec la proposition. La décision est prise.
- (2) Une partie des participants est en accord avec la proposition et quelques-uns n'ont pas d'objection. L'ensemble des participants consent à la proposition. La décision est prise.
- (3) Une ou plusieurs personnes ont soulevé une ou des objections raisonnées et argumentées. La proposition est alors soit (i) modifiée pour lever et répondre aux objections soulevées soit (ii) rejetée ; une nouvelle proposition doit être construite pour résoudre le problème et répondre aux objections.

**Figure 32 : Les étapes de la gestion par consentement**

<p><b>Étape 1 : Orientation</b> Étape 1.1. : Définition du problème à régler Étape 1.2. : Travail d'une (ou plusieurs) proposition pour solutionner le problème.</p> <p><b>Étape 2 : Délibération</b> Étape 2.1. : Présentation de la proposition au cercle Étape 2.2. : Demande de clarification des participants Étape 2.3. : Possibilité d'amender la proposition Étape 2.4. : Récolte par un animateur des réactions des participants Étape 2.5. : Possibilité d'amender la proposition Étape 2.6. : Nouvelle présentation de la proposition Étape 2.7. : Émission des objections et présentation des arguments Étape 2.8. : Possibilité d'amender la proposition et nouvelle présentation</p> <p><b>Étape 3 : Décision</b> Étape 3.1. : Nouvelle présentation de la version finalisée Étape 3.2. : Décision finale par consentement</p>
--

Pour justifier et étayer ce modèle décisionnel, Endenburg s'appuie sur les principes de la cybernétique et prend en particulier l'exemple d'un système de chauffage central pour justifier de la pertinence, de l'efficacité et de la supériorité de son modèle décisionnel. La gestion par consentement cherche avant tout à produire et à maintenir, par les décisions prises rationnellement, « *a dynamic system in equilibrium* » (Endenburg, 1998b, p. 217).

Cet élément explique la méthode stricte et standardisée de délibération, seule assurance pour limiter les divagations et veiller à l'efficacité des délibérations et des décisions (Romme, 2004). La GPC est pour ses promoteurs une méthode de décision qui lie à la fois rapidité et efficacité tout en restant à l'écoute de chacun. Repris par une littérature grise contemporaine, ce modèle délibératif développe par ailleurs une double médiation de la délibération (Figure 33) :

- Par le « **centre** » qui réunit l'ensemble des apports (problèmes, solutions, réactions, objections, etc.) formulés pour résoudre collectivement le problème identifié. L'objectif de

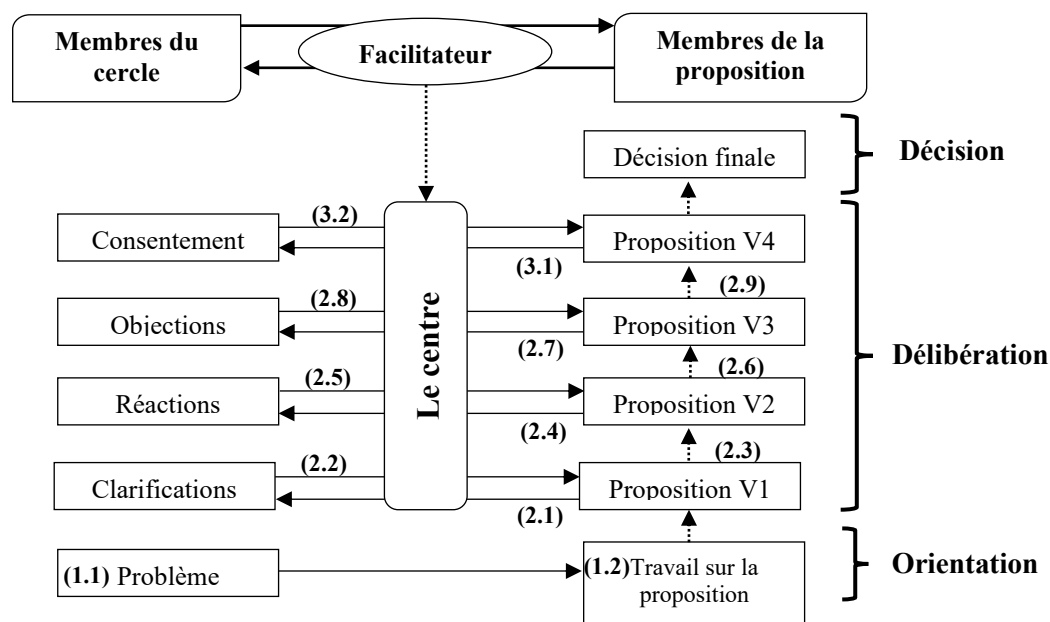
ce centre est de dépersonnaliser les formulations de chacun : chaque énoncé est une information déposée qui appartient dès lors au groupe (*Université du Nous*).

- Par un **facilitateur** qui s'assure du bon déroulement et du respect du processus de décision. Il est un médiateur tiers qui, par ses connaissances de la GPC, anime la réunion. Il doit « *aider le groupe à rester focalisé, à garder le cap de la réunion, à libérer la créativité et la sagesse des participants* » (*Sociocracy 3.0*) pour nourrir le centre.

Cette caractérisation de la GPC permet de souligner quelques éléments essentiels de ce mode délibératif et décisionnel :

- (1) Il y a une continuité entre délibération et décision. La décision finale (3.2.) n'intervient qu'à la suite de microdécisions et de modifications (2.3 ; 2.6). La première version de la proposition ne sera pas, bien souvent, l'objet de la décision, mais l'objet d'un travail d'amélioration.
- (2) Ce processus a pour objectif premier avant tout la qualité de la décision en créant une proposition acceptable pour l'ensemble des acteurs : il est ainsi commun que les facilitateurs demandent si les participants « *peuvent vivre avec la proposition* ». Une fois prise, la décision ne souffrira pas d'hostilité significative.
- (3) La décision est *de facto* prise lorsqu'il est constaté un consensus apparent, c'est-à-dire lorsqu'aucun membre ne signale d'objection raisonnée et argumentée à la proposition.
- (4) Le processus ne peut assurer l'égalité de tous. Cette caractéristique est révélée par la préférence du terme d'« équivalence » à celui d'« égalité ». Aussi, certaines inégalités sont jugées légitimes pendant la GPC (Battistelli, 2019).

**Figure 33 : Processus de gestion par consentement**



### 6.5.2. Un dispositif délibératif alternatif

La GPC est appréciée de manière ambivalente au sein de CONSOMX. Tout d'abord, elle est considérée par certains comme la « *méthodologie de l'autogestion* » (E\_22), moyen alternatif de délibération. Elle permettrait l'écoute du plus grand nombre, à contrario des modalités classiques utilisées dans les entreprises de l'ESS :

« (...) *c'est du respect de gens donc... Bah moi en plus, je me suis rendu compte que j'étais très, très bête dans mes réactions à toujours vouloir interrompre et amener quelque chose. Et au final... je trouvais ça très intéressant et instructif. Et je me suis dit, merde pourquoi on fait pas ça partout. C'est dingue.* » (E\_45)

« *C'était génial. Je me suis laissé emmener... J'ai pu observer aussi que le groupe suivait en fait et qu'on arrivait à des décisions parfois touchy à 150 en une heure.* » (E\_35)

« (...) *j'étais très impressionné aussi par leur technique dans les AG, par exemple, de gestion des interventions. (...) je faisais pleins de trucs dont je n'avais jamais entendu parler. Et ça, ça m'a beaucoup impressionné parce qu'effectivement, je fais partie aussi d'autres associations où les AG se passent beaucoup moins bien, parce que justement, elles ne sont pas gérées par des professionnels. (...) Du coup, on perd beaucoup moins de temps en blablas inutiles et en pinailleries.* » (E\_20)

Cependant, si le premier discours concernant ce dispositif est dans l'ensemble positif, nos entretiens et quelques conversations informelles ont permis d'identifier que l'utilisation de la GPC est de plus en plus discutée au sein de CONSOMX :

*« Mais c'est vrai que depuis que je suis dans les machines COMSOMX là, depuis quelques mois, je me dis tout est GPC quoi. Je trouve que des fois, bah des fois... du coup, c'est un peu lourd, on n'avance pas trop trop. Et puis, je trouve que sur la question philosophique de CONSOMX... moi, ça me pose comme un problème que... on n'arrivera jamais à un consentement entre un one-stop-shopping et un marché consom'acteur. Je me dis mais pourquoi à un moment on n'ose pas le vote, en fait ? Et tant pis. Il y aura des gens qui ne seront peut-être pas contents avec ça. » (E\_39)*

*« J'ai trouvé ça mitigé. J'ai trouvé ça intéressant parce que moi, j'ai fait pas mal d'AG quand je travaillais [une association] et je trouvais que beaucoup de gens qui monopolisaient la parole, qui prenaient beaucoup d'espace, et d'autres qui n'osaient pas s'exprimer. Je ne suis pas si sûr que ça que... par la complexité de la manière... la difficulté à maîtriser tous ces concepts-là, finalement, je ne suis pas sûr que les gens qui sont peut-être un peu plus timorés et introvertis ont nécessairement plus d'espace dans ce type de fonctionnement là. » (E\_46)*

### 6.5.3. Une délibération prescrite

La GPC propose un modèle clé en main, tel que nous l'avons schématisé dans la Figure 33. Les délibérations doivent ainsi s'insérer dans ce modèle préétabli dont les facilitateurs sont les garants, tout « dérapage » vis-à-vis de la méthode est ainsi interrompu et réorienté par ceux-ci (O\_AG1 ; O\_COPIL3-4 ; O\_CC).

*« Donc ce que j'ai observé, c'est une rigidité, un sentiment d'avoir les ailes coupées dans les discussions de GPC. Et donc... j'ai toujours trouvé qu'il y avait beaucoup de gâchis, beaucoup de chair à canon qui venaient et qui repartaient ensuite. » (E\_44)*

*« Eh bien il y a une personne, qui voulait avoir un débat d'idée, une discussion. Eh bien on lui dit "Non. C'est pas à toi. C'est pas le moment. C'est pas maintenant." Et donc... oui, il y a cette frustration de ne pas pouvoir ouvrir un débat de discussion ou d'option. » (E\_44)*

*« Mais peut être avec la même remarque que... avec les nouvelles AG qui se sont enchaînées... j'ai vu ce processus plusieurs fois et à... Non, je suis encore assez positif, c'est juste que... Ça reste que j'ai l'impression que ça reste vraiment difficile pour certains coops de comprendre. C'est quoi une objection ? C'est quoi une question ? Une clarification ? Et lors de la dernière AG, j'ai entendu quelques remarques sur la facilitation. Les gens ont dit que oui, elle était très "steering", la facilitatrice dans sa façon de diriger les gens : « Oui, mais ça, c'est pas une objection. Ça, c'est une question, etc. » Et que certains gens ne se sentaient pas vraiment à l'aise et je pense qu'ils avaient l'impression de ne pas vraiment être écoutés. » (E\_30)*

La prescription avancée du modèle de délibération produit un cadrage du débat en définissant en amont ce qu'il est autorisé de dire et ce qui ne l'est pas. La GPC cadre le contenu et le résultat des délibérations. Ainsi, si ce dispositif est considéré comme un dispositif efficace dans la prise de décision par certains coopérateurs (E\_1 ; E\_5 ; E\_6 ; E\_12 ; E\_21 ; E\_28 ; E\_32), c'est avant tout qu'il permet d'aboutir à des décisions sans discussion superflue : « On écarte à chaque fois toute la complexité de la réflexion pour aller au résultat efficace. Voilà. » (E\_37)

*« Je trouve que ce sont des méthodes intéressantes mais qui ne nuancent pas et qui en fait formate à un modèle de réponse quoi. » (E\_37)*

*« Une objection... Enfin il y a des gens qui aimeraient bien juste s'exprimer pour donner leur préférence ou dire "oui, mais je suis d'accord, la décision, mais quand même, je trouve que ce serait mieux si on avait fait ça". (...) c'est clair que parfois, c'est frustrant... de ne pas pouvoir exprimer complètement toutes les idées qu'on peut avoir. » (E\_26)*

#### 6.5.4. Une délibération a-conflictuelle et positive

Durant une GPC, il n'existe pas de procédure contradictoire. Le modèle ne recherche pas des réactions divergentes à la proposition et aux éléments déposés au centre, mais invite à apporter des éléments de « *bonification* » (OCP1 ; OCP2 ; O\_AG1). Les étapes de réaction, d'objection et de consentement n'exigent pas de jouer la controverse, mais de nourrir le « centre » : il s'agit de « *ne pas rentrer en débat. Chacun s'exprime pour nourrir le centre, c'est-à-dire pour faire avancer le groupe dans le processus de décision* » (Fondation Nicolas Hulot). Ainsi présentée et pratiquée, la délibération sociocratique se résume à un échange d'informations simples, argumentées et rationnelles à distinguer de l'opinion :

*« Parce qu'il y avait dans la salle des personnes qui avaient des opinions et qui tenaient à leurs opinions. Et donc, du coup, une gestion par consentement là, c'était super compliqué d'arriver à mettre la personne dans... "Oui, OK, vous avez un argument, mais... c'est pas ça qu'on vous demande quoi !" » (E\_5)*

*« Et certaines personnes sont venus me voir après pour me dire que c'était assez incroyable cet outil de sociocratie parce qu'on n'arrive jamais à se fâcher. Ouais, il a dit : "on n'arrive jamais à se fâcher" ». (E\_44)*

La GPC est ainsi caractérisée par la non-conflictualité des délibérations qui y sont effectuées : il n'y a pas de débats, de controverses, de confrontations d'opinions et de mise en scène de projets politiques antagonistes (O\_AG1 ; O\_COPIIL ; O\_CP ; O\_CC ; E\_34 ; E\_39 ; E\_44). Les éléments « *pourris* » (E\_24) ou « *embêtants* » (E\_34) ont ainsi tendance à être écartés par la double médiation du facilitateur et du centre. Cependant, plusieurs conceptions politiques cohabitent aujourd'hui difficilement au sein de la CONSOMX. Or, la GPC ne permet pas de porter et d'organiser ce type de discussion basée sur l'opinion :

*« Il y a des questions idéologiques tu vois. Et quand on est sur de l'idéologie, on n'est pas sur des arguments, donc il y a pas moyen d'en sortir en fait. » (E\_22)*

*« Mais le gars est resté sur son avis et voulait le faire savoir. Donc, en fait... Mais à la limite, sortez parce que vous n'avez rien à faire ici. » (E\_4)*

La GPC se présente ainsi comme le projet d'une résolution positive et acritique. Il suffit de se focaliser sur « *ce qui est bon et positif* » (Fineman, 2006) ; les perceptions négatives sont niées. « *Que proposes-tu ?* », souvent énoncé par le facilitateur, écarte et contient les perceptions négatives sans solution immédiate de certains participants :

*« (...) Le critère qui nous a fait dire ce n'est pas un risque, c'est une projection négative. (...) Le fait que c'est un point d'attention, il a été porté au conscient et qu'on doit faire confiance. » (E\_24)*

*« Une crainte c'est pas une objection. Si tes craintes se réalisent ou si le danger que tu pressens se précise est-ce qu'on peut toujours revoter la décision ? Et donc on a réussi au prix d'une demi-heure, dans une assemblée générale ! Mais au bout d'une demi-heure on a réussi à démontrer que les objections n'étaient pas des objections au sens de... voilà. Et donc que la voie était libre à la décision par consentement et on a pris la décision. » (E\_28)*

Les ressentis et les objections sont ainsi résumés et limités à une phrase simple et positive (E\_13, O\_AG1 ; O\_COPI) pour permettre avant tout de rediriger et de bonifier la proposition initiale.

*« L'idée, c'est que tu peux pas contredire mais que tu essaies de bonifier les propositions. Il faut toujours parler en "je" et ne pas impliquer d'autres personnes. Du coup, tu dois vraiment dire si t'as vraiment une grosse objection ou si tu peux vivre avec. L'idée c'est d'être constructif et de ne pas être négatif. » (E\_27)*

*« (...) l'évolution de la proposition fait partie inhérente des processus d'intelligence collective : à la différence d'un processus de vote où l'on choisit une option, dans les processus que nous employons, tout le groupe se met au service du projet et identifie d'éventuelles objections. Le groupe cherche alors à lever ces objections et peut modifier la proposition. » (Mail interne)*

Cette tendance à exclure la critique et la dispute est symbolisée en fin de processus de GPC. Il est en effet prévu, par les référentiels utilisés, de « célébrer » la décision qui est prise par des applaudissements collectifs :

*« Et je trouve que c'est une méthode très violente de convergence. Et quand on parle de bonification et d'une célébration qui met une idée sur la table d'une GPC, et bien la manière par exemple dont ça s'est passé en AG, moi je l'ai trouvée hyper-violente. Il y avait une personne qui était, disons, opposée à une idée... (...) Tu as une personne qui n'est pas d'accord et à qui ont dit que son argument ne sert à rien et n'est pas retenue. (...) célébrer et remercier que cette personne vienne... Non ! Parce que à chaque fois, il y a le temps ! Il y a le temps ! On doit avancer ! » (E\_44)*

Cette conception de la délibération et de l'organisation au sein de CONSOMX participe à construire une image de non-conflictualité et d'harmonie de la coopérative qui est vécue par la majorité des coopérateurs comme un « havre de paix » (E\_3). Certains, en s'impliquant davantage, sont ensuite surpris, voire déçus, de comprendre les conflits et les dissensions



latents au sein de CONSOMX et leurs conséquences organisationnelles (E\_3 ; E\_34 ; E\_43 ; O\_RAP1).

*« Je pense que le fait de cadrer la discussion, pour moi, c'est nécessaire dans une assemblée de 200 personnes, surtout si tu es dans une recherche de dire en fait... plutôt que de rechercher le consentement, c'est nécessaire. Par exemple moi je viens des mouvements étudiants, militants, qui sont dans des logiques qui sont beaucoup plus d'oppositions fortes, en mode tribun, qui en fait peut retourner une assemblée, si tu fais un beau discours. Et voilà, on assume beaucoup plus de conflictualité forte. C'est clair qu'à CONSOMX, on essaie d'éviter ce genre de mécanismes qui permet de garder un projet très large assez consensuel, peut être parfois à l'excès. » (E\_27)*

### 6.5.5. Une production du consentement

En dehors des facilitateurs, les coopérateurs ne sont pas formés à ce dispositif et ont des difficultés à participer : « Quand intervenir ? », « Mon objection est-elle une objection ? », etc. Le cas des AG est symptomatique, car elles sont considérées comme le lieu de délibération et de décision des coopérateurs (E\_26). Une majorité des participants sont cependant des primo-participants, ce qui renforce la passivité générale des coopérateurs face à une incompréhension du dispositif délibératif utilisé :

*« On fait 3-4 AG par an, c'est jamais les mêmes personnes qui sont là. Il faut quand même être méchamment entraîné pour pouvoir assimiler correctement tous ces concepts là et pour pouvoir finalement... aller en jouer, pour que ça devienne de manière naturelle. » (E\_46)*

*« Il y avait une séance où on devait décider si on allait acheter le local. Et en fait c'était assez intéressant parce que tout ce qui était système de lever d'objections c'était quelque chose que je ne connaissais absolument pas et donc cette manière d'aborder les choses a vraiment été intéressante. J'étais assez intimidée parce qu'il y avait beaucoup de personnes, il y a des gens qui ont des arguments très valables et que... j'avais du mal à voir quand je devais mon avis, ma réaction ou... mon objection. » (E\_7)*

*« (...) quand t'es pas familier avec ça, et que c'est le moment de donner ton ressenti ou un avis. Et puis que toi, tu viens déjà avec ce qui ressemble à une objection avec machin et qu'en face, quelqu'un te renvoie : « C'est pas ça qu'on te demande c'est autre chose », c'est du chinois pour toi. C'est un peu un peu bizarre et... après, ça touche aussi certaines limites du niveau d'information des gens qui participent à la GPC. » (E\_12)*

Il est en effet difficile pour les coopérateurs de produire une objection considérée comme valable par les facilitateurs, eux-mêmes parfois mis en difficulté (E\_24 ; E\_44 ; O\_AG1). Claire et précise, une objection valable doit en sus être démontrée par des chiffres, des informations et des arguments précis et rationnels que la majorité des coopérateurs ne possède pas (E\_4 ; E\_12) :

*« (...) ce qui serait intéressant c'est que les personnes sachent déjà qu'ils vont avoir une objection qu'ils puissent préparer cette objection, qu'on ne nous demande pas sur le moment : "Préparez une phrase !". C'est très intéressant comme exercice mais ça l'est seulement s'il y a un expert du sujet qui peut aider à l'élaboration. » (E\_13)*

*« (...) tu as une violence dans l'organisation par rapport à un coopérateur lambda qui donne son avis. Mais comme ça ne répond pas au sujet précis qui a été défini eh bien on le remballé. » (E\_44)*

Face à ce dispositif, les coopérateurs se dispensent donc de participer pour éviter le risque de se faire interrompre par le facilitateur devant tous les autres participants (E\_44). Ils adoptent un comportement passif et discipliné.

*« La plupart des AG dans lesquelles on... de CONSOMX dans lesquelles je me suis trouvé à chaque fois c'est les mêmes explications. Chaque fois je trouve qu'il y a les mêmes frustrations même si les gens sont en général très disciplinés dans le public. » (E\_46)*

*« Oui ça s'est passé calmement. Après, les gens de CONSOMX, même si on est dans un monde homogène et que c'est la même population malgré tout, on a tous des sensibilités différentes, il y en a certains qui ont plus de facilité à parler, à s'exprimer, à s'énerver. Donc, il y a quand même eu des gens, on voyait que ça tourne en boucle en fait et qu'ils ne prenaient pas forcément en considération ce qu'on disait pour des raisons qui leurs sont propres. Ce qui fait que des personnes on s'est dit qu'on n'arriverait pas à leur faire changer d'avis. Je me souviens plus exactement comment c'était mais ils ont amené la chose dans le sens où : « On comprend ce que tu dis, maintenant à part toi qui, malgré tout continue à avoir cette objection, l'ensemble des personnes n'en a pas... donc est-ce que t'acceptes que malgré tout... » (E\_7)*

La GPC concourt donc à produire le consentement. Tout d'abord, face à une assemblée, la majorité des participants qui émettent et tiennent des objections sont avant tout des personnes connues et reconnues au sein de CONSOMX, ils savent que leur parole est écoutée (O\_AG ; O\_COPI). De l'autre côté, les coopérateurs peu impliqués resteront majoritairement passifs faute d'informations sur les sujets traités et faute de confiance dans la compréhension du processus délibératif (O\_AG ; E\_46 ; E\_47). C'est pourquoi il est difficile pour un coopérateur d'exprimer et de tenir une objection envers et contre tous :

*« J'étais resté avec un petit truc parce qu'en fait, au bout d'un moment, il n'y avait plus qu'une personne qui avait une objection. Et en fait, je me rappelle qu'il a dit à tout le monde... (...) Mais j'ai trouvé ça tout à fait légitime que des gens aient des objections. Mais lui, à la fin, il était presque en mode : "Non mais je vais la lever parce que je ne vais pas bloquer toute une AG derrière moi." En plus, il était dans les premiers rangs, donc ça faisait vraiment... Et là, je me suis dit : "C'est intéressant la GPC, mais au final, on arrive à quelqu'un qui finalement se retire un peu... « sacrifie » son opinion pour faire en sorte que... voilà !" » (E\_39)*

*« À un moment donné, c'est ... Est-ce qu'il y en a d'autres qui la rejoignent ? Non elle est toute seule et puis c'est tout. Elle reste avec son objection et puis c'est tout parce que c'est... En fait, ça aussi, si*

*on se sent pas du tout confortable avec la façon dont CONSOMX fonctionne, on n'est pas obligé d'y rester. » (E\_5)*

Il y a donc, dans la pratique de la GPC, une création du consentement des coopérateurs avec l'autocensure d'une majorité des coopérateurs. Le dispositif aplatit ainsi les conflits et produit une image consensuelle, ce « *qui permet de garder un projet très large assez consensuel peut être parfois à l'excès* » (E\_26). Le processus délibératif en estompant les divergences et en produisant le consentement, engendre des décisions consensuelles où les antagonismes sont écartés d'avoir été soumis à une délibération :

*« (...) le chantier produit qui est quand même un process qui est revenu plusieurs fois à l'Assemblée, où on voit que là ça cristallise des tensions ou des visions différentes du projet mais... je pense que c'est là où c'est intéressant. C'est réussir à trouver cet équilibre entre ces visions différentes. Et pour moi, l'assemblée générale avec les dispositifs qui existent pour le moment autour, c'est-à-dire les soirées de chantier qui sont ouvertes à tous les coopérateurs, c'est ce genre de choses qui pour moi devrait permettre d'arriver à des décisions les plus consensuelles possibles, sachant qu'à un moment, c'est clair tu peux pas voir dans un projet comme ça tout le monde qui est d'accord avec la décision. » (E\_26)*

*« C'est qu'on arrive à un consensus en fait. Et du coup, il y a plus de diversité, finalement, d'opinions. On se retrouve avec un espèce de consensus mou. » (E\_39)*

## 6.6. Une interprétation du cas CONSOMX

Malgré l'utilisation de modèles organisationnels liés à l'entreprise libérée, force est de constater la situation de dégénérescence de CONSOMX et la présence d'antagonismes forts et délétères. En conséquence, il semble que la mise en place d'une telle organisation horizontale ne puisse être une solution organisationnelle. Pour analyser les tenants et aboutissants de cette situation organisationnelle, cette partie propose une interprétation par notre double cadre théorique, entre commun et agonisme. Elle permet en outre de mieux comprendre le place et de rôle du dispositif sociocratique et holocratique dans ce processus de dégénérescence. Pour ce faire, après avoir démontré dans quelle mesure CONSOMX opère une mise en commun de son action et de sa structure entrepreneuriale et organisationnelle (Partie 6.6.1.), cette partie souligne l'importance du pluralisme au sein de CONSOMX, autorisé par une organisation ouverte et horizontale (Partie 6.6.2.). Cette pluralisation organisationnelle crée cependant une situation de lecture différenciée des valeurs, devenant par la suite antagonique (Partie 6.6.3.). De fait, le cadre agonistique met en cause le dispositif de GPC, caractéristique du modèle de l'entreprise libérée, dans le processus de dégénérescence (Partie 6.6.4.). Cette partie se conclut par la suite avec une

autre limite : face au pluralisme et à l'antagonisme caractéristique de CONSOMX, qui a l'autorité de gestion pour décider et trancher ? (Partie 6.6.5.)

### 6.6.1. Une mise en commun de l'action

Les travaux de Aufrère *et al.* (2019), en étudiant la création du supermarché coopératif « Court-Circuit 21 » à Dijon, ont mis en évidence la mise en commun de l'action entrepreneurial. Par une ambition économique et démocratique, le supermarché devient une ressource commune. Finalement, le service marchand est déterminé par une communauté délibérante et organisante menant « *un patient travail collectif d'enquête et de mise en circulation des informations au sein de la communauté, par l'autonomie des GT associés à une assemblée plénière souveraine en matière de grandes orientations politiques et opérationnelles, et par un travail délibératif autour d'un dispositif de « juste prix »* » (p. 95). Ce *commoneuring*, articulant dimension économique et politique, se retrouve dès la création de CONSOMX qui assume une ambition idéologique par une critique de la situation contemporaine de l'industrie alimentaire et *in fine* la création d'une organisation alternative. Or, l'étude de Aufrère *et al.* (2019) a été conduite avant même la création effective du supermarché et du magasin. En outre, notre cas CONSOMX peut constituer un prolongement de cette étude.

Cette dimension délibérante et organisante est en particulier marquée au sein de CONSOMX par l'association de l'entreprise coopérative et de la socio/holacratie. Ce dernier modèle a pour ambition initiale d'étendre et de renforcer la pratique démocratique par une organisation quotidienne de mise en délibération. Les modèles de Park Slope Food Coop et de La Louve sont ici en particulier critiqués. C'est en ce sens que de nombreux comités, autonomes sur leurs mandats, sont mis en place : originellement la décision ne doit pas être « confisquée » ni par les fondateurs du supermarché, à l'instar de La Louve, ni par un conseil d'administration composé d'experts en gestion. Au contraire, les décisions doivent se prendre au plus près des coopérateurs, c'est-à-dire à travers les comités accessibles à chaque coopérateur volontaire. De même, la mise en place régulière de « chantiers », c'est-à-dire de réunions de délibération ouvertes à tous sur un sujet (charte produits, achat du bâtiment, etc.), souligne l'importance d'une ouverture et d'une inclusion délibérative au sein de CONSOMX.

On identifie ainsi une double inscription vers et pour une action organisationnelle en commun :

- (1) Tout d'abord, la **création d'une organisation originale**. En outre le conseil d'administration, lieu traditionnel d'un pouvoir oligarchique, est anesthésié par la création d'une multitude de comités annexes, souverains sur leurs « mandats », à l'instar du comité produits, concernant le choix des produits mis en rayon, ou du comité gouvernance, sur la mise en place et l'animation de la vie démocratique. En sus, en s'émancipant des règles ou *a minima* en jouant avec les dispositions légales, les administrateurs sont intégrés dans un « comité coordination », organe de direction de la coopérative. CONSOMX s'appuie ainsi sur une organisation décentralisée et complexe, mais originale, cherchant au maximum une mise en délibération des sujets économiques et politiques internes.
- (2) Ensuite, **une mise en commun de l'action entrepreneuriale puis organisationnelle** au sein de CONSOMX. L'organisation commune est ainsi vécue et pratiquée quotidiennement par les membres de CONSOMX selon des principes de participation et de convivialité (Partie 6.2.2.) : la singularité démocratique est ainsi expérimentée régulièrement et de manière pratique par les coopérateurs. L'analyse historique et longitudinale, proposée en partie 6.3.1., souligne de même le caractère instituant (Dardot & Laval, 2015) et organisant (Aufrère *et al.*, 2019) de la pratique démocratique de CONSOMX : la coopérative modifie ainsi régulièrement à la fois ses règles statutaires et réglementaires et sa structure organisationnelle pour s'adapter continuellement à l'augmentation du nombre de ses membres et de ses enjeux économiques et politiques.

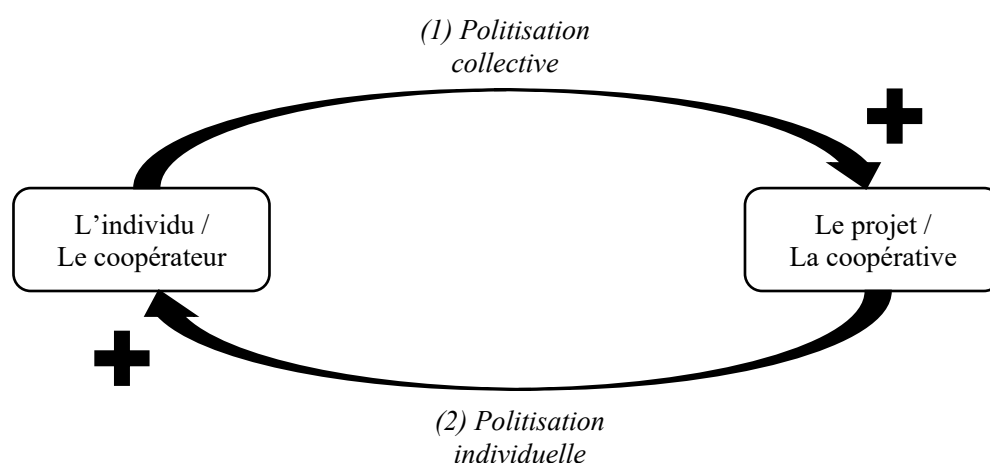
Cette mise en commun, tant de l'organisation que de l'action quotidienne, est cependant aujourd'hui remise en cause. En outre, la participation au sein des différents comités et de l'assemblée générale diminue et la convivialité tend à se dissiper de l'avis de l'ensemble des membres impliqués ou non.

### 6.6.2. Un pluralisme organisationnel

L'entrée au sein de CONSOMX est quasi unanimement présentée comme une action à caractère politique. CONSOMX est constituée d'une réunion d'implications et d'actions au caractère politique, chaque membre apporte sa proposition et son idéologie politique. La coopérative est une action politique à part entière, ressource d'une politisation individuelle. En conséquence, CONSOMX est marquée par un cercle de politisation (Figure 34) :

- (1) L'implication des coopérateurs au sein du supermarché est une démarche politique. Par la somme des politisations individuelles *ex ante*, le supermarché tend à devenir un objet politique et collectif (Flèche 1- Figure 34) . Par la charge politique individuelle, le supermarché devient un projet politique, mû par diverses mobilisations et opinions politiques en interne, devenant un projet collectif de transformation sociale et économique, vers l'extérieur.
- (2) Le supermarché, en tant que mise en action collective, produit par la participation des membres et par les enjeux internes soulevés un potentiel de politisation individuelle (Flèche 2- Figure 34) : chaque membre par sa participation devient un acteur politique interne, par la vie et l'implication dans la coopérative, et externe, en s'inscrivant dans des réseaux sociaux porteurs d'idées politiques.

**Figure 34 : Politisation individuelle et politisation collective**



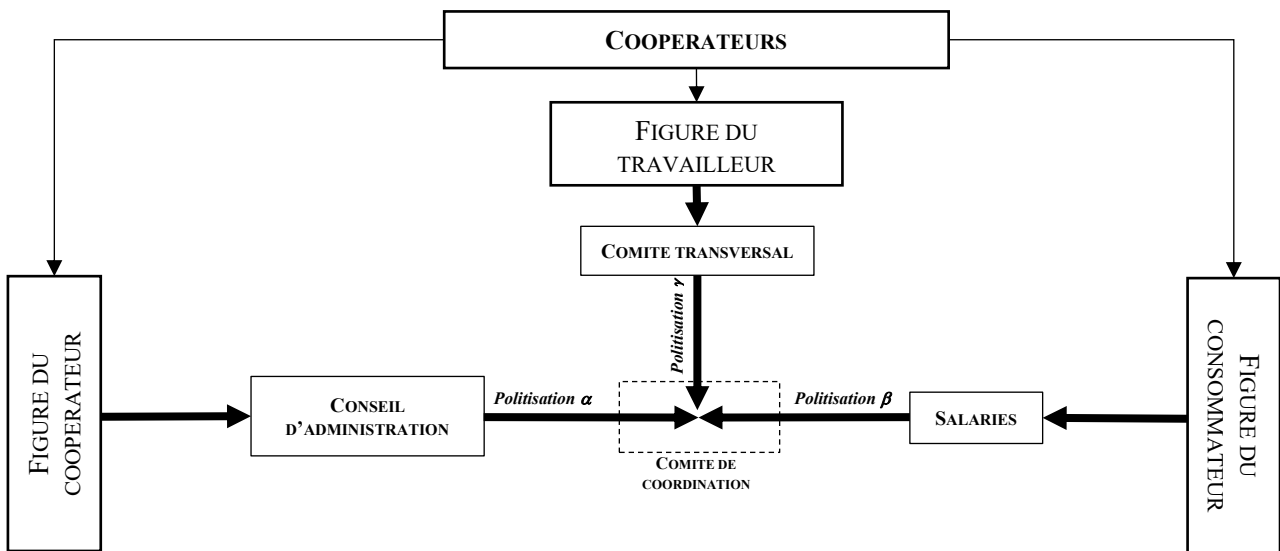
Cette politisation des membres, à la fois individuelle et collective, se traduit par la pluralisation de l'organisation. Ce pluralisme s'appuie tout d'abord sur le modèle organisationnel de CONSOMX. Les différentes figures des membres, caractéristiques du modèle des *food coops* (El Karmouni & Prévot-Carpentier, 2018), permettent une identification et une mise en action différenciées, car portées par différentes formes de légitimités et d'intérêts. Ces dernières se concrétisent dans des espaces de participation et de réunion différents, qui entrent ensuite en contradiction l'un avec l'autre :

- la **figure du coopérateur** se manifeste en particulier au sein de l'assemblée générale et au conseil d'administration. Cette *politisation*  $\alpha$  (Figure 35) permet en outre d'exprimer

la légitimité des coopérateurs en tant que copropriétaires de l'entreprise. Elle porte une politisation davantage militante.

- la **figure du consommateur** se manifeste quant à elle principalement lors de l'achat au sein du supermarché, en ce sens les salariés sont les premiers représentants de cette seconde *politisation*  $\beta$  (Figure 35) qui définit les membres comme usagers finaux de CONSOMX.
- la **figure du travailleur** se manifeste principalement dans les comités de CONSOMX. Si le travail hebdomadaire permet une appropriation collective du magasin, il reste principalement déconnecté des enjeux politiques de CONSOMX. En revanche, cette *politisation*  $\gamma$  (Figure 35), par l'implication au sein de la coopérative, offre une nouvelle source de politisation : chaque comité, spécialisé sur une mission, propose une mise en action particulière portant un enjeu politique particulier de la coopérative (le comité gouvernance propose ainsi de définir ce que devrait être une *bonne* gouvernance autogestionnaire ou le comité produits ce que devrait être une *bonne* politique alimentaire).

**Figure 35 : CONSOMX comme espace politique, une organisation pluraliste**



Si le modèle des food coops participe en soi à une pluralisation de l'organisation à travers ces trois figures, un deuxième élément est clé pour accentuer ce processus : l'ouverture du magasin à de nouveaux coopérateurs. CONSOMX propose peu de contrôle à l'ouverture du sociétariat et à l'adhésion à la coopérative : à la suite d'une réunion d'information présentant les trois grandes valeurs de CONSOMX et le fonctionnement du supermarché, quiconque peut adhérer

et participer au projet collectif. On retrouve ici un caractère inclusif propre à l'organisation de CONSOMX, souhaitant rendre accessibles son modèle et ses produits au plus grand nombre. En ce sens et comme souligné en partie 6.4.1, elle diversifie la représentation des valeurs au sein de la coopérative, chaque coopérateur apportant sa vision de ce qu'est ou devrait être un supermarché coopératif.

L'association du modèle coopératif, issu des *food coops* nord-américaines, avec l'organisation de type entreprise libérée permet ainsi une appropriation, une politisation et une pluralisation de l'organisation. À contrario, de La Louve (Paris) ou d'autres formes de *food coops*, CONSOMX propose ainsi un modèle organisationnel unique qui assume sa qualité politique et son inscription dans un mouvement socio-politique. Cela se concrétise en interne par une ouverture participative et délibérative qui pluralise l'espace organisationnel en acceptant une pluralité de lectures et d'expressions des valeurs communes, telle que définie par l'agonisme inclusif : les fondateurs n'ont pas le monopole du contrôle de ce que *devrait être* la coopérative ou le « bien-manger ». Ces éléments sont au contraire soumis à la délibération collective. En conséquence, l'entreprise libérée, en particulier ici l'organisation et les dispositifs sociocratiques et holocratiques, apportent en partie des solutions aux limites identifiées concernant les *food coops* (El Karmouni & Prévot-Carpentier, 2018 ; Ouahab, 2019). En outre, la figure du travailleur n'est dans ce cas pas dominante. Pour la majorité des membres, la figure du consommateur-militant domine et dans une moindre mesure celle du coopérateur. De même, celle de travailleur est moins une mise en action instrumentale par ceux qui contrôlent l'imaginaire coopératif et les dimensions politiques du projet (Ouahab, 2019) qu'une mise en action politique à travers un agir commun.

De fait, cette situation concorde avec une forme d'agonisme inclusif. L'organisation de CONSOMX reconnaît la légitimité et l'intégration du plus grand nombre dans la gestion des affaires communes et dans la représentation et l'appropriation de l'imaginaire coopératif. De fait, l'entreprise libérée permet ici d'ouvrir l'organisation à une politisation pluraliste à travers divers dispositifs de participation, de délibération et de représentation dans et auprès d'organes et de comités qui « *empower citizens to play an active role in shaping, challenging and transforming their institutions* » (Paxton, 2020, p. 92). CONSOMX devient une organisation pluraliste.



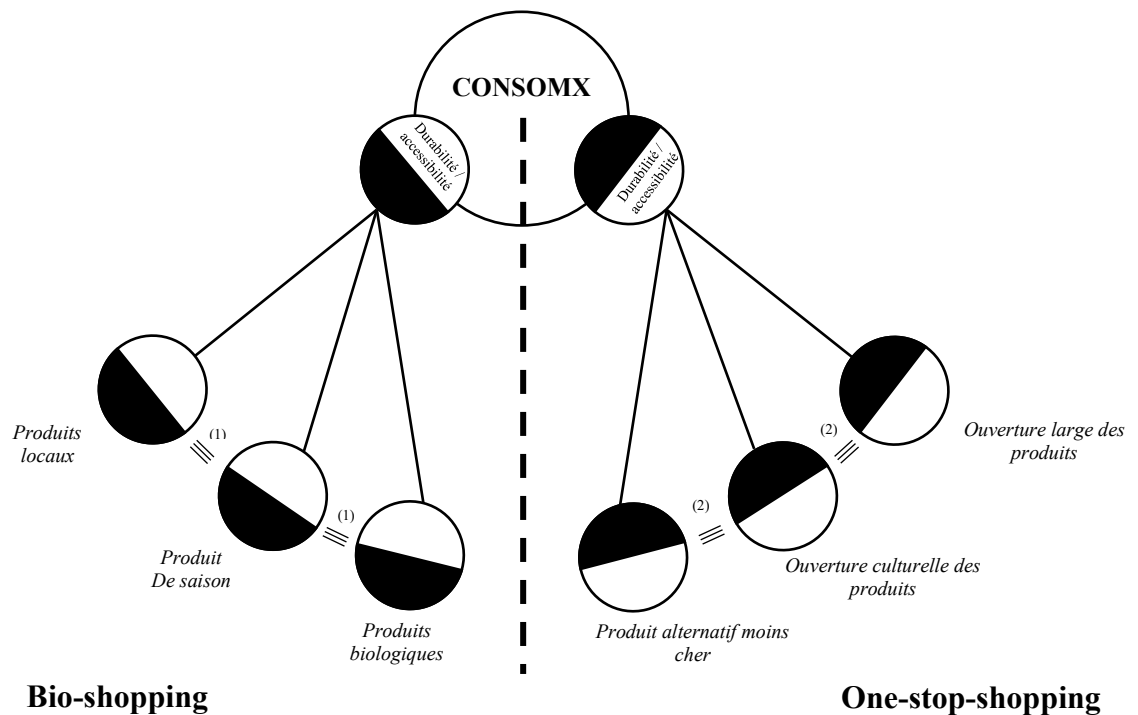
### 6.6.3. Du pluralisme à l'antagonisme organisationnel

Cette pluralisation n'est pas sans contrepartie. En l'occurrence, elle participe à faire de CONSOMX un lieu politique, et donc antagonique, où plusieurs formes de légitimité et de politisation se rencontrent et entrent en contradiction. Le comité de coordination devient l'espace antagonique central de CONSOMX (Figure 36), objet de tensions et d'une négativité « *impossible à surmonter* » (Mouffe, 2013, p. 15) entre intérêts, politisations et positions politiques contraires, voire contradictoires. Le modèle d'agonisme adversarial permet finalement de comprendre et d'analyser le processus de dégénérescence en œuvre (Partie 6.3.), malgré son organisation socio/holacratique non-hiérarchique, participative et délibérative. Pour ce faire, cette partie propose une analyse agonistique de l'antagonisme au sein de CONSOMX et de sa réception par le dispositif sociocratique de GPC.

Avant d'entrer dans l'analyse et l'interprétation agonistique du dispositif de gestion par consentement et de ses répercussions sur l'organisation et la vie démocratique, une meilleure compréhension agonistique de CONSOMX est nécessaire, en particulier par le biais du modèle adversarial. Comme souligné dans la partie théorique, le paradigme mouffien propose une conception antagonique du pluralisme : « *Pour penser et agir de manière politique, on ne peut faire impasse sur le moment de la décision, ce qui requiert d'établir une frontière qui détermine un espace d'inclusion/d'exclusion* » (Mouffe, 2013, p. 35). Dans cette optique, elle mobilise une théorie du discours à travers les concepts de « signifiants flottants » et « signifiants vides », cadre d'analyse par ailleurs utilisé en sciences de gestion (Walton & Boon, 2014). Cette approche permet de mieux saisir et interpréter les origines et les conséquences de l'antagonisme au sein de CONSOMX. Prenons le cas de l'antagonisme le plus présent : le conflit entre *one-stop-shopping* et *bio-shopping* (Figure 36).

En utilisant le cadre mouffien, CONSOMX, en tant que projet politique collectif, peut être assimilé à un signifiant flottant. En effet, CONSOMX, en tant que signifiant du supermarché coopératif et participatif commun, devient l'objet de l'antagonisme, car déterminant la vie collective souhaitée et souhaitable : *qu'est-ce qu'est ou devrait être notre supermarché coopératif, CONSOMX ?*

**Figure 36 : Discours antagoniques autour du choix des produits : one-stop-shopping versus bio-shopping**



Chaque interprétation politique de ce signifiant se traduit par la mobilisation, la lecture et la hiérarchisation d'un autre type de signifiant, les signifiants vides, à savoir : durabilité, accessibilité et autogestion. En effet, comme précisé par ailleurs, l'entrée au sein de CONSOMX n'est pas conditionnée à un recrutement ou à une cooptation stricte ; seuls le respect du travail mensuel obligatoire et l'adhésion aux trois valeurs sont exigés. Dans ce cadre et dans notre exemple de conflit, l'accessibilité et la durabilité, en tant que valeurs fondatrices entendues comme des signifiants vides, qualifient et chargent politiquement CONSOMX. Or, l'ouverture de la coopérative à un grand nombre de coopérateurs a diversifié la lecture, la représentation et la hiérarchisation des valeurs : *in fine* chaque membre projette une représentation particulière de CONSOMX au sein de l'organisation. Dans ce cadre, l'opposition entre *one-stop-shopping* et *bio-shopping* peut être interprétée comme une frontière antagonique entre deux représentations et hiérarchisations des signifiants vides « accessibilité » et « durabilité » (Figure 36).

On identifie ici la valeur analytique de l'agonisme adversarial. Tout d'abord, il met en lumière le jeu d'alliance effectué au sein de CONSOM, via des chaînes d'équivalence (lignes -1- et -2- Figure 36), qui construit une identification collective positive et négative autour d'un concept mobilisateur. Par exemple, dans le cas de la vision *one-stop-shopping*, plusieurs représentations

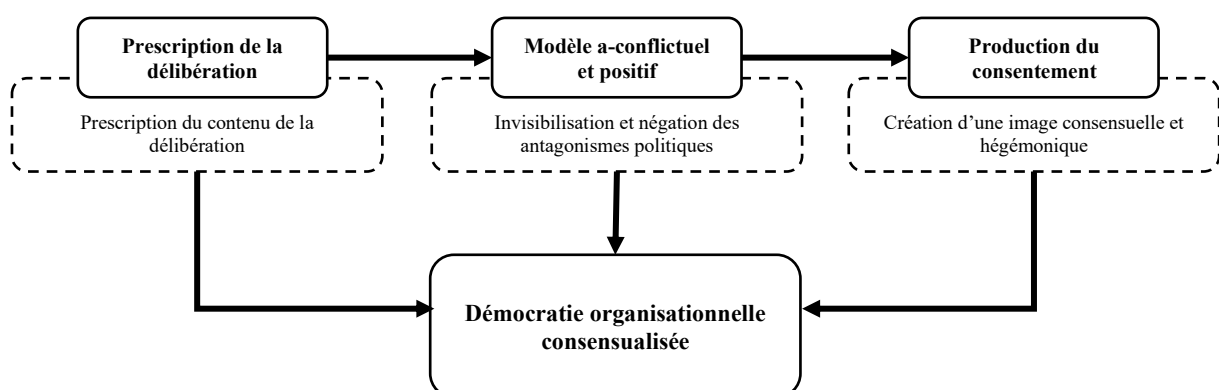
et jugements de ce qu'est une *bonne* distribution sont ainsi représentés : la mise en rayon de produits alternatifs moins chers, l'ouverture de la gamme des produits vers des produits importants pour différentes cultures (et donc pas forcément bio ou locaux) ou encore une volonté d'ouverture large de la gamme autour de produits non-alimentaires. De la même manière, différentes représentations politiques se réunissent autour d'une conception *bio-shopping* du supermarché. Deux « camps » se forment par rapport à la lecture de ces deux valeurs, miroirs positif/négatif de ce que devrait être CONSOMX, séparés par une frontière antagonique (Axe – Figure 36). En effet, chaque partie investit ainsi les valeurs accessibilité/durabilité d'une charge politique incompatible avec l'autre, source de ladite frontière et des conflits politiques au sein de CONSOMX.

Grâce aux différentes conceptions et hiérarchisations des valeurs communes, le pluralisme organisationnel produit un antagonisme indépassable. *In fine*, il existe une polarisation idéologique, conséquence de l'émergence de dissensus profonds sur ce que devrait être CONSOMX. Or, ces derniers sont difficilement acceptés et résolus par le dispositif délibératif de GPC. Le commun de l'entreprise, c'est-à-dire la communauté (les coopérateurs), la ressource (le supermarché) et l'organisation commune, est alors mis en danger.

#### 6.6.4. Antagonisme, consensus et dégénérescence

Face à l'antagonisme produit par la pluralisation au sein de CONSOMX, la gestion par consentement, en tant que dispositif délibératif et décisionnel sociocratique et holocratique, détermine sa mise au jour, sa publicisation puis sa résolution collective. Aussi, il est essentiel de comprendre et d'analyser comment et dans quelle mesure la GPC conditionne l'organisation démocratique avec le prisme agonistique (Figure 37).

**Figure 37 : Une démocratie organisationnelle consensualisée**



#### 6.6.4.1. La gestion par consentement : vers une démocratie consensualisée

On retrouve au sein de CONSOMX, dans l'analyse faite concernant la GPC (Partie 6.5.), les critiques attribuées aux entreprises libérées :

- (1) Une prescription de la délibération qui encadre le contenu de la délibération (De Ridder, 2020) ;
- (2) Une négation et une invisibilisation des antagonismes politiques suscitées par un refus de toute controverse et confrontation sous couvert d'une pensée positive (Daudigeos *et al.*, 2021 ; Picard, 2015 ; Picard & Islam, 2020) ;
- (3) La production du consentement au sein des coopérateurs qui crée une image consensuelle de la coopérative, c'est-à-dire un processus de disciplinarisation (Fox & Pichault, 2017).

L'ensemble de ces éléments produit finalement une situation organisationnelle similaire à celles des *food coops* étudiées par la littérature, à savoir La Louve (Paris - El Karmouni, 2017 ; Ouahab, 2019) et Superquinquin (Lille - Cary, 2019) malgré l'effort effectué pour favoriser une politisation des acteurs.

Cette situation trouve son origine dans une GPC qui propose un modèle dé-politique et rationaliste qui, ainsi que l'introduit Battistelli (2019), conçoit l'activité délibérative comme instaurant « *des mécanismes d'ajustements automatiques de transmission de l'information* » (p. 18). De fait, la GPC concourt à produire une démocratie organisationnelle consensuelle (Figure 37).

#### - **La prescription de la délibération ne permet pas d'exprimer une position politique et évacue le politique du contenu des délibérations**

La GPC est un modèle procédural qui prescrit un morcellement de l'expression et du positionnement de chacun à travers diverses étapes à respecter scrupuleusement. De fait, son système de délibération ne permet pas l'expression et la publicisation des positions individuelles et personnelles qui ne peuvent être réduites à des « réactions », des « clarifications » ou des « objections ». Cette prescription du processus délibératif limite ainsi la participation et l'inclusion des participants à un envoi informationnel aux proposeurs.

En sus, en centrant son processus délibératif autour des « objections », c'est-à-dire des arguments rationnels valables, la GPC propose une conception rationaliste des délibérations politiques : l'acceptation d'une objection, qui permet par la suite l'inclusion de sa position dans

la proposition initiale, est déterminée par la reconnaissance de son caractère rationnel. C'est pourquoi la délibération tend à exclure tout ce qui est de l'ordre de la passion ou de l'irrationnel, constitutif selon le cadre agonistique de tout engagement personnel et de toute position politique (Mouffe, 2013). En conséquence, le modèle délibératif de la GPC prescrit un contenu à valeur universelle et rationaliste, élément critiqué par l'ensemble des courants agonistiques. Par exemple, s'il est possible d'exprimer un ressenti personnel (étape 2.4), celui-ci ne peut être un positionnement ou une préférence par rapport au problème et à la proposition traitée. Il doit permettre à l'apporteur d'améliorer sa proposition : « *c'est s'en défaire comme quelque chose de personnel pour en faire la richesse du groupe* » (Université du Nous).

La GPC a ainsi tendance à limiter la publicité des points de vue et des vécus personnels. Or, Castoriadis nous rappelle que l'activité démocratique n'est pas de l'ordre du vrai ou faux, à l'instar des objections, mais avant tout de l'opinion : « *Il n'y a, en politique, que de la doxa, de l'opinion, et cette doxa est également et équitablement partagée entre tous* » (Castoriadis, 1996, p. 230). Or, la GPC ne prévoit pas de tour d'échange d'opinions, pis elle proscrit ce type de délibération considéré comme un frein à la bonification de la proposition.

**- L'a-conflictualité de la GPC ne permet pas d'explicitier et de publiciser l'antagonisme politique**

Ces premières conséquences des modalités délibératives, qui invisibilisent les positions politiques individuelles, ne permettent donc pas la formation de chaînes d'équivalence. En effet, l'interdépendance agonistique des participants n'est pas possible : la GPC empêche la reconnaissance mutuelle et la constitution d'un « nous » (amis politiques) par identification négative à un ou plusieurs groupes opposés (les adversaires politiques) puisqu'aucun participant n'explicité sa position *pour* et sa position *contre* :

« En fait ou tout devient GPC et je trouve que des fois d'avoir une confrontation et d'avoir un vote et que chacun se prononce... C'est ça aussi. En fait, tu vois sur des décisions... En tout cas, moi, je le vis comme ça. Je me dis démocratie, c'est bien le moment de dire : "Mais moi, je vote pour ça". » (E\_39)

La contestation, pratique centrale de la démocratie agonistique (Paxton, 2020), est évitée. In fine, la frontière antagonique et les charges politiques imputées aux signifiants vides, tels que présentés dans la partie précédente, ne sont pas explicitées ni mises en lumière. Ainsi, si le dispositif est incapable de formuler la conflictualité intrinsèque du politique, il ne peut permettre d'en faire une forme légitime de la délibération.

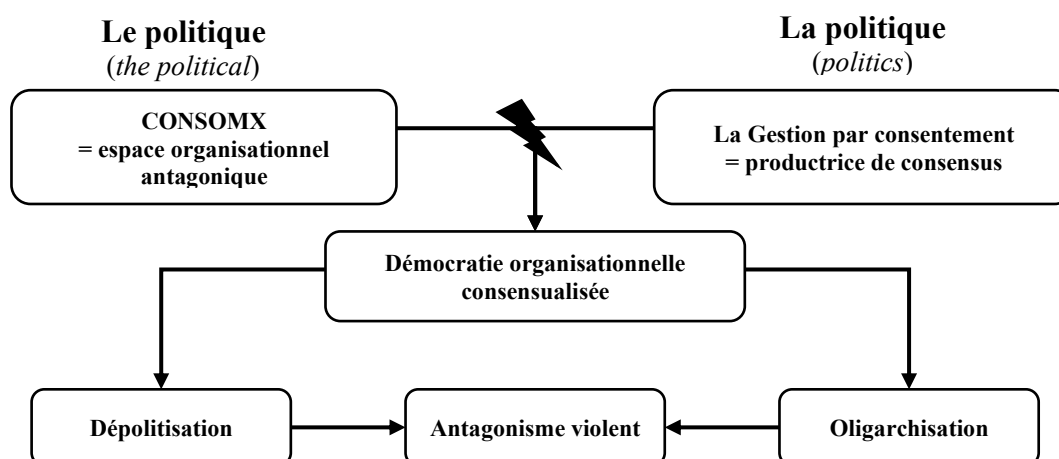
- **La production par consentement tend à produire une image consensuelle de la vie démocratique au sein de CONSOMX**

Avec la GPC, il ne s'agit pas de choisir entre plusieurs options d'égale valeur, mais de trouver la solution qui équilibre l'ensemble des forces en présence. La délibération sociocratique est donc, à l'image de la cybernétique, un processus qui doit permettre d'atteindre un équilibre dynamique (Endenburg, 1998a) : il faut trouver *la* proposition idéale. Or cette situation nie et invisibilise les conflits et les controverses politiques derrière la recherche absolue d'un « *consensus apparent* » (Urfalino, 2007) qui tend par la suite de créer une image consensuelle de la coopérative. En conséquence, les coopérateurs en dehors des antagonismes, qui ne s'impliquent généralement pas plus que leur *shift*, ne connaissent pas et ne peuvent donc pas imaginer les débats, les dissensus et les conflits en place au cœur de CONSOMX. L'antagonisme est centralisé entre les mains de quelques-uns.

6.6.4.2. Le consensus, producteur de dégénérescence

La production, par la GPC en tant que pratique politique (*politics*), d'une démocratie consensualisée entre en contradiction avec un espace organisationnel pluraliste et antagonique (*the political*). Les observations et les théories politiques de l'agonisme adversarial de Mouffe (2016) se matérialisent finalement au sein de CONSOMX : la négation du caractère irréductiblement antagonique de CONSOMX par la GPC produit (1) une désaffection et une apathie des membres de celle-ci vis-à-vis des enjeux politiques, (2) légitime de fait l'émergence et la consolidation d'une oligarchie organisationnelle et enfin (3) l'antagonisme politique est évacué des institutions et des dispositifs démocratiques et finit par surgir sous des formes violentes et interpersonnelles (Figure 38).

**Figure 38 : Du consensus organisationnel à la dégénérescence démocratique**



## - Une dépolitisation des membres de CONSOMX

Une première conséquence de cette situation est le processus de dépolitisation présenté en partie 6.3.1. En effet, la GPC, par sa production du consensus, invisibilise les conflits et donc les sujets politiques. Dans ce cas, ces derniers sont alors considérés davantage dans leurs aspects matériels et économiques : ils se vident de leur substrat politique. Les décisions et les avancées des projets sont dépolitisées. Alors, les décisions prises ne répondent pas aux enjeux et aux dissensus politiques malgré le temps et l'énergie déployés par les membres pour tenter d'y répondre. La charte des produits, définie à la suite des conflits entre *one-stop-shopping* et *bio-shopping*, en est l'exemple type. Deux ans après le début du « chantier », la charte produits est régulièrement refusée en assemblée générale puis adoptée partiellement, sans pour autant résoudre le nœud du problème : les dissensus politiques.

*« (...) là, la charte, elle est vide d'idéologie. Donc en tant que comité de produit, on n'a pas vraiment de levier pour dire "non, ce produit-là ne rentre pas". Pas pour la... l'eau de javel. Mais là ! (Rire) (...) Dire que ça n'a pas sa place dans CONSOMX sur base de la charte, ce n'est pas possible. Le mandat, dans ce cadre-là, du comité c'est de fermer sa gueule. » (E\_34)*

Ce type de délibération politique est alors considéré comme un débat sans fin et inefficace. Basée sur un modèle rationaliste (la cybernétique), la GPC provoque une désaffection des membres vis-à-vis des enjeux de CONSOMX : c'est l'apathie politique. Les membres finissent soit par se désengager, car fatigués et frustrés de la non-avancée et de la non-résolution des conflits, soit par se concentrer exclusivement sur des décisions plus opérationnelles, pragmatiques et économiques qui peuvent avancer. Les sujets politiques et les dissensus relatifs restent quant à eux latents.

*« Il y a des questions idéologiques tu vois. Et quand on est sur de l'idéologie, on n'est pas sur des arguments, donc il y a pas moyen d'en sortir en fait. » (E\_22)*

## - Une oligarchisation de CONSOMX

Le processus oligarchique est la conséquence directe du rejet d'une confrontation des opinions par la GPC. En effet, ce dispositif favorise les expertises gestionnaires/militantes : si tout citoyen peut et est en droit de former et d'exprimer une opinion politique personnelle, une argumentation rationnelle nécessite des connaissances et des compétences particulières à la fois sur l'objet de la délibération, mais aussi sur le processus délibératif. En effet, comme précisé précédemment, la GPC nécessite deux expertises. Tout d'abord, elle exige une expertise sur le

sujet traité, qui permet aux participants aguerris de soulever des arguments basés sur des connaissances et des faits objectifs, condition pour être reconnus comme objection légitime. Ensuite, elle requiert une bonne compréhension du processus pour avoir la capacité d'intervenir au bon moment suivant la procédure de GPC. De fait, les délibérations par consentement centralisent les discussions autour d'une population d'experts, minoritaire au sein de CONSOMX.

Cependant, si la GPC nie et invisibilise l'antagonisme politique, celui-ci demeure et se renforce : CONSOMX reste une organisation pluraliste et antagonique. Les sujets politiques sont en revanche évacués des organes et des processus délibératifs formels ouverts à l'ensemble des coopérateurs (assemblée générale, conseil d'administration, conseil de coordination, comité produit, etc.) vers des espaces et des réseaux interpersonnels et informels. La GPC entraîne ainsi une déportation du politique de la masse des coopérateurs à quelques favorisés, en l'occurrence les participants les plus présents et les plus actifs, capables de comprendre la coopérative. Deux types de population s'approprient et centralisent l'antagonisme :

- Les **salariés** qui, par leurs connaissances et leurs informations sur le magasin, ont un pouvoir sans commune mesure. Ils contrôlent toute la mise en œuvre et la gestion du magasin et l'application des décisions politiques.
- Les **coopérateurs-militants** qui se sont impliqués au sein de divers comités de la coopérative, en particulier au sein du comité gouvernance et du conseil d'administration. Connus et reconnus, ils ont constitué un capital social important et ont une compréhension des enjeux politiques de CONSOMX.

De fait, la dépolitisation par la GPC produit un pouvoir d'influence chez quelques-uns qui focalisent les dissensus à propos de ce que devrait être CONSOMX. On retrouve ici le processus oligarchique classique au sein des formes démocratiques d'entreprise. Ces derniers centralisent les conflits politiques et s'affrontent, en particulier sur les deux conceptions du supermarché entre *one-stop-shopping* ou *bio-shopping*.

#### - **Vers l'émergence de formes violentes d'expression et de relation**

Comme analysée dans la partie 6.4.4., la latence des dissensus politiques, conséquence du processus de dépolitisation, tend à personnaliser le conflit. Là encore, l'agonisme adversarial permet de comprendre ce processus de transfert du conflit politique en dehors des dispositifs



démocratiques et vers la sphère interpersonnelle. CONSOMX est un espace antagonique, comme toute forme de vie sociale d'après Mouffe. Or, les dispositifs tendent à dépolitiser les conflits politiques. De fait, ils ne jouent pas leur rôle de transformer l'antagonisme en agonisme, c'est-à-dire en lutte politique entre adversaires légitimes partageant un monde symbolique commun. L'antagonisme est transféré de la sphère publique à la sphère personnelle, détériorant la convivialité interne. Une forme d'apathie parmi les membres est née.

Dans le cas de CONSOMX, la transformation des dissensus politiques en conflits interpersonnels confirme que l'antagonisme irréductible, favorisé par la pluralisation de l'organisation de la coopérative, débouche sur une cristallisation des passions et des désaccords en formes violentes et/ou en dehors des dispositifs prévus :

*« (...) c'est vrai que j'en reparle maintenant parce qu'il y a eu justement ce graffiti qui, là aussi, est une expression interpellante dans une coopérative quoi. (...) Quand tu mets un graffiti, ça veut dire que tu... En général, tu prends cette manière de t'exprimer parce que les autres que tu as essayés n'ont pas marché. Et quand tu veux marquer ton mécontentement... Tu veux marquer quelque... tu veux exprimer quelque chose, en général un mécontentement à d'autres personnes. » (E\_32)*

Avec cet impossible agonisme démocratique, les participants en conflit tendent dès lors à ne plus reconnaître les positions adversaires comme légitimes. Ainsi, les tenants du *one-stop-shopping* sont considérés par ceux du *bio-shopping* comme à contre-pied des valeurs originelles – l'inverse est également vrai. Il y a de fait une dé-légitimation réciproque des membres. L'organisation pluraliste devient une organisation morcelée ; le monde symbolique commun tend à s'éclipser ce qui met en péril l'organisation et la pratique du commun.

### 6.6.5. La question de l'autorité de gestion en suspens

La pluralisation de l'organisation avec différents types de légitimité et de politisation (nommées  $\alpha$ ,  $\beta$  et  $\gamma$  dans la Figure 37), crée une seconde conséquence organisationnelle : la pluralisation de l'autorité de gestion. En effet, à contrario de l'unité de commandement, telle que définie depuis Fayol, CONSOMX est mue par une diversité de légitimité à prendre les décisions, c'est-à-dire en définitive à trancher l'antagonisme. En ce sens, la GPC, en invisibilisant les antagonismes politiques, concourt à écarter la question de l'autorité, en tant que pouvoir légitime. Ce dispositif en cachant le moment de décision ne permet pas d'identifier qui a cette autorité : qui, face à un dissensus, a le pouvoir et la légitimité de statuer sur la décision de gestion ?

*« Et je trouvais qu'à CONSOMX, c'est peut-être très démocratique, mais du coup c'est très lourd. Moi je croyais que le comité produit s'occupait des produits. Ah non, il y a aussi les salariés, il y a aussi le comité sociétal qui a son mot à dire, il y a aussi le comité machin. Donc je me dis : mais attends, on n'avance pas ici. » (E\_10)*

Ce caractère imperceptible de la décision participe finalement au processus à la fois de dépolitisation – les participants s'épuisent face à des débats politiques non explicités et non-tranchés – et d'oligarchisation – l'autorité de gestion devient informelle facilitant de fait une prise de pouvoir de quelques-uns au sein de CONSOMX. L'autorité de gestion, pluralisée et donc complexifiée, reste donc irrésolue, et pourtant nécessaire (Gand & Segrestin, 2009). Encore faut-il en définir les contours démocratiques.

*« L'important pour moi est qu'il n'y ait pas un groupe qui... qu'un bloc du pouvoir qui impose des choix et des idéologies. Le challenge, c'est de trouver des vrais outils démocratiques, des vrais outils démocratiques. Même pour CONSOMX qui se dit très démocratique, pour faire sortir la réelle volonté et la réelle identité, les vrais besoins qui forment la coopérative qui peuvent apporter un peu plus loin que certaines idéologies personnelles. » (E\_18)*

## 6.7. Conclusion

Finalement, ce chapitre présente des éléments de réponse à notre problématique et à nos deux premières questions de recherche :

(1) *l'ouverture de la gouvernance peut-elle dépasser les limites de l'entreprise libérée ?*

Cette étude de cas vient tout d'abord apporter des éléments pour comprendre les limites et le potentiel de l'entreprise libérée. En particulier, CONSOMX met en évidence une situation singulière par rapport à la littérature sur ces modèles de management non-hiérarchique : CONSOMX est devenue, à contrario des entreprises libérées traditionnelles, une organisation pluraliste. Ce cas d'entreprise montre que l'ouverture de la gouvernance autorise une pluralisation de l'entreprise libérée : l'organisation devient un espace antagonique.

(2) *l'usage de l'entreprise libérée peut-il prévenir le risque de dégénérescence démocratique ?*

Le cas CONSOMX met également en lumière de manière originale la théorie de la dégénérescence. En l'occurrence, il montre que l'entreprise libérée ne résout pas cette question de la dégénérescence. En outre, le phénomène oligarchique trouve ici son origine dans une difficulté à accepter et canaliser le pluralisme puis l'antagonisme organisationnels créés par

l'association originale entreprise de l'ESS / entreprise libérée. Finalement, cette dernière participe activement à la dégénérescence démocratique par la dépolitisation : les délibérations politiques ne sont pas tranchées au sein des organes et des dispositifs démocratiques prévus à cet effet. Cette situation encourage l'émergence d'une apathie et d'une oligarchie organisationnelles.

# Chapitre 7 :

## Le cas ESUX

### Sommaire du chapitre :

#### 7.1. Méthodologie au sein d'ESUX

7.1.1. Présentation d'ESUX

7.1.2. Libérer l'aide à domicile

7.1.2.1. Brève présentation de la situation de l'aide à domicile en France

7.1.2.2. L'inspiration *Buurtzorg*

7.1.2.3. Au-delà des équipes autonomes : entreprise commerciale de l'ESS

7.1.2.4. Une organisation matricielle et subsidiaire

7.1.3. Préparation et animation de la recherche

7.1.4. Récolte et analyse des données

#### 7.2. Un processus entrepreneurial atypique

7.2.1. Un constat, une solution expérimentale

7.2.2. L'adoption de statuts et d'une gouvernance alternatifs

7.2.3. Une diversification et un développement au service de sa mission ?

7.2.4. Une organisation en cours

7.2.4.1. Animer une gouvernance plurielle

7.2.4.2. Organiser la diversification

7.2.4.3. Finalement, un risque de dégénérescence ?

#### 7.3. Une gouvernance multi-partenariale et recentrée

7.3.1. Une gouvernance plurielle mais complexe

7.3.1.1. Un comité de pilotage partagée

7.3.1.2. Un comité de mission

7.3.2. La centralité des dirigeants-entrepreneurs

#### 7.4. Equipes autonomes et coaches

7.4.1. L'équipe autonome d'auxiliaires de vie

7.4.1.1. Une appropriation individuelle du travail

7.4.1.2. La construction d'un collectif

7.4.1.3. Les limites d'une légitimité à organiser le travail

7.4.2. Une reconfiguration du travail gestionnaire

7.4.2.1. Du responsable de secteur au coach-équipe

7.4.2.2. Des fonctions support au service des professionnels

7.4.3. Relation entre auxiliaires et bureau : déséquilibres et tensions

7.4.4. Un collectif inter-équipes peu développé

7.4.5. Un besoin d'autorité de gestion

## **7.5. Une interprétation du cas ESUX**

7.5.1. Entrepreneuriat et organisation en commun

7.5.2. Une pluralisation de l'organisation

7.5.3. Une difficile autorité de gestion partagée

7.5.4. Entre centralisation et déficit d'autorité

## **7.6. Conclusion**

Ce chapitre expose notre seconde étude de cas d'entreprise de l'ESS matérialisant son principe démocratique à travers un modèle d'entreprise libérée. Dans ce cas, la référence à l'entreprise libérée est plus explicite, en particulier par l'usage et l'adaptation du modèle de *Buurtzorg*, popularisé par Laloux (2015). Cette entreprise, nommée pour cette thèse ESUX, est une entreprise sociale dans le secteur de l'aide à domicile que nous présentons dans une première partie avec la démarche méthodologique associée (Partie 7.1.). Ensuite, dans une perspective historique, le processus entrepreneurial d'ESUX et les enjeux contemporains sont exposés (Partie 7.2.). Dans un troisième temps, le fonctionnement de la gouvernance, partagée entre trois comités différents, est présenté (Partie 7.3.) suivi par celui des équipes autonomes (Partie 7.4.). Enfin, la dernière partie propose une interprétation de la situation organisationnelle d'ESUX à travers le prisme du commun et de l'agonisme (Partie 7.5.).

## 7.1. Méthodologie au sein d'ESUX

### 7.1.1. Présentation d'ESUX

Créé en 2016 par trois entrepreneurs aujourd'hui dirigeants, ce projet entrepreneurial part d'un constat, remis récemment sur le devant de la scène politique (Bonnell & Rufin, 2020 ; El Khomri, 2019) : la non-valorisation des métiers d'accompagnement des personnes âgées. ESUX énonce la raison d'être suivante : « *Humaniser l'accompagnement des personnes qui ont besoin d'aide ou de soin, en valorisant les professionnels et en réconciliant les enjeux humains et économiques du secteur.* » L'entreprise formule entre autres trois engagements organisationnels <sup>44</sup> :

- « *Valoriser les professionnels par la mise en place d'équipes autonomes et l'accès à la formation et à des outils collaboratifs*
- *Mettre en place une gouvernance partagée*
- *Garantir et mesurer un impact social positif notamment en rendant les services accessibles à tous grâce au tarif social* »

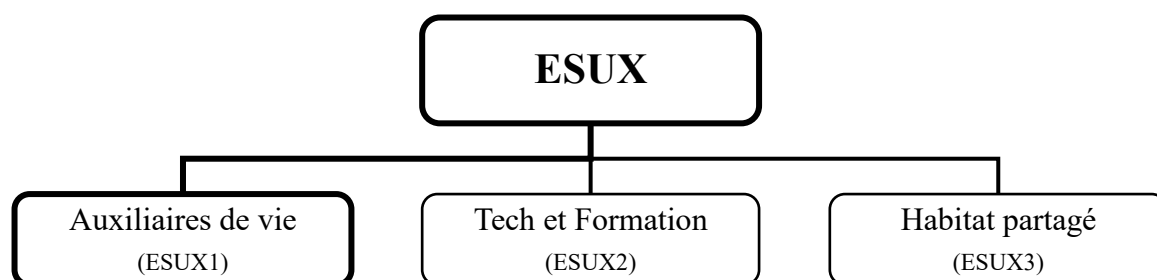
Si le métier d'ESUX est celui d'opérateur d'aide à domicile, depuis 2018, l'entreprise a capitalisé le savoir-faire développé par ses différentes expérimentations en devenant un prestataire de services pour les organisations d'aide à domicile. L'entreprise s'est ainsi diversifiée autour de différents services qui ont « *pour objet la réalisation de prestations de*

---

<sup>44</sup> Site internet.

services de conseils, formations et technologies favorisant l'innovation et le développement d'organisations humaines et collaboratives, notamment dans le secteur médico-social » (Statut). L'ensemble de cette diversification appuie alors le projet de l'entreprise d'être avant tout « un acteur du changement dans son secteur ». <sup>45</sup> L'étude présente dans ce chapitre reste cependant centrée principalement sur l'étude organisationnelle de la structure d'aide à domicile (Figure 39).

**Figure 39 : Structure organisationnelle d'ESUX**



La valorisation de ces métiers passe ainsi pour les trois entrepreneurs-dirigeants, par la reconnaissance des pratiques soignantes et humaines de ces métiers. Au sein de l'entreprise, celle-ci se concrétise par la mise en place d'une gouvernance dite partagée. Ainsi, ESUX s'inspire de l'entreprise néerlandaise *Buurtzorg*, en proposant à ses 70-80 auxiliaires de vie la mise en place d'équipes autonomes avec l'aide de 8 à 10 membres du « bureau ». Ces auxiliaires sont réparties en 10-12 équipes autonomes et sont principalement recrutées en contrat à durée indéterminée (CDI), autant que possible avec des contrats de 35h. Elles sont payées un peu au-dessus du SMIC. <sup>46</sup>

Les équipes autonomes regroupent entre six et huit auxiliaires et ont la charge d'un secteur géographique particulier dans la région parisienne (Figure 40). Elles se réunissent toutes les deux semaines au siège de l'entreprise ou dans des locaux loués à cet effet pendant deux heures pour discuter du suivi et de l'évolution de l'accompagnement des bénéficiaires et pour partager les informations internes. Ce temps de travail collectif est compté et payé par l'entreprise. En plus de l'accompagnement de leur bénéficiaire, les membres des équipes se répartissent huit responsabilités tournantes, en grande partie tenues dans les entreprises « traditionnelles » par l'encadrement :

<sup>45</sup> Site Internet.

<sup>46</sup> Le choix a été fait durant toute cette thèse d'utiliser le genre féminin pour caractériser les auxiliaires de vie tant le métier, à l'instar des métiers du *care*, est largement effectué par des femmes. Ce choix est par ailleurs fait au sein de l'entreprise.

- (1) **Une référente planning** joue le rôle de supervision du planning de l'équipe. Elle s'assure que le planning est bien à jour et que chaque auxiliaire y inscrit ses interventions. Elle se charge en collégialité des modifications de planning nécessaires selon les demandes des familles et de l'agenda des membres de l'équipe.
- (2) **Une référente première visite**, quand il y a une nouvelle demande de prise en charge, contacte les familles pour planifier la première visite. Celle-ci est un moment de rencontre entre les auxiliaires, la famille-aidante et le bénéficiaire. On y précise les besoins et la concrétisation du plan d'accompagnement du bénéficiaire.
- (3) **Une référente recrutement** se charge du recrutement, en particulier de l'entretien avec les futurs auxiliaires. La décision de recruter se fait en collégialité.
- (4) **Une référente partenaire** participe, avec les coachs-partenaires, à la prospection commerciale de nouveaux bénéficiaires et de partenaires commerciaux (hôpitaux, cliniques, médecins, etc.)
- (5) **Une référente réunion** anime les réunions toutes les deux semaines. Elle récolte en amont les sujets et anime le jour J la réunion pour motiver les équipes et créer un espace de discussion.
- (6) **Une référente comité de pilotage partagé** représente son équipe au comité de gouvernance réunissant un référent de chaque équipe.
- (7) **Une référente bénéficiaire** se charge de la qualité des accompagnements et s'assure des relations et des échanges d'information avec les familles.
- (8) **Une référente « maître de maison »** s'assure que les auxiliaires sont bien équipées pour effectuer leur travail en toute sécurité. Cette mission a été centrale pendant la COVID-19 pour récolter les « kits-covid » : masques, gel hydroalcoolique, etc.

Les équipes sont accompagnées par des « coachs-équipe ». Celles-ci sont alors formées au coaching pour « lâcher-prise » et adopter une « posture basse ». Elles ont pour principale mission d'accompagner les équipes pour développer leur autonomie et de les aider dans la résolution de problèmes et dans la régulation interne à l'équipe.



**Figure 40 : La sectorisation des équipes autonomes d'ESUX (site internet)**



En plus de cette configuration organisationnelle alternative, ESUX propose une configuration statutaire particulière pour le secteur en s'émancipant de la dualité associations et entreprises exclusivement privées caractéristiques du secteur. Les entrepreneurs-dirigeants ont opté pour une forme entrepreneuriale unique, l'association de

(1) le statut de société à mission avec pour mission d'« *humaniser l'accompagnement des personnes qui ont besoin d'aide ou de soin, en valorisant les professionnels et en réconciliant les enjeux humains et économiques du secteur* » (Statut). Pour concrétiser cette mission, ESUX a explicité et poursuit les objectifs suivants :

- a) *Améliorer en continu les conditions de travail des professionnels de l'accompagnement.*
- b) *Utiliser le dialogue, la subsidiarité (autonomie maximale des professionnels) et l'accès à la formation pour réinventer les métiers de l'accompagnement.*
- c) *Rompre l'isolement social et créer des liens humains autour des publics que nous accompagnons.*
- d) *Donner accès aux innovations d'ESUX à tous les publics, quelles que soient leurs ressources.*
- e) *Co-construire en transparence des solutions pour transformer le secteur et contribuer au mouvement d'organisations au service du bien commun.*
- f) *Cultiver la sobriété et minimiser l'impact environnemental de nos actions*

(2) la mention d'entreprise commerciale de l'ESS qui implique une « *gestion responsable, attentive à la communauté, démocratique et participative* » (Statut)

Pour répondre aux exigences organisationnelles de ces statuts, la gouvernance d'ESUX gravite autour de trois organes :

(1) Un **comité stratégique** est composé de neuf représentants des investisseurs. Il se réunit une fois par trimestre. Il a en charge la prise des décisions dites « importantes ».

(2) Un **comité de mission**, exigence de la loi PACTE, est chargé de suivre et d'évaluer l'exécution des missions de l'entreprise. Il est composé de deux représentants-salariés, d'un représentant actionnaire, de quatre acteurs du secteur et d'un chercheur. Il a pour principales missions de :

- « veiller au respect de la Mission telle que décrite dans l'Article 2.2 des présents statuts, approuver le référentiel d'impact élaboré par la Société,
- interagir avec les représentants de la Société pour la définition des actions mises en œuvre pour poursuivre les Objectifs visés aux présents statuts, soumettre des recommandations qui pourront être inscrites à l'ordre du jour et soumises à l'associé unique ou aux associés,
- élaborer et rédiger le rapport prévu à l'article L.210-10 du Code de commerce, lequel sera joint au rapport de gestion. »

En sus de ces missions, le comité dispose d'un « droit d'alerte pour prévenir, signaler et/ou constater un manquement à la bonne réalisation de la Mission ». Il permet en outre de :

- « requérir des informations complémentaires et tout document utile dans un délai d'une semaine sous réserve de l'accord préalable du Président de la Société,
- informer par tous moyens le Président d'un manquement ou non-respect de la Mission,
- soumettre une question motivée au Président avec l'obligation d'une réponse écrite motivée dans un délai de deux semaines. »

(3) Un **comité de pilotage partagé** réunissant des représentants de chaque équipe autonome d'auxiliaires de vie et deux représentants des coachs. Il matérialise l'impératif d'une « gouvernance démocratique » exigée par la loi ESS de 2014. Ce comité permet à chaque équipe autonome d'être représentée au sein d'une instance de gouvernance. Aucun changement significatif au sein de l'entreprise, et en particulier touchant au cadre de travail des équipes et des auxiliaires, n'est adopté sans discussion au sein de celle-ci.

### 7.1.2. Libérer l'aide à domicile

Le choix d'une gouvernance partagée s'appuie sur une inspiration et une proposition « holistique » de l'entreprise (I1). Pour les fondateurs, entreprises libérées et gouvernance partagée « s'attaquent aux deux têtes d'un même hydre, l'entreprise taylorisée capitaliste, [qui] méritent pourtant d'être pensés ensemble » (I4).

#### 7.1.2.1. Brève présentation de la situation de l'aide à domicile en France

Les auxiliaires de vie ont pour mission de favoriser le maintien à domicile de personnes âgées en les accompagnant dans les actes de la vie courante : le ménage, la cuisine, les courses, l'aide à la toilette ou encore les démarches administratives. Elles accompagnent ainsi leurs bénéficiaires à la fois sur le pan de la vie quotidienne, mais aussi sur le pan social et relationnel. Cependant, ce métier, peu reconnu, s'est construit historiquement sur une double illusion *marchande et industrielle* (Weber *et al.*, 2014).

La première participe à précariser l'emploi des auxiliaires de vie marqué par l'absence de qualification, la précarité d'un statut quasi-libéral, l'utilisation massive du temps partiel, majoritairement subi, et l'enchaînement de contrats à durée déterminée courts et d'employeurs. (Avril, 2009). En outre, ce métier est particulièrement mal rémunéré : « *Les caractéristiques de ces emplois font qu'ils ne sont pas à temps partiel mais plutôt payés à temps partiel* » (Devetter & Puissant, 2020). En sus d'être payées au SMIC, ces travailleuses doivent subir un « sous-emploi » : la durée du travail rémunéré représente en effet seulement 60% de la journée de travail (Devetter & Valentin, 2021).

La seconde, qui prône une rationalisation, une standardisation et une prescription à l'extrême de ce travail, concourt à dégrader les conditions de travail de travailleuses isolées (Avril, 2009), coupées de toute forme de travail collectif et à fortiori de collectifs de travail. L'aide à domicile est également l'un des métiers les plus exposés aux accidents du travail du fait de la manutention des personnes âgées : en Île-de-France 68,5 accidents pour 1 000 salariés sont recensés contre 23,3 pour l'ensemble des secteurs d'activité. En conséquence, un contrat de 35h s'avère très difficile à supporter (Devetter & Valentin, 2021) : « *C'est un métier qu'on quitte parce qu'on n'arrive pas à en vivre, c'est indécent* » (Bonnell & Rufin, 2020). ESUX propose ainsi un modèle original et ambitieux de libération et de démocratisation d'un secteur complexe et peu reconnu.

#### 7.1.2.2. L'inspiration *Buurtzorg*

*Buurtzorg* est une organisation à but non-lucratif néerlandaise de soins à domicile fondée en 2007 dans la ville d'Almelo par Jos de Blok, un ancien infirmier et manager. Le mot d'ordre de ce dernier est le suivant : « *humanity over bureaucracy* ». En néerlandais *buurt-zorg* signifie les soins (*zorg*) de proximité (*buurt*, c'est-à-dire quartier). Aujourd'hui, l'organisation s'est diversifiée avec l'ouverture de services d'aide-ménagère pour personnes handicapées

(*Buurtdiensten*), de programmes de réadaptation (*Buurtzorgpension*) ou encore de soins palliatifs (*Buurtzorghuis*). L'organisation est popularisée par l'ouvrage de Laloux (2015). Elle devient la figure de proue d'un mouvement transfrontalier (Johansen & van den Bosch, 2017) qui inspire diverses expériences par exemple en France (Cristofalo *et al.*, 2019) ou Royaume-Uni (Hanley *et al.*, 2021 ; Leask *et al.*, 2020).

Cette organisation a attiré l'attention à la fois par son organisation atypique, basée sur des principes d'autogestion, et par des prestations de soin plus efficaces et plus compétitives. Ainsi, ce type de fonctionnement a permis aux personnes accompagnées de retrouver une autonomie plus rapidement, de réduire le taux d'hospitalisation et de diminuer le temps d'accompagnement infirmier. De surcroît, le modèle organisationnel s'appuie sur des fonctions supports réduites qui tendent ainsi à réduire les frais généraux de l'entreprise (8 % des coûts totaux, comparés à 25 % dans les organisations concurrentes). Ce fonctionnement doit permettre de répondre à la fois aux besoins en soins des patients d'une manière plus adaptée mais aussi aux besoins professionnels des infirmières. Critique de la division verticale du travail entre exécution et conception, il s'agit d'élargir et d'enrichir l'activité de travail des professionnels et de permettre d'accompagner dans sa globalité le patient (Kreitzer *et al.*, 2015). *Buurtzorg* participe directement à reprofessionnaliser le métier infirmier (Cristofalo *et al.*, 2019). Les infirmières, organisées en équipes autonomes se voient confier collectivement huit « rôles » dévolus traditionnellement aux fonctions d'encadrement (Monsen & de Blok, 2018) :

- (1) La prise en charge du patient, assurée par tous les membres
- (2) L'organisateur qui a la charge du planning de l'équipe
- (3) L'évaluateur qui, assuré par une infirmière diplômée, est chargé de vérifier les dossiers des patients et de justifier les soins réalisés
- (4) Le rôle de gestion financière
- (5) Le rôle de suivi de la productivité de l'équipe
- (6) Le mentor qui s'assure de la résolution des conflits, de la convivialité et du partage de connaissances. La personne chargée de ce rôle n'a aucune position hiérarchique vis-à-vis des autres membres de l'équipe.
- (7) Le rôle de membre de l'équipe, assuré par tous les membres. Chaque membre est responsable du maintien d'une bonne atmosphère de travail.
- (8) Le rôle de promoteur de projet dans différentes initiatives internes ou externes.

En 2018, *Buurtzorg* compte environ 6 000 infirmières qui composent environ 520 équipes autonomes à travers les Pays-Bas (Monsen & de Blok, 2018). Aussi, pour accompagner celles-ci, les managers sont remplacés par des coachs d'équipe qui aident les équipes pour résoudre leurs difficultés et leurs enjeux particuliers (15 coachs pour 700 équipes).

#### 7.1.2.3. Au-delà des équipes autonomes : entreprise commerciale de l'ESS

En sus de cette organisation en équipes autonomes, les dirigeants d'ESUX se sont orientés vers une réflexion de dépassement de la simple « libération » des auxiliaires de vie : ils leur ont ouvert la gouvernance de l'entreprise. Le projet de démocratisation est ici explicite, il s'agit de penser une manière alternative de diriger et d'organiser l'entreprise en créant une « gouvernance partagée ». Pour ce faire, les dirigeants se sont orientés vers deux nouvelles dispositions juridiques : l'entreprise commerciale de l'ESS, associée à l'agrément ESUS, et la société à mission, introduite dans la loi PACTE.

La loi n° 2014-856 du 31 juillet 2014 relative à l'économie sociale et solidaire ESS, en partie décrite dans la partie littérature (Partie 1.1.2.), introduit une innovation juridique importante pour l'ESS. En effet, si la référence au droit coopératif et associatif, c'est-à-dire la conception historique de l'économie sociale, est assumée (Hiez, 2019a), elle propose cependant une évolution doctrinale notable en ouvrant la voie à un nouveau type d'entreprise à visée sociale : les *entreprises commerciales de l'ESS*. Ces entreprises sont alors définies par trois modalités supplémentaires (Art. 1 - II - 2°) :

- (1) Le respect des conditions fixées par la définition générique de l'économie sociale et solidaire
- (2) La recherche d'une utilité sociale <sup>47</sup>
- (3) L'application des principes de gestion suivants :
  - L'affectation d'une fraction du bénéfice (au moins égale à 20 %) à une réserve statutaire obligatoire dite fonds de développement
  - L'affectation d'au moins 50 % des bénéfices au report bénéficiaire ou aux réserves, c'est-à-dire qu'il est interdit pour les actionnaires de bénéficier de plus de la moitié des bénéfices générés

---

<sup>47</sup> Celle-ci est définie selon l'Article 2 par le respect de quatre conditions : (1) un soutien à des personnes en situation de fragilité, (2) une contribution au développement du lien social ou au maintien de la cohésion territoriale, (3) à l'éducation à la citoyenneté et (4) au développement durable, à la transition énergétique, à la promotion culturelle ou à la solidarité internationale.

- L'interdiction de l'amortissement du capital et l'encadrement de sa réduction

Pour encadrer l'introduction et le respect de ces modalités et donc se prévaloir de la qualité d'entreprise de l'ESS, ces entreprises commerciales doivent insérer dans leurs statuts certaines mentions obligatoires définies par le décret n°2015-858 du 13 juillet 2015 relatif aux statuts des sociétés commerciales ayant la qualité d'entreprises de l'ESS sur la question démocratique.<sup>48</sup> Celles-ci doivent ainsi stipuler explicitement :

(...) la composition, [le] fonctionnement et [les] pouvoirs des organes de la société pour assurer sa gouvernance démocratique, et notamment l'information et la participation des associés, dont l'expression n'est pas seulement liée à leur apport en capital ou au montant de leur participation, des salariés et des parties prenantes aux réalisations de l'entreprise.

Ce statut, peu contraignant, permet aux entrepreneurs d'allier efficacité économique et maintien d'une finalité sociale. Cependant, caractéristiques d'une gouvernance démocratique aujourd'hui indéterminée (Hiez, 2019b), les sociétés commerciales de l'ESS rencontrent des difficultés à concrétiser le principe démocratique sans dispositions et règles juridiques précises. Cette question démocratique devient *in fine* secondaire, derrière le projet de finalité sociale (CNRESS, 2017).

L'adoption de ce nouveau statut est souvent corrélée au choix premier de l'agrément ESUS (Entreprise Solidaire d'Utilité Sociale - CNRESS, 2017). Défini par l'article 11-I et anciennement agrément « entreprise solidaire », il permet, en sus des dispositions prévues par l'article 1<sup>er</sup> de la loi, d'accentuer l'utilité sociale des entreprises historiques de l'ESS (coopérative, mutuelle et association) et de rediriger la gestion de l'entreprise. Cet agrément exige de l'entreprise bénéficiaire de :

- (1) Poursuivre comme objectif principal la recherche d'une utilité sociale (Art. 2)
- (2) Démontrer que la poursuite de cette utilité sociale affecte significativement le compte de résultat et la rentabilité financière
- (3) Proposer une politique de rémunération qui respecte deux conditions :
  - La moyenne des rémunérations versées, primes comprises, aux 5 salariés ou dirigeants les mieux payés ne doit pas excéder un plafond annuel fixé à 7 fois le SMIC

---

<sup>48</sup> <https://www.legifrance.gouv.fr/loda/id/JORFTEXT000030890211/>

- La rémunération du salarié le mieux payé ne doit pas excéder un plafond annuel de 10 fois le SMIC

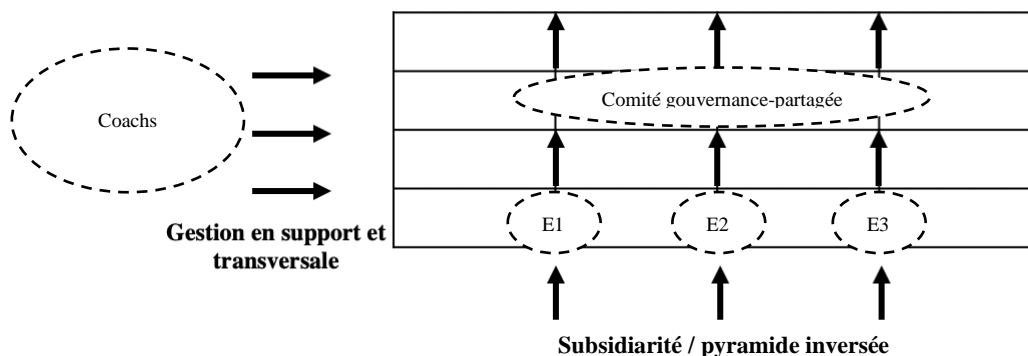
(4) Les titres de capital ne sont pas échangés sur les marchés financiers

#### 7.1.2.4. Une organisation matricielle et subsidiaire

La combinaison d'un fonctionnement en équipes autonomes, accompagnées et supportées par des coachs, et d'une gouvernance « démocratique » appuyée par le statut d'entreprise de l'ESS permet la conceptualisation et la mise en place d'une « *organisation matricielle et subsidiaire* » (Figure 41). Il s'agit pour les fondateurs de penser à la fois une critique contemporaine de l'organisation du travail et du capitalisme financier et de proposer une alternative liant les deux niveaux de l'organisation :

*« On peut lier les deux phénomènes. La création d'un modèle de travail qui distancie le salarié de ce qu'il produit a facilité la perte de sens, notamment chez les cadres dirigeants. La gouvernance de l'entreprise par les actionnaires, en augmentant les exigences de contrôle, n'a pas, de son côté, favorisé des organisations du travail libres. La remise en cause du capitalisme actionnarial aurait aussi peut-être été plus profonde si elle s'était concentrée sur la dimension déshumanisante du taylorisme. »* (Un fondateur)

**Figure 41 : Modèle d'organisation matricielle et subsidiaire**



Dans son versant matriciel, l'organisation d'ESUX remet en question l'unité de commandement, en proposant un « management partagé ». Celui-ci s'illustre avec la mise en place de plusieurs coachs, en lieu et place des managers, qui accompagnent les auxiliaires de vie sur leur domaine d'expertise (commercial, RH, etc.).

Dans son versant subsidiaire, caractéristique explicite de certaines formes d'entreprise libérée (Bossard-Préchoux & Grevin, 2021 ; France-Lanord & Vannier, 2014), ESUX propose une organisation en « *pyramide inversée* » (Boehm, 1999). En effet, avec la subsidiarité, le pouvoir d'agir est rendu aux opérationnels, supposés plus légitimes pour organiser le travail.

Les équipes autonomes d'auxiliaires de vie (E1, E2, E3, etc. - Figure 41) deviennent les unités de base de l'organisation, coordonnées par un comité de pilotage partagé. Cette organisation

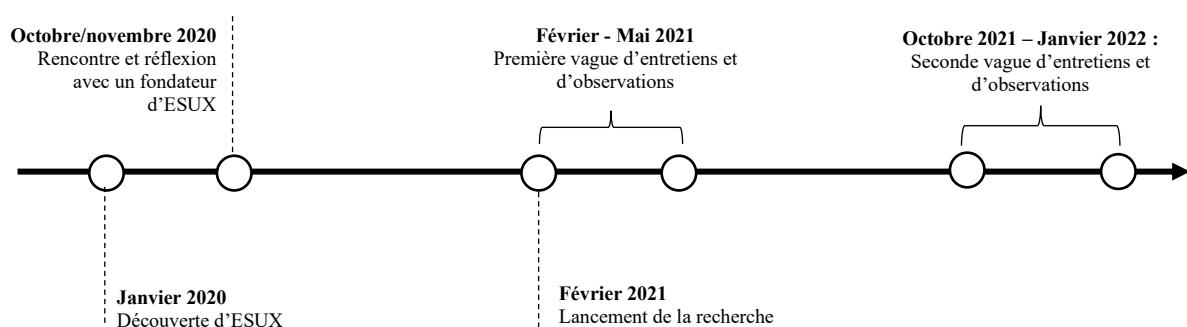
permet ainsi de dépasser le cadre proposé par Buurtzorg : la gouvernance d'ESUX est considérée comme étant dans la continuité de l'organisation en équipe autonome. Le cadre de travail est ainsi collectif et doit être respecté par l'ensemble de l'organisation de l'entreprise des équipes à la gouvernance :

*« On a toujours dit il y a le cadre qui est commun et à nous les premiers. Nous, en tant que co-fondateurs, on a un cadre, et si on suit pas ce cadre on a un problème. Et à l'intérieur de ce cadre, il y a des règles. Chaque équipe va se faire ses règles, équipe A, équipe B, équipe C. C'est la seule règle, après c'est d'être dans le cadre, droit du travail, autorisation et charte d'ESUX. Oui, on peut y rajouter comme quatrième, c'est pas écrit, mais c'est inhérent : au service de nos bénéficiaires, au service des personnes. Ça c'est assez évident. » (Un fondateur)*

### 7.1.3. Préparation et animation de la recherche

Cette recherche a été effectuée de février 2021 à janvier 2022 (Figure 42). Après deux premières rencontres en janvier et février 2020, des réunions sous forme de séminaires et de réflexions collectives sont organisées en octobre et novembre 2020 sur la thématique des nouvelles formes d'organisation du travail et de management au sein des métiers du *care*. Ces entrevues sont l'occasion de présenter notre projet doctoral autour de la question de la démocratie appliquée à l'entreprise. ESUX nous autorise alors à poursuivre une enquête au sein de son organisation à partir de février 2020, une personne est alors identifiée au sein de l'entreprise pour servir de relais interne au chercheur.

**Figure 42 : Préparation et animation de la recherche au sein d'ESUX**



Cette recherche s'est déroulée sur un temps long, ce qui s'explique par deux facteurs. Le premier est la situation sanitaire qui pendant l'année 2021, au gré des mesures gouvernementales, a affecté l'accès au terrain, en particulier aux auxiliaires de vie, travaillant avec un public fragile sujet à la COVID-19. Un second facteur, interne à ESUX, a été le changement de notre personne-relais, référente de notre recherche. Cette instabilité a rendu



difficile la mise en relation pour des entretiens et a « mis en pause » la recherche pendant une durée de quatre mois, à la suite de quoi nous avons pu reprendre notre enquête tout particulièrement auprès des auxiliaires de vie.

#### 7.1.4. Récolte et analyse des données

Ce chapitre s'appuie sur une triangulation méthodologique (Denzin, 1970) composée d'observations non-participantes (9), d'entretiens semi-directifs (27) et de documents (42). Cette recherche s'est déroulée en deux phases : une première de mars à juin 2021 et la seconde de novembre 2021 à janvier 2022.

27 entretiens semi-directifs (Tableau 15) ont été réalisés. Ceux-ci ont consisté principalement à d'abord s'entretenir avec les membres de la gouvernance de l'entreprise et des bureaux (Annexe 7). Ce choix a été fait en prenant en compte deux éléments. Tout d'abord, ayant eu contact dès le départ avec les entrepreneurs-dirigeants, ceux-ci étaient les plus accessibles et mobilisables. Ensuite, ce choix est lié à des facteurs d'ordre sanitaire. En effet, cette période était marquée par un retour du virus avec des changements réguliers des mesures sanitaires ; ces derniers entretiens ont été effectués par visioconférence. Nous avons par la suite repris les entretiens avec les auxiliaires de vie en novembre 2021, la situation permettant de les effectuer ceux-ci en présentiel. L'ensemble de ces entretiens ont réuni des représentants divers d'ESUX : les fondateurs (3), des parties prenantes externes (3), des salariés « bureaux » (11) et des auxiliaires de vie (9).

L'échantillon a été réalisé par une démarche de « boule de neige » et d'opportunité (Huberman & Miles, 1991) afin de pouvoir mobiliser les réseaux sociaux internes et détecter les personnes clés. Ceci a ouvert un échantillon large des parties prenantes et constituantes du projet entrepreneurial et de l'organisation. Cette méthode de recommandation et de mise en contact a permis la construction d'une relation de confiance entre l'interviewer et les interviewés, dans un contexte sanitaire qui ne permettait pas l'intégration physique de l'enquêteur sur le terrain. De même, face aux mesures gouvernementales changeantes, nous avons laissé le choix aux personnes du lieu de l'entretien ainsi que de la possibilité de le faire à distance.

**Tableau 15 : Références des entretiens effectués au sein d'ESUX**

REFERENCES	FONCTION	PARTICIPATION COMITE	ANCIENNETE <sup>49</sup>	DUREE DE L'ENTRETIEN
E_1	AAD	Non	10 mois	71
E_2	AAD	Non	3 ans	70
E_3	AAD	Comité de pilotage partagé	3 ans	76
E_4	AAD	Comité de mission Comité de pilotage partagé	4 ans	76
E_5	AAD	Non	3 ans	70
E_6	AAD	Comité de mission Comité de pilotage partagé	4 ans	62
E_7	AAD	Non	1,5 an	43
E_8	AAD	Non	1 an	66
E_9	AAD	Non	1 an	83
E_10	Actionnaire	Comité de mission	NA	66
E_11	Actionnaire	Comité stratégique	NA	57
E_12	Équipe bureau	Comité de pilotage partagé	1,5 an	80
E_13	Équipe bureau	Non	6 mois	65
E_14	Équipe bureau	Non	6 mois	57
E_15	Équipe bureau	Non	???	63
E_16	Équipe bureau	Non	???	51
E_17	Équipe bureau	Non	3 ans	64
E_18	Équipe bureau	Non	3 ans	46
E_19	Équipe bureau	Non	4 ans	94
E_20	Équipe bureau	Comité de mission	3 ans	88
E_21	Équipe bureau	Comité de pilotage partagé	2 ans	86
E_22	Équipe bureau	Non	3 ans	70
E_23	Fondateur	Entrepreneur-dirigeant	5 ans	85
E_24	Fondateur	Entrepreneur-dirigeant	5 ans	70
E_25	Fondateur	Entrepreneur-dirigeant	5 ans	53
E_26	Partie-prenante externe	Comité de mission	NA	30
E_27	Partie-prenante externe	Comité de mission	NA	54

Parallèlement, six observations non-participantes (Tableau 16) ont été réalisées au sein du comité stratégique (1), du comité de mission (1), du comité de pilotage partagé (1) et lors de réunions d'équipe d'auxiliaires (4) et de l'équipe bureau (1).

<sup>49</sup> De la même manière que pour le cas CONSOMX, l'ancienneté est ici estimée. Certaines personnes par ailleurs ne nous ont pas communiqué celle-ci, ce qui explique quelques données manquantes (E\_15, E\_16).

**Tableau 16 : Références des observations effectuées au sein d’ESUX**

REFERENCES	TYPE DE REUNION	DUREE DE LA REUNION	DUREE DE LA REUNION
<b>OBSERVATIONS</b>	O_STRAT	Comité stratégique	1h45
	O_MISSION	Comité de mission	2h10
	O_GOUVPART	Comité de pilotage partagé	2h00
	O_EQUIPEA1	Réunion d'équipes autonomes (1)	2h00
	O_EQUIPEA2	Réunion d'équipes autonomes (2)	2h00
	O_EQUIPEA3	Réunion d'équipes autonomes (3)	2h00
	O_EQUIPEA4	Réunion d'équipes autonomes (4)	2h00
	O_EQUIPEB1	Réunion de l'équipe bureau	45 mins
	O_EQUIPEB2	Réunion de l'équipe bureau	1h00

Ces données ont été complétées par une étude documentaire d’ESUX (Tableau 17) qui a renforcé les résultats des entretiens et des observations et a élargi la compréhension du terrain (Forster, 2006). En particulier, les document ont donné accès à la construction de la pensée entrepreneuriale des entrepreneurs-dirigeants tout en précisant l’histoire d’ESUX, son projet entrepreneurial et sa construction organisationnelle. Les vidéos analysées ont été récoltées au sein de la chaîne Youtube de l’entreprise et ont été entièrement transcrites.

**Tableau 17 : Références des documents d’ESUX étudiés**

REFERENCE	CATEGORIE DU DOCUMENT	DESCRIPTION DU DOCUMENT	DATE DE PRODUCTION
I_1	Production intellectuelle des fondateurs-dirigeants	Ouvrage écrit par un fondateur-dirigeant	Dec 2020
I_2		Ouvrage écrit par les trois fondateurs-dirigeants	Sept 2021
I_3		Article rédigé par un des fondateurs	Mars 2019
I_4		Article rédigé par un des fondateurs	Janvier 2021
D_Stat	Documents internes	Statut de l’entreprise	
D_Ch		Charte d’envie	
D_Form		Formations proposée	
D_Post-coach		Fiche de poste coach	
D_OrgaBur		Organigramme bureau	
D_OrgaAAD		Organigramme des équipes d’AAD	
D_RAP		Rapport de mission 2020	
D_JI		Journal interne	
D_Pl		Plaidoyer pour une transformation du secteur	Mai 2020
V_1		Vidéos de communication	Interview d’une AAD
V_2	Interview d’un fondateur		Nov 2017
V_3	Interview d’un fondateur		Dec 2017
V_4	Interview d’un fondateur		Fev 2018
V_5	Interview d’un fondateur		Avril 2018

V_6		Présentation conférence fondateur	Mai 2018
V_7		Interview d'un fondateur	Juin 2018
V_8		Vidéo promotionnelle	Juillet 2018
V_9		Vidéo promotionnelle	Oct 2018
V_10		Témoignage d'une AAD	Nov 2018
V_11		Interview d'un fondateur	Nov 2018
V_12		Témoignage d'un coach	Dec 2018
V_13		Interview d'un fondateur	Mars 2019
V_14		Interview d'un fondateur	Oct 2019
V_15		Vidéo promotionnelle	Nov 2019
V_16		Vidéo promotionnelle	Mars 2020
V_17		Conférence d'un fondateur et d'une AAD	Mars 2020
V_18		Présentation conférence fondateur	Mars 2020
V_19		Conférence de presse	Avril 2020
V_20		Interview d'un fondateur	Juil 2020
V_21		Conférence d'un fondateur	Sept 2020
V_22		Présentation d'un fondateur en colloque	Oct 2020
V_23		Interview d'un fondateur	Oct 2020
V_24		Webinaire	Dec 2020
V_25		Interview d'un fondateur	Janv 2021
V_26		Conférence d'un fondateur	Fev 2021
V_27		Vidéo promotionnelle	Avril 2021
V_28		Vidéo promotionnelle	Mai 2021
V_29		Vidéos d'intervention des entrepreneurs-dirigeants	???

L'analyse de ces données a donné lieu à l'identification de 58 codes ouverts qui ont été par la suite répartis dans des catégories conceptualisantes (Tableaux 18) :

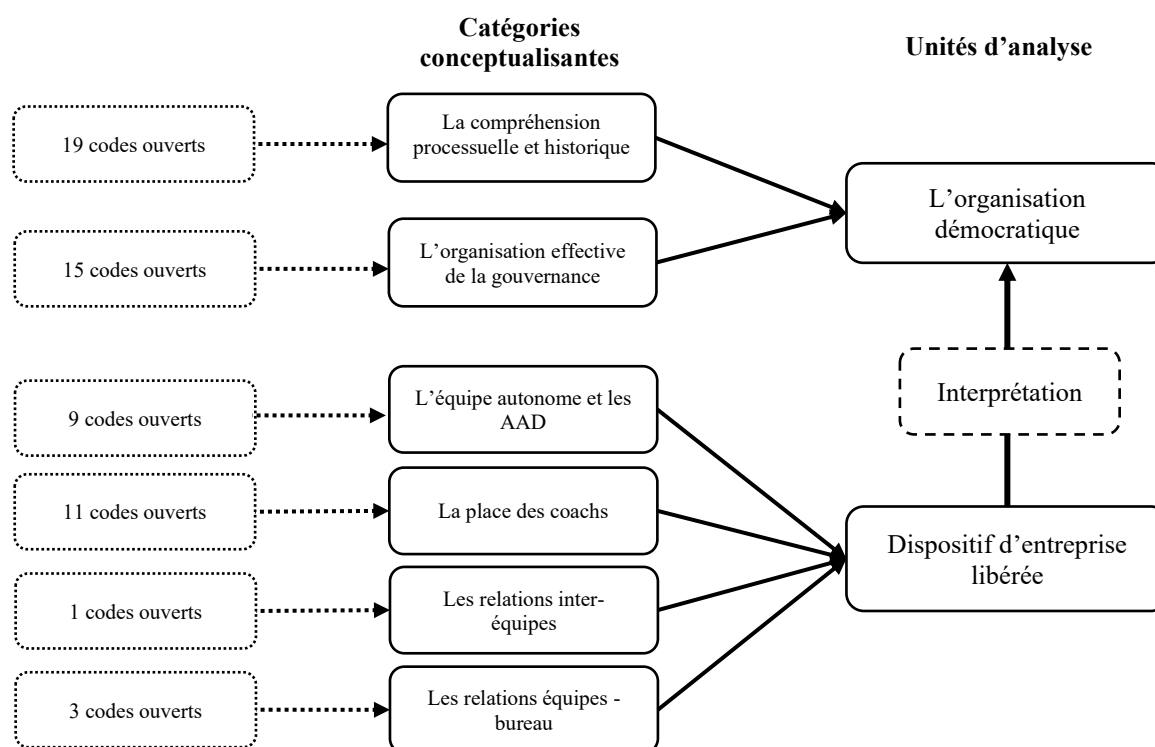
- (1) L'histoire et le processus entrepreneurial de CONSOMX
- (2) Les modalités démocratiques formelles puis effectives
- (3) Le fonctionnement des équipes autonomes d'auxiliaires de vie
- (4) La place des coachs dans l'organisation
- (5) Les relations entre les équipes autonomes
- (6) Les relations entre les équipes et l'équipe bureau

À l'instar de CONSOMX, ESUX a ainsi été analysé via une étude de cas enchâssé (Yin, 2003). Nous avons ainsi défini deux unités d'analyse (Figure 43) : (1) l'organisation démocratique et (2) le dispositif d'une organisation matricielle et subsidiaire. Cette analyse a permis par la suite de comprendre comment le dispositif affecte l'organisation démocratique de CONSOMX et d'en proposer une interprétation par le commun et l'agonisme.

**Tableau 18 : Types de données récoltées et utilisations dans l'analyse**

SOURCES	CODES	DETAILS	UTILISATION DANS L'ANALYSE
ENTRETIENS	E_	Fondateurs	<ul style="list-style-type: none"> <li>- L'histoire et le processus entrepreneurial de CONSOMX</li> <li>- Les modalités démocratiques formelles puis effectives</li> <li>- Le fonctionnement des équipes autonomes d'auxiliaires de vie</li> <li>- La place des coachs dans l'organisation</li> <li>- Les relations entre les équipes autonomes</li> <li>- Les relations entre les équipes et l'équipe bureau</li> </ul>
		Salariés	<ul style="list-style-type: none"> <li>- L'histoire et le processus entrepreneurial de CONSOMX</li> <li>- Les modalités démocratiques formelles puis effectives</li> <li>- Le fonctionnement des équipes autonomes d'auxiliaires de vie</li> <li>- La place des coachs dans l'organisation</li> <li>- Les relations entre les équipes autonomes</li> <li>- Les relations entre les équipes et l'équipe bureau</li> </ul>
		Parties prenantes externes	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les modalités démocratiques formelles puis effectives</li> </ul>
OBSERVATIONS	O_		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les modalités démocratiques formelles puis effectives</li> <li>- Le fonctionnement des équipes autonomes d'auxiliaires de vie</li> <li>- La place des coachs dans l'organisation</li> <li>- Les relations entre les équipes autonomes</li> <li>- Les relations entre les équipes et l'équipe bureau</li> </ul>
DOCUMENTS	I_	Productions intellectuelles des fondateurs	<ul style="list-style-type: none"> <li>- L'histoire et le processus entrepreneurial de CONSOMX</li> <li>- Le fonctionnement des équipes autonomes d'auxiliaires de vie</li> </ul>
	D_	Documents internes	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les modalités démocratiques formelles puis effectives</li> <li>- Le fonctionnement des équipes autonomes d'auxiliaires de vie</li> </ul>
	V_	Vidéos de communication	<ul style="list-style-type: none"> <li>- L'histoire et le processus entrepreneurial de CONSOMX</li> </ul>

**Figure 43 : Codage des données du cas ESUX**



## 7.2. Un processus entrepreneurial atypique

Cette partie présente le processus entrepreneurial effectué par ESUX. Elle souligne en outre que l'adoption des différentes dispositions juridiques n'est pas la conséquence d'une inscription préalable dans le mouvement de l'ESS mais d'une construction, l'expression et l'institutionnalisation progressives d'une gouvernance alternative. Cela permet entre autres d'ouvrir une voie de transformation d'un entrepreneuriat « classique » vers une voie sociale et partagée, affirmée, explicitée et institutionnalisée.

### 7.2.1. Un constat, une solution expérimentale

ESUX a été fondée par trois entrepreneurs, anciens élèves d'HEC Paris. En dehors du métier, ces derniers ont effectué des parcours professionnels dans le secteur des services et de la grande distribution, mais « *pour des raisons diverses et variées, très personnelles souvent, on était très sensible à la perte d'autonomie* » (V\_25) : « *On s'est mis à réfléchir. Et assez vite, on s'est dit « c'est un match », à la fois, on a envie d'entreprendre à trois, à la fois le secteur nous parle et nous anime. Et puis, ça correspond à une envie profonde chez chacun* » (E\_22).

Les trois fondateurs-entrepreneurs ont un début de carrière conventionnel pour de jeunes diplômés de grande école de commerce. Ils développent cependant au fur et à mesure un regard critique sur l'entreprise contemporaine :

*« (...) nous étions face aux limites du modèle auquel nous étions en train d'essayer de coller. Confortable et rassurant, mais avec, pour chacun de nous trois, un goût d'inachèvement. Bref, tous trois étions en train de mûrir notre basculement. » (I\_2)*

En particulier, ces derniers développent une critique du modèle entrepreneurial traditionnel et de la « *start-up nation* » contemporaine : « *un modèle selon lequel la quête du bonheur au travail est cantonnée au monde si particulier des open-spaces où des bac+5 inventent le monde de demain* » (I\_2).

La création de l'entreprise s'appuie sur deux enjeux identifiés par les trois entrepreneurs concernant le secteur de l'aide à domicile. Tout d'abord, ils repèrent une opportunité économique : l'ouverture du marché par le vieillissement progressif de la population et le besoin toujours plus important d'accompagnement des personnes âgées et des personnes avec des troubles cognitifs. Ensuite, ils soulignent une réponse inadéquate donnée à l'accompagnement des personnes et à ceux qui effectuent ce travail :

*« Le problème, c'est qu'en France, aujourd'hui, on n'a pas répondu... On a mal répondu aux enjeux de la dépendance. La dépendance avant, c'était une histoire de famille jusque dans les années 70. Après, on en a fait une question de société, c'est-à-dire qu'on a répondu... On s'est dit dans les années 70, il y a plein, il y a des milliers de personnes âgées qui sont dépendantes. Il faut s'en occuper. Il faut trouver une réponse très industrielle à ce besoin. Donc de manière très industrielle on a créé des maisons de retraite, on a créé des organisations d'aide à domicile. (...). Et on a créé des emplois précaires. Aujourd'hui, on a 70% du temps partiel subi dans le secteur et ça, c'est directement issu de la réponse qu'on a apportée. On a mis autre chose... des gens dans des cases. Il y a plein de métiers différents qui existent aides-soignantes, auxiliaires, infirmières, etc. Et des gens entrent dans les cases en disant « Toi, tu es dans cette case précise, tu ne prends pas d'initiative, tu fais exactement ce qu'on te dit de faire ». Et en fait, le problème, c'est quand on occulte là-dedans toute la dimension humaine de l'accompagnement qui est pourtant essentielle, quels que soient les métiers. Et la dernière chose est que dans ce constat, on a créé par-dessus ça des organisations, une réglementation très complexe et des organisations qui sont très contrôlantes et très infantilisantes pour ces professionnelles, du coup, qui sont frustrées. » (V\_23)*

*« ESUX, de nouveau nous, assez vite, on se dit « C'est quoi le bon cadre de travail pour l'auxiliaire de vie, pour faire bien son boulot ? » Ce qui nous anime au quotidien, c'est un peu la recherche du juste cadre de travail et donc à la fois, et en fait, plutôt que de faire une recherche en chambre, on se dit « On va faire cette recherche là en pratiquant le métier ». Donc, en fait, ce qui se passe, c'est qu'on se met à pratiquer le métier. Et pendant qu'on le pratique, on cherche. » (E\_23)*

Le projet entrepreneurial part ainsi d'un projet social implicite : redonner des lettres de noblesse à un métier en créant un cadre de travail adéquat pour ces professionnelles. Pour concrétiser cette intention, les trois fondateurs s'appuient sur l'expérience de *Buurtzorg*, médiatisée dans le *best-seller* de Laloux (2015), modèle qu'ils expérimentent et adaptent :

*« Donc, en fait, de nouveau, nous, on se lance sur le secteur avec l'envie de valoriser les auxiliaires de vie. Donc, on se questionne déjà beaucoup sur ce que sont les pratiques. Pourquoi ça ne marche pas ? Qu'est-ce qui ne fonctionne pas dans le secteur ? Pourquoi les auxiliaires sont si mal payées ? Donc, on se questionne beaucoup déjà sur « Pourquoi ? » et sur « Comment s'organiser pour que ça marche mieux ? » Donc, on est déjà vachement en réflexion. D'un coup, on a la révélation. C'est comme une forme de révélation. Enfin, c'est une révélation, mais qui vient confirmer ou mieux dire les choses qu'on avait en nous ou qu'on commençait à identifier. » (E\_23)*

*« Le cadre au début, il doit être un peu friable, un peu friable. Nous le cadre chez ESUX c'est des trucs qui sont exogènes, des trucs qui ne dépendent pas de nous, le droit du travail local, mais aussi à l'extérieur. Très précis, mais qu'on ne connaît pas forcément beaucoup au départ, on pense connaître, mais voilà. C'est pour ça qu'au départ ça reste un peu friable. Après tu as le cahier des charges des autorisations sur lesquelles c'est le département qui autorise ou interdit. » (E\_24)*

Le modèle organisationnel, porteur du projet d'humaniser l'accompagnement des personnes âgées et de responsabiliser les professionnelles, *« se construit alors au fur et à mesure »* (E\_22), de manière empirique, expérimentale et itérative. Cette étape entrepreneuriale se conclut par la création et la mise en place d'un cadre de travail commun aux auxiliaires et aux coachs : une « charte » de fonctionnement interne qui s'impose à tous, tout en restant adaptative.

*« (...) plutôt que de faire une recherche en chambre, on se dit « On va faire cette recherche là en pratiquant le métier ». Donc, en fait, ce qui se passe, c'est qu'on se met à pratiquer le métier. Et pendant qu'on le pratique, on cherche. » (E\_22)*

*« Parce qu'en fait, au moment où on démarre, on lit *Reinventing Organizations* de Frédéric Laloux, on en prend connaissance vraiment au moment du démarrage. Et donc, dès le démarrage, on se dit qu'il va y avoir beaucoup d'autonomie pour les auxiliaires qui vont rentrer dans l'équipe. En fait, au départ, on n'a pas d'équipe, il y a deux ou trois auxiliaires, donc c'est l'autre partie. C'est que le modèle équipe autonome, il s'est construit au fur et à mesure. Donc, il y avait une conviction très forte de se dire qu'on veut que le travail se fasse de manière horizontale, respectueuse, par la confiance. Mais le modèle, lui, s'est construit au fur et à mesure. Au départ, on ne savait pas ce que ça voulait dire une équipe, on ne savait pas ce que c'était les rôles et ça continue à se construire d'ailleurs, et particulièrement au début, mais ce truc-là était complètement itératif. » (E\_23)*

*« Je pense qu'on fait sûrement des conneries, mais en tout cas, pas celle-là. Voilà au début le cadre il est friable parce que tu ne sais pas trop si tu es dedans, tu connais pas encore tout très bien. Et après le cadre, finalement, de notre fonctionnement ensemble. Voilà, c'est pas forcément toujours parfaitement limpide. Mais à chaque situation, ça vient renforcer ce cadre. » (E\_25)*



Si cette construction d'une organisation alternative s'effectue au départ simplement au niveau de l'activité de travail des auxiliaires, en définissant ce « juste » cadre de travail, cette logique s'étend au reste de l'entreprise, en particulier auprès des entrepreneurs. Dès lors, dans un esprit d'alignement entre les différents niveaux de l'organisation, il s'agit de définir le « juste » cadre entrepreneurial.

*« (...) c'est un projet entrepreneurial capitaliste, mais on a envie que ce truc-là ce soit utile. Et d'ailleurs, si on est là, c'est parce que c'est ça qui nous anime. Mais c'est un projet capitaliste. Et en fait, on a mis le doigt, honnêtement sans s'en rendre compte – quand je dis « on », je pense que c'est vrai pour mes confrères, en tout cas particulièrement pour moi – sans s'en rendre compte dans l'économie sociale. (...) on s'est rendus compte un peu en même temps, j'allais dire malgré nous, mais aussi ce qu'on a voulu, en fait que c'était un sujet social sur quoi on s'est engagés. En fait, les investisseurs intéressés par notre projet étaient des investisseurs à impact et pas les investisseurs classiques. Deuxième engrenage un peu qui s'enclenche, à la fois parce qu'on a cherché, à la fois parce que c'était la suite naturelle et à la fois en cherchant des fonds mettant un tarif social. On s'est dit, en fait, mais il faut qu'on exprime dans nos statuts, en fait tout ce truc-là, social qui est en train de sortir. Et donc, on est devenu ESUS, mais deux ans après le début du projet, donc deux ans après le début du projet, mais comme une forme d'aboutissement à tous ces engrenages qui se sont enchaînés les uns les autres, on a pris le label ESUS, puis après le label de société à mission. » (E\_22)*

### 7.2.2. L'adoption de statuts et d'une gouvernance alternatifs

Le projet s'appuie donc, depuis la création en 2016, avant tout sur une ossature institutionnelle et statutaire classique par méconnaissance d'une alternative viable : « *C'est ce qu'on avait connu alors réflexe, moi je savais même pas que c'était possible de créer une boîte de l'ESS* » (E\_24).

*« (...) nous, on est à trois, on se questionne beaucoup, on réfléchit, tout ça, et donc je pense que tout entrepreneur qui se questionne dans ce secteur doit à un moment faire son « coming-out » et dire « ben oui en fait, je suis entrepreneur social ». » (E\_22)*

*« En fait, nous on a fait HEC, un projet égal, et ça, je le dis souvent. Créer un projet, être entrepreneur, veut dire statut SA, si tu veux, c'est comme ça quand on est paramétré presque ; c'est un paramétrage par défaut dans notre parcours. Donc entrepreneur, société anonyme. Donc, on a créé une société anonyme, on n'était pas du tout dans l'ESS. Le point de départ d'ESUX, c'est juste de se dire en fait, on a envie d'être d'un entrepreneur et que ça ait du sens. » (E\_22)*

C'est finalement par leur praxis entrepreneuriale, c'est-à-dire leurs expérimentations, leurs réflexions et leurs analyses que ces trois entrepreneurs se découvrent entrepreneurs sociaux. Cette évolution du projet entrepreneurial débute ainsi par une réflexion sur leur rôle et leur mission de dirigeants au sein de l'entreprise. À l'instar du cadre organisationnel commun

explicité pour les équipes autonomes d'auxiliaires de vie, il s'agit ici de définir un cadre entrepreneurial et dirigeant.

*« Donc, tout le monde se fait ses propres règles. Donc nous en tant que fondateurs si on n'incarne pas, si par exemple on se permet des trucs que les autres ne se permettent pas, là ça crée une injonction contradictoire. » (E\_25)*

*« Nous, on avait envie d'aller plus loin parce qu'on avait envie un peu de nous fixer notre propre cadre et de prendre un peu des engagements. Quand on dit « on a une mission sociale », c'est bien. En fait, est ce qu'on peut s'engager là-dessus et écrire un peu ses engagements ? Et ça, dans ESUS, ça ne te le permet pas. Et dans ESUS, en tout cas, nous, on n'avait pas fait ce choix-là, on aurait pu, mais tu n'as pas de gouvernance partagée avec des parties prenantes extérieures qui peuvent avoir un regard sur ta mission sociale et comment tu avances sur celle-ci. » (E\_22)*

En parallèle, le rôle joué par les investisseurs est central, car « *les investisseurs intéressés par notre projet étaient des investisseurs d'impacts et pas les investisseurs classiques* », en particulier du champ de l'ESS (E\_22). La recherche de nouveaux investisseurs pousse ainsi les entrepreneurs à affirmer et à expliciter leur projet social à la fois au sein de leur activité, en particulier à travers le développement d'un tarif solidaire dans l'activité d'aide à domicile, et dans l'institutionnalisation d'une « entreprise sociale », en s'inscrivant au sein du mouvement de l'économie sociale et solidaire et ensuite des entreprises à mission. Il s'agissait ainsi, à travers ces nouvelles dispositions juridiques, d'explicité et de publiciser le projet social de l'entreprise (E\_24).

*« On s'est dit, en fait, mais il faut qu'on exprime dans nos statuts, en fait tout ce truc-là, social qui est en train de sortir. Et donc, on est devenus ESUS, mais deux ans après le début du projet, donc deux ans après le début du projet, mais comme une forme d'aboutissement à tous ces engrenages qui se sont enchaînés les uns les autres, on a pris le label ESUS, puis après le label de société à missions. » (E\_23)*

*« Il y a du volume, il y a de l'intentionnalité, il y a un alignement de valeurs, donc finalement, l'agrément ESUS permet cet alignement. On le sent. » (E\_11)*

*« Ils sont arrivés après mais, pour que tu comprennes, ça s'est vraiment imbriqué. C'est-à-dire qu'en fait, on s'est rendu compte, quand on a commencé à parler avec des financeurs, qu'en fait, ceux qui étaient intéressés par nous, c'était que des investisseurs dans le champ de l'ESS. Au départ, on a cherché tous types d'investisseurs, on n'avait pas de religion et en fait on s'est aussi rendu compte qu'en fait, ceux qui avaient envie d'investir pour les bonnes raisons, c'était ceux-là. Donc, en fait, c'est une histoire de rencontre. Non seulement eux, c'était les seuls qui s'intéressent à nous et nous, quand on échangeait, c'était les seuls avec qui on se comprenait, on parlait le même langage et qui avaient à investir pour les bonnes raisons. » (E\_23)*

*« Et ensuite, et ensuite, voilà nos investisseurs, on les a choisis parce qu'ils étaient investisseurs à impact. Je ne sais pas si tu connais [un fond d'investissement], c'est un fond très, très aligné sur l'impact. C'était le seul fond au départ. On avait des business angels [qui] étaient à fond pour ESUS.*

Et je crois bien que cela soit une condition pour eux. (...) ils ont même mis des objectifs d'impact social dans le Pacte, donc c'était génial parce que... mais il n'est pas là que pour le retour sur investissement, il est là pour le retour sur investissement mais aussi pour l'impact social. La société à mission, on était dans la continuité, c'était complètement logique. » (E\_25)

Les nouveaux statuts que nous avons décrits ci-dessus ont ainsi permis aux entrepreneurs de se diriger facilement et explicitement vers une conception alternative de l'entrepreneuriat par l'institutionnalisation sociale de l'entreprise.

D'abord, ESUX obtient la qualité d'entreprise commerciale de l'ESS en 2018, suivi de l'agrément ESUS. Ces éléments ont ainsi ouvert la voie à un partage interne de la gouvernance avec en particulier l'exigence d'une participation directe des salariés. Celle-ci a été explicitée et formalisée par la création du comité de pilotage partagé.

« On ne savait pas ce que c'était au départ et quand on l'a découvert, on s'est dit, c'est bien parce que ça permet de verbaliser auprès de nos parties prenantes, auprès de nos salariés, auprès de nos actionnaires. » (E\_24)

« C'est une forme de garantie à la fois pour l'extérieur, donc partie prenante, mais aussi en interne et se dire enfin, aussi de mettre un cadre. » (E\_24)

« (...) ESUS, ça a permis de créer le comité de pilotage partagé, enfin, c'est ce qui a conduit à créer le comité de pilotage partagé, qui est un comité de gouvernance entre les auxiliaires et l'aide à domicile. » (E\_20)

Enfin en 2020, ESUX met en place le statut de société à mission, qui permet en particulier d'explicitement une mission et des engagements aux yeux de tous et de projeter l'entreprise sur un temps long au-delà de la présence des entrepreneurs-dirigeants.

« Embrasser une cause plus large que notre entreprise, et maintenant cela devient plus explicite. Donc la Société à Mission nous est apparue comme un outil permettant de capter cet objectif qui était plus large que nos objectifs business, de faire changer tout un secteur. » (E\_24)

« Je pense que la raison d'être qui a été écrite, il n'y avait pas de scoop avec déjà la vision d'ESUX. On a mis une phrase sur quelque chose qu'on vivait et qu'on faisait déjà. Je ne dis pas que ça n'a pas d'impact et qu'on ne va pas plus s'engager. Mais en fait, moi je dirais qu'il n'y a rien de nouveau dans la raison d'être. Quand je suis arrivée chez ESUX il y a un an, la raison d'être n'était pas encore tout à fait écrite, mais pour moi, c'était déjà ce que j'avais compris d'ESUX, donc on a mis une phrase dessus. Ce qui est plus nouveau, c'est vraiment le fait que, je ne sais pas si c'est dans les statuts, mais il y a des engagements qu'on prend et il y a un suivi de quels résultats, comment on avance sur ces engagements. Donc c'est ça qui est nouveau et qui, peut-être, investit un peu plus ESUX concrètement, ça fait une feuille de route un peu plus formalisée, où du coup on doit mettre des indicateurs, ça devient forcément plus concret. Et on n'est plus sur notre petit nuage de modèle autonome et de valoriser le métier. » (E\_12)

L'adoption de ces nouveaux statuts explicite le projet entrepreneurial en « *act(ant) les choses* » (E\_23). Elle matérialise une philosophie entrepreneuriale morale tout en gardant une ambition de créer « *une boîte qui doit être à l'équilibre et qui crée un cercle vertueux* » (E\_24). Elle ouvre la voie à une évolution politique du projet entrepreneurial en affirmant et en explicitant le projet social d'ESUX : le statut montre « *qu'il existe une dimension politique* » (E\_23). L'entreprise devient un « *outil de plaidoyer* » (E\_22) et de lobbying pour la transformation du secteur.

*« Aussi, quand tu changes, tu deviens un peu militant. Je ne suis pas devenu anticapitaliste pour autant, mais j'ai quand même envie que les grosses boîtes se transforment peu à peu, l'idée c'est pas de supprimer les grosses boîtes mais qu'elles se transforment. »* (E\_25)

*« (...) ça a été aussi du coup de pouvoir s'appuyer sur quatre propositions assez concrètes, qu'on a continué à reprendre, qu'on continue de promouvoir : la hausse des salaires, un titre unique et un organisme de financement unique, que tous dans le secteur soient au moins société à mission et/ou ESUS, enfin, que toute entreprise lucrative soit au moins société à mission et/ou ESUS en subventions ; et il y en a une quatrième mais je ne sais plus laquelle c'était. Donc je pense que ça a permis de clarifier aussi les messages, etc. Mais après, l'activité de plaidoyer, elle avait vachement de sens à ce moment-là, on l'a doucement aussi laissée vivre après ça, parce que c'est un travail tellement de longue haleine, mais qui continue de nous porter. »* (E\_20)

*« (...) c'est juridique, si nous on se barre et que l'on revend parce que on s'est fait plein de pognon et que c'est génial, et voilà que finalement, on se fout de tout, on fait table rase du passé, parce qu'on a pété un plomb, et voilà bien, c'est racheté y'a des nouveaux dirigeants, on leur dit, « Non non maintenant, je t'explique tu as racheté la boîte mais en fait c'est dans les statuts. » Voilà, donc c'est aussi c'est pour créer une vraie continuité. »* (E\_25)

### 7.2.3. Une diversification et un développement au service de sa mission ?

À la suite de la création de l'activité d'aide à domicile, de l'expérimentation d'un modèle d'organisation du travail alternatif et de la stabilisation de celui-ci, les trois entrepreneurs-dirigeants souhaitent « *embrasser une cause plus large que [l']entreprise* » (E\_24). Si une extension de leur activité dans une autre agglomération de France est tentée, le développement d'ESUX s'appuie principalement sur une diversification de l'offre proposée, en particulier autour d'outils technologiques et de formations adaptés au modèle des équipes autonomes.

*« Écoute, ESUX2, c'est arrivé, c'est ce que je te disais, c'est arrivé à la fois parce qu'il fallait faire de la place aux uns et aux autres tous les trois, à la fois parce qu'on était sollicité, à la fois parce qu'on ne voulait pas dépenser de l'argent pour avoir des parts de marché et qu'on voulait vraiment avoir un impact là où ça a marché. Donc, toutes ces raisons à un moment ont fait que c'était une évidence en fait, que notre activité formation et tech en interne, il fallait la commercialiser et donc, ça s'est fait il y a trois ans, en 2018. À un moment, on s'est dit, mais en fait, on va arrêter de témoigner, enfin on va continuer à témoigner, mais on va aussi commercialiser notre savoir-faire en termes de formation. »* (E\_23)

Cette diversification s'explique à la fois par une ambition stratégique de capitaliser les expériences et les outils développés en interne, mais aussi par une volonté entrepreneuriale d'impact et de transformation du secteur.

*« Et puis, peut-être dernier élément, on se rend assez vite compte par les sollicitations qu'en fait, on peut démultiplier notre impact et qu'en fait, ça a une vertu assez sympa parce que, si tu veux, à un moment, ce qui nous a interpellés, c'est qu'on s'est dit « Mais, en fait, est-ce que la vision d'ESUX, c'est de dépenser du cash des investisseurs pour prendre des parts de marché ? Est-ce que ça a vraiment de la valeur, ce truc-là, d'aller dépenser de l'argent pour prendre des parts de marché ? Est-ce que ça n'a pas plus de valeur d'apporter les outils que nous, on peut apporter au secteur ? » » (E\_23)*

*« Quand tu me parlais de comment je le vois. Moi, je trouve qu'il y a aussi un enjeu chez ESUX de la transformation du secteur de l'aide à domicile, qui est très ambitieuse et très encourageante. Quand on propose des formations à des compagnies ou à d'autres structures qui sont en transformation. (...). Et je vois quand même que chez ESUX, on a en fait plein de choses qui fonctionnent déjà très bien. Et ça, c'est important pour capitaliser dessus. » (E\_13)*

S'éloignant d'une conception concurrentielle et exclusivement économique, les trois entrepreneurs-dirigeants prolongent leur action entrepreneuriale dans une conception davantage partenariale, sociale et politique. Cette diversification s'amplifie par des créations de filiales dédiées à chaque activité : une activité de la création d'un service d'accompagnement des opérateurs de l'aide à domicile, et une qui est consacrée à la création d'habitats partagés et gérés de manière autonome. Ce développement permet entre autres à chacun des trois fondateurs de préserver une activité entrepreneuriale et ainsi de « *faire de la place aux uns et aux autres, tous les trois* » (E\_23). Chacun se voit ainsi confier la responsabilité d'un projet entrepreneurial spécifique.

Cette situation affecte directement et doublement l'organisation de l'activité historique d'opérateur d'aide à domicile, qui perd au fur et à mesure sa place prépondérante dans l'activité et le métier de l'entreprise. Tout d'abord, cette diversification amène au recrutement de plusieurs salariés en dehors du métier d'aide à domicile : principalement des ingénieurs pédagogiques et des programmeurs informatiques, essentiellement issus d'école de commerce ou d'ingénieur. Elle amène ainsi à diversifier la population interne d'ESUX. Ensuite, cette diversification, portée directement par les trois fondateurs, tend à les éloigner de l'activité d'aide à domicile et donc à leur faire délaisser leur rôle de dirigeant au profit d'une figure davantage entrepreneuriale.

*« Aujourd'hui, elles se retrouvent à se dire : mais l'aide à domicile, c'est une activité parmi d'autres. La plus grosse activité, la plus importante, pour moi c'est le plus important, c'est le cœur d'ESUX et*

*c'est là d'où on est parti. Mais parfois, il va y avoir ce sentiment de dire : mais en fait, vers où on va ? Et je crois qu'il y a vraiment ce besoin de dire : quel est l'objectif d'ESUX1 et de ESUX2 ? Et parfois, il y a une dissociation entre l'envie opérationnelle de certaines personnes de dire : ESUX, c'est l'aide à domicile, c'est l'activité aide à domicile et c'est tout. Et d'autres personnes qui viennent d'arriver et qui disent : non, l'objectif d'ESUX1 et de ESUX2, c'est de révolutionner le secteur de l'aide à domicile, de faire de la tech, de faire de la formation, de faire plein de choses. Aujourd'hui, je pense qu'on est à ce stade-là, où il y a des personnes qui se sentent potentiellement un peu en distance avec les nouveaux objectifs et les nouvelles activités. » (E\_21)*

#### 7.2.4. Une organisation en cours

Au fur et à mesure de son développement, ESUX augmente à la fois le nombre de ses salariés tout en développant ses offres commerciales et donc ses activités de travail. Le développement rapide et des éléments extérieurs, tel que la crise sanitaire, initie au sein d'ESUX une phase d'organisation. Les relations informelles et les ajustements mutuels ne suffisent plus pour produire et assurer une organisation efficace de l'entreprise.

*« Ah oui. Enfin, dans l'activité, il y a quand même beaucoup plus d'activité déjà, il y a plus de réunions du coup, il y a plus de monde. Au début, ça faisait un peu une petite famille, maintenant ça a changé quand même, ça a pris de l'ampleur. Donc forcément, ce n'est plus comme au début, mais c'est bien aussi parce que ça évolue, ça prend de la forme, ça prend du sens surtout. » (E\_4)*

##### 7.2.4.1. Animer une gouvernance plurielle

L'adoption de nouveaux statuts exige la mise en place d'une gouvernance d'entreprise partenariale. L'enjeu est de concrétiser des principes formels en dispositif organisationnel effectif. ESUX crée alors de nouveaux organes de gouvernance *ad hoc* qui intègrent les parties prenantes salariées et externes.

*« Il fallait écrire dans nos statuts « Qu'est-ce que ce terme de gouvernance partagée ? ». Et donc là, je ne pouvais pas écrire, bon, ce sont des petits échanges informels, avant les décisions machin et tout. Là, c'est statutaire. Donc c'est là où on s'est un peu posé la question « Bon ben ok, comment on va s'organiser ? ». Donc là, c'est assez intéressant, parce que c'est le fait de se dire qu'on va prendre un statut qui nous a un peu forcé à changer les pratiques. C'est assez intéressant comme exercice de voir que, dans certains cas, le statut peut pousser à la vertu, et là on se dit comment on fait et donc bref, on est un peu accompagné, on échange, on discute et donc, on arrive à la construction d'une gouvernance très souple où on dit la gouvernance partagée, c'est une réunion minimum tous les trimestres où tout le monde est invité. » (E\_22)*

*« La société à mission nous a obligé à structurer un reporting sous chaque objectif, ce que l'on ne faisait pas du tout avant. Cela nous a poussé dans cette discipline. D'avoir toutes ses parties prenantes qui challengent notre manière de suivre nos objectifs, cela permet aussi de challenger certaines actions. » (E\_23)*

À posteriori, il devient nécessaire pour ESUX d'animer et de faire vivre ces organes qui, s'ils viennent pluraliser et partager la gouvernance de l'entreprise, complexifient son organisation.

*« Maintenant, le seul truc, c'est...est ce qu'ils sont...ça augmente le nombre de comités. Il faut être capable de gérer l'énergie, le temps disponible, de bien répartir entre les trois (...). » (E\_11)*

*« (...) on n'est pas Danone ou (...) des grosses boîtes qui ont des board où il y a trois temps-plein qui bossent là-dessus, nous ce n'est pas ça. On a un job de malade, on bosse ... J'ai assez de choses à faire. L'idée, c'était de faire ça en première année, de faire un test pour voir comment ça se goupille pour la suite. » (E\_24)*

*« Je trouve que c'est intéressant parce que ça questionne un peu la pratique démocratique dans l'entreprise, parce que, un, ça prend beaucoup de temps. À l'image du travail sur la convention citoyenne, où il faut expliquer aux mecs pendant des heures et des jours tous les enjeux climatiques, c'est un peu pareil, si tu veux vraiment prendre des décisions sur les salaires, tu es obligé de rentrer dans la dimension économique du truc, tu dois prendre du temps et encore, même après avoir pris le temps, tout le monde n'a pas le bon niveau de compréhension, quoi. Il y en a qui ne maîtrisent pas très bien l'écrit. Ce n'est pas si facile que ça, je trouve, de pouvoir vraiment travailler (...). » (E\_23)*

#### 7.2.4.2. Organiser la diversification

Depuis 2018, ESUX entreprend une diversification de l'offre à travers la création et le développement de nouvelles filiales et de projets commerciaux. De fait, cette stratégie de développement se traduit par une augmentation du nombre de salariés, qui s'étend à d'autres filiales et à d'autres métiers, et le renouvellement d'une grande partie de l'équipe de l'aide à domicile (E\_19 ; E\_14). Cette évolution organisationnelle tend à créer différentes « cultures » (E\_23) au sein des différentes entités :

*« (...) il y a une identité quand même assez forte, mais en fait, quand tu regardes leurs détails, tu as quand même une sous culture assez marquée entre les deux, mais qui est positive. Moi, j'aime bien dire qu'ESUX c'est trois mondes un peu. T'as un monde vraiment médico-social, avec ESUX d'aide à domicile. Il y a beaucoup de salariés qui sont d'anciennes auxiliaires de vie, d'anciennes infirmières qui ont fait des masters en sanitaire et social. C'est ça l'histoire un peu qui compose le cœur d'ESUX. Côté ESUX2, c'est plutôt un côté start-up où les mecs sortent d'écoles d'ingénieur ou de commerce et sont ou « Dév » ou commercial, dans un profil un peu start-up classique. Et la culture commune, c'est le projet social, quoi. C'est trois identités qui se croisent dans le projet. » (E\_23)*

*« C'est essayer de trouver aussi une cohésion d'équipe, parce qu'à la base, il y a deux ans, on était 8, et là on est 25. Donc c'est essayer de créer quand même une dynamique entre les différents pôles. En plus avec le covid, moi je viens au bureau une fois par semaine et je fais mon côté un peu ermite, je me fous dans une salle. » (E\_22)*

Un enjeu organisationnel est alors le départ des plus anciens salariés d'ESUX au sein de nouvelles filiales d'ESUX ou un départ définitif de l'entreprise. Cette situation amène ainsi à

une instabilité du corps social, poussant une fois de plus à développer de plus en plus d'éléments formels de l'organisation, tout en remettant en cause certains fondamentaux de la « culture-ESUX » :

*« Et je pense que ce n'est pas du tout ce qu'ils voulaient. Mais il me semble qu'il y a peut-être eu aussi beaucoup de turn-over qui fait que, du coup, l'idée première peut-être qu'elle est en train de s'étioler peut-être petit à petit. Je me trompe peut-être. Y'a des mais. Mais, je pense que pour bien garder ce format-là qui est super, moi, franchement, je trouve ça génial. Il ne faut jamais, j'allais dire, oublier les fondations et tu vois, quand je te disais tout à l'heure cette histoire de parrain et marraine, bon bah tu vois, c'est de l'à peu près. Donc, l'à peu près fait qu'à un moment donné, ça se casse la gueule et c'est dommage, parce-que je pense que l'idée est bonne et on n'est pas infantilisé, justement. » (E\_1)*

*« Eh bien, il y a plein de remue-ménage là, je ne sais pas si tu es dans la... Il y a des gens qui étaient là, dans les cadres, qui se barrent. » (E\_5)*

Cette stratégie de diversification révèle une dimension entrepreneuriale très présente au sein de la dirigeance d'ESUX. Celle-ci amène les entrepreneurs-dirigeants, en particulier celui qui historiquement a occupé une place prépondérante dans l'organisation et dans la gestion des équipes d'auxiliaires de vie, à délaisser l'aide à domicile. Ils deviennent « *inexistants là-dedans* » (E\_15). Cette diversification crée de fait un retrait de la figure dirigeante au sein d'ESUX, phénomène critiqué en partie par l'équipe de l'aide à domicile.

*« À l'habitat partagé ? Ils ont un peu oublié le domicile et si ça se trouve, il y a des choses qui n'allaient pas, mais le fait que [un fondateur], qui était dans un autre poste, qu'il n'a pas vu, en fait, ses petits bambins en train de se... C'est trop de choses et après... en fait, c'est ça. Et franchement, ça fait chier. Ça fait chier parce qu'il faut que tu recrées des liens. » (E\_9)*

*« Et quand même, au début, on avait [un fondateur] qui était présent en tant que fondateur. Aujourd'hui, il n'est plus présent, et moi je trouve que c'est quand même un manque. J'ai l'impression que les fondateurs s'impliquent beaucoup moins sur l'aide à domicile. Et je trouve que c'est un peu un manque, parce que nous, ça nous permet quand même de nous dynamiser. Ils nous apportaient vraiment ce (...) en tout cas au début, on ne va pas dire à la fin, mais en tout cas au début, ce regard un peu dynamique, neuf et stimulant. » (E\_15)*

*« Là il y a tellement de choses nouvelles que physiquement ils sont un peu moins présents. On n'a pas l'impression d'avoir des directeurs ou des dirigeants au-dessus de nous. » (E\_4)*

Cette situation d'effacement et de retrait des leaders libérateurs, renforcée par la présence d'un comité de pilotage partagé, souligne la volonté de penser une nouvelle dirigeance d'entreprise, en particulier en la partageant avec les personnes les plus compétentes. Il s'agit ici de penser un leadership post-fondateurs :

*« Chez ESUX, spécifiquement chez ESUX, t'as le sujet autour du leadership post co-fondateur omniprésent quoi, je dirais, parce que le projet, s'il grandit, ça veut dire qu'il y a besoin d'autre*



leadership dans les équipes, dans les coaches, dans les différentes activités. Donc, ce côté un peu protéiforme d'ESUX va réussir à vraiment être un pari gagnant si, en fait, il y a déjà, hein, mais des leaders qui continuent à s'affirmer et aussi à porter le projet ESUX, sans que ce soit porté nécessairement par les co-fondateurs. » (E\_23)

C'est en ce sens que les fondateurs ont mis en place un comité de pilotage partagé où se réunit l'ensemble des représentantes des équipes autonomes. L'ambition est alors que ce comité prenne en main une partie de la gestion de l'aide à domicile. Cependant, cette diversification pose la question de la « gouvernance partagée » dans et à travers les différentes filiales :

« (...) il y a encore pas mal d'autres questions. Donc, à terme, je pense que l'on voit notre rôle plutôt comme assez multiple, donc on imagine plutôt une sorte de holding au-dessus, comme le groupe LVMH, le groupe qui ne s'appellerait pas le groupe ESUX, qui s'appellerait le groupe A, B, C, D. Et là, pour le coup, on sera là tous les trois. Et après, par contre, on imagine plutôt que chacune des entités de ce groupe ait sa propre gouvernance et peut être son propre comité de mission. Donc, ils prennent un peu d'autonomie et ils ont des liens parce qu'ils ont des actionnaires communs. Ils sont frères et sœurs, mais ils ont aussi leur autonomie. Voilà, donc c'est en évolution. » (E\_23)

Cette situation de mise en place d'une organisation a été amplement amplifiée par la situation sanitaire, réduisant au strict minimum les relations interpersonnelles au profit d'une formalisation organisationnelle (E\_3 ; E\_4 ; E\_5 ; E\_13 ; E\_15 ; E\_20).

#### 7.2.4.3. Finalement, un risque de dégénérescence

Cette situation remet finalement en question la dynamique organisationnelle collective et délibérative des origines. Les relations entre auxiliaires et entre auxiliaires / bureau se détériorent.

« Tu vois, avant, c'est vrai, j'étais... je suis toujours investie, mais la vérité, plus pour mon équipe et qu'on ne coule pas tu vois, je crois beaucoup aux projets, qu'on nous partage plus de choses, qu'on nous fasse un retour pour des demandes qu'on fait. (...) Il y a beaucoup d'auxiliaires hein. Et quand j'ai posé des questions, ESUX, ce n'est plus comme avant. Pourquoi ESUX ce n'est plus comme avant ? Qu'est-ce qu'ils ont... par contre, s'il y a un suivi, on voit l'auxiliaire qui est démotivé. Pourquoi ? Nous, c'est... Pour moi, on cherche pas à savoir pourquoi. » (E\_3)

« Oui. Depuis le début de l'année, on a des arrêts d'auxiliaires comme on n'en a jamais eu, et des arrêts pour dépression aussi, qui s'enchaînent. Et ça c'était en début d'année, enfin, fin janvier, février, et sur le mois de février, on a compté également énormément d'arrêts d'accompagnement. Et pour moi, c'est lié. Les arrêts d'accompagnement, je le disais la dernière fois à [un collègue], elle me disait : « Oui, il faut qu'on remobilise les auxiliaires sur la qualité des accompagnements ». Mais en fait, on ne va pas pouvoir les mobiliser de nouveau je pense, sur ces sujets de métier, et de leur métier en fait, on ne va pas pouvoir les mobiliser, si à côté ils ne vont pas bien (...). Mais moi, j'ai des auxiliaires qui m'ont quand même dit : « Au bureau, on ne nous écoute plus » ou « Au bureau, on ne vous reconnaît plus » ou « On ne vous fait plus confiance ». C'est fort je trouve comme phrases, en fait. Alors qu'en fait, ce qui caractérisait quand même ESUX, c'était le lien bureau / auxiliaires, à une

*certaine époque. (...) Et ensuite, j'ai eu un [auxiliaire] on voyait qu'il essayait malgré tout de faire face au mal-être de son équipe, mais qu'il avait beaucoup de mal. Et concrètement, en fin de réunion, une [auxiliaire] qui avait des cernes jusque-là et qui dit : « Je suis au bord de l'arrêt », et une autre (...), qui dit aussi : « Je suis en burnout ». » (E\_15)*

ESUX est alors marquée par un discours : « *c'était mieux avant* ». Le collectif s'effrite ; les auxiliaires ne se connaissent plus au sein de l'entreprise. De fait, celles-ci tendent à se désengager : beaucoup quittent l'entreprise. Une forme d'apathie interne s'installe au sein de l'organisation.

*« Avant elles se réunissaient, elles se connaissaient, donc elles s'aidaient plus facilement sur des remplacements. Et il y a toutes les nouvelles du groupe qui sont arrivées, dont les auxiliaires, qui se sont un peu... ce sont les anciennes, du coup, qui ont gardé un peu les rôles clés, comme le rôle planning, tout ça. Et je trouve qu'il y a plus... de ce que j'ai entendu, il n'y a plus la même solidarité que... » (E\_14)*

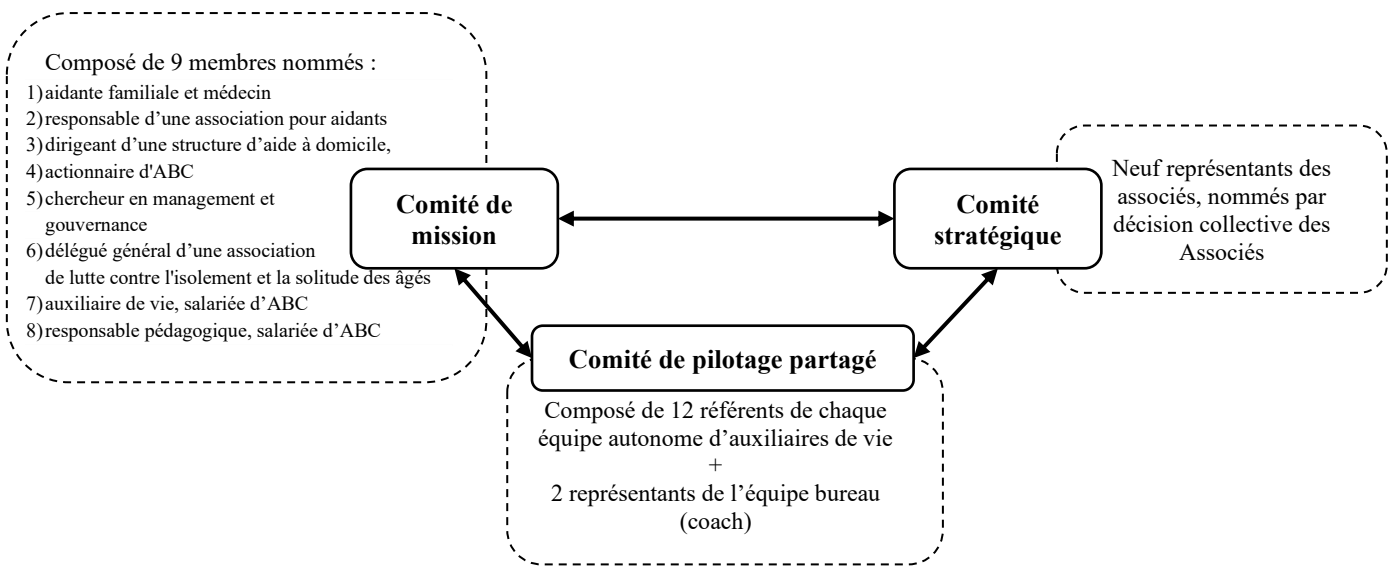
### 7.3. Une gouvernance multi-partenariale et recentrée

Ces éléments statutaires, ainsi mis en place au sein d'ESUX, permettent de publiciser et d'institutionnaliser une « *volonté politique* » (E\_23), en donnant un cadre contraignant à la fois aux actions internes et aux retombées externes. La société juridique devient alors le véhicule d'une transformation de la gouvernance d'entreprise : « *Ne pas voir la fiction juridique de la personne morale comme un simple véhicule pour créer des biens, mais comme un outil pour créer des liens.* » (I1).

#### 7.3.1. Une gouvernance plurielle mais complexe

Pour répondre aux exigences formelles de ces statuts par des dispositifs organisationnels concrets, ESUX a donc mis en place deux nouveaux organes de gouvernance, impliquant la création d'une gouvernance tripartite (Figure 44).

**Figure 44 : Une gouvernance partenariale tripartite**



#### 7.3.1.1. Un comité de pilotage -partagé

Tout d'abord, un **comité de pilotage partagé** réunit des représentants de chaque équipe autonome d'auxiliaires de vie ainsi que deux représentants des coaches. Cet organe permet entre autres de matérialiser l'impératif d'une gouvernance démocratique exigée par la loi ESS de 2014.

*« Écoute, « Inter équipes », au départ, il existait informellement, c'est-à-dire quand il y avait trois, quatre, cinq équipes, on se connaissait, il y avait beaucoup de réunions, beaucoup de temps convivial, beaucoup, beaucoup, beaucoup de temps d'échanges et donc, en fait, l'inter équipe au départ, il marche par la simple sollicitation d'avis. (...). Ce qui va venir faire basculer un peu le truc, c'est que, au moment où on se dit « Tiens, en fait, il faut qu'on écrive officiellement notre engagement social », on prend, je ne sais pas, je dis « label », mais ce n'est pas « label », je crois, enfin bref, on devient ESUS et dans ESUS, il y a un truc, c'est le seul vraiment truc où il fallait qu'on écrive un peu plus loin de ce qu'on faisait, c'est sur la gouvernance partagée. Il fallait écrire dans nos statuts « Qu'est-ce que ce terme de gouvernance partagée ? » Et donc là, je ne pouvais pas écrire, bon, ce sont des petits échanges informels, avant les décisions machin et tout. Là, c'est statutaire. Donc c'est là où on s'est un peu posé la question « Bon ben ok, comment on va s'organiser ? ». Donc là, c'est assez intéressant, parce que c'est le fait de se dire qu'on va prendre un statut qui nous a un peu forcé à changer les pratiques. » (E\_23)*

Plusieurs missions principales effectives ont été identifiées<sup>50</sup> : (1) remontée des revendications salariales (titre restaurant, congé, prime, etc.) et de problématiques du terrain, (2) descente d'informations par les fondateurs et l'équipe bureau, (3) délibération du cadre d'organisation

<sup>50</sup> ESUX est marqué par le peu de formalisation de son organisation. Ces éléments sont ainsi tirés des différents entretiens effectués et des observations.

de l'activité, (4) coordination entre les équipes et enfin (5) réflexions sur les nouveaux projets d'ESUX.

*« C'est intéressant parce qu'on rentre dans la machine, dans la matrice : Combien y a d'argent ? On ne sait pas qui donne, mais bon, ça, on va dire que c'est la vie privée d'ESUX. Moi, ce n'est pas grave, bon, bref. Donc on voit, on rentre dans les rouages de la machine : Quel est le budget ? Qu'est-ce qui se passe ? Quels sont les projets ? Les problèmes qui remontent, les équipes qu'on va mettre à l'ordre du jour, c'est le fonctionnement interne. » (E\_5)*

*« Vous savez, au comité de pilotage, on parle de tout. C'est vraiment sans filtre ! » (E\_9)*

En outre, le comité de pilotage partagé offre la possibilité aux auxiliaires de vie de faire remonter des revendications vers la direction de l'entreprise, et en premier lieu vers les entrepreneurs-dirigeants, qui sont par la suite mises en délibération de manière inter-équipes. De la même manière, des sujets d'organisation interne ou de débat sur la bonne organisation du travail peuvent être pris en charge par ledit comité.

*« C'est, en fait, dans chaque groupe, il y a un ambassadeur, une ambassadrice, qui vient représenter l'équipe. On vote des lois, s'il faut changer quelque chose, si on s'est trompé sur quelque chose. Et en fait, c'est ça. Franchement, ESUX, moi je pense qu'on ne nous impose rien. Parce que même si [un fondateur] dit « J'ai l'idée de faire ça », si on lui dit « Écoute, on n'est pas d'accord », on n'est pas d'accord. » (E\_9)*

Ainsi, l'élaboration des formations ou encore l'adaptation de la sectorisation face aux difficultés liées à la COVID-19 ont pu y être soulevées. Des revendications salariales plus frontales ont également pu être remontées à l'instar de la mise en place de titres-restaurant ou d'un système de prévoyance pour les auxiliaires. Plus largement, cette participation ouvre la voie à une prise en compte du travail réel et des intérêts des auxiliaires dans les décisions stratégiques de l'entreprise :

*« On se dit du coup que notre parole pour les décisions qui concernent notre emploi, ce qu'on peut mettre en place, est prise en compte. Puisque là, c'est un comité qui nous permet de se questionner, peut-être de décider de mettre en place des choses pour améliorer l'avancement d'ESUX ; et puis les accompagnements ; on peut aussi réfléchir à telle formation, est-ce qu'on ne peut pas à ce moment-là mettre en place ça, parce qu'on n'y a pas pensé. C'est vraiment une bonne chose, parce que du coup ça permet vraiment de prendre en compte le travail que les auxiliaires font. Alors, ce n'est pas toujours bien perçu, parce que parfois les gens du bureau ne savent pas vraiment comment ça se passe, mais au moins on est entendu, on est écouté. Parfois les décisions, les idées qu'on peut avoir, les choses qu'on peut proposer sont prises en compte et souvent prises en compte. Ça permet vraiment un échange, c'est vraiment un échange, un échange d'idées, et c'est une super bonne chose. » (E\_18)*

*« Par exemple, il faut que tu changes telle chose, il faut revoir ça ou bien ils proposent quelque chose de nouveau et après on en parle autour de la table et puis basta. C'est important, parce que ça nous permet aussi qu'ils ne nous disent pas « Il y a ça, maintenant, c'est comme ça. » (E\_9)*

Aujourd'hui, cet organe continue de faire l'objet d'une faible appropriation de la part des auxiliaires : toutes n'y ont pas participé, peu se sentent légitimes à y prendre part, quand d'autres ne connaissent pas l'existence ou la fonction de cet organe. Seules les plus anciennes des auxiliaires s'approprient ce comité et y participent activement. De fait, il devient le moyen principal pour faire remonter les revendications salariales aux dirigeants. Le comité perd de fait sa vocation collégiale sur la définition et le contrôle du cadre de travail. Il est un organe informationnel passif : il permet aux entrepreneurs-dirigeants de présenter l'état de l'entreprise et les informations liées aux développements de l'entreprise, et aux auxiliaires de faire remonter des revendications auxquelles les entrepreneurs-dirigeants tentent d'apporter des réponses.

*« Et dans ce comité de pilotage, moi je ne me le suis pas encore trop approprié, j'avoue. (...) tout ce qui sort en comité de pilotage, c'est une grande discussion ouverte quand même, où on a un ordre du jour, mais il peut y avoir des idées qui émergent. (...) un espace pour les auxiliaires pour qu'elles posent leurs questions ou proposent des idées sur des choses, soit des idées constructives, positives qu'elles ont : ah tiens, moi j'ai eu l'idée de ça, etc. Ou alors, plus souvent, ce sont plus les difficultés qu'elles ont ou des réclamations. Des fois, ça peut finir un peu en bureau des plaintes, mais c'est le jeu. » (E\_12)*

*« (...) le comité de pilotage partagé, j'ai beaucoup d'auxiliaires qui ne veulent pas participer au comité de pilotage partagé, parce qu'elles ne se sentent pas légitimes, elles ne comprennent pas, même ça ne les intéresse pas. Donc moi ça, ça me gêne toujours un peu, parce que je me dis : mince, il faut que ça intéresse tout le monde. Mais j'ai beau essayer, non. » (E\_20)*

Plus largement, les auxiliaires, même les plus anciennes, ignorent les spécificités de statut et de gouvernance portées par l'entreprise, ou *a minima* n'en connaissent pas les concrétisations et les exigences organisationnelles. Les entretiens ont été marqués par l'absence de réponse et de réaction face à l'adoption des statuts de société à mission et d'entreprise commerciale de l'ESS, éléments non-présentés et non mis avant lors de l'intégration des salariés. Pour les auxiliaires, la singularité d'ESUX s'illustre quasi-exclusivement par l'organisation en équipe autonome, qui fait quant à elle l'objet d'une présentation lors de l'intégration. Cette méconnaissance participe ainsi directement à leur passivité dans l'organisation et les actions au sein de la gouvernance.

*« Je ne suis pas sûre que toutes les auxiliaires soient vraiment au courant de la signification d'une entreprise ESUS ou entreprise à mission. C'est peut-être des choses justement qu'il faudrait revoir au sein d'ESUX, en reparler en réunion d'équipe par exemple. » (E\_4)*

*« Donc, sur tout cet aspect un peu théorique, organisationnel, mission, raison d'être, ils savent qu'ESUX c'est particulier, ils savent qu'à ESUX, ils ne sont pas dans une structure classique. Mais ils ne vont pas le lier d'une façon théorique à la mission. Ce qui en soi n'est peut-être pas très bien, on a peut-être beaucoup à s'améliorer là-dessus. Potentiellement, je me dis qu'on devrait encore plus*

*insister là-dessus, leur présenter la mission, la raison d'être et tout. On l'a déjà fait, mais elles vont te dire : « Non mais on le sait, on sait, c'est très bien ce que vous faites, merci, génial. » » (E\_21)*

*« Alors, si moi [coach] c'est à 10 000 lieux, elles c'est peut-être à 20 000 lieux, et c'est normal. Elles ne vont pas dire : « Je suis auxiliaire de vie dans une ESUS ». Enfin, ça serait drôle, mais non je ne pense pas. Et je pense qu'on ne fait pas nous l'effort, en aide à domicile, de leur expliquer ce que c'est ; comme nous on n'a pas trop d'intérêt à comprendre le sujet ou à ce que ça nous apporte des choses, on ne va pas forcément l'expliquer aux auxiliaires. » (E\_17)*

### 7.3.1.2. Un comité de mission

Un **comité de mission**, exigence de la loi PACTE, est chargé de suivre et d'évaluer l'exécution de la mission et des objectifs associés de l'entreprise. Il est composé de deux représentants-salariés, d'un représentant actionnaire, de quatre acteurs du secteur et d'un chercheur, principalement cooptés par le trio fondateur (E\_20, E\_4, E\_26, E\_10). Par ailleurs, certains d'entre eux participent directement à la stratégie de diversification et de développement d'ESUX.

*« Donc finalement, ce comité à mission les oblige sainement à avoir des indicateurs clés. Sinon, le comité, il n'a pas de valeur. Comme ils l'ont ouvert à des personnes extérieures, il y a la transparence, il y a la gouvernance partagée. » (E\_11)*

L'enjeu est alors d'animer et de réunir des parties prenantes hétéroclites à l'engagement, aux connaissances et aux intérêts bien différents, et souvent éloignés des réalités gestionnaires et entrepreneuriales. Cette situation tend à produire une position passive du comité, limité à être un « *club de réflexion* » (E\_26). Ces éléments sont renforcés par des missions et des activités encore peu précisées.

*« Mais là sincèrement, je vois pas comme je l'ai dit au début, je ne vois pas bien. Moi, je n'ai pas une vision claire de la façon dont les choses vont s'organiser et je suis plutôt en train de dire : « Tiens mais comment ça va s'organiser ! » Peut-être pas très engagé, mais je suis à la fois un peu observateur quand même dans ce système-là. Je regarde un peu, c'est vrai. Et puis bon... j'apporte ce que je peux apporter avec la façon la plus positive possible parce que je trouve ça très intéressant comme démarche. » (E\_27)*

*« Ce n'est encore pas très clair, tout reste un peu à inventer, le rôle et la mission du comité, les gens ne savent pas trop pourquoi ils sont là, ils ne savent pas s'ils sont là pour challenger l'objectif, l'indicateur, l'atteinte ou pas de l'objectif, la pertinence, voire la véracité de l'indicateur. Il y a plein de choses que l'on peut contrôler. Nous dans un premier temps le comité à mission a plutôt challengé le type d'indicateurs au service de nos objectifs que l'on suivait. (...) Le comité de mission est pour moi, pour challenger les stratégies de l'entreprise à l'aune des objectifs statutaires et de la vision évolutive des moyens et des résultats qui sont affichés. » (E\_24)*

*« Qu'est-ce qu'on aurait pu faire ? Qu'est-ce qu'on pourrait faire ? Une sorte de brainstorming. Je crois qu'aujourd'hui, on crée quelque chose de nouveau, que le législateur a permis de créer quelque chose de nouveau et il faut que ce nouveau, essayer d'y réfléchir. Et là, je pense qu'on a un problème. »*  
(E\_25)

*« Ce qui est compliqué, même si cela donne des idées, chaque personne a un prisme très différent pour approcher l'activité, un prisme qui n'est pas basé souvent sur une question de gestion de l'entreprise. (...) Maintenant je pense que la limite d'une composition aussi large du comité à mission c'est qu'en fait, ils ne challengent pas assez les choix stratégiques de l'entreprise parce que certains membres sont un peu trop loin du business en fait. Quand on a beaucoup de gens autour de la table, tout le monde ne peut pas s'exprimer comme il faudrait, du coup je pense que le modèle pour des boîtes comme la nôtre c'est un comité plus réduit, avec des gens au profil différent : des actionnaires, des dirigeants évidemment, et des gens qui ont une implication forte dans la durée. C'est un vrai sujet l'implication et la question de la rémunération se posera aussi, mais pour des petites boîtes c'est compliqué, mais pour que les parties prenantes du comité à mission soient assidues à tous les comités il faut que cela leur rapporte quelque chose. » (E\_23)*

Une autre limite est identifiée dans l'implication des salariés. Légalement obligatoire au sein de ce comité, la participation active et effective de ces derniers demeure faible tant ils se retrouvent entourés de personnes expertes à délibérer de sujets stratégiques peu reliés à leur activité de travail quotidienne.

*« Oui, et en plus des gens qui ont une expérience complètement différente. Là, pour le coup, je me suis sentie un peu perdue, je n'ai pas trop osé prendre la parole, parce que les sujets étaient assez pointus. Et peut-être que j'aurais dû mieux me préparer avant ce premier comité de mission parce que c'est quand même autre chose. » (E\_4)*

*« (...) le cœur même de l'intention qui est portée, mais c'est toujours un peu compliqué parce que malgré tout, dans ces comités-là, la discussion devient très vite un peu experte et donc c'est compliqué pour un représentant des métiers de terrain de se sentir toujours à l'aise pour expliquer les choses sur un champ qui n'est pas son champ habituel. Mais bon, régulièrement dans le comité de mission, la parole lui est donnée. Il y a une écoute qui est faite et c'est positif. C'est positif, et ça c'est intéressant. »*  
(E\_27)

Le manque d'autonomie des organes composant la gouvernance d'ESUX nécessite la participation et l'animation actives d'au moins un des trois entrepreneurs-dirigeants. En effet, l'activité et la vitalité de la gouvernance dépendent entièrement du trio dirigeant qui perd de fait le contre-pouvoir recherché originellement. En sus, la gouvernance reste aujourd'hui mal comprise dans son entièreté. Bien souvent les membres de celle-ci ignorent l'existence, ou *a minima* la mission, des autres organes la composant. Ainsi, il existe une forme d'ignorance mutuelle entre organes de gouvernance qui tend à centraliser l'autorité des entrepreneurs-dirigeants, seuls à maîtriser et à coordonner cette gouvernance complexe.

*« (...) j'ai complètement perdu de vue qu'il existait un comité de gouvernance partagé pour vous dire. Euh pour moi le reste c'est assez obscur, enfin pas obscur au sens où ça veut être obscur. » (E\_26)*

*« Enfin, vu que je n'y participe pas, c'est plus indirect. Ils nous font des comptes rendus. Ils nous envoient les documents ou les éléments, ou ce qui s'est dit au PV du comité. Mais à ce jour, je n'ai pas interagi avec quelqu'un d'autre que la direction qui fait partie de ce comité-là. » (E\_11)*

### 7.3.2. La centralité des dirigeants-entrepreneurs

Devant cette difficile autonomie des organes de gouvernance, les trois co-fondateurs forment un collectif dirigeant tourné vers une « *même envie de concilier intérêt général et d'efficacité managériale* » (I\_2). Ce trio entrepreneurial et dirigeant est en effet marqué par leur complémentarité : chacun est dédié à un comité spécifique, composant la gouvernance d'ESUX. Malgré cette division du travail, ils composent un collectif uni, reconnu par l'ensemble des parties prenantes comme garant de la cohérence et de la mission d'ESUX.

*« (...) on est cohérent avec nous tous les trois. On est extrêmement, extrêmement en phase, on véhicule, je pense, vis-à-vis de l'extérieur, quelque chose qui est assez solide en termes de convictions et de cap. » (E\_24)*

*« Mais finalement, depuis le début de l'année, il y a un vrai lien entre les trois en fait. Je vois très bien, je vois ce qu'ils font, la bonne fluidité entre les trois. » (E\_11)*

Cette complémentarité dirigeante, associée à une difficile autonomie des comités et à leur ignorance mutuelle, donne au trio dirigeant une position centrale au sein de la gouvernance. Ce sont finalement eux qui pilotent, animent et font travailler l'ensemble des comités de la gouvernance. Cette organisation tend finalement à centraliser les décisions et les contrôles stratégiques et budgétaires :

*« Là, c'est eux quand même qui pilotent le comité de mission. Pour moi... c'est eux qui en font l'ordre du jour, qui préparent les documents, qui font que le rapport a été écrit et qui animent les débats. Donc, ils en sont les pilotes animateurs, on pourrait dire, voilà, en tout cas moi tel que je le vis à ma place. Peut-être que d'autres membres du comité de mission ont peut-être des engagements plus proches. Moi, je n'ai pas d'engagements extrêmement, extrêmement engagés et proches... J'y viens et je réagis aux choses qui sont présentées. Mais pour moi de ma place., c'est effectivement piloté et animé par le trio entrepreneurial, si on peut dire. » (E\_27)*

*« Sauf que moi, un de mes directeurs (...), il a gardé la main en fait, c'est lui qui a le budget. Et en fait, on ne s'est même pas dit : « Tiens, mais en fait qui avait le budget, est-ce que c'est le comité de gouvernance ? » Alors je pense que c'est aussi eux, leur lâcher-prise, ça viendra, mais aujourd'hui c'est encore dur. » (E\_19)*



*De facto*, les trois entrepreneurs-dirigeants se positionnent comme un liant organisationnel entre les différents organes de gouvernance au centre de cette gouvernance partenariale complexe. Ils détiennent l'autorité de gestion au sein d'ESUX ce qui les empêche *in fine* de « lâcher-prise » (E\_18) et de développer des contre-pouvoirs décentralisés :

*« Eh bien ça, honnêtement, c'est un vrai questionnement je pense pour l'année qui vient, parce que, historiquement, on est tous les trois ensemble en haut. Et en fait, ce truc là, ça limite, ne marche plus. Ça ne marche plus, ce truc, parce qu'en fait, il y a plein de décisions où être en chambre à trois, ça ne marche pas, ce n'est pas satisfaisant. Ça peut créer des situations d'incompréhensions. » (E\_22)*

## 7.4. Equipes autonomes et coaches

Pour approfondir la compréhension de cette gouvernance partagée, le reste de l'analyse d'ESUX se concentre sur l'organisation des auxiliaires de vie, organisées en équipes autonomes, et représentées au sein de la gouvernance principalement par le comité de pilotage partagé. Cette partie se focalise sur le fonctionnement des équipes autonomes, c'est-à-dire sur ce dispositif organisationnel proposé par ESUX, à savoir une organisation subsidiaire et matricielle.

Cette partie est développée en quatre temps. Tout d'abord, une analyse des équipes autonomes est proposée (Partie 7.4.1.), suivie d'un examen de leur relation avec l'équipe bureau (Partie 7.4.2.). Après avoir mis en évidence une reconfiguration des relations entre les auxiliaires et les membres gestionnaires du bureau, nous mettons en évidence les relations dissensuelles entre les deux parties, marquées parfois par l'installation de conflits (Partie 7.4.3.). Cette situation nécessite par la suite un appel à une autorité pour trancher et positionner une relation hiérarchique (Partie 7.4.4.).

### 7.4.1. L'équipe autonome d'auxiliaires de vie

Avant d'analyser le dispositif de l'équipe autonome, nous souhaitons mettre en évidence une réponse d'ESUX à l'illusion marchande (Weber *et al.*, 2014). En effet, avant de proposer un modèle organisationnel alternatif, l'entreprise participe à stabiliser au maximum l'emploi des auxiliaires salariées. Cette amélioration des conditions d'emploi se concrétise à travers diverses mesures : un salaire 15% au-dessus du SMIC, une proposition de CDI après période d'essai, l'ambition de proposer au maximum des contrats de 35h et la mise en place d'une sectorisation

pour limiter le temps de transport. Ces éléments offrent ainsi une stabilité d'emploi rare dans le secteur et une première valorisation du métier.

L'organisation en équipes autonomes s'appuie quant à elle sur un principe de subsidiarité, en rupture avec l'illusion industrielle du secteur (Weber *et al.*, 2014) : une autonomie de l'équipe dans l'organisation, la décision et la mise en action de l'activité d'aide à domicile. Ce modèle repose sur un constat simple :

*« Les auxiliaires de vie ont une sacrée responsabilité : s'occuper de nos aînés à domicile. Et ce qui est important, selon nous, c'est de reconnaître cette responsabilité qu'ils ont à domicile et leur donner vraiment les clés d'être responsables et non pas de les infantiliser ou de leur dire ce qu'ils doivent faire. » (V\_20)*

#### 7.4.1.1. Une appropriation individuelle du travail

Pour ce faire, ESUX propose d'abord une reconnaissance et le développement d'une capacité d'agir et d'une autonomie individuelle dans le métier d'auxiliaires de vie. Celles-ci passent par plusieurs leviers :

##### **(1) Une formation en continu**

Plusieurs modules de formation sont proposés à chaque auxiliaire. Cela concerne à la fois des modules pour « *Améliorer sa pratique professionnelle de prendre soin* » mais aussi pour « *Améliorer l'organisation et la collaboration* » (D\_Form). Ces formations offrent ainsi une montée en compétences des auxiliaires à la fois sur leur métier et sur l'organisation de leur activité.

*« C'était très bien. D'ailleurs, je ne savais pas que c'était...la formation, c'était ça. Et quand on est venu, franchement : Comment s'occuper ? Qu'est-ce qu'il faut faire ? Qu'est-ce qu'il ne faut pas ? Parce que nous, c'est le ménage. Et du coup, je me retrouve là, à savoir...plus d'espérance en fait avec ESUX, tu vois. Parce qu'avec cette formation, ça te donne encore des expériences, de savoir se comporter avec les gens. » (E\_7)*

##### **(2) L'enrichissement des tâches et une montée en compétence individuelle**

Les formations sont par la suite concrétisées au sein des équipes autonomes à travers un élargissement et un enrichissement des tâches. Les auxiliaires sont invitées à la fois à prendre en charge les bénéficiaires dans leur entièreté, c'est-à-dire à travers des techniques gestuelles, mais aussi par un accompagnement relationnel. En sus, les membres d'une équipe autonome se voient confier des tâches de gestion (recrutement, prospection commerciale, gestion des

agendas, etc.). De fait, l'auxiliaire de vie au sein d'ESUX devient une professionnelle complète. Elle n'est plus auxiliaire, au sens réglementaire du terme :

*« En fait, on est multifonction. Tu es auxiliaire, tu es responsable de secteur, en faisant le planning et en allant...en fait, tu es tout. En fait, c'est bien aussi parce que ça te permet peut-être plus tard d'être au bureau. En fait, c'est une société où tu peux évoluer, si tu gères bien le planning. En fait, ABC, tu parles de tout. T'es pas qu'auxiliaire. Tu es auxiliaire, tu dois gérer le planning et plein d'autres choses ! » (E\_9)*

### **(3) Une relation directe avec les bénéficiaires et les aidants**

L'appropriation individuelle du travail d'aide à domicile passe enfin par le contact direct que la travailleuse peut avoir avec les bénéficiaires et les aidants : elle devient le premier lien de ces derniers avec l'entreprise. Elle crée une relation interpersonnelle et de confiance. En autorisant l'auxiliaire à communiquer directement et seule avec les bénéficiaires et leur famille, cette organisation de la « relation-client » autorise en outre une meilleure souplesse dans l'organisation de son travail : celle-ci contrôle le service d'aide à domicile et son organisation. L'auxiliaire reprend finalement le contrôle de son activité et de son emploi du temps.

*« Alors, la souplesse, en fait, par rapport à tout ça, c'est que quand tu as des bénéficiaires qui sont tout à fait capables d'échanger avec toi, tu vois, aujourd'hui, j'ai vu une dame. Je lui ai dit « Écoutez, je reviens vendredi. Par contre, je devais venir à 11 heures et demie. Est-ce que ça vous dérange si je ne viens qu'à midi ? ». Voilà, ça, c'est un plus. » (E\_1)*

*« Par exemple, moi, je suis référente chez un bénéficiaire, les enfants sont en province. On va créer un groupe WhatsApp avec les enfants, ceux qui veulent, et on leur envoie des photos, on leur envoie des petits messages. Quand il y a un truc important, on leur demande leur avis, etc. Il y a quand même une communication et ça se fait entre l'auxiliaire, le bénéficiaire et la famille. Il n'y a pas d'autres personnes qui va gérer ça. Donc, comme je le disais tout à l'heure, ça évite déjà de perdre des infos, et en même temps, nous, on est reconnu vraiment en tant que professionnels sur le terrain. Grâce à ça, on est valorisé, parce qu'il n'y a pas d'intermédiaire. » (E\_4)*

*« Ça fait que, quand je me lève le matin, je sais que j'ai untel et je savais déjà qu'elle était déjà sur mon planning. C'est moi qui l'ai mis ou je l'ai fait avec mes collègues. Donc, le matin, je me lève, je ne suis pas inquiète que mon planning va être changé ou si ça change, ma collègue va m'appeler pour me dire. (...) Alors que, si c'est le coordinateur, on va te mettre juste ton planning. S'il y a un petit créneau, il te met juste ton planning sans te demander. Et c'est après, maintenant, on t'envoie juste un message pour te dire que tu as telle personne le matin, point. Donc, tu es obligé de le faire. » (E\_6)*

#### 7.4.1.2. La construction d'un collectif

Ensuite, ESUX propose également une reconnaissance et la construction de collectifs de travail à travers la mise en place d'un travail non-prescrit mais collectif et délibératif qui leur permet

de développer un agir commun autonome et professionnel (Pastier & Silva, 2020). Ceci est rendu effectif par plusieurs leviers :

### (1) Le contrôle de la « chaîne »

Par l'appropriation des missions, traditionnellement dévolues aux managers et effectuées par eux, les équipes autonomes se voient confier l'organisation, le contrôle et l'effectuation de l'accompagnement des bénéficiaires. Ainsi, loin d'être concentrées sur des tâches techniques prescrites, les auxiliaires de vie ont la liberté et la souplesse d'adapter l'accompagnement et le processus de travail. Les auxiliaires sont ainsi en ligne directe avec les bénéficiaires et les aidants car ce sont elles qui dessinent, décident et contrôlent le *modus operandi* du travail et son organisation.

*« Alors, la souplesse, en fait, par rapport à tout ça, c'est que quand tu as des bénéficiaires qui sont tout à fait capables d'échanger avec toi, tu vois. Aujourd'hui, j'ai vu une dame. Je lui ai dit « Écoutez, je reviens vendredi. Par contre, je devais venir à 11 heures et demie. Est-ce que ça vous dérange si je ne viens qu'à midi ? ». Voilà, ça, c'est un plus. » (E\_1)*

*« Que, quand tu es dans un bureau ou en structure, et tu as des structures où ce n'est pas toi qui choisis ton planning. Et le côté aussi autonome, c'est qu'on peut soi-même, sans être obligé de voir avec [notre coach], de dire « Là, j'ai un problème ce jour-là. Est-ce que tu peux me prendre un Intel et Intel ? » Ça, c'est génial et ça, c'est quand même des plus. Ouais, c'est ça, c'est de pouvoir quand même gérer ton planning, un peu comme tu veux, tout en respectant les besoins de la personne. » (E\_1)*

Ce contrôle de l'ensemble des activités d'accompagnement de l'aide à domicile par les auxiliaires ouvre la voie à une réappropriation collective de la « relation-bénéficiaire » : l'équipe devient le prescripteur de l'accompagnement du bénéficiaire et donc prescripteur d'une activité de travail dorénavant collective et délibérée en équipe autonome.

*« Ça change tout ! Par exemple, je travaille chez ce monsieur Dupont. Je viens avec une de mes collègues qui est référente au domicile du bénéficiaire, on se présente parce que le but, c'est ça en fait. On se présente, on dit qu'on est ESUX, on est telle équipe. On est, par exemple une équipe de dix. Chaque équipe travaille sur un secteur. Nous, aujourd'hui, on vient parce que vous correspondez à notre secteur. On travaille en binôme, mais ça dépend des heures. Si vous avez beaucoup d'heures, on passe en trinôme. On lui explique que c'est un week-end sur deux, mais on lui dit clairement que ça ne veut pas dire que, si c'est moi qui suis venue aujourd'hui, que c'est moi qui vais l'accompagner. On va faire le planning. On va faire en sorte de lui mettre que deux auxiliaires, mais déjà, le Monsieur, quand il entend ça, pour lui, il est content parce qu'il pourra se familiariser. Il y a un lien qui va se créer. » (E\_9)*

*« Ça veut dire que moi, je lui explique à la fille que « Moi, je suis la référente chez votre papa, si vous devez annuler ou il doit partir en vacances, il faut me prévenir moi. Ça ne sert à rien de prévenir le*

*bureau parce que ce n'est pas au bureau qu'ils font le planning, c'est nous ». Après tout de suite : Ah oui, mais... Après, je leur dis : Mais, par contre, c'est soixante-douze heures, parce qu'après, vous êtes...Nous, on a quand même une vie, ça va nous permettre aussi de décaler en se disant : « Ah, si Mr X n'est pas là, on peut décaler Mme Truc. » Et donc après, s'il y a une info, elle est passée par moi et moi, si ça va mal, je l'appelle, je dis « En ce moment, votre papa. Il n'est pas bien ». On met des stratégies en jeu, on échange, on appelle, on dit : « Il y a ça, il y a ça ». Après, ce n'est que moi qui échange avec le médecin, la famille. » (E\_9)*

## **(2) Une socialisation et un soutien collectif**

La mise en place d'équipes autonomes offre la possibilité aux auxiliaires de vie de se rencontrer et de se connaître. En particulier, la disposition de deux heures de réunion comptabilisées et la mise en place de relations de communication directes via des outils numériques permettent à ces professionnelles de sortir de l'isolement social dans et par leur activité de travail. En outre, l'équipe devient un levier de mobilisation relationnelle.

*« Moi, ce que j'aime bien, c'est que, comme en structure, tu connais tes collègues. Il y a des boîtes où tu ne les rencontres jamais du tout. Ici, on a des réunions par quinzaine. Et puis on s'appelle. On peut se voir en dehors aussi si on en a besoin, si on a envie. » (E\_5)*

*« Et moi surtout, ce qui m'a vraiment plu en dehors du modèle, c'est le fait qu'on pouvait partager avec d'autres auxiliaires. Parce que dans les autres structures en fait, on se retrouve souvent seul, et je pense que vous l'entendrez quand vous contacterez les auxiliaires, elles vous le diront. Il y a certaines structures où vous êtes tout seul, face parfois à vos questionnements, vous êtes tout seul face à une situation compliquée. Et chez ESUX en fait, même si on se retrouve seul, on a toujours quelqu'un sur qui on peut compter, à qui on peut parler quand on a des doutes. On se questionne parce qu'on ne sait pas tout, et sachant qu'on travaille avec des gens qui ont pour la plupart des troubles du comportement, parfois, quand nous on n'arrive pas, une collègue peut nous aider. » (E\_18)*

*« De ce que je savais déjà. Parce que, quand on travaille en groupe, on se donne des idées, on s'appuie l'un sur l'autre. Et quand tu as un souci, que ça soit côté travail, que ça soit côté privé, on se dit tout, on se soutient. Et ça, c'est grand quoi. (...) Je dirais que ça donne de la force, savoir qu'on est une équipe et on peut, comment dirais-je, savoir qu'on est une équipe. Il y a quelqu'un qui dit « ça ne va pas », il y a quelqu'un pour me pousser à me donner le moral. » (E\_7)*

Face à des difficultés tant professionnelles que personnelles, l'équipe a la liberté d'adapter de manière autonome, sans en faire part à l'équipe bureau, l'organisation de son équipe et de son activité de travail.

*« Quand ça ne va pas... C'est un peu comme une deuxième famille. Quand ça va mal, tu dis : « Moi, ça va mal, je ne peux plus. J'ai besoin de prendre une semaine. Mais sans que je passe par le bureau. » Vous voyez ? Moi, je peux dire : « Moi, ça va mal, je ne suis pas bien. J'ai tel souci, mais sans que ça passe par le bureau en fait. » La référente au planning, elle va juste me dire : « OK. On peut te remplacer. Je te mets en indispo de lundi à vendredi, c'est ton week-end. Par exemple, tu ne travailles pas, tu reviens lundi prochain. » Et puis voilà. (E\_9)*

### (3) Une reprofessionnalisation collective et délibérative

Finalement, cette organisation offre aux auxiliaires de vie une capacité collective de professionnalisation, à la manière des communautés de pratique (Wenger, 1998). Par le partage de connaissances, d'expériences et de savoir-faire, les auxiliaires de vie créent un savoir collectif socle d'une montée en compétences individuelles, mais aussi de la construction d'un collectif de professionnelles (Caroly & Clot, 2004), qui s'illustre en particulier lors des réunions d'équipe toutes les deux semaines (Encadré 4).

*« D'avoir des réunions, de parler de nous, des bénéficiaires, c'est important. S'échanger en plus des méthodes. (...) Par expérience, je dis « Moi non, moi je fais ça ». On a la même bénéficiaire, je passe deux heures avec elle et...d'ailleurs, avant, on passait beaucoup. (...) Je dis « Écoute, tu peux l'introduire comme ça, inventer un truc » et ça passe. » (E\_3)*

*« Oui, parce que c'est important d'échanger, parce qu'on connaît tous les bénéficiaires. Moi, je vais avoir une approche, un avis sur une situation spécifique chez un bénéficiaire, et je peux demander à un collègue : « Tu en penses quoi, toi ? Qu'est-ce que tu ferais ? Est-ce que tu crois qu'on fait bien ? » Ça nous permet d'échanger sur des situations parfois complexes à domicile, et de ne pas se sentir seul. Parce que, comme on travaille à domicile, on est souvent seul avec les personnes. Donc là, ça permet de se sentir moins seul, et on échange tout le temps en fait, on a besoin de ça. » (E\_4)*

#### **Encadré 4 : Une réunion d'équipe, de l'individuel au collectif**

Les réunions d'équipe durent deux heures, toutes les deux semaines. Elles sont animées par la responsable dédiée, membre de l'équipe. Elles se déroulent généralement un quatre temps :

##### **Premier temps : Un tour de « météo »**

Cette première étape permet aux auxiliaires d'exprimer leur humeur du moment. Lors de nos observations, cette étape a été utilisée pour discuter de difficultés personnelles et familiales et ainsi prévenir l'équipe de risques sur le planning ou tout simplement partager une difficulté personnelle pouvant affecter l'implication ou l'humeur au travail. Une autre utilisation est la mise en évidence de certaines difficultés dans l'accompagnement ou au sein de l'équipe, principalement à destination de la coach d'équipe parfois présente :

*« Plutôt grisâtre pour moi. On cherche des bénéficiaires donc j'ai un peu de grisaille. »*

##### **Deuxième temps : Tour des bénéficiaires**

Chaque auxiliaire partage les dernières informations sur l'accompagnements des bénéficiaires : évolution de l'accompagnement, évolution de l'état de santé ou psychologique, relations avec les familles, difficultés rencontrées, etc. Cette étape permet en outre que chaque auxiliaire ait

les informations nécessaires pour l'accompagnement de l'ensemble des bénéficiaires. Elle favorise ainsi les ajustements mutuels de l'équipe.

Cette étape permet également aux auxiliaires de partager les difficultés rencontrées. Les auxiliaires partagent alors leurs expériences, leurs pratiques et leurs savoirs pour conseiller l'auxiliaire en difficulté.

### **Troisième : Planning**

Cette étape est portée par la référente planning qui clarifie et potentiellement révisé le planning de chaque auxiliaire au regard des accompagnements des deux prochaines semaines et leur évolution.

### **Quatrième : Retour sur des informations générales concernant ESUX**

Ce dernier point est porté par les autres référentes, en particulier la référente comité de pilotage partagé qui partage les informations globales sur ESUX. Lors de cette étape, la coache équipe, si présente, peut prendre une place prépondérante.

#### 7.4.1.3. Les limites d'une légitimité à organiser le travail

Tout d'abord, ce déséquilibre s'explique par le fonctionnement actuel des équipes autonomes. Comme précisé dans une brochure d'ESUX : « *Les auxiliaires ne sont pas toutes habituées à travailler de manière autonome, à avoir des responsabilités, donc il faut les accompagner* » (D\_JI). L'autonomisation collective et individuelle est en effet un travail quotidien, en particulier porté par les coachs-équipe. Or, plusieurs facteurs viennent limiter cette mobilisation et cet engagement interne :

#### **(1) Des qualifications d'aide à domicile non-adaptées**

Un élément, souligné en particulier par les auxiliaires les plus anciennes, est l'inadéquation des formations et des qualifications d'aide à domicile vis-à-vis de l'organisation d'ESUX. Cette critique concerne deux plans : à la fois il existe une remise en cause de la qualité des formations pour exercer pleinement et correctement le métier d'auxiliaire, mais de plus elles soulignent que celles-ci ne préparent pas à l'autonomie offerte par les équipes autonomes, dont les activités sont classiquement détenues par des gestionnaires : les responsables de secteur.

*« C'est-à-dire que moi, personnellement, par exemple, je suis assez nul en recrutement. (Rires) Tout le monde va me...tu vois, je vais avoir pitié des gens. Bon, maintenant, ça va un peu mieux parce que j'ai vu, mais quand même, je peux me faire avoir facilement. C'est pour ça que, rebelotte je parle du*

diplôme, c'est une vraie formation diplômante, tu as quand même quelque chose de...Voilà. Tu peux t'appuyer normalement sur quelque chose, bon voilà. » (E\_5)

## **(2) Un turn-over toujours présent**

Le turn-over est un phénomène persistant au sein du secteur de l'aide à domicile : ESUX n'est pas épargné. Si l'organisation en équipe autonome tend à réduire sa portée, celui-ci reste toujours extrêmement présent. En particulier, il est marqué par le choix d'une partie des auxiliaires de reprendre des études : ESUX se positionne ainsi en tant que tremplin professionnel (E\_23 ; E\_14). Or, ce turn-over affecte négativement la stabilité des équipes autonomes et donc la reproduction et la durabilité de l'autonomie.

« (...) moi, j'ai des remous dans une équipe, ça fait un moment, on était stable... Bon, bref, on a du mal à se stabiliser, on va dire. » (E\_5)

« (...) j'ai remarqué que quand les auxiliaires quittent ESUX, c'est que ce travail d'équipe autonome, ce modèle d'organisation leur a ouvert un peu des portes peut-être sur un projet d'avenir qu'elles n'avaient pas. Donc elles partent pour une formation, pour un autre job. Elles ne partent pas forcément pour une autre structure. » (E\_4)

« (...) notre trip un peu, c'est aussi un turn-over positif où en fait, tu acquiers une expérience chez ESUX pour pouvoir après faire autre chose. » (E\_23)

Ce turn-over, toujours bien présent au sein d'ESUX, met à rude épreuve le collectif de travail. Il fragilise aussi personnellement les auxiliaires qui restent au sein de l'équipe. Ces dernières doivent en effet continuellement construire une nouvelle équipe face à un changement permanent.

« Tu pars en vacances, déjà tu es stressée parce que tu sais déjà qu'il y en a une qui arrête fin juillet. Il y en a une, elle doit repartir chez elle parce que son mari a des problèmes de santé. En fait, je suis très compréhensive, mais à un moment donné, tu dis : « Je pars en vacances, je suis contente d'aller en vacances, mais je ne suis pas sereine parce que je suis revenue... Et là, tu perds tes collègues ». Moi, j'ai perdu toutes mes collègues. Eh bien oui, j'ai perdu tout le monde à la rentrée, j'étais toute seule. Donc, déjà la peur de recréer une nouvelle équipe. Parce qu'avant, je connaissais les collègues, c'était bien. Donc, j'arrive pendant...Je suis arrivée, j'ai travaillé deux semaines toute seule avec l'aide de mes autres collègues que je connaissais. Mais après, le challenge, c'est de recréer une équipe. » (E\_9)

## **(3) La limite du salaire**

Si les auxiliaires d'ESUX sont mieux rémunérées que dans le reste du secteur, la question de la rémunération est malgré tout latente. En particulier, le transfert de missions et compétences de gestion, normalement détenues par le responsable de secteur, pose *in fine* la question de leur « juste » rémunération. Or, celles-ci demeurent payées au tarif horaire d'accompagnement



d'aide à domicile. Si cette question peut surgir à travers des questions ou des remarques des auxiliaires vis-à-vis des coachs, elle participe également à des formes de désengagement de certains auxiliaires.

*« Mais concrètement, il y a des jours où ça prend la tête. On t'appelle là, tu es dans le métro, tu n'entends rien, tu dois...pour reprévenir telle personne qui, ce jour-là, n'est pas là pour x raison. Bon, voilà, donc, c'est joliment emballé : Montez en compétence ! Sauf que, au final, nerf de la guerre, au bout du compte, tu es au SMIC pareil. » (E\_5)*

#### **(4) Le risque d'intensification du travail bien présent**

Si le métier d'auxiliaire de vie est difficile à tenir dans les structures classiques, l'ajout de missions gestionnaires, le « glissement de tâches » (E\_1), et l'engagement subjectif, une « sacrée charge mentale » (E\_18), que présuppose l'organisation en équipe autonome peuvent apporter son lot de difficultés.

*« Alors, j'essaie de suivre ça au fil de l'eau. Mais en fait, c'est ce dont on parlait tout à l'heure. C'est que, on reçoit énormément d'informations par messagerie instantanée. Pour parler des trois groupes principaux de discussion, on a un groupe par équipe, on a un groupe ESUX général où il y a effectivement un certain nombre d'informations qui sont envoyées, notamment par la Direction. Et puis, on a un groupe « Remplacement » pour tout ce qui est remplacement inter-équipes. (...) Sans parler de tous les autres qui sont liés à des formations. Il y a un groupe de discussion entre plusieurs équipes sur un projet, sur... ben voilà. Au final, on peut être rapidement submergé et ça prend du temps... » (E\_2)*

*« Ah ben, des fois, c'est vrai qu'on dépasse nos limites, la vérité, c'est compliqué, mais quand tu es investi et que tu aimes ce que tu fais, je pense que tu peux le faire. Parce que moi, personnellement, ça m'est arrivé d'être tard en équipe, de communiquer toujours ou être avec \*\*\*\*\*. (...) Mais ça nous est arrivé de travailler tard en fait, très tard. (...) c'est plus de pression. » (E\_3)*

*« Parfois, c'est trop concrètement, tu dois répondre à des sollicitations, régler des problèmes humains, avec les familles, avec des collègues, bon, ça c'est le monde du travail normal, sauf que des fois, tu dois pouvoir t'appuyer plus sur une hiérarchie. Là aussi, on est entre deux. On est normalement... Ils te présentent ça comme une structure horizontale, on est tous pareils. » (E\_5)*

*« (...) quand on est référent planning, il faut savoir que c'est énorme. Je l'ai été et je crois que c'est la pire, c'est la tâche la plus lourde qu'on peut demander à une auxiliaire, vraiment. Parfois, il y a même des collègues qui ne veulent pas du tout la prendre, cette responsabilité, parce que c'est extrêmement lourd. Sachant qu'on est formés à ça, évidemment, mais quand vous avez vos collègues qui vous disent : « Ah ben non, ça, ça ne va pas » et que vous avez fait le planning, et qu'un ou deux collègues vous disent : « Ah ben non, ça ne va pas ça ce jour-là », alors que déjà, vous avez peut-être mis deux heures ou même plus à le faire, et que c'est hyper compliqué. (...). Donc ce sont des toutes petites choses, on est conscient de tout ça quand on prend le poste chez ESUX, on sait. Mais quand vous avez beaucoup de travail déjà dans votre travail d'auxiliaire et ça en plus, parfois vous avez juste envie qu'on vous dise : « Écoute, je prends le relai ». » (E\_18)*

En particulier, cette organisation autonome, en accordant une autonomie et une responsabilité aux auxiliaires, supprime le rôle de support de la hiérarchie sur les tâches de gestion (E\_5). Cet élément souligne l'importance de la formation : être autonome, tant individuellement que collectivement, s'apprend, en particulier quand la formation au métier se concentre sur des éléments exclusivement techniques. Face à ces difficultés, les salariés, auxiliaires comme coachs, insistent sur un fait : l'organisation en équipe autonome n'est pas faite pour tout le monde.

*« On a appris à être autonomes parce qu'en fait, on était autonomes, mais on ne savait pas ce qu'on pouvait faire toute seule. On était seulement des femmes avec un seul mec sur les douze et on ne savait pas ce qu'on devait faire, ce qu'on pouvait faire, ce qu'on devait laisser. (...) Et au bout d'un an, dans notre équipe précisément, on a réussi à être autonomes. On a réussi à gérer nos plannings. On a réussi à ne pas toujours attendre la décision d'un supérieur hiérarchique pour des problèmes, parce qu'on a eu des problèmes d'équipes, ce n'était pas bien, ceux qui n'en foutaient pas... » (E\_8)*

*« Alors, c'est aussi cette ambivalence qui fait que chez ESUX, on leur permet de monter en compétence donc, avec ces rôles différents : rôle premières visites, rôle de référent bénéficiaires, rôle de recrutement. Donc c'est hyper riche pour les auxiliaires, et en même temps c'est énormément de charge mentale, de boulot en plus. Le rôle planning, ça leur prend énormément de temps. Donc en fait, il y a toujours eu ce truc de se dire : chaque auxiliaire n'est pas forcément bien chez ESUX, parce que tout le monde n'est pas capable de gérer toutes ces tâches en plus, en plus du domicile en fait, qui est déjà fatigant. » (E\_15)*

#### 7.4.2. Une reconfiguration du travail gestionnaire

Face à cet *empowerment* individuel et collectif des auxiliaires, ESUX propose, conformément aux principes et à la philosophie des entreprises libérées, un *disempowerment* des managers (Diefenbach, 2020), devenus coachs.

*« Non, non, non. Il [le coach] dit « Moi, j'ai ma petite solution, mais je vous laisse le choix ». Et en fait, c'est ça qui est bien. Et ESUX, ce n'est pas... Même dans les équipes hein, il suffit qu'il y ait quelque chose qui ne va pas, si on... par exemple, on est une équipe de huit, si on est sept, on est d'accord et qu'il y en a une qui n'est pas d'accord, ça ne passe pas. Vous voyez ? Ce n'est pas la loi du plus fort. C'est vraiment : « Eh bien, écoute, on ne peut pas, pour le moment, on reste là parce que, elle, elle n'est pas d'accord. » On ne peut pas l'imposer. Et le jour J peut-être, elle va dire « Ah oui, finalement, je pense que vous avez raison ». » (E\_7)*

*« Chez ESUX, il n'y a pas de patron, il n'y a pas de... c'est moi qui suis... Tu vois ? Tout le monde est pareil, il faut... En tout cas, l'ambiance, tout de suite l'ambiance m'a plu et savoir que... il n'y avait pas de... je suis mon patron, donc j'ai dit « Ah, je vais essayer » et voir ce que ça allait donner. Franchement, j'ai aimé ESUX par rapport à mon parcours, tout ce que j'ai vécu. » (E\_7)*

#### 7.4.2.1. Du responsable de secteur au coach-équipe

Les **coachs-équipe** remplacent les anciennes « responsables de secteur ». L'objectif de ce poste est entre autres d'accompagner quotidiennement les équipes d'auxiliaires et faire l'interface entre bureau et équipe. Elles n'ont de fait aucun lien hiérarchique avec les auxiliaires.

*« Le coach, à la différence, j'essaie des fois de leur redire car des fois les équipes ont un peu du mal à voir... Mais je ne suis pas leur manager. Je ne suis pas leur responsable, je suis plus leur collègue. Je ne suis pas dans leur équipe, mais je suis au même niveau qu'elles. Et moi mon rôle, c'est de faciliter au quotidien leur travail, de les aider à monter en compétences sur des sujets, par exemple si elles ont besoin sur les plannings, sur l'animation de réunions. C'est de pouvoir faire en sorte que l'équipe fonctionne mieux, donc en faisant du coaching collectif ou quand j'appelle indépendamment les auxiliaires parce qu'il y a un sujet d'équipe et faire un peu si besoin, avec des entretiens individuels. » (E\_13)*

Si la définition des missions et la place des coachs demeurent confuses et multiples, l'objectif de leur intervention est d'accompagner des travailleuses et des équipes « *en route vers l'autonomie* » (E\_13). En ce sens, ces professionnelles s'écartent de la prescription et du contrôle de l'activité d'aide à domicile pour davantage s'intéresser à l'équipe et l'auxiliaire et les accompagner vers l'autonomie.

*« À mon niveau, pour moi le fait d'avoir cette base des équipes autonomes, c'est de se dire que ce sont les sachants, celles qui sont sur le terrain, qui reprennent la main, qui reprennent les décisions, qui peuvent apporter des solutions plus concrètes, plus adaptées aux bénéficiaires, que quelqu'un qui va être plutôt au bureau. » (E\_13)*

Cet accompagnement des équipes et des auxiliaires offre à ces dernières une relation et un support professionnel rare dans le secteur de l'aide à domicile. Finalement, il s'agit de « prendre soin de celles qui prennent soin ».

*« Donc, ça déjà, ça fait plaisir de voir qu'on travaille pour des gens qui prennent quand même soin de nous, même s'ils ne sont pas là, à côté de nous, mais ils savent quand même ce qui se passe. Surtout avec le truc de Messenger, quand il y a un message, ils voient déjà ce qui se passe. Ils envoient des messages pour savoir ce qui se passe dans l'équipe et tout. On sait qu'ils sont là et même s'ils ne sont pas à côté de nous, ils sont au courant de ce qui se passe quand même. » (E\_6)*

Enfin, si la définition des missions et de la place des coachs sont encore non-stabilisées, cette situation s'explique en partie par la nécessaire adaptation de la posture et des actions des coachs selon l'état d'autonomie des équipes et de leurs membres à un moment *t*, pouvant parfois amener à reprendre en main les affaires de l'équipe (E\_14).

*« Non, franchement, ça dépend des équipes. Il y a des équipes où ils ont besoin que la coach soit là tout le temps. Il y a des équipes comme nous, chez nous, la coach, on la sollicite. Si, par exemple, on a vraiment un gros problème, que ce soit entre nous ou bien avec Monsieur X ou Madame X, et qu'on lui dise « Eh bien, non il faut que tu sois là. La famille ne comprend rien, nanana », il faut qu'elle soit là, elle nous écoute, « Ok, je vais le dire à [une coache], elle va les appeler ». Après, non, franchement, c'est à notre demande. Il y en a d'autres qui ont besoin tout temps qu'elle soit là. Ça dépend des personnalités... » (E\_9)*

#### 7.4.2.2. Des fonctions support au service des professionnels

Les **coachs-gestionnaires** qui s'occupent principalement de missions annexes aux métiers de l'aide à domicile : ressources humaines, conseil aux familles ou prospection commerciale. Elles facilitent le travail de gestion, complètent le travail des équipes et les accompagnent dans leurs missions opérationnelles. Elles les assistent également sur des questions gestionnaires spécifiques, en préparant en amont le travail des auxiliaires. Par exemple, lors du recrutement :

*« Pour vous expliquer en gros, ce sont les auxiliaires qui recrutent, ce n'est pas nous. Moi je vais être juste la facilitatrice du recrutement, c'est-à-dire que je vais sélectionner puis je vais dire : « Ah, vous avez besoin d'une personne comme ça, hop cadeau, voici Madeleine ». Et après, ce sont les auxiliaires qui disent : « Elles me plaisent, elles ne me plaisent pas ; tu as fait du bon boulot, tu as fait du mauvais boulot ; on lui propose un contrat, on ne lui propose pas un contrat ». »*

Là encore, le rôle de coachs-gestionnaire n'est pas de prescrire et de normer le travail mais davantage de fournir aux auxiliaires les outils et les ressources nécessaires à l'activité et à l'organisation autonome de l'aide à domicile. On retrouve ici une forme de renversement entre la gestion et l'opérationnel caractéristique des entreprises libérées : la coach s'adapte aux besoins et aux particularités des équipes qui, à la fin, décident.

*« (...) mon rôle de coach, ce n'était pas de rentrer dans l'opérationnel, de leur donner des conseils, de résoudre leurs problèmes, de leur dire ce qu'elles devaient faire, en tant qu'infirmière qui a l'expérience et les réponses à tous leurs trucs. Donc ça, ça a été un petit peu dur pour moi, enfin pas dur mais ça m'a demandé un effort de m'interdire un peu de répondre et de m'intéresser trop à leurs sujets de soins et opérationnels. Moi là, en tant que coach, c'est vraiment leur fonctionnement, c'est l'autonomie mon sujet, ce n'est plus le soin et comment accompagner mieux Mme Untel. Donc ça, effectivement, pour moi, ça a été un petit challenge au départ. » (E\_12)*

#### 7.4.3. Relation entre auxiliaires et bureau : déséquilibres et tensions

Déterminée par le double processus d'*empowerment/disempowerment*, la relation entre les auxiliaires et le bureau est d'abord caractérisée par une reconnaissance mutuelle. Il s'agit bien d'inclure les auxiliaires dans la gestion opérationnelle de leur métier, les coachs se positionnant alors comme des facilitateurs de cette mission :

« (...) il y a quand même un petit cadre, on n'est pas libre de faire n'importe quoi non plus, il faut quand même respecter un cadre. Mais l'autonomie des auxiliaires est réelle ; l'écoute des auxiliaires, tous ceux qui sont à la Ruche, ils nous écoutent et prennent en compte notre avis. » (E\_4)

« (...) avec les gens du bureau, on peut se prendre des taquets assez monumentaux et des phrases très froides (...). Mais dans ces cas-là, c'est vrai qu'on me dit : ça ne va pas du tout. Donc on questionne beaucoup en fait, moi je suis très dans le questionnement : ok, qu'est-ce qui n'allait pas ? Ok ça. Et j'essaie de leur faire comprendre que je les écoute et qu'en fait je suis vraiment une facilitatrice, je travaille pour elles. Si je devais dire ça comme ça, oui totalement, je travaille pour les auxiliaires de vie. » (E\_17)

Cette égalisation des relations entre les deux parties ouvre la voie à une capacité individuelle et collective des auxiliaires à faire face au bureau pour défendre leurs positions professionnelles et leur conception du « travail bien-fait » (Clot, 2015) :

« Et on se retrouvait avec des équipes qui disaient : "Moi je ne veux plus y aller", même toute l'équipe, ce n'était pas que l'auxiliaire, c'est en mode : « On est liées ». Donc de temps en temps, moi j'appelle ça des meutes d'auxiliaires où c'est vraiment une équipe très soudée qui dit : « Non mais si [une auxiliaire] ne veut plus y aller, moi non plus, je comprends qu'elle ne veuille plus y aller, donc on n'y va plus ». » (E\_21)

« Parce que... Alors oui, c'est vrai que c'est raide par rapport aux bénéficiaires, mais à un moment donné, on ne peut pas aller au-delà non plus de ta fatigue. Tu ne peux pas aller au-delà de... Si tu as une heure et demie de transport déjà pour aller voir quelqu'un pour une heure, ça ne va pas. Donc, tu fais bloc en équipe contre ta coach et contre ton créateur, [un fondateur]. » (E\_1)

« Alors, j'ai eu un autre conflit avec les [une équipe], par exemple. À un moment donné où j'avais pas mal de pression des coachs partenaires pour signer les contrats et que je n'arrivais pas à mobiliser assez rapidement les équipes, et notamment les [une équipe] à l'époque, qui étaient épuisées. Donc j'insistais, j'insistais pour la visite, et en fait, à un moment donné, Carole, l'une des auxiliaires, m'a dit sur Messenger : « Ophélie, tu nous stresses ». Je ne me souviens plus exactement de la manière dont elle a dit, mais c'était ça : « Ophélie, tu nous stresses, arrête de nous envoyer des messages, tu nous stresses ». Et c'était violent parce qu'avec les girafes, ça pouvait ne pas partir dans un conflit théâtralisé mais, par les mots qu'elles utilisaient, je sentais que là, elles en avaient marre. » (E\_15)

Cette égalisation des relations encourage ainsi la mise en délibération d'une pluralité de points de vue sur l'organisation et sur l'activité d'aide à domicile :

« C'est plus du désaccord. On ne va pas être d'accord sur un truc. Et...Après moi, je pense que le dialogue : « Ah oui, on comprend plus de détails ». On échange, mais ce ne sont pas des conflits. Moi, je n'ai pas encore vécu ça, que j'ai vraiment un conflit avec ma coach. Elle va savoir peut-être que, sur quelque chose dont on a discuté, moi, je ne suis pas d'accord. Elle va juste savoir que...en plus, je vais lui dire : « Ah, c'est bon, tu m'énerves. Je ne suis pas d'accord parce que tu ne me facilites pas sur ce truc ». Mais après, ce n'est pas ça qui va empêcher que, quand j'arrive, je ne lui dis pas bonjour. » (E\_9)

Cette égalisation des relations demeure pour autant fragile et déséquilibrée, en particulier lorsqu'il est demandé aux coachs-équipe de reposer le cadre à respecter, position inconfortable pour ces dernières. À la demande de l'équipe bureau et des fondateurs, mais aussi des équipes d'auxiliaires elles-mêmes, elles doivent alors reprendre la « casquette » de responsable de secteur. De fait, elles regagnent donc une autorité de gestion par rapport aux équipes, compromettant l'égalisation des relations entre auxiliaires et gestionnaires. En sus, les coachs sont davantage, à la fois fonctionnellement et sociologiquement, rattachées à l'équipe bureau.

*« Mais on va dire que, s'il y a vraiment une situation d'urgence, une auxiliaire qui est en arrêt du jour au lendemain, je vois que l'équipe, elle n'arrive pas à prendre le relais ou elle a du mal dans les plannings, des fois, oui, je vais reprendre, je vais dire OK, on essaye de recadrer. C'est vrai que ça m'arrive rarement, mais je vais remettre la posture de...la casquette ! La casquette de responsable. Donc, du coup, c'était moi qui faisais les plannings et tout. Pour aider l'équipe, mais c'est sûr que le but c'est que ça ne se passe pas tout le temps. » (E\_14)*

*« (...) quel est réellement le rôle du coach ? Et est-ce qu'il ne faudrait pas le revoir, justement. Jusqu'où vous, vous pouvez aller pour justement permettre aux auxiliaires... quand il y a des auxiliaires qui sont à moins de 50 heures et d'autres à +50 dans une équipe, ça ne marche pas ça. Donc jusqu'où le coach peut aller en mettant le holà. Donc il faudrait peut-être revoir votre fiche de poste, je ne sais pas. » (E\_4)*

Enfin, les fondateurs-dirigeants, en particulier celui chargé de l'aide à domicile, tendent à se positionner également à la fois fonctionnellement et sociologiquement du côté du bureau. Cette position du fondateur-dirigeant tend à légitimer davantage le bureau, *in fine*, dans l'accumulation puis la monopolisation de l'autorité de gestion.

#### 7.4.4. Un collectif inter-équipes peu développé

Si le comité de pilotage partagé offre aux auxiliaires de vie des possibilités de participation et de politisation rares dans les entreprises libérées, et à fortiori dans le secteur de l'aide à domicile, son appropriation par les auxiliaires de vie reste encore limitée. En effet, la participation à ce comité, bien qu'il soit prévu dans un des huit rôles dévolus aux équipes, reste peu active. À l'image du turnover des équipes, les membres représentants des équipes sont régulièrement renouvelés, ce qui crée une instabilité du collectif encore plus présente. De même, si l'entreprise utilise les réseaux et en particulier les outils de conversation instantanées, ceci aboutit davantage à des échanges d'informations qu'à une construction délibérée et relationnelle du collectif. Ces éléments impliquent ainsi une connaissance et une reconnaissance inter-équipes limitées. Si les équipes forment des collectifs autonomes et unis, celles-ci communiquent *in fine* peu entres-elles :

« Voilà, je vais vers les autres, donc. Mais je pense que beaucoup d'auxiliaires ne se connaissent pas entre elles. Personnellement, je ne connais pas toutes les auxiliaires. » (E\_3)

« Là, maintenant, c'est rapport aux messages, à cause du Covid, on ne peut plus se voir comme ça, sinon avant, on arrivait à se connaître. Et puis, par rapport aux remplacements, on se connaît. J'ai remplacé une personne qui est à Paris, par exemple, elle m'appelle et puis, comme ça, les liens se créent. » (E\_6)

« Alors, là c'est plus compliqué dans le sens où chacun est pris un petit peu pour sa réactivité. Il peut y avoir des échanges lors des remplacements inter-équipes, par exemple, ou lors de formations. (...) Mais oui, on ne se connaît pas forcément très bien. Enfin, on ne connaît pas forcément très bien les autres équipes et c'est dommage. » (E\_2)

Cette situation est amplifiée par la situation sanitaire qui a créé une dématérialisation des échanges. Les auxiliaires des différentes équipes, en dehors du temps de comité de pilotage partagé, ne se voient plus au sein des locaux : « Pour les autres équipes, oui, les échanges sont très limités, voire inexistantes » (E\_8).

Cette situation participe ainsi à limiter la construction d'un collectif inter-équipe, en capacité de former un agir commun plus large et donc de s'approprier le comité de pilotage partagé. Cet élément est en particulier mis en lumière par le manque de solidarité entre les équipes lors de demandes de remplacement.

« Moi, c'est ce que je ressens un peu. Déjà, les gens ne sont plus trop solidaires par rapport aux équipes qui étaient là avant. Les équipes qui étaient là avant, on était tous motivés. On avait tous envie d'apprendre. On avait tous envie de faire beaucoup de choses. Mais maintenant, j'ai l'impression que celles qui arrivent, ce n'est plus la même motivation. (...) Eh bien, quand il y a des remplacements, les gens ne se pressent plus pour prendre des remplacements, alors que ça, il y a un ou deux ans de cela, quand quelqu'un mettait le remplacement, toute l'équipe était motivée pour prendre les remplacements. Mais maintenant, il faut les supplier pour que quelqu'un accepte pour aller faire des remplacements. » (E\_6)

Enfin, des éléments individuels s'ajoutent et ne favorisent pas l'appropriation de ce comité par les auxiliaires : celles-ci se sentent peu légitimes à participer à de telles décisions. Cet élément est par ailleurs amplifié par la non-existence de formations dédiées à la gouvernance partagée (E\_2), telles que celles proposées pour les équipes autonomes.

« Écoute, globalement, c'est vécu comme la possibilité d'être partie prenante du projet. Aujourd'hui, c'est génial parce qu'en fait, il y a beaucoup de temps d'échanges, d'alignement, de partage d'informations. Ça, c'est génial. Par contre, moi, par rapport à mes plans dans ma tête au départ, il y a assez peu de travail en collectif, parce qu'en fait, on manque de temps, parce que tout le monde n'a pas les mêmes capacités, parce qu'on est à distance. (...) Il y a quand une majorité d'auxiliaires qui en fait n'ont jamais participé à un truc pareil, donc en fait, qui sont déjà trop contentes. Je caricature un peu hein, mais de juste participer, il faut déjà être un peu en confiance, serein, pour commencer à

dire qu'on n'est pas content. Ce n'est pas donné à tout le monde, ce n'est pas donné à tout le monde. » (E\_23)

« Parce que là, c'est ceux qui vont au comité de pilotage, normalement, qui doivent nous expliquer ce qui se passe. Mais nous, on a deux personnes qui vont au comité de pilotage, on n'a pas les explications de vraiment, vraiment, vraiment, voilà. On a l'explication que l'on peut entendre, mais le fond, on ne sait pas. Donc, si [une coach] ne met pas un message sur le groupe d'ESUX général...Voilà, parce que parfois, il y a des mails de tout ce qui est décidé, tout ce qui va changer demain sur ESUX général. » (E\_6)

« En comité de pilotage partagé elles le disent très souvent : « On ne vous voit plus, on se voit beaucoup moins, on se voit beaucoup moins entre auxiliaires ». Donc non, c'est plutôt qu'elles sont en recherche de lien avec nous. » (E\_21)

#### 7.4.5. Un besoin d'autorité de gestion

Si ESUX propose une organisation alternative, celle-ci se caractérise en particulier à travers son projet d'organisation subsidiaire et l'installation au sein d'un comité de pilotage partagé, d'une gestion partagée entre auxiliaires et équipe bureau. Ainsi, l'équipe de l'aide à domicile a vocation à créer collégialement le cadre gestionnaire qui leur sera imposé par la suite. En ce sens, les entrepreneurs-dirigeants ont une volonté de retrait par rapport à leur figure de fondateur. Il s'agit en effet pour eux de donner la voix aux « bonnes » personnes, c'est-à-dire celles du terrain :

« Non, mais je pense que la clé dans ces organisations un peu libérées, gouvernance partagée, c'est que les personnes qui participent à cette organisation soient alignées avec les missions et aussi le cadre de travail; et qu'ils le comprennent. Si en fait, ils subissent le cadre de travail, s'ils ne comprennent pas une règle qui leur est imposée, ils ne vont jamais être motivés ou être à fond. Et ce travail-là de faire comprendre le cadre, de le co-construire, il est primordial et essentiel. Donc voilà, s'il y a une chose que j'ai notée c'est qu'en fait, quand il y a une règle du cadre qui a été décidée et que les auxiliaires viennent me voir en me disant : cette règle-là, on ne la comprend pas, on n'est pas d'accord avec. Je dis tout de suite : ok stop atelier, on réfléchit ensemble, on prend deux mois s'il faut, on reconstruit le cadre. » (E\_21)

En ce sens, ESUX propose une autorité de gestion partagée, entre auxiliaires de vie, équipe bureau et entrepreneurs-dirigeants. Cependant une telle conception de la dirigeance d'entreprise, en particulier au sein du métier d'auxiliaires de vie, n'est pas une « solution miracle » pour résoudre les problématiques métiers, telles que présentées en partie 7.1.2.1. :

« Mais en fait, moi, il y a un truc qui est assez important que j'ai mis du temps à réaliser. Quand j'ai réalisé, ça m'a pas mal soulagé. En fait, ce n'est pas un modèle qui t'évite les galères. En fait, c'est un secteur compliqué, avec un nombre de galères incalculable. Mais en fait, c'est parce que ce secteur est passionnant qu'il y a des galères. Parce qu'en fait, on est dans l'humain, donc c'est compliqué, c'est un métier exigeant humainement, donc, c'est compliqué. Le métier en lui-même est génial avec



des galères, le mode équipe autonome n'est pas une solution de galère. T'as autant de problèmes de merde dans un modèle d'équipe autonome que dans un modèle hiérarchique pyramidal. Et ce n'est pas parce que t'es sous gouvernance partagée qu'il n'y a plus problèmes. Et ce n'est pas parce que tu as des équipes autonomes avec des xxx, que tu n'as plus de problème, c'est tous les mêmes problèmes. Par contre, et c'est ça qui est assez satisfaisant, c'est qu'en fait, un, les problèmes sont répartis, il n'y a pas un goulet d'étranglement dans la gestion des problèmes, donc ça ne crée pas de situations de burn-out, parce que c'est réparti, et deux, il y a quand même des belles solutions qui sont trouvées, les problèmes sont les mêmes, par contre, les solutions sont quand même souvent beaucoup plus satisfaisantes parce que collectives, collégiales ou autres. » (E\_23)

Les entretiens menés avec les membres de l'aide à domicile soulignent une autre limite dans la dirigeance d'ESUX : un appel à une autorité absente pour réguler les dissensus entre les auxiliaires et l'équipe ou pour réguler les relations au sein des équipes autonomes.

« (...) c'est quand même le directeur, on ne va pas se le mentir, c'est quand même le directeur. » (E\_3)

- Chercheur : « Quand tu disais qu'il n'avait pas ce côté posé de [un fondateur], c'est cette autorité dont tu parlais ?

- E\_5 : Ouais, [un fondateur], il va trancher. (...) Ça traîne, tu as des trucs comme ça. Après, voilà, moi je te dis, je sais qu'il n'y a pas de solution miracle, mais à un moment donné, il faut trancher. »

En particulier, l'absence d'autorité au sein d'ESUX tend à détériorer les relations intra- et inter-équipes autonomes. Ces dernières attendent finalement que le cadre commun de fonctionnement soit de nouveau rappelé et respecté. L'organisation des équipes autonomes est alors critiquée par les auxiliaires elles-mêmes :

« Voilà, de temps en temps, moi, je trouve ça aberrant quand même de laisser les équipes comme ça en manque d'heures. Ça peut arriver des cas où ils perdent des bénéficiaires, mais pas quand même tout le temps. Et quand tu les appelles pour des remplacements, ils ne sont pas là. Donc, moi, j'aimerais bien que, quand même, ils remettent le cadre. De temps en temps, voir les choses, quoi. Tu es en négatif, tu ne peux pas refuser un remplacement. Peut-être même, imposer les remplacements. (...) Avant, il y avait solidarité. Tiens, même les gens qui faisaient leurs heures, ils étaient là pour aider les autres équipes, mais maintenant, s'il n'y a plus de solidarité, il faut quand même poser le cadre. Ils manquent d'heures, beaucoup de personnes sont en manque d'heures, bah non, allez-y en remplacement. Ou pourquoi vous manquez autant d'heures ? Tu peux perdre un bénéficiaire du jour au lendemain. (...) parfois c'est bien l'autonomie, c'est bien, mais si tu laisses comme ça l'autonomie partir dans tous les sens, ça finit par couler quoi. » (E\_3)

- E\_5 : « Mais ce que je voulais dire aussi, c'est que justement, des fois, on a besoin d'un peu de pyramide.

- Chercheur : Il en manque aujourd'hui ?

- E\_5 : Parfois, oui.

- Chercheur : C'est quoi qui manque de la pyramide ?

- E\_5 : Quelqu'un sur qui te reposer dans la hiérarchie qui soit, même symboliquement, hiérarchiquement au-dessus de toi, si tu as, par exemple, un problème que tu n'arrives pas à résoudre avec quelqu'un qui se plaint, peu importe, quelqu'un qui a une autorité machin, qui dise : non, oui ou non, c'est comme ça. Parce qu'il y a un cadre, c'est comme ci, c'est ça. Des fois, c'est manquant oui.

(...) On a encore une collègue qui fatigue un peu, dans le sens où elle chipote. Elle choisit un peu à la carte les gens chez qui elle veut aller. Après, on essaye déjà de faire ça, les trucs qui collent et tout ça. Concrètement, elle était chez quelqu'un avec qui ça collait, qui était justement un peu difficile. Et après un certain temps, ça ne collait plus du tout, mais de la part de la collègue, l'autre personne n'a pas fait vraiment de choses. Bon, bref. Et là, tu vois, il y a eu un manque de confiance qui s'installe entre nous. Tu te dis que tu ne peux pas te reposer. C'est là que viennent les cassements de tête supplémentaires. Est-ce que je vais pouvoir lui donner cette dame-là parce qu'il y a eu ça avec elle déjà ? Tu vois, tu as plein de trucs qu'effectivement, quand tu bosses en structure ou dans les autres boîtes, tu n'as pas à gérer. Grosso modo, tu as toujours des... Si tu as envie, tu peux quand même gérer un peu quand même, tu es dans le relationnel. Mais là, oui, des fois, tu sens un manque. Voilà. Ce qu'ils appellent « coach ».

« Ce qu'il faut améliorer... Peut-être se reposer trop, parce qu'il y a des décisions que les équipes peuvent prendre et il y a les décisions que le bureau peut aussi prendre. Mais parfois, ils nous laissent prendre trop des décisions. Même si on est autonome, on ne peut pas prendre des décisions importantes aussi, comme par exemple, si on a des collègues qui font trop d'erreurs, ce n'est pas à nous de dire à nos collègues, de la renvoyer ou bien de lui dire certaines choses. Ça, c'est le rôle de l'entreprise. Donc, parfois, c'est ça qui est un peu dur pour nous. » (E\_6)

Cette demande d'autorité est ainsi principalement formulée auprès des membres du bureau. Or, ces derniers, qui ont fait un travail de *disempowerment* pour se mettre au service des équipes et non plus dans une position hiérarchique vis-à-vis des auxiliaires, refusent cette prise et cet usage d'autorité.

« Pour moi tous les sujets... Typiquement là en réunion il y avait un sujet disciplinaire sur les deux auxiliaires, ça ce sont des sujets où, quand il y a besoin de prendre des décisions comme ça, ce n'est pas moi, je ne peux pas avoir ce rôle-là. Il y a besoin que ce soit [un fondateur], parce que justement, comme mon rôle c'est d'accompagner les équipes au quotidien, il y a besoin de créer cette relation de confiance aussi. Et je ne peux pas avoir un rôle à la fois de sanction et d'accompagnement dans les conseils, dans l'émergence de solutions, sinon elles ne seraient pas à l'aise de me dire des choses si c'est pour après se faire sanctionner. » (E\_13)

« (...) Mais des fois, elles ont besoin aussi de quelqu'un qui vient et qui les accompagne. Parce que c'est vrai que le modèle autonome, il y en a beaucoup qui disent « Bah oui, d'accord, c'est bien, on est autonome », mais des fois, nous, on a aussi besoin du soutien de notre hiérarchie quoi, pour nous aider. (...) Je vois des façons dont, par exemple, [un fondateur] leur a déjà dit des choses. Je sais très bien que, si moi je leur avais dit ça ou même [une coach], je sais très bien que ça ne serait pas passé. Mais le fait qu'il le dise... elles vont me dire après « Oh non, on n'est pas d'accord, on n'est pas contentes ». Mais devant [un fondateur], c'est vrai qu'elles ne vont rien dire. » (E\_14)

- Chercheur : « Parce qu'aujourd'hui, sur ce point-là par exemple spécifiquement, ils n'ont pas de marge de manœuvre les coachs ?

- E\_4 : Personnellement, je trouve qu'ils attendent trop pour dire : « Là, ça ne va pas ». (...) Oui. Et puis peut-être que des décisions soient prises plus rapidement quand on doit se séparer de quelqu'un par exemple, qui pourrait un peu la communauté, là, pouvoir prendre des décisions rapides. »

Face à cette situation, la figure du fondateur réapparaît. Ces résultats mettent ainsi en avant un paradoxe : malgré le retrait des entrepreneurs-dirigeants de la gouvernance de l'aide à domicile,

ceux-ci continuent à détenir l'autorité de gestion. Lors des derniers mois de cette recherche, un des trois entrepreneurs-dirigeants a repris ainsi cette position de dirigeant pour recourir à son autorité de gestion.

## 7.5. Une interprétation du cas ESUX

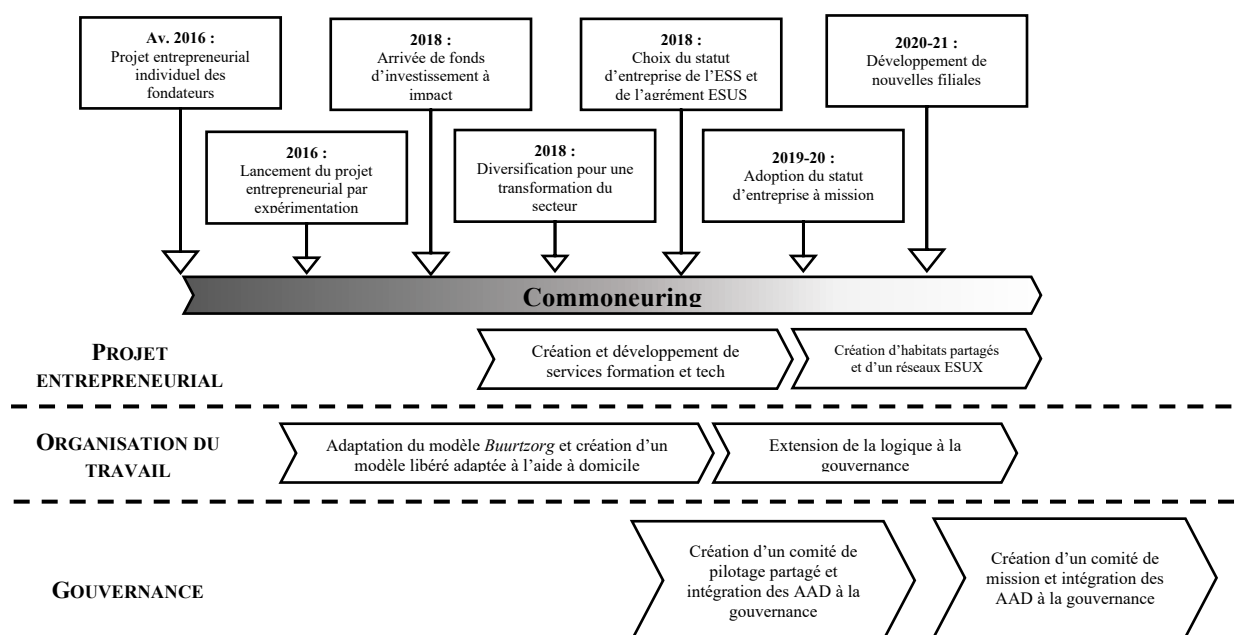
ESUX propose une association organisationnelle originale qui tend à produire des éléments que nous avons préalablement identifiés au sein de CONSOMX. De la même manière, celle-ci propose une reconfiguration organisationnelle singulière et innovante qui soulève des enjeux importants face à la présence d'un début de dégénérescence identifié. Elle viendrait corroborer et enrichir les résultats de CONSOMX.

L'interprétation des résultats d'ESUX se présente en quatre temps. Tout d'abord, après avoir présenté la construction progressive d'un entrepreneuriat puis d'une organisation en commun (Partie 7.6.1.), nous soulignons que cette forme organisationnelle autorise une pluralisation de l'organisation (Partie 7.6.2.). Ensuite, nous présentons les conséquences et les enjeux d'une telle pluralisation ; en outre, nous pouvons identifier, par l'étude du comité de pilotage partagé, la difficile mise en place d'une autorité de gestion partagée (Partie 7.6.3.). Cette situation crée de fait une situation d'alternance entre une centralisation et un déficit d'autorité au sein d'ESUX, sources de dégénérescence (Partie 7.6.4.)

### 7.5.1. Entrepreneuriat et organisation en commun

ESUX propose un processus entrepreneurial et organisationnel singulier par l'association d'un modèle d'organisation libérée avec de nouveaux statuts ouvrant la gouvernance à diverses parties prenantes, en particulier salariées. Cette étude souligne l'appropriation et le potentiel alternatifs de cette association : le passage d'un entrepreneuriat individuel et traditionnel à une conception plus collective et politique par l'intégration progressive des parties prenantes à la gestion de l'entreprise et le prolongement de l'action entrepreneurial selon une conception substantive et non-concurrentielle (Figure 45).

**Figure 45 : D'un entrepreneuriat à une organisation en commun**



En effet, les premiers temps du processus entrepreneurial sont marqués par une structure institutionnelle classique où le projet social reste informulé et le projet largement porté par les trois entrepreneurs. Cependant, le choix d'adopter et d'adapter le modèle libéré de *Buurtzorg* ouvre finalement la voie à un entrepreneuriat en commun à la fois sur la pratique organisationnelle, l'autonomie du travail d'auxiliaire, et sur sa finalité : améliorer les conditions et la qualité de travail et valoriser le métier des auxiliaires de vie.

L'adoption ultérieure des deux nouvelles dispositions juridiques : l'entreprise commerciale de l'ESS et le statut de société à mission, ouvre la voie à l'explicitation et l'approfondissement d'un processus entrepreneurial collectif et politique (Tableau 19), un *commoneuring* (Aufrère *et al.*, 2019) basé sur :

- (1) une **dynamique interne de co-construction démocratique** de décisions autour d'une communauté délibérante et organisante, intégrée par l'exigence d'ouverture de la gouvernance de l'entreprise et la création du comité *ad-hoc*. Il y a ici la production d'une praxis et d'une organisation communes.
- (2) un **projet de transformation politique et solidaire** du secteur de l'aide à domicile. La gestion d'entreprise est guidée par une mission et une utilité sociale pour un bien commun, au-delà de l'exclusive valeur actionnaire.

**Tableau 19 : L'évolution vers un commoneuring au sein d'ESUX**

ÉLÉMENTS CONSTITUTIFS DU COMMONEURING	DISPOSITIONS JURIDIQUES	APPORTS	TRADUCTIONS AU SEIN D'ESUX
UNE COMMUNAUTE DELIBERANTE ET ORGANISANTE	Entreprise libérée	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Empowerment</i> quotidien des auxiliaires de vie</li> <li>- <i>Disempowerment</i> des coachs et des fondateurs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Logique et relation égalitaires entre auxiliaires et coachs</li> <li>=&gt; <i>Pratique quotidienne de l'autonomie des équipes et des auxiliaires</i></li> </ul>
	Société commerciale de l'ESS et Agrément ESUS	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Création d'une gouvernance démocratique</li> <li>- Limitation du pouvoir des actionnaires et des demandes des actionnaires</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Création d'un comité de pilotage partagé</li> <li>- Logique de coopération interne à travers le principe de subsidiarité</li> <li>=&gt; <i>Auto-organisation des salariés</i></li> </ul>
	Société à mission	<p style="text-align: center;"><b>Mission générative</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Intégration des parties prenantes externes dans la gouvernance</li> <li>- Intégration plus poussée des salariés dans la gouvernance</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Création d'un comité de mission</li> <li>- Intégration des parties prenantes dans la diversification et le développement de l'entreprise</li> <li>=&gt; <i>Logique non-concurrentielle mais partenariale avec les parties prenantes externes</i></li> </ul>
UNE INSCRIPTION DANS UNE ECONOMIE SUBSTANTIVE	Entreprise libérée	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Renversement activité opérationnelle / activité de gestion</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Des auxiliaires qui contrôlent de manière autonomes leur activité et leur organisation du travail</li> <li>- Des coachs en support à l'activité</li> <li>=&gt; <i>Les décisions de gestion sont prises par la prise en compte directe du travail réel des auxiliaires</i></li> </ul>
	Société commerciale de l'ESS et Agrément ESUS	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Limitation de la financiarisation de l'entreprise</li> <li>- Limitation des échelles de salaires</li> <li>- Exigence d'utilité sociale en face d'une valeur actionnariale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Volonté de partage de la valeur ajoutée</li> <li>- Valorisation de 15% au-dessus du SMIC le salaire des auxiliaires</li> <li>- Création d'un tarif solidaire</li> <li>=&gt; <i>Assurance de la primauté de la mission sociale</i></li> </ul>
	Société à mission	<p style="text-align: center;"><b>Mission générique</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Expliciter une mission sociale et environnementale</li> <li>- Définir les objectifs et les moyens correspondants</li> <li>- Mesurer et évaluer les actions</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diversification et développement au service de la transformation du secteur</li> <li>- Rédaction collective d'une mission</li> <li>- Mesure régulière des actions de gestion</li> <li>- Partage large de la mesure aux parties prenantes</li> <li>=&gt; <i>Transformation politique du secteur et évaluation du respect de la mission sociale</i></li> </ul>

Finalement, la souplesse et l'accessibilité de ces nouvelles dispositions juridiques ont ouvert la voie à une transformation d'ESUX, les entrepreneurs explicitent et assument une action et une finalité politique (Hatchuel *et al.*, 2021).

Cette mise en commun de l'action entrepreneuriale débouche *in fine* sur la concrétisation d'une gouvernance partagée originale autour de trois comités mêlant une représentation à la fois des investisseurs financiers (comité stratégique), des salariés (comité de pilotage partagé) et différentes parties prenantes (comité de missions). De fait, l'organisation d'ESUX met en commun ce qui était au départ la prérogative des fondateurs et des quelques actionnaires extérieurs en intégrant les parties prenantes, en particulier salariées, formant désormais une communauté délibérante et organisante.

Cependant, cette gouvernance en commun est fragile et limitée tant les comités demeurent peu autonomes et *de facto* dépendants de l'autorité des entrepreneurs-dirigeants. De même, ignorant le schéma global de la gouvernance, par désintérêt et/ou par incompréhension, les parties prenantes intégrées laissent alors au trio entrepreneurial un rôle central renforcé.

La gouvernance d'ESUX propose ainsi un paradoxe : (1) une ouverture et un partage larges de la gouvernance à ses diverses parties prenantes constituantes et prenantes, à travers la mise en place de comités complémentaires exigés par le statut de société à mission et par la qualité d'entreprise commerciale de l'ESS, et (2) une recentralisation des décisions et du contrôle de celle-ci par le trio de dirigeant. Les comités prennent finalement un rôle critique mais principalement passif.

*« Pour l'instant, la main sur ce qui se passe dans le comité [de mission], elle est quand même beaucoup dans la main en particulier de [un fondateur]. Donc moi, je suis un spectateur critique, puis on va voir comment ça se met en place. » (E\_10)*

### 7.5.2. Une pluralisation de l'organisation

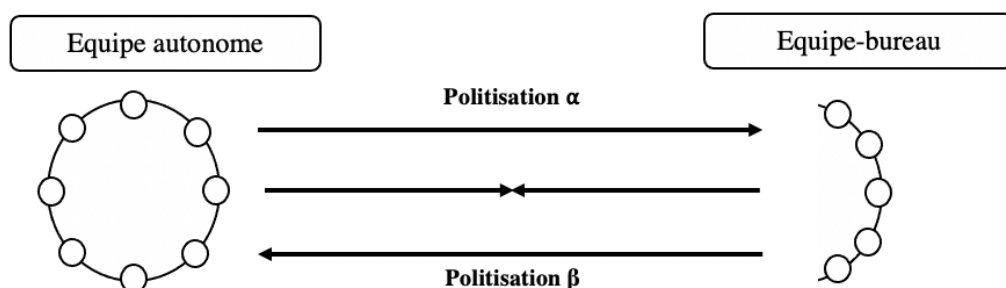
Cette centralisation de la gouvernance doit cependant être nuancée. En effet, à contrario de la personnification du leader libérateur, telle que soulignée par la littérature, l'ouverture de la gouvernance tend ici à estomper l'omniprésence et l'omnipotence d'un leader libérateur. Si les co-fondateurs d'ESUX sont toujours présents au sein de l'entreprise, la mise en place d'une gouvernance partagée tend à réduire leur hégémonie de fondateurs, de dirigeant et de libérateurs : à l'image des coachs pour l'organisation du métier, les fondateurs-dirigeants ambitionnent avant tout de faciliter et d'encourager la prise d'autonomie de la gouvernance et

la présence de contre-pouvoir à leur autorité de dirigeant. Ils s'effacent au profit du métier et se dirigent vers d'autres activités entrepreneuriales.

En effet, les résultats de cette recherche soulignent que l'ouverture de la gouvernance d'entreprise aux salariés autorise une pluralisation de l'organisation de l'entreprise. Le travail collectif instauré par l'équipe autonome fonde la construction d'un collectif de travail autour d'un métier d'aide à domicile élargi et enrichi. Par ce collectif, il y a production et affirmation d'une conception singulière du travail : le travail devient politique. Les auxiliaires de vie s'identifient dès lors à un métier et une conception de l'organisation, du travail et du service spécifique, indépendamment de toute forme de prescription managériale. De même, par cette activité autonome, celles-ci défendent une ambition à l'autonomie, se matérialisant par l'expression de dissensus, voire de conflits, avec l'équipe bureau. Les auxiliaires ne sont plus des travailleuses isolées (Avril, 2009), elles finissent par défendre leurs intérêts professionnels et leur conception du « *travail bien-fait* » (Clot, 2015).

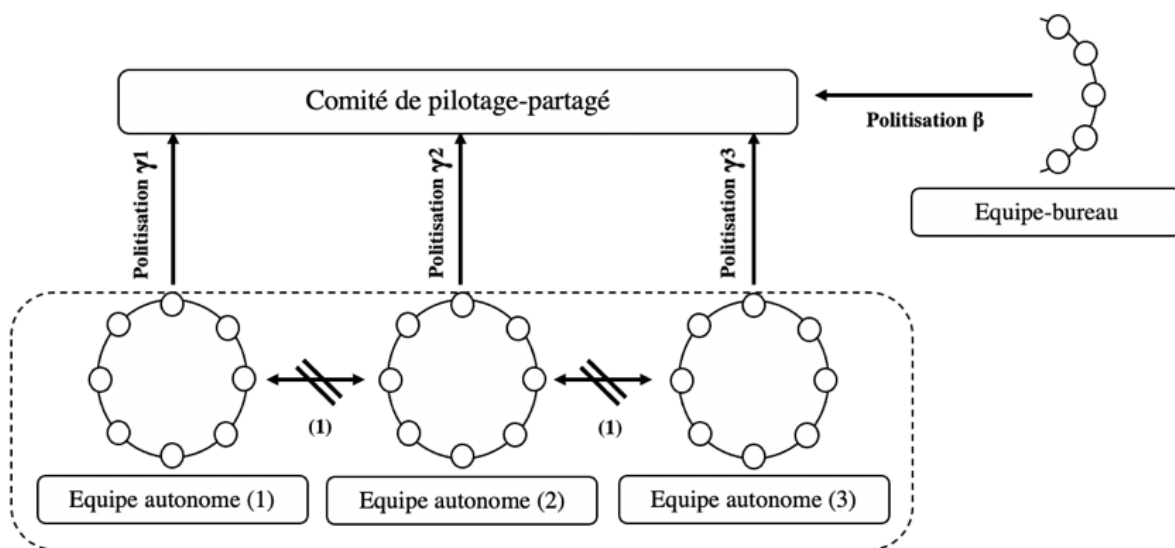
En synthèse de ces éléments, le modèle organisationnel d'ESUX permet ainsi un double processus d'*empowerment* des auxiliaires et de *disempowerment* des managers : la relation tend à s'égaliser et le rapport gestion/opérationnel est renversé au profit d'une conception par l'activité. Les auxiliaires sont autorisées, légitimées et mises en capacité de contrôle et d'organisation de leur activité de travail de manière autonome. Par cette réappropriation individuelle et collective du travail, elles développent une capacité d'agir indépendante, collective et délibérative. *In fine*, elles produisent une forme de politisation interne (politisation  $\alpha$  - Figure 46) face à celle du bureau (politisation  $\beta$  - Figure 46) : elles sont en capacité (1) de produire et d'exprimer une conception distincte de ce qu'est le « travail bien-fait » et (2) de réaliser et d'affirmer leurs intérêts collectifs particuliers face à l'équipe-bureau. Cette pluralisation de l'organisation se matérialise ainsi par des dissensus et parfois des conflits entre l'équipe d'auxiliaires et les coachs.

**Figure 46 : Entre équipes et bureau, une pluralisation organisationnelle**



Le partage de la gouvernance, et donc des informations et des décisions de gestion de l'entreprise, ouvre la voie à une pluralisation de la gestion d'entreprise. Chaque équipe propose en sus une forme de politisation ascendante, à destination du comité de pilotage partagé (politisation  $\gamma_n$  - Figure 47). En effet, l'organisation accepte le développement d'une diversité de positions politiques sur la gestion de l'entreprise : chaque équipe, mais aussi chaque individu, est encouragée à s'appropriier l'organisation et donc à développer une politisation particulière. Cette politisation se matérialise d'abord dans l'expression des informations, des volontés et des intérêts des différentes équipes qui remontent au niveau hiérarchique supérieur où ils sont publicisés et mis en délibération collective. Avec cette participation, le comité de pilotage partagé participe ainsi à inclure les auxiliaires au sein de la gestion de l'entreprise au côté de l'équipe bureau (politisation  $\beta$  - Figure 47). Ce partage de la gouvernance ouvre finalement une forme de relation agonistique davantage adversariale, à l'instar de revendications salariales, de la mise en place de titres-restaurant ou d'un système de prévoyance pour les auxiliaires.

**Figure 47 : Vers une pluralisation de la gouvernance**



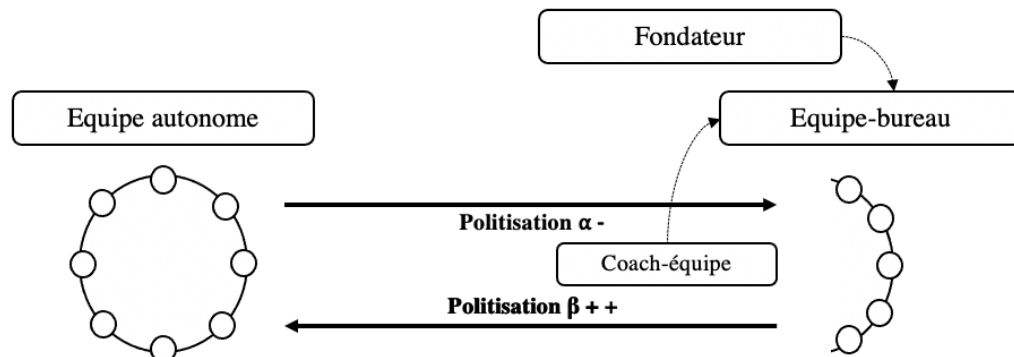
### 7.5.3. Une difficile autorité de gestion partagée

Le pluralisme au sein d'ESUX est réel et effectif, en particulier construit autour d'une reconnaissance et d'un droit des auxiliaires à exprimer et à défendre leurs opinions et leurs intérêts particuliers, il reste pour autant déséquilibré (Figure 48). En effet, la politisation de



l'équipe du bureau à destination des auxiliaires tend à être davantage entendue et légitime. Trois éléments ont été identifiés pour expliquer cette situation.

**Figure 48 : Une pluralisation déséquilibrée**



Si l'autonomisation des équipes concourt à créer une forme de pluralisme effectif entre les équipes opérationnelles et le bureau gestionnaire, démontrant le potentiel et la capacité d'appropriation du travail par les auxiliaires via la (re-)construction d'un métier, le pluralisme relatif à la gestion de l'entreprise demeure limité. L'autorité de gestion, au sens sociologique de « pouvoir légitime », reste effectivement détenue et actionnée principalement par des coaches qui demeurent les plus légitimes dans l'action de gestion et d'organisation de l'entreprise malgré leur volonté et leur posture de *disempowerment*. Les auxiliaires quant à elles, malgré l'autorisation et l'encouragement formels et sociaux proposés par ESUX, tendent à ne pas se sentir légitimes dans une fonction collective de gestion. Cette situation crée une forme de non-prise en charge de l'autorité de gestion.

On retrouve ici le rôle du paradoxe identifié en partie 7.3.3, le partage de la gouvernance entre divers comités *ad hoc* tend à décentraliser l'autorité aux mains des entrepreneurs-dirigeants, ils sont à la fois (1) considérés comme les plus compétents, car seuls à détenir une vision exhaustive de l'entreprise, (2) ils sont ainsi reconnus par ces comités comme les plus légitimes pour gouverner l'entreprise et enfin (3) leur figure de fondateur copropriétaire des parts sociales parachève leur centralité organisationnelle. Ce sont finalement eux qui détiennent le pouvoir légitime au sein de l'entreprise. La légitimité première reste de fait incarnée par une figure entrepreneuriale, les fondateurs et les propriétaires d'ESUX. Les fondateurs-dirigeants, malgré leur volonté de prise de distance et d'effacement pour faciliter une gouvernance partagée en faisant « monter dans les instances de décision les personnes concernées » (E\_23), restent finalement les détenteurs et garants de la vision et la légitimité de gestion au sein d'ESUX :

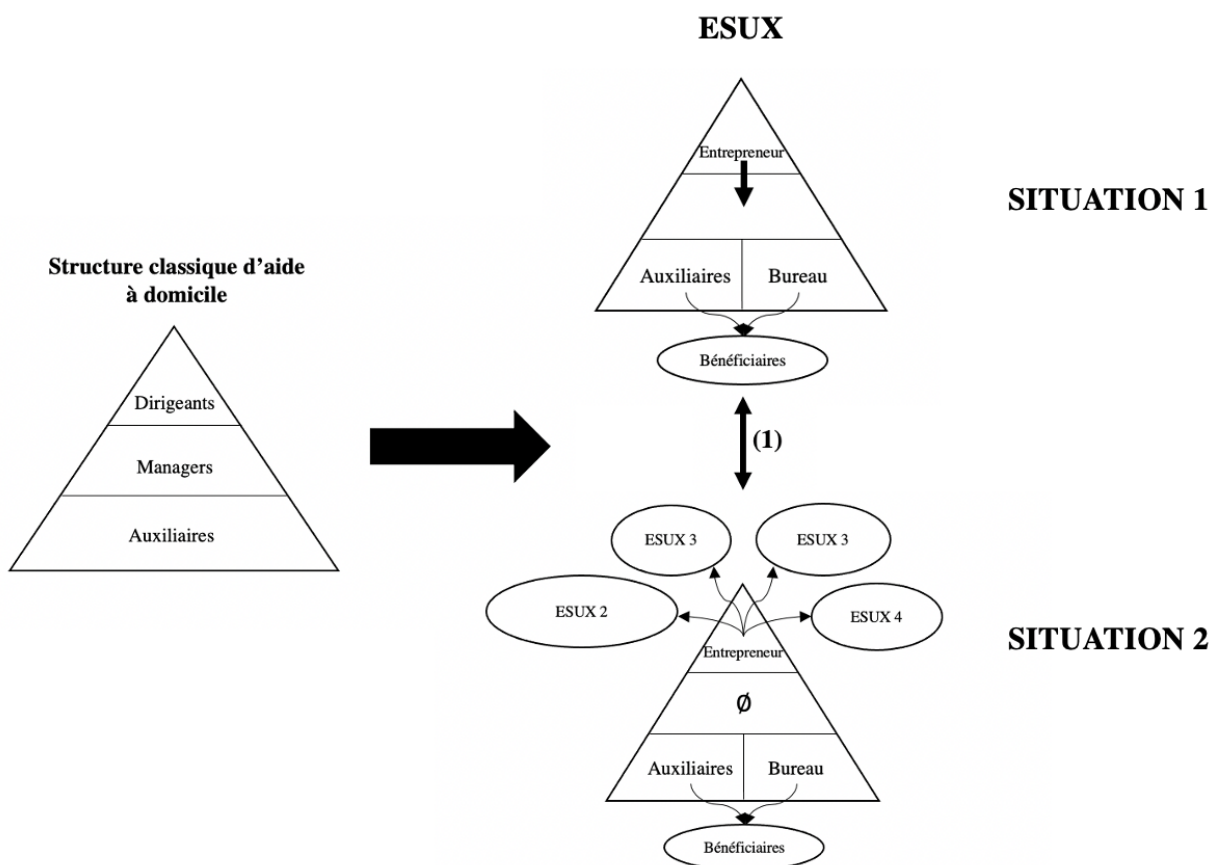
« [Nom d'un fondateur], c'est quand même le directeur, on ne va pas se le mentir, c'est quand même le directeur » (E\_3).

« Après, sur la gouvernance partagée, je trouve que c'est un sujet qui est extrêmement large parce qu'en fait, la gouvernance partagée, on met plein de choses. Je dirais que chaque structure doit trouver sa propre gouvernance, et qu'il n'y a surtout pas un modèle à suivre, surtout pas, qu'il y a toujours besoin d'un cadre, sauf peut-être dans les petites structures de 10-15 personnes, où ils sont tous à fond sur le sujet, ils ont tous le même poste et là, ça peut fonctionner. » (E\_21)

#### 7.5.4. Entre centralisation et déficit d'autorité

ESUX se retrouve ainsi dans un paradoxe entre une centralisation de l'autorité de gestion aux mains des dirigeants et un déficit d'autorité. ESUX est balancée entre ces deux situations organisationnelles (Figure 49).

**Figure 49 : Une autorité de gestion instable**



En effet, une première situation (Figure 49 – Situation 1), en partie vécue dans les premiers temps d'ESUX et plus récemment, est caractérisée par un exercice effectif et centralisé d'une autorité de gestion. Le co-dirigeant, consacré à l'aide à domicile, est alors celui qui va trancher le pluralisme entre auxiliaires et bureau. Dans ce cadre, le pluralisme entre les deux parties

s'équilibre ; les coachs tendent finalement à se concentrer sur leur mission de facilitatrice et à ne pas s'introduire dans une position hiérarchique. Les dissensus et autres difficultés d'action collective sont régulés par un pouvoir dirigeant reconnu par tous comme légitime. Cette situation tend cependant à contredire et à faire obstacle à un partage effectif de la gouvernance par la concentration de l'autorité de gestion entre les mains d'une seule personne.

Une autre situation (Figure 49 – Situation 2), née lors de la diversification et du développement d'ESUX, est caractérisée par le retrait du co-dirigeant consacré à l'aide à domicile, car affecté à de nouveaux projets entrepreneuriaux en cours. Dans cette situation, les entrepreneurs-dirigeants centralisent de fait l'autorité de gestion mais, par leur retrait de l'aide à domicile, n'en usent pas. En laissant la gestion à un comité de pilotage partagé, constitué des auxiliaires de vie et de coachs, ils cèdent de fait leur autorité à cet organe et à ces membres. Or, comme souligné, le comité de pilotage partagé ne s'est pas approprié les fonctions de gestion dans lesquelles il n'est pas autonome, car il demeure toujours dépendant du trio dirigeant. Dans cette situation, les auxiliaires et les coachs doivent, par le comité de pilotage partagé, s'approprier la gestion de l'entreprise. Or, nous l'avons vu, ce partage de l'autorité tend à déséquilibrer la relation pluraliste et agonistique entre les équipes autonomes. *In fine*, les coachs perdent leur qualité non-hiérarchique vis-à-vis des auxiliaires et les équipes autonomes et les équipes autonomes tendent à être déresponsabilisées. Parallèlement, le bureau, conscient de la délicatesse de cette situation et embarrassé par le glissement hiérarchique de leur rôle, a tendance à abandonner cette fonction. De fait, aucune partie ne détient clairement et effectivement l'autorité de gestion. ESUX est face à un déficit d'autorité de gestion. Le pluralisme entre équipes autonomes et bureau n'est ni régulé ni tranché, amenant de fait à une perte du cadre commun de fonctionnement et à une forme de dégénérescence.

Si l'ouverture de la gouvernance au sein d'une entreprise libérée autorise la mise en place d'un pluralisme au sein de l'entreprise, celle-ci ne permet pas un partage automatique et naturel de l'autorité de gestion qui demeure aux mains des entrepreneurs-dirigeants. Cependant, celle-ci est moins omniprésente et omnipotente que dans les entreprises libérées analysées par la littérature. En revanche, cette autorité semble piégée entre un usage par les entrepreneurs-dirigeants, amenant une régulation du pluralisme mais une centralisation du pouvoir et donc un retour du phénomène oligarchique, et un non-usage, occasionnant un déficit d'autorité de gestion. Elle n'apporte pas de solution à la dégénérescence démocratique.

## 7.6. Conclusion

Finalement, ce chapitre présente des éléments de réponse à nos trois questions de recherche :

(1) *l'ouverture de la gouvernance peut-elle dépasser les limites de l'entreprise libérée ?*

Dans l'étude du cas CONSOMX, nous avons mis en évidence que l'association d'une gouvernance démocratique et d'une organisation par l'entreprise libérée ouvre la voie à une pluralisation de l'entreprise. Le cas ESUX, présenté dans ce chapitre, vient confirmer ce résultat tout en le précisant. Il souligne l'exigence d'un *empowerment* et d'une politisation quotidienne des acteurs pour que ceux-ci se sentent légitimes à gouverner démocratiquement au niveau supérieur. L'*empowerment* et l'autorisation à se positionner sur ce que devrait être l'entreprise créent de fait une pluralité de valeurs admise au sein de l'organisation. ESUX vient souligner que l'ouverture de la gouvernance autorise une pluralisation de l'entreprise que l'entreprise libérée légitime quotidiennement.

(2) *l'usage de l'entreprise libérée peut-il prévenir le risque de dégénérescence démocratique ?*

ESUX met en évidence que l'entreprise libérée n'empêche pas la mise en route d'un processus de dégénérescence. Ce nouveau cas d'entreprise vient cependant confirmer que le processus de dégénérescence en contexte d'entreprise libérée se différencie du processus traditionnellement identifié par la littérature, en particulier par la place du pluralisme organisationnel. Ce cas d'étude vient approfondir un élément de CONSOMX qui, s'il avait été identifié, avait été peu développé : la place de l'autorité de gestion. ESUX souligne en effet la difficile mise en place effective d'une autorité de gestion pluraliste et partagée au sein de l'entreprise. Le partage de l'autorité de gestion est un élément clé de la dégénérescence démocratique en contexte d'entreprise libérée. Il entraîne soit une centralisation soit un déficit d'autorité, c'est-à-dire respectivement une « *crise de légitimité démocratique* » – une oligarchisation démocratique se met en place – ou une « *crise d'efficacité de la gestion* » – les décisions ne sont *in fine* pas prises – (Gand & Segrestin, 2009 ).

**QUATRIEME PARTIE :**  
**DISCUSSION ET CONCLUSION**

# Chapitre 8 :

## Vers une démocratisation de l'entreprise

### Sommaire du chapitre :

#### **8.1. Subvertir l'entreprise libérée**

8.1.1. Une ouverture de la gouvernance...

8.1.2. ... pour une ouverture agonistique

#### **8.2. Une relecture agonistique de la dégénérescence démocratique**

8.2.1. Revisiter les étapes de la dégénérescence

8.2.2. Renouveler les sources de dégénérescence

#### **8.3. Éléments théoriques pour une démocratisation de l'entreprise : conditions, effets et enjeux**

8.3.1. Conditions – Une démocratisation multi-niveau et originale

8.3.2. Conséquences – La production d'une organisation démocratique originale et pluraliste

8.3.3. Enjeux – Repenser l'organisation d'une reproduction démocratique

8.3.3.1. Une difficile reproduction démocratique face au conflit

8.3.3.2. Vers des dispositifs délibératifs agonistiques

8.3.3.3. A la fin, l'autorité de gestion

#### **8.4. Éléments propositionnels d'une recherche-action**

8.4.1. Présentation générale du dispositif expérimental de CONSOMX

8.4.1.1. Le point de départ : un dissensus politique

8.4.1.2. Une double représentation politique

8.4.1.3. Une délibération agonistique inclusive et adversariale

8.4.2. Délibérer : pluraliser et apprivoiser le conflit

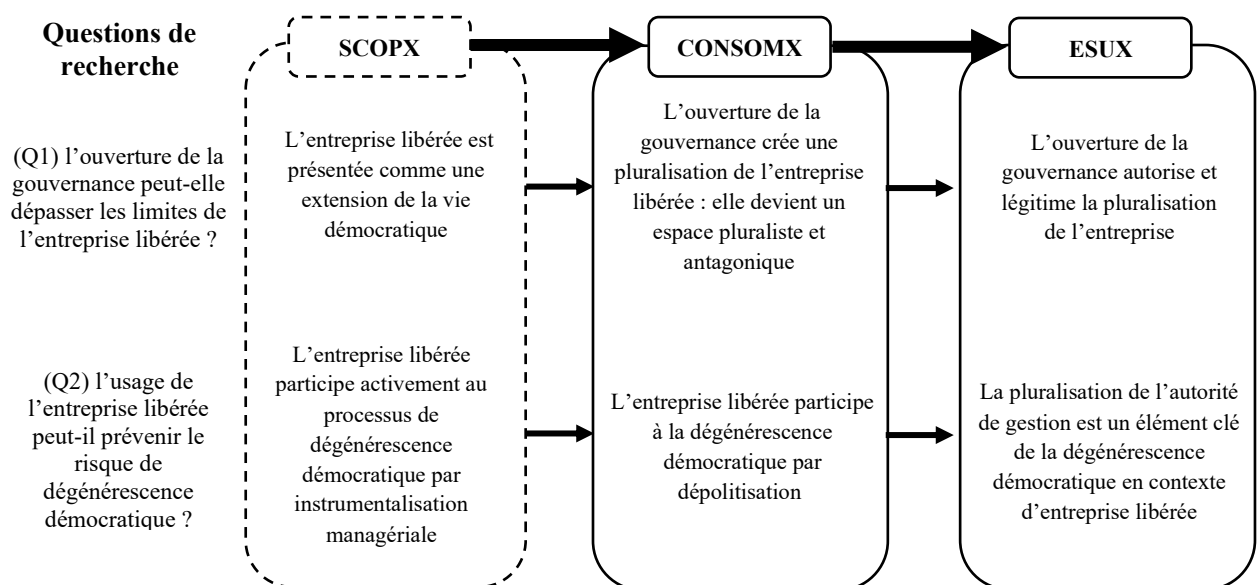
8.4.3. Pour décider, une double autorité de gestion

#### **8.5. Conclusion**

Cette thèse questionne le potentiel de démocratisation de l'association d'un statut et d'une gouvernance de l'ESS avec un management d'entreprise libérée. Trois contributions de recherche ont été visées : (1) l'amélioration des connaissances sur les modèles libérés de management, (2) l'approfondissement de la compréhension du fonctionnement démocratique des entreprises de l'ESS et enfin (3) une meilleure compréhension du processus de démocratisation de l'entreprise. En outre, le choix de l'approche par le commun et l'agonisme permet une relecture de connaissances et de théories connues à l'aune de nouvelles perspectives en évitant ainsi le seul *gap spotting* (Alvesson & Sandberg, 2011). Pour répondre à ces objectifs, deux études de cas ont été mobilisées et interprétées à l'intérieur de ce double cadre théorique. Chaque cas étudié a permis de répondre empiriquement en partie à nos deux premières questions de recherche (Figure 50).

Ce chapitre est développé en trois temps, correspondant à nos trois questions de recherche. Tout d'abord, nous soulignons le potentiel de l'ouverture de la gouvernance pour dépasser la figure hégémonique du leader libérateur et subvertir le modèle de l'entreprise libérée (Partie 8.1.). Ensuite, nous proposons une relecture agonistique de la théorie de la dégénérescence, en particulier des étapes de Meister (1974) et de Hunt (1992) (Partie 8.2.). L'ensemble de ces éléments donne des clés de réponse pour répondre à notre dernière question de recherche en proposant des éléments de théorisation de la démocratisation de l'entreprise (Partie 8.3.). Finalement, pour apporter une proposition à cette analyse critique, nous présentons le design d'une recherche-action en cours au sein de CONSOMX qui expérimente la mise en place d'un dispositif participatif et délibératif agonistique (Partie 8.4.).

**Figure 50 : Synthèse par analogie de nos résultats de recherche**



## 8.1. Subvertir l'entreprise libérée

Cette section vise à contribuer aux débats et à la littérature sur les entreprises libérées. En particulier, nous souhaitons souligner les potentialités démocratiques de ce type de modèle de management par son extension au domaine de la gouvernance d'entreprise. En effet, comme souligné dans la revue de littérature de cette thèse, les partisans de l'entreprise libérée n'ont jamais remis en cause les logiques de la propriété capitaliste et donc la gouvernance d'entreprise qui en découle (Boullier & Ruffier, 2021 ; Coutrot, 2018). Mieux, ce modèle en sert directement les intérêts (Picard, 2015). Cette situation nous a ainsi poussé à étudier un objet de recherche singulier où l'entreprise libérée ouvre sa gouvernance à ses acteurs. Le double cadre théorique mobilisé, résolument démocratique, doit nous permettre d'identifier et d'analyser de manière critique le potentiel démocratique de cette ouverture organisationnelle.

Cette partie se subdivise en trois temps. Tout d'abord, nous soulignons que l'ouverture de la gouvernance autorise le déploiement d'agirs autonomes des différentes parties impliquées dès lors en capacité de questionner, d'élaborer et de défendre leur conception du *pourquoi* de l'entreprise (Partie 8.1.1.). Ensuite, nous soulignons que cette ouverture s'appuie sur une ouverture agonistique de l'entreprise : les fondateurs et les dispositifs organisationnels mis en place autorisent et encouragent l'expression de points de vue différents (Partie 8.1.2.).

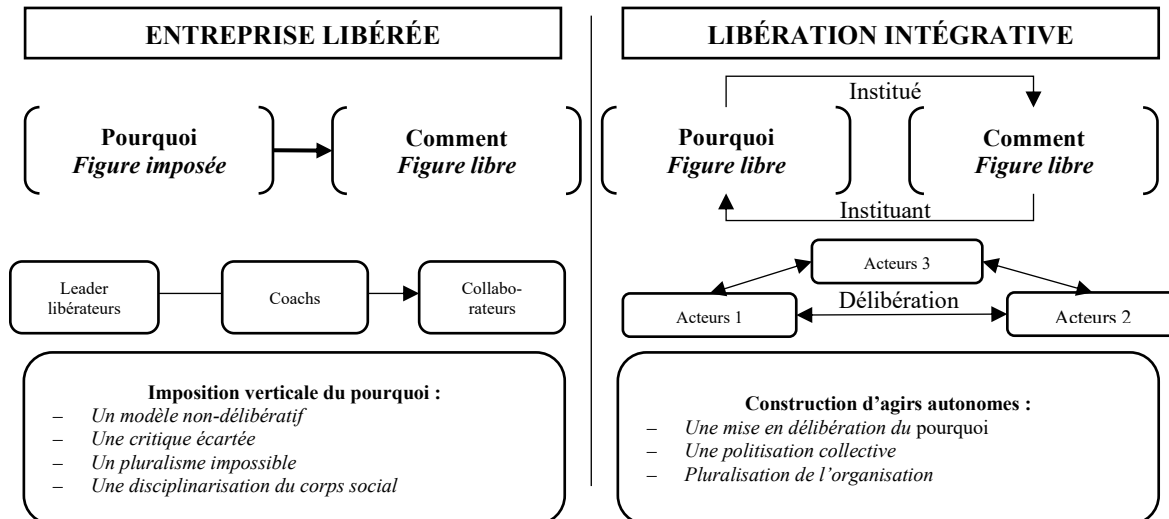
### 8.1.1. Une ouverture de la gouvernance...

Dans l'approche initiale de l'entreprise libérée, la gouvernance de l'entreprise demeure hermétique à toute forme de libération, bien souvent contrôlée par un actionnaire majoritaire familial (Getz, 2012). Cette situation (Figure 51 – Partie 1) explique de fait la présence de « figures imposées » et de « figures libres » (Brière, 2019, p. 71-72) : le leader-libérateur contrôle la gouvernance de l'entreprise qui elle seule autorise l'élaboration et le contrôle du *pourquoi* de l'entreprise. Cette figure imposée détermine par la suite l'élaboration du *comment*, figure libérée de la tutelle des managers. En conséquence, l'entreprise libérée demeure caractérisée par une division verticale du travail entre le leader et le reste de l'entreprise, entre figures imposées et figures libres. Cette situation détermine une conception instrumentale de l'organisation du travail et explique les limites de l'entreprise libérée : modèle non-délibératif, mise à l'écart de toute critique et de tout pluralisme et finalement disciplinarisation du corps social de l'entreprise. La fermeture de la gouvernance crée une clôture des déterminants de la



politique de l'entreprise. Finalement, derrière la logique horizontale et collégiale prônée par l'entreprise libérée, les soubassements verticaux subsistent : la gouvernance, le leader-libérateur et le *pourquoi* ne sont pas objets de délibération et de critique (Weil & Dubey, 2020).

**Figure 51 : Quand on ouvre la gouvernance dans une entreprise libérée...**



L'ouverture de la gouvernance de l'entreprise, par l'adoption de statut de l'économie sociale et solidaire, répond à certaines limites de l'entreprise libérée (Figure 51 – Partie 2) :

**(1) Le pourquoi : objet de délibération**

Le statut d'entreprise de l'ESS ouvre à la délibération ce qui était alors exclu du domaine de la délibération, de la critique et de l'élaboration collectives : le *pourquoi* ou la raison d'être de l'entreprise. Ce *pourquoi* de l'entreprise devient dès lors l'objet de délibération des parties de l'entreprise : il devient un projet pour et par le commun (Desreumaux & Bréchet, 2013).

En effet, dans le cas de CONSOMX les trois valeurs durabilité-accessibilité-autogestion sont constamment mises en délibération aux différents niveaux et espaces de l'organisation. Suffisamment larges, celles-ci ouvrent la voie à différentes interprétations idéologiques qui autorisent constamment le débat de leur définition et de leur acceptation par les différents membres. Ainsi, les différents débats sur l'ouverture du dimanche ou encore sur one-stop-shopping *versus* bio-shopping sont les résultats de cette mise en débat permanent des valeurs de CONSOMX.

On retrouve cette situation au sein d'ESUX. Tout d'abord, la formalisation de la raison d'être, exigée par le statut d'entreprise à mission, a fait l'objet d'une délibération collective impliquant les différentes parties de l'entreprise, en particulier les auxiliaires. Ensuite, la construction et

l'évolution du cadre du travail, élaboré collectivement par le comité de pilotage partagé, illustre également un *pourquoi* toujours ouvert à modification et en évolution permanentes. Contrairement à l'entreprise libérée classique, la traduction concrète de ces valeurs et leur hiérarchisation sont l'objet de délibération. La charge et l'acceptation politiques du *pourquoi* de l'entreprise sont mouvantes : il devient une figure libre.

## **(2) D'une appropriation à une politisation collectives**

Cette mise en délibération du *pourquoi* de l'entreprise permet par la suite une appropriation collective de celle-ci : différentes parties s'approprient de manière autonome et différenciée la raison d'être de l'entreprise. En outre, cette appropriation s'appuie sur une nouvelle connexion entre le *pourquoi* et le *comment*. Loin de la division verticale, toujours présente dans les entreprises libérées traditionnelles, l'appropriation du *pourquoi* s'appuie sur les actions et le travail quotidien des parties de l'entreprise.

Ces conditions organisationnelles sont exemplaires au sein d'ESUX : les auxiliaires et les coachs développent deux conceptions dissemblables de l'activité d'aide à domicile, car basées sur leurs expériences, leurs compétences et leurs métiers particuliers. Chaque partie défend de fait une conception particulière et autonome, résultat de son activité et du collectif de travail constitué. L'ensemble de ces conceptions est ensuite mis en délibération.

Cette situation organisationnelle se retrouve également au sein de CONSOMX. En effet, les différentes parties en conflit défendent des points de vue issus de leurs visions et de leurs expériences au sein de CONSOMX. Prenons l'exemple du conflit sur les produits. Alors que les salariés, en relation directe avec les coopérateurs-consommateurs et gérant particulièrement le magasin, proposent une ouverture large de la gamme, mobilisant alors la valeur accessibilité, les membres du comité-produits, dont les membres volontaires délibèrent sur les produits qui entreront ou non dans la gamme, mobilisent la valeur durabilité et proposent une gamme de produits plus stricte. Finalement deux conceptions basées sur des points de vue organisationnels s'affrontent, car issues d'expériences et de compétences différenciées de la coopérative.

On retrouve ici la conception développée par Dardot et Laval : le commun n'est pas seulement un *bien*, mais avant tout une praxis commune, un « *agir commun* », « *tout à la fois l'activité qui établit un nouveau système de règles et l'activité qui cherche à relancer en permanence cet établissement de manière à éviter l'enlisement de l'instituant dans l'institué* » (2015, p. 445).

Le commun n'est ainsi pas exclusivement formel mais bien effectif et pratique. Cette appropriation collective de l'entreprise permet une politisation interne de l'entreprise. Chaque partie défend finalement une conception propre et autonome de ce que devrait être l'entreprise, basée sur ses intérêts et son point de vue concernant le bien commun de l'entreprise. Cette pluralité de conceptions produit *in fine* une pluralisation de l'entreprise.

Par cette ouverture de la gouvernance, le *pourquoi* de l'entreprise devient le projet commun de l'entreprise (Desreumaux & Bréchet, 2013) qui est **institué**, car partagé et accepté par tous et orientant les actions quotidiennes de chacun, et **instituant**, par l'accès à la gouvernance et donc l'ouverture d'une figure classiquement imposée qui peut être re-déterminée collectivement. Le commun est inclusif : l'entreprise, en particulier les fondateurs, accepte et encourage des lectures dissensuelles. Mis en délibération, le projet devient un commun mais pluriel.

### 8.1.2. ... pour une ouverture agonistique

Si les résultats de cette recherche, au sein des cas CONSOMX et ESUX, soulignent le fait que l'ouverture de la gouvernance d'entreprise dans le cadre d'une entreprise fonde une pluralisation de l'organisation de l'entreprise, c'est que les dispositifs mis en place autorisent et encouragent la formulation et l'expression de points de vue dissensuels.

En effet, dans le cas de CONSOMX l'ouverture de la gouvernance dans le cadre d'un modèle organisationnel socio/holacratique, en particulier par la GPC, autorise et reconnaît une légitimité plurielle à défendre ses intérêts, ses points de vue et sa conception de ce que devrait être l'entreprise. En ce sens, cette association gouvernance/organisation permet le développement d'une démocratie agonistique dans son versant inclusif (Connolly, 1995 ; 2005 ; Tully, 1995 ; 2002), au sein de CONSOMX et d'ESUX.

Cette situation permet ainsi un retrait symbolique et effectif des leaders-libérateurs qui *in fine*, par cette association, ne détiennent pas l'ensemble des clés du pouvoir dans l'entreprise : des contre-pouvoirs se développent et la gestion de l'entreprise inclut de fait des parties prenantes et des voix multiples jusqu'alors ignorées. En particulier, ces dernières développent et expriment des conceptions autonomes de la « bonne » gestion de l'entreprise, basées sur des expériences plurielles et différenciées. Une pluralité de rationalités se développe au sein de l'organisation reconnue par tous comme légitime (Tully, 1995).

Par l'ensemble de ces éléments, cette ouverture de la gouvernance dans l'entreprise libérée permet un double processus (Diefenbach, 2020) :

- (1) d'*empowerment* individuel et collectif politique : les différentes parties de l'entreprise deviennent des acteurs politiques autonomes pour construire, questionner et transformer l'organisation et la gestion de l'entreprise (Paxton, 2020, p. 89).
- (2) de *disempowerment* en particulier des fondateurs qui se retirent des affaires communes et adoptent une « posture basse » favorisée par les dispositifs organisationnels

Les relations entre les parties s'égalisent, l'entreprise devient un lieu pluraliste, où chacun est invité et encouragé à exprimer sa conception propre et autonome de l'entreprise tout en acceptant différents points de vue émis au sein de l'organisation. Les dissensus deviennent acceptables et acceptés dans une forme de « *respect agonistique* » (Connolly, 1995) ; on retrouve ici le principe de l'« *audi alteram partem* » (Tully, 1995). Finalement, la mise en place de cette association gouvernance/organisation marque une volonté de retrait des leaders-libérateurs et d'émancipation autonome des acteurs, salariés ou autres.

Si les co-fondateurs d'ESUX sont toujours présents au sein de l'entreprise, la mise en place d'une gouvernance partagée tend à réduire l'hégémonie de fondateur, de dirigeant et de libérateur identifiée par la littérature (Brière, 2019 ; Cultiaux & Léon, 2019 ; Mélo, 2019 ; Picard, 2015), condition d'une pluralisation de l'organisation. En limitant toute forme de personnification de l'entreprise, l'ouverture démocratique de la gouvernance dans les entreprises libérées, exigence des statuts des entreprises de l'ESS, ouvre la voie pour une approche pluraliste et agonistique de l'entreprise. Par ce fait, l'ouverture de la gouvernance d'entreprise tend à subvertir le modèle organisationnel de l'entreprise libérée qui, moins qu'un instrument disciplinaire et manipulateur, devient le moyen d'une mise en acte démocratique à travers la politisation, l'autonomisation et la participation effective des acteurs dans la gestion de l'entreprise, tous niveaux confondus.

## 8.2. Une relecture agonistique de la dégénérescence démocratique

Face au pluralisme organisationnel créé par cette construction progressive d'une entreprise en commun, le cadre agonistique nous paraît pertinent pour interpréter les situations de dégénérescence soulignées par les deux derniers chapitres. Par cette approche, nous proposons une relecture agonistique de la théorie de la dégénérescence, en particulier des quatre étapes

admises par la littérature (Partie 8.2.1.). Cette première analyse nous permettra d'analyser les causes de dégénérescence dans la mise en place d'une organisation non-hiérarchique (Partie 8.2.2).

### 8.2.1. Revisiter les étapes de la dégénérescence

L'association entreprise de l'ESS / entreprise libérée offre des éléments nouveaux pour comprendre le processus de dégénérescence en restreignant la place du phénomène hiérarchique. Plus précisément, l'approche agonistique souligne le caractère politique de l'organisation démocratique autour de trois enjeux : le pluralisme, le dissensus et l'autorité de gestion. En ce sens, nous proposons une relecture de la dégénérescence (Tableaux 20), construite par rapport aux deux organisations alternatives étudiées. Nous proposons alors un renouvellement agonistique des quatre étapes de dégénérescence (Meister, 1974 ; Hunt 1992) :

**Tableau 20 : Une relecture agonistique de la dégénérescence démocratique**

	<b>MEISTER (1974)</b>	<b>HUNT (1992)</b>	<b>PROPOSITION AGONISTIQUE</b>
<b>ÉTAPE 1</b>	Phase de la conquête	Émergence et premiers développements	<b>La fusion</b>
<b>ÉTAPE 2</b>	Phase de la consolidation économique	Construire l'organisation	<b>L'ouverture</b>
<b>ÉTAPE 3</b>	Phase de la coexistence	Maintenir et soutenir l'organisation	<b>La pluralisation</b>
<b>ÉTAPE 4</b>	Phase du pouvoir des administrateurs	Reconstitution ou conclusion	<b>La centralisation</b>

#### **Étape 1 : La fusion**

À sa création, l'entreprise et son organisation s'appuient sur un groupe de créateurs réduit et sur de nouveaux membres qui adhèrent à une lecture unifiée des valeurs, du projet politique et de sa concrétisation : ceci explique la ferveur idéologique et collective soulignée par Meister (1974). Le projet politique est partagé et porté identiquement par l'ensemble du corps social : le caractère militant est de fait primordial. L'organisation s'appuie alors sur des délibérations collectives et des ajustements mutuels permanents et efficaces, car favorisés par un consensus

sur la lecture du projet politique : le groupe est en fusion autour d'une vision politique commune et unique porté par tous. Cette situation a été clairement identifiée au sein de CONSOMX. Lors de sa création, le premier cercle de fondateurs propose une vision commune et partagée du projet de CONSOMX autour des valeurs durabilité-accessibilité-autogestion, qui demeurent très peu explicitées et expliquées, car comprises et approuvées par l'ensemble des parties prenantes. En ce sens, ESUX propose une organisation originelle similaire où le trio entrepreneurial et les premiers salariés ont co-construit les valeurs et leur concrétisation organisationnelle. Ces éléments autorisent finalement une décentralisation et une informalisation fortes de l'organisation et une pratique directe et participative de la démocratie interne.

## **Étape 2 : L'ouverture**

À la suite de la première phase, l'entreprise se développe, parfois rapidement, ce qui implique la mise en place de transformations organisationnelles de plus en plus guidées par le principe économique. Il s'agit ici de répondre à des exigences d'efficacité. Pour ce faire, une nouvelle génération de membres est intégrée dans l'organisation. Celle-ci répond au besoin en compétences de l'organisation pour la consolidation économique du projet entrepreneurial. Le projet politique s'ouvre alors vers de nouveaux membres. Si la taille du groupe est déterminante (Meister, 1974 ; Hunt, 2012), c'est qu'elle nécessite la mise en place d'une organisation de plus en plus formelle et d'une division du travail entre les différents membres, à rebours du projet égalitaire et démocratique originel. Cette ouverture à de nouveaux membres et la division du travail tendent à créer un « pluralisme doux ». De nouveaux profils sont intégrés dans le corps social, c'est-à-dire *in fine* de nouvelles conceptions et opinions sur le métier et sur le projet politique.

On retrouve cette situation au sein de CONSOMX avec la création institutionnelle de la coopérative et le *crowdfunding* associé. Or, si le nombre des coopérateurs explose, cette situation se caractérise par l'ouverture de la coopérative à des membres peu au fait de l'histoire de la création et du projet politique originel. De fait, ils s'en émancipent. De même, ESUX avec la stratégie de diversification et de développement provoque l'entrée de nouveaux salariés dans l'entreprise, de nouvelles auxiliaires de vie et des nouveaux métiers qui n'ont pas connu la fondation ni incorporé les valeurs et leur lecture originelle. C'est pourquoi la formalisation nécessaire de l'organisation exige une explicitation du projet politique, autrefois intériorisé et

admis par tous les membres. Ceci tend à mettre en évidence un début de pluralité et donc de potentiels dissensus : l'entreprise devient progressivement un espace antagonique.

### **Étape 3 : La pluralisation**

Cette étape est marquée par une ouverture importante à de nouveaux membres, suscitée par le départ et le renouvellement d'anciens, généralement porteurs du projet politique originel et de la volonté démocratique. Ainsi, au sein de CONSOMX cette étape est en particulier marquée par un premier départ des fondateurs puis de deux des trois salariés-fondateurs. De même, au sein d'ESUX de nombreux salariés quittent le métier d'aide à domicile ou l'entreprise.

Lors de cette phase, les fondateurs, parfois dirigeants, peuvent finalement quitter l'entreprise, comme ça a été le cas au sein de CONSOMX ou de manière moins radicale au sein d'ESUX, avec des entrepreneurs-dirigeants délaissant l'aide à domicile au profit de nouveaux projets entrepreneuriaux. La domination de la lecture originelle des valeurs est atténuée, par l'inclusion de voix jusqu'ici inaudibles dans les entreprises traditionnelles : les acteurs sont à la fois *empowered* pour participer directement à la gestion de l'entreprise et autorisés à exprimer leurs intérêts et leurs opinions collectives et individuelles sur les enjeux et les décisions de l'entreprise. En conséquence, si la majorité des membres partagent les valeurs communes, leur lecture, leur concrétisation et leur hiérarchisation deviennent différenciées et donc multiples, à l'instar des conflits sur l'interprétation des trois valeurs communes au sein de CONSOMX ou des conceptions du travail bien fait au sein d'ESUX.

Cette situation crée une pluralisation importante de l'organisation. Les organisations font face au développement et à l'intégration d'une pluralité de valeurs (Connolly, 1995 ; 2005 ; Tully, 1995 ; 2002). Ce moment est généralement considéré comme une étape de renoncement politique et organisationnel vis-à-vis des principes originaux (Meister, 1974), l'enjeu serait alors de maintenir et de reproduire le projet politique dans sa conception originelle (Hunt, 2012), processus à l'encontre finalement d'un pluralisme de plus en plus fort de l'organisation. L'entreprise se construit alors comme un espace antagonique (Mouffe, 2014, 2016), entre différentes versions et conceptions de ce qu'est et devrait être l'entreprise commune. Par identification collective, plusieurs groupes se créent et entrent en dissensus, une frontière antagonique apparaît (Laclau & Mouffe, 2001) : « one-stop-shopping *versus* bio-shopping » dans CONSOMX ou la confrontation respectueuse entre auxiliaires de vie et bureau au sein d'ESUX.

#### **Étape 4 : La centralisation**

Le pluralisme est de plus en plus puissant et central au sein de l'entreprise. Ce phénomène amène à développer plusieurs formes de légitimité et de politisation à l'intérieur de l'entreprise : les différentes parties de l'organisation se sentent légitimes à défendre leurs intérêts et leurs conceptions de ce que devrait être l'entreprise. En ce sens, l'entreprise devient un espace antagonique, remettant en question l'unité de commandement du dirigeant : l'entreprise devient pluraliste. Celle-ci risque alors un délitement du collectif et du commun.

Cette remise en question d'une autorité de gestion unique et centralisée bute cependant sur un impensé : qu'est-ce qu'une autorité de gestion partagée et pluraliste ? Face aux risques de décisions non-prises ou face à des difficultés décisionnelles existantes, l'organisation tend à produire une centralisation *de facto* de la décision de gestion, seul moyen pour arriver à une décision légitime et non contestable. La lecture des valeurs et du pourquoi commun est ainsi centralisée entre les mains de quelques-uns. On retrouve ainsi cette situation au sein de CONSOMX par l'émergence d'une oligarchie qui centralise les dissensus, qui ne sont plus publicisés et résolus dans les instances démocratiques prévues, et donc les décisions de gestion. ESUX exemplifie de la même manière cette nécessaire centralisation des décisions avec le rappel d'un des entrepreneurs-dirigeants dans la gestion des équipes autonomes.

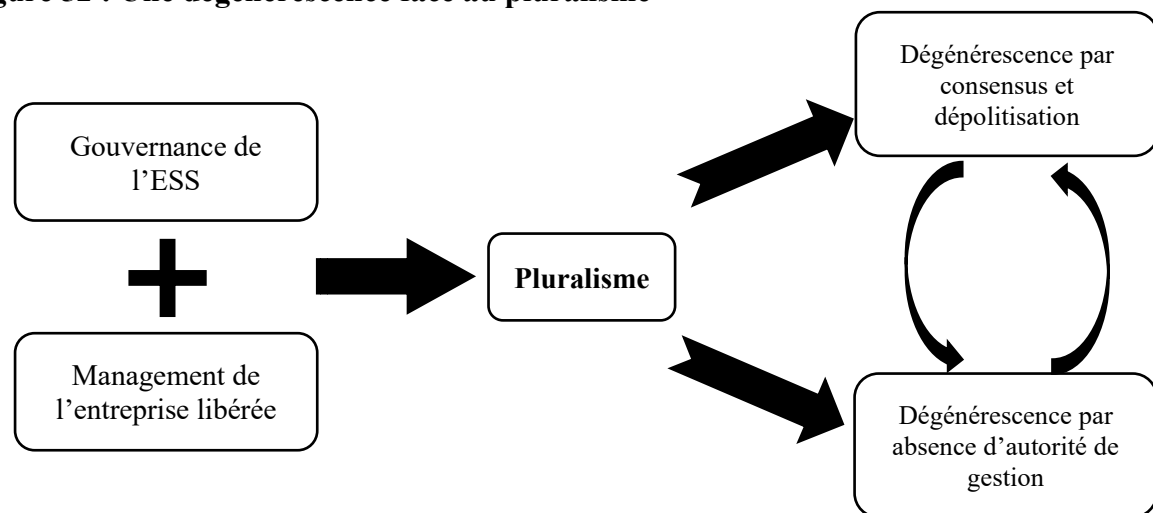
En ce sens, l'oligarchisation à travers l'émergence d'un « pouvoir des administrateurs » (Meister, 1974) est le moyen d'une neutralisation du politique et d'une solution managériale face au pluralisme, assurant une prise de décision jugée légitime, car basée sur le principe de compétence et d'expertise de gestion. L'étude des deux organisations alternatives répond à notre problématique : les entreprises libérées n'offrent pas le cadre et la pratique organisationnels nécessaires pour empêcher la mise en place d'un processus de dégénérescence démocratique. En ce sens, la mise en acte de la démocratie statutaire formelle par le modèle de l'entreprise libérée n'est pas le moyen d'une reproduction pratique de l'organisation démocratique. Les deux chapitres empiriques soulignent que ces nouveaux modèles de management participent directement au processus de dégénérescence par certaines de leurs caractéristiques.



## 8.2.2. Renouveler les sources de dégénérescence

Cette approche agonistique de la dégénérescence, en particulier par l'étude d'une entreprise de l'ESS associée à l'entreprise libérée, souligne un nouveau phénomène peu mis en lumière dans la littérature. La « *loi d'airain de l'oligarchie* » (Michels, 1914) est ainsi moins une loi naturelle (Diefenbach, 2019), basée sur des éléments d'ordre psychologique ou d'une nécessité organisationnelle, qu'un phénomène conditionné (Rothschild-Whitt, 1979) par une incapacité organisationnelle à accepter et à organiser une gouvernance pluraliste. En effet, en atténuant l'élément hiérarchique, cette proposition souligne le rôle central de la gestion du politique, c'est-à-dire du pluralisme, du dissensus et de l'antagonisme, comme source de dégénérescence.

**Figure 52 : Une dégénérescence face au pluralisme**



Cette centralisation oligarchique de la décision de gestion s'appuie alors sur deux processus se renforçant mutuellement (Figure 52) :

- (1) Une **dégénérescence par consensus et dépolitisation** : la démocratie interne à l'entreprise tend ici à nier le pluralisme par un effacement des dissensus derrière une image consensualisée de la coopérative et à travers des dispositifs participatifs et délibératifs producteurs de consensus. Cette situation s'illustre tout particulièrement dans l'étude du cas de CONSOMX. Dans le premier cas, la coopérative est prônée dans une conception unique à laquelle l'ensemble des salariés coopérateurs doivent se rattacher et pour laquelle ils doivent s'engager. En ce sens, toute conception alternative de ce que devrait être la coopérative est niée. Cette situation implique de fait une limitation des comportements de type dissensuel et revendicatif. Dans le cas de CONSOMX, l'éviction des délibérations des sujets politiques de l'organisation tend à faire d'un débat politique un sujet d'experts. De fait, elle crée une dépolitisation, une apathie

puis une oligarchie organisationnelle. Cette situation correspond au néopluralisme, tel que défini par Van Buren *et al.* (2021).

Dans ce cas, les enjeux de l'entreprise sont dépolitisés : les membres sont délégitimés dans leur position de membres du *demos* et une minorité est sur-légitimée dans sa capacité à prendre les décisions. Cette dernière finit par trancher les dissensus d'une manière considérée comme objective. Cette consensualisation organisationnelle entraîne *in fine* deux conséquences : (1) l'externalisation du conflit politique hors des institutions démocratiques et sa transformation en formes violentes et interpersonnelles et (2) l'instrumentalisation de la forme démocratique par la population managériale.

(2) Une **dégénérescence par absence d'autorité de gestion** : le cas d'un pluralisme effectif, reconnu et légitimé pose au bout du compte la question de l'autorité de gestion : qui décide ? qui tranche ? Face à une pluralité de légitimités à prendre les décisions de gestion et par l'utilisation des dispositifs contemporains existants, les décisions demeurent latentes. Elles ne sont finalement pas prises car aucune n'est considérée comme légitime au point de s'imposer à tous. Le collectif entre dès lors en crise. L'entreprise se retrouve finalement en déficit d'autorité, phénomène légitimant l'arrivée ou le retour d'une oligarchie d'experts. Face à cette impossible autorité plurielle, l'entreprise retrouve une unité de commandement telle que définie par Fayol. Cette situation se retrouve tout particulièrement au sein d'ESUX où nous avons identifié un déficit d'autorité de gestion dans la relation agonistique entre auxiliaires de vie et bureau, tant les entrepreneurs-dirigeants, malgré leur retrait, sont considérés comme les plus légitimes à prendre les décisions de gestion. On retrouve également ce phénomène au sein de CONSOMX : faute d'une légitimité reconnue de tous et donc d'une autorité, les dissensus présents dans la coopérative ne sont pas statués au sein des dispositifs démocratiques existants.

Cette proposition approfondit les deux arguments de la théorie de la dégénérescence, à savoir le phénomène oligarchique et l'inefficacité *per se* du fonctionnement démocratique. Faute d'un modèle organisationnel et de dispositifs adéquats pour une gouvernance et une autorité de gestion pluraliste, les formes démocratiques d'entreprise tendent inexorablement vers (1) une dépolitisation de l'organisation, des enjeux et des décisions de l'entreprise ou (2) une absence d'autorité effective de gestion. Ces deux phénomènes légitiment *in fine* l'émergence d'une oligarchie constituée d'une minorité des membres et l'apathie d'une majorité (Mouffe, 2014, 2016), c'est-à-dire la dépolitisation de l'entreprise et de son organisation derrière un discours d'experts. Finalement, les organisations non-hiérarchiques ne résolvent pas le processus de

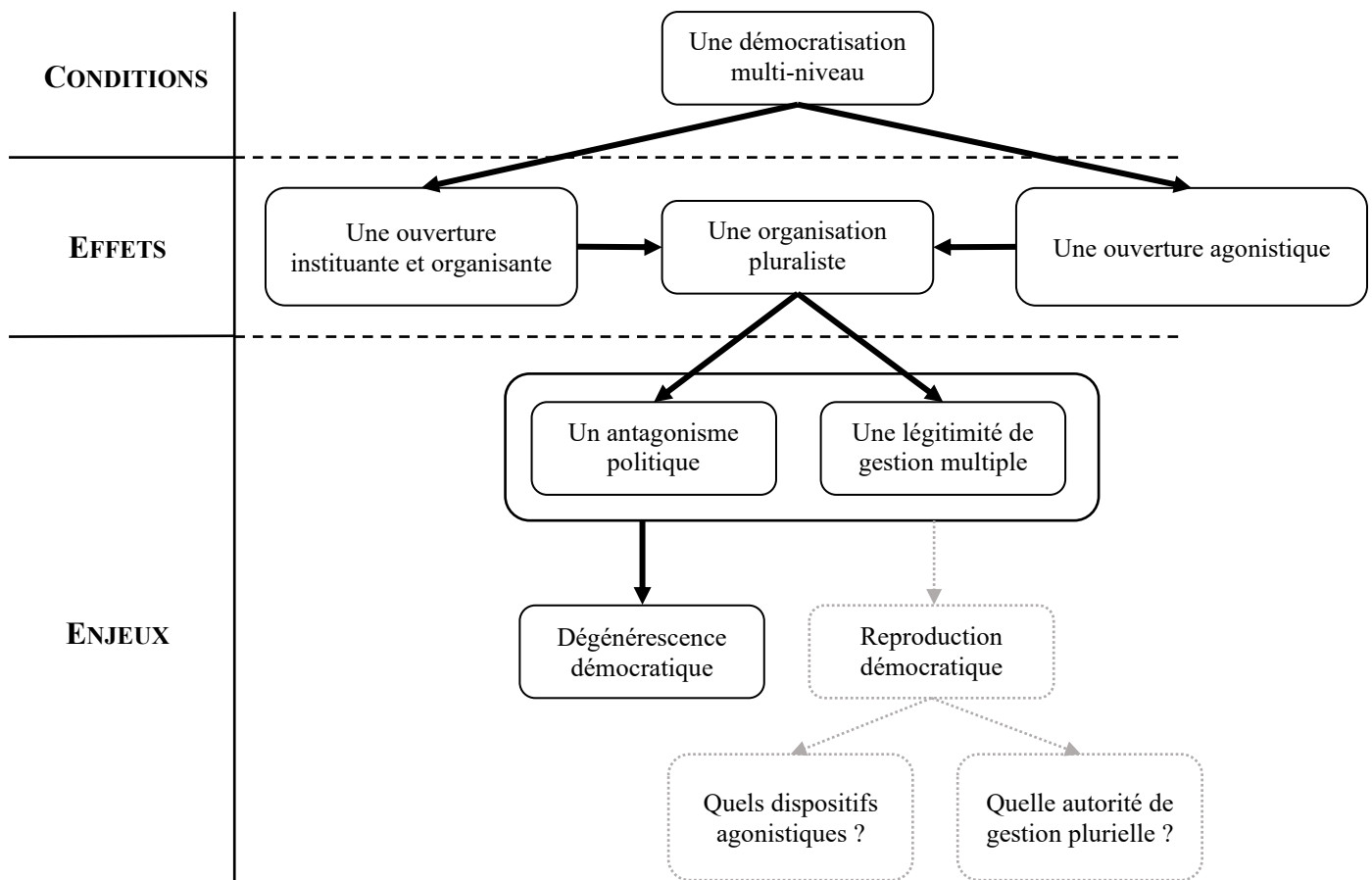
dégénérescence, comme proposé par la littérature (Lee *et al.*, 2018). Elles sont mises à mal par leur propre création : le pluralisme organisationnel.

### 8.3. Éléments théoriques d'une démocratisation de l'entreprise : conditions, effets et enjeux

Les analyses précédentes, par l'usage des approches des communs et de l'agonisme, ont permis d'identifier les potentiels et les limites démocratiques en entreprise. En particulier, elles ont mis en évidence que l'entreprise libérée n'est pas une solution adéquate pour mettre en acte la gouvernance démocratique dans l'organisation quotidienne d'une entreprise de l'ESS. Cependant dans une logique de « tirer la ficelle » vers et pour la mise en place d'une démocratie en entreprise, nous pouvons cependant identifier dans cela des éléments pour une théorisation organisationnelle de la démocratisation de l'entreprise. En outre, l'usage du commun et de l'agonisme, en tant que cadre théorique, peut nous en donner les clés théoriques. En particulier, les analyses précédentes ont souligné la complémentarité entre ces deux approches, telle que Kiouпкиolis (2018) l'avait identifiée théoriquement.

Cette partie propose une première ébauche de théorie sur la démocratisation de l'entreprise. En mobilisant le double cadre théorique commun/agonisme, nous proposons une analyse du processus de démocratisation en identifiant ses conditions, ses effets et ses enjeux (Figure 53) : (1) l'importance et le potentiel d'une conception multi-niveau créateur d'une démocratisation multi-niveau de l'entreprise (condition – Partie 8.3.1.), (2) la production progressive d'une organisation pluraliste (effets – Partie 8.3.2.) et enfin (3) la nécessité future d'un renouvellement organisationnel pour une reproduction démocratique de l'entreprise (enjeux – Partie 8.3.3.).

**Figure 53 : Une démocratisation de l'entreprise : conditions, effets et enjeux**



### 8.3.1. Conditions – Une démocratisation multi-niveau et originale

En étudiant des cas d'entreprise associant statut de l'économie sociale et solidaire et entreprise libérée, nous avons eu l'opportunité d'étudier la démocratisation de l'entreprise sous un prisme multi-niveau, tel qu'envisagé théoriquement par Diefenbach (2020). La *democratic organization* nécessiterait en effet une *democratic governance* et un *democratic management* (p. 155). Pour analyser les conditions et les effets de cette situation empirique, le cadre des communs nous semble fructueux.

En effet, dans le versant institutionnaliste des communs, Ostrom (2010) avait déjà mis en évidence cette importance multi-niveau d'une auto-organisation de biens communs à travers trois niveaux de décision interdépendants (constitutionnel, gestion et opérationnel) que nous avons appliqués à nos deux études de cas (Figure 54).

**Figure 54 : Une approche multi-niveau de la démocratie dans l'entreprise**

CADRE THEORIQUE DU COMMUN		CONSOMX	ESUX
<b>Niveau constitutionnel</b>	Modification des règles institutionnelles et de gouvernance du commun	<b>Coopérative (2) :</b> Assemblée générale	<b>Entreprise</b> (Autre filiales) Comité stratégique, Comité de mission
<b>Niveau gestionnaire</b>	Élaboration des politiques et des décisions collectives	<b>Coopérative (1) :</b> Conseil d'administration / Comité de coordination Comité produits, Comité gouvernance, Comité transverse	<b>Aide à domicile :</b> Comité de pilotage-partagé
<b>Niveau opérationnel</b>	Application de la gestion quotidienne de la ressource commune et de l'organisation du commun	<b>Magasin :</b> Shift de travail, Salariés Comité admin/compta Comité communication, etc.	<b>Organisation en équipes autonomes</b>

Le premier élément qui apparaît au sein des deux cas est le suivant : l'accession à un niveau organisationnel et son usage effectif est dépendant d'une appropriation et d'une participation effective au niveau inférieur.

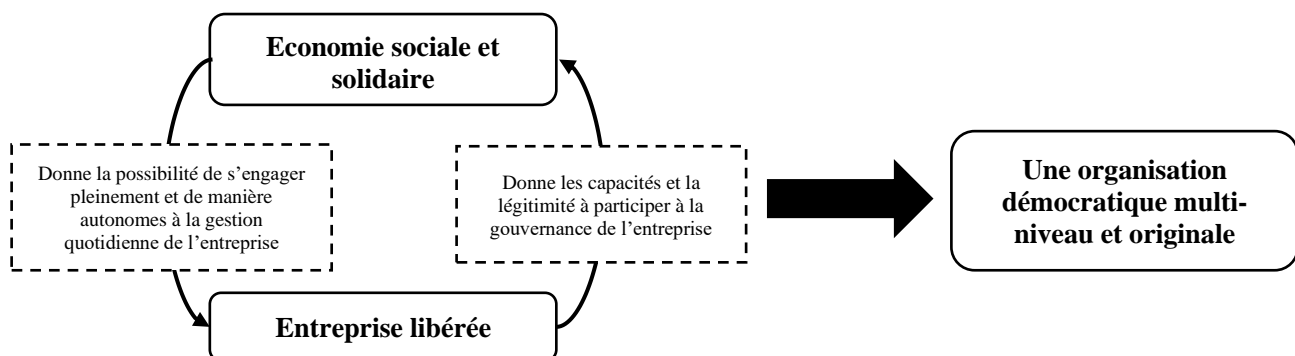
- Par exemple, dans CONSOMX, les comités les plus décisionnels et stratégiques (niveau coopérative 1 – Figure 54) sont ainsi généralement occupés par des personnes déjà bien impliquées au niveau opérationnel, qu'elles soient membres de comités annexes à la gestion du magasin ou de supercoop. De même, pour ce qui concerne la participation aux assemblées générales, seuls les membres du niveau inférieur participent régulièrement et s'approprient pleinement cette assemblée délibérative et décisionnelle.
- De la même manière au sein d'ESUX, ces relations entre les niveaux organisationnels sont saillantes. En effet, l'appropriation et le contrôle effectifs des équipes autonomes par les collectifs d'auxiliaires soutiennent une politisation ascendante vers le comité de pilotage partagé. Si celui-ci se trouve approprié de manière partielle par les différentes équipes, il fonctionne en grande partie par l'autonomisation et l'*empowerment* résultant d'une ouverture démocratique de l'organisation de l'activité de travail en équipes autonomes. En revanche, la non-appropriation de la gouvernance en général, et spécialement du comité de mission, provient en particulier de difficultés de gestion identifiées au sein d'un comité de pilotage partagé encore fragile.

Le second élément réside, ainsi que nous l'avons montré plus haut (Partie 8.1.), dans le fait que l'ouverture d'un niveau supérieur, en l'occurrence la gouvernance, autorise et encourage la libération et le déploiement d'un pluralisme au niveau inférieur. Ainsi, le développement démocratique de l'entreprise s'appuie également sur cette relation descendante (Figure 54 – Flèches descendante).

Cette analyse appuie les arguments de l'approche pragmatique de Lanciano et Saleilles (2020). Ces dernières démontrent en effet dans quelle mesure le fonctionnement démocratique d'une organisation, en l'occurrence coopérative, s'appuie sur des démarches régulières et opérationnelles d'enquête et d'action démocratiques. Finalement, de la même manière, nos deux études de cas, appuyées par le cadre des communs, démontrent l'importance d'une mise en place multi-niveau d'une organisation et d'une activité démocratique. En effet, l'organisation commune n'est ainsi plus exclusivement de l'ordre du formel et du statutaire, mais devient effective par sa mise en action et en pratique quotidienne. Ces éléments nuancent ainsi les propositions d'organisation non-hiérarchique de l'entreprise et d'une volonté d'un tout horizontal (Johnson, 2006 ; Lee *et al.*, 2018).

Elle souligne en revanche l'importance d'un déploiement de dispositifs démocratiques à tous les niveaux hiérarchiques de l'entreprise qui se nourrissent mutuellement (Figure 55) : (1) l'ouverture de la gouvernance étend l'effectivité de l'entreprise libérée à l'ensemble des espaces de gestion en minimisant l'hégémonie des libérateurs et (2) l'entreprise libérée permet une forme de pratique de démocratie quotidienne en laissant le champ à une socialisation et à une action politiques internes. Un processus de démocratisation s'appuie ainsi sur une approche et une pratique multi-niveau de la démocratie. *In fine*, elle tend à produire une organisation originale en dépassant à la fois les modèles d'entreprises libérées et les règles statutaires et pratiques représentatives classiques de l'ESS.

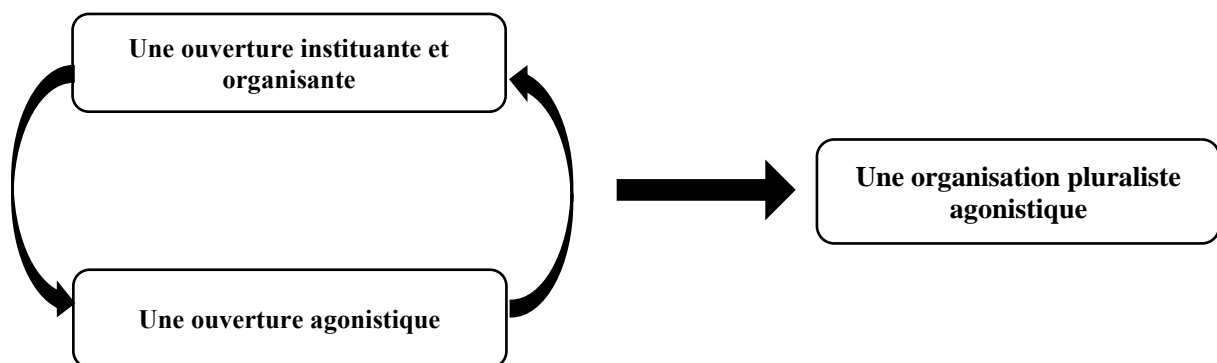
**Figure 55 : La construction d'une organisation démocratique multi-niveau et originale**



### 8.3.2. Conséquences – La production d’une organisation démocratique pluraliste

Les analyses des deux cas d’entreprise, effectuées dans les chapitres 6 et 7, soulignent que cette association ESS / entreprise libérée ouvre un potentiel politique en interne de l’entreprise : les acteurs, coopérateurs au sein de CONSOMX et salariés au sein d’ESUX, se politisent. Ils développent *in fine* une capacité de défendre leur position et leur intérêt particulier. Dans une conception davantage processuelle de l’entreprise, cette démocratisation multi-niveau lie gouvernance stratégique, par le statut d’entreprise de l’économie sociale et solidaire, et management, par l’application de modèles issus de l’entreprise libérée. Cette approche multi-niveau ouvre finalement la voie à une pluralisation de l’organisation (Figure 56) qui (1) explicite plusieurs forces et agirs politiques instituants et organisants à l’intérieur de l’entreprise (2) accepte et encourage le dissensus.

**Figure 56 : Vers une organisation pluraliste de l’entreprise**



#### - Une ouverture instituante et organisante

Par une pratique quotidienne de la démocratie organisationnelle, la communauté de l’entreprise crée, s’approprié et transforme ladite organisation : les membres de l’entreprise ont une disposition instituante (Dardot & Laval, 2015) et organisante (Aufrère *et al.*, 2019), qui s’illustre par la « *capacité des sujets sociaux à renégocier et recomposer, collégialement, le cadre institutionnel dans lequel ils se trouvent impliqués* » (Nicolas-Le Strat, 2016, p. 83).

Ainsi, par la mise en place d’une démocratisation multi-niveau, les acteurs acquièrent la capacité et la légitimité à constituer et poursuivre leurs positions politiques sur le travail et la gestion et leurs intérêts collectifs. Ils peuvent constamment remettre en question et transformer l’organisation et la gestion de l’entreprise aux différents niveaux organisationnels par un

processus délibératif et décisionnel collectif. En ce sens, les acteurs de l'entreprise développent une « *rationalité politique* » (Ferrerias, 2012) : le collectif et les valeurs communes sont mobilisés à travers des conceptions sur le juste et l'injuste. La pratique commune est ainsi « politisante » : elle fait de l'entreprise une institution et une pratique politiques.

#### - Une ouverture agonistique

Comme analysée ci-avant dans la partie 8.1., l'ouverture de la gouvernance de l'entreprise propose un potentiel agonistique inclusif. N'étant plus dominée par la vision unique d'un leader libérateur hégémonique et omniprésent, l'organisation libérée devient un espace politique : chaque groupe est en capacité de et est autorisé à défendre ses positions idéologiques, sa conception du travail et de la gestion de l'entreprise ainsi que ses intérêts. En effet, la rationalité politique (Ferrerias, 2012) dès lors déployée au sein de l'entreprise engendre des mobilisations sur le juste et l'injuste. L'entreprise commune, en particulier les valeurs et la mission communes, sont ainsi l'objet de lectures politiques plurielles, chaque acteurs mobilisant sa propre conception de la justice. L'entreprise devient de fait un espace inclusif d'une pluralité et d'une diversité de positions politiques (Tully, 1995 ; Connolly, 1995). Cependant, comme souligné par nos deux cas, ces dernières entrent *in fine* en confrontation, voire se transforment en antagonisme (Mouffe, 2014). L'entreprise devient un lieu de confrontation politique.

On retrouve ici une pratique agonistique de la démocratie organisationnelle, en particulier par l'ouverture instituante et organisante des institutions et de l'organisation et l'encouragement à la contestation politique (Paxton, 2020). Finalement cette situation se rapproche de la conception du pluralisme agonistique telle que développée par Van Buren *et al.* (2021), c'est-à-dire une acceptation, une reconnaissance et un encouragement aux dissensus et aux conflits tout en soulignant leur qualité productive, à savoir ici instituant et organisant, d'un commun original.

#### 8.3.3. Enjeux – Repenser l'organisation pour une reproduction démocratique

Après avoir souligné l'importance d'une approche multi-niveau comme condition d'une démocratisation effective de l'entreprise, nous avons montré que ce processus produit une organisation pluraliste marquée par la place importante d'un caractère instituant et des dissensus. Dans la continuité de ce processus de démocratisation, cette partie, en discutant la théorie de la dégénérescence (Partie 8.3.3.1), permet alors de mieux saisir les enjeux d'une

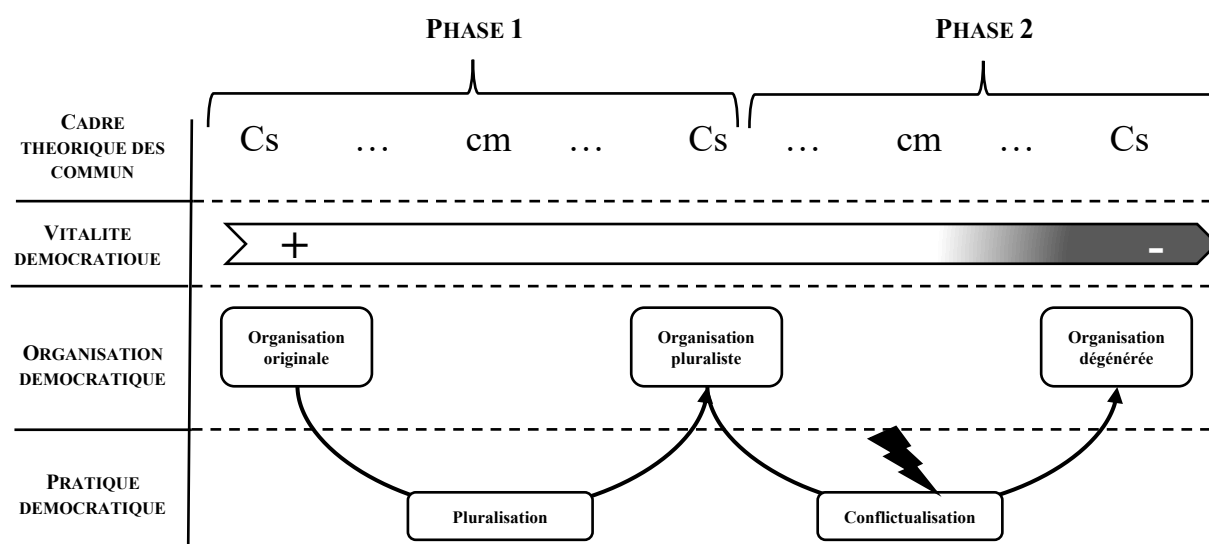


démocratisation organisationnelle de l'entreprise, saisis sous le prisme de l'agonisme et du commun : l'importance d'une nouvelle conception agonistique des dispositifs délibératifs (8.3.3.2.) et de l'autorité de gestion (8.3.3.3.).

### 8.3.3.1. Une difficile reproduction démocratique face au conflit

La théorie des communs, en particulier dans son versant processuel, souligne l'importance du *commoning* dans la pérennité et la reproduction d'une organisation commune. Cette circularité du commun est alors définie par De Angelis (2017, p. 193) par la formule suivante :  $Cs \dots cm \dots Cs$  ( $Cs$  : commun ;  $cm$  : *commoning* – présentée en partie 4.1.2.). Ce cadre peut alors nous permettre de mieux analyser la situation de dégénérescence et pour identifier et pour comprendre les enjeux organisationnels (Figure 57).

**Figure 57 : La dégénérescence, un problème de reproduction démocratique**



Telle que nous l'avons analysée dans les discussions précédentes, une approche de la démocratisation de l'entreprise par la reproduction organisationnelle nous permet d'identifier deux phases : (1) une phase de politisation et de vitalité démocratique et (2) une phase de dépolitisation et de dévitalisation démocratique, c'est-à-dire de dégénérescence. L'identification du passage de l'une à l'autre des phases nous permet de mieux identifier les difficultés et les enjeux pour maintenir et reproduire le processus de démocratisation.

En outre, la mise en place d'une organisation pluraliste tend à produire une pratique démocratique dissensuelle et conflictuelle au sein de l'organisation : chaque partie est légitime et en capacité de défendre individuellement et collectivement une position politique. La dégénérescence découle d'une difficulté à organiser et surtout à apprivoiser les conflits et les

antagonismes émergents. En reprenant la terminologie de l'agonisme adversarial, si la démocratisation de l'entreprise transforme l'entreprise en espace politique, c'est-à-dire mû par *le* politique tel que défini par Mouffe (2013), le non-apprivoisement des antagonismes politiques met alors la pratique (*commoning*) et l'organisation (commun) démocratiques en danger de dégénérescence. Mouffe montre alors dans ces travaux la nécessité de construire une politique démocratique pour transformer cet antagonisme en agonisme, c'est-à-dire convertir le conflit et le dissensus en vitalité démocratique. Ainsi, pour une production de l'organisation commune démocratique, il est nécessaire de mettre en place des dispositifs de mise en délibération et de décision adéquats. Les prochaines parties ouvrent ainsi des interrogations pour une production agonistique de tels dispositifs.

### 8.3.3.2. Un agonisme en acte : vers des dispositifs délibératifs agonistiques

Pour assurer la reproduction du commun et écarter la voie de la dégénérescence, il semble nécessaire de développer de nouvelles formes organisationnelles, en particulier agonistiques, et ainsi développer une approche propositionnelle. Or, si les approches agonistiques apportent une réponse originale pour analyser la dépolitisation de la sphère politique et la construction d'un pouvoir d'agir des citoyens, ces approches souffrent d'un « *déficit institutionnel* » (Schaap, 2016) pour développer de manière effective un « *agonising democratic design* » adapté (Lowndes et Paxton, 2018). Ces critiques soulignent la difficile concrétisation d'une approche agonistique de la démocratie qui « *actively encourage political contestation and contingency, then, agonistic institutions must focus on empowering citizens and enhancing their autonomy* » (Paxton, 2020, p. 89).

Ces deux courants sont cependant devenus des philosophies politiques pour penser une démocratisation radicale de la société, et donc pour une partie de la littérature en sciences de gestion, une démocratisation de l'entreprise. Seul travail expérimental de la littérature agonistique (Annexe 8), Paxton (2020) souligne que le passage d'un antagonisme à un agonisme politique peut être porté par des institutions et des formes organisationnelles qui suivent cinq principes. Elles sont :

- **Processuelles** : Les règles démocratiques insistent sur les processus de discussion par lesquels les citoyens constituent leurs valeurs individuelles et collectives qui seront objet d'antagonisme.

- **Collectives** : Les règles démocratiques encouragent une participation multiple et directe d' « *agonistic citizens* » pour construire une vision et un bien commun.
- **Contextuelles** : Les règles démocratiques ne sont ni universelles ni immuables, mais proposent davantage un bricolage institutionnel : « *A 'fine mess' rather than a homeostatic model* » (Paxton, 2020, p. 707).
- **Contestables** : Les règles démocratiques favorisent l'expression de passions et de valeurs opposées qui peuvent remettre en question les institutions démocratiques elles-mêmes : « *Agonistic democratic design involves contesting existing institutions and also making new arrangements open to challenge* » (Paxton, 2020, p. 707).
- **Provisoires** : Les règles et institutions sont constamment incomplètes et imparfaites : elles doivent être adaptatives et productives.

Si ces caractéristiques donnent des clés de compréhension pour une approche analytique des entreprises, elles proposent néanmoins peu d'éléments concrets pour une élaboration et une mise en place effective de dispositifs organisationnels agonistiques. Dans cette même veine, les articles gestionnaires mobilisant l'approche agonistique ne développent pas une approche propositionnelle.

#### 8.3.3.3. À la fin, l'autorité de gestion

Si la mise en place de dispositifs agonistiques est essentielle pour encourager et apprivoiser le pluralisme organisationnel, celui-ci, comme le souligne Mouffe, doit être matérialisé par une décision qui vient trancher et expliciter la frontière antagonique (Laclau & Mouffe, 2001) et définir une majorité et une minorité sur l'objet de la délibération et du dissensus. Le dispositif agonistique doit pouvoir mettre en lumière les rapports de force et de conflit.

Cette nécessité agonistique implique cependant l'identification d'une autorité de gestion claire, qui statue et tranche le sujet. Or, comme souligné au sein de CONSOMX et d'ESUX, cette autorité n'est plus clairement établie. L'hégémonie managériale du dirigeant d'entreprise est en effet remise en cause par le pluralisme organisationnel, conséquence de la démocratisation de l'entreprise. En effet, le pluralisme organisationnel produit *in fine*, nous l'avons identifié, une pluralisation de l'autorité de gestion : plusieurs parties antagoniques revendiquent la légitimité et le pouvoir.

Cette remise en question d'une conception unique et hiérarchique du pouvoir en entreprise n'est pas une surprise, tant la démocratisation est en particulier une redéfinition de ce qui constitue l'exercice du pouvoir. Rappelons en effet ici l'analyse étymologique d'Ober (2008) qui met en évidence cette centralité d'une redéfinition collective et non-homogène de l'autorité en régime démocratique :

- le « *dèmos* » n'est pas un peuple donné et homogène, mais bien une constitution collective, plurielle et hétérogène qui ne peut être réduite à une addition des intérêts individuels
- le « *cratos* » se réfère à une capacité réelle à faire et non à un pouvoir fondé sur une qualification et une capacité à priori de son exercice, telle que proposé par l'« *archè* » : il propose une conception non-dissymétrique et égalitaire du pouvoir

D'où vient alors l'autorité de gestion ? qui la détient ? sous quelle forme concrète l'autorité de gestion peut-elle être effective ? Penser une autorité de gestion démocratique et pluraliste revient *in fine* à reconsidérer les fondements de sa conception contemporaine pour les convertir en termes démocratiques, en particulier agonistiques.

### (1) La source de la légitimité de gestion

Tout d'abord, la démocratisation de l'entreprise questionne ce qui fonde l'autorité de gestion : la légitimité à prendre les décisions de gestion. Dans ce sens, plusieurs registres existent et peuvent s'affronter :

- la **propriété** des parts sociales, légitimité centrale du capitalisme, est aujourd'hui principalement portée par les partisans de la *corporate governance*, qui fait des actionnaires à la fois les bénéficiaires premiers de l'entreprise et la première source de légitimité pour diriger efficacement l'entreprise.
- les **compétences** en gestion vision portée historiquement par la pensée en administration des entreprises en particulier à travers la définition du dirigeant de Fayol (Hatchuel, 2016). La détention de connaissances en administration et en gestion d'entreprise détermine qui doit diriger l'entreprise et prendre les décisions de gestion, elle s'est en particulier concrétisée à travers la phase managériale du capitalisme (Gomez et Korine, 2009). Cette forme de légitimité est aujourd'hui reconsidérée par Hatchuel et Segrestin

(2011, 2012), comme critique à la *corporate governance* et comme soubassement de l'entreprise à mission.

- l'**usage** des moyens de production et des services/produits qui est aujourd'hui en particulier proposé par le mouvement des communs (Coriat, 2015 ; Dardot & Laval, 2015 ; Ostrom, 2010) et en particulier la reconnaissance d'une propriété d'usage de l'entreprise (Dardot & Laval, 2015).

Finalement, le pluralisme en entreprise tend à reconnaître l'ensemble de ces légitimités et à leur accorder de manière effective une place dans la gestion de l'entreprise. Les entreprises étudiées illustrent finalement que le potentiel d'une organisation démocratique s'appuie sur une pluralité de légitimités qui entrent en relation antagonique. L'enjeu est de redéfinir les acteurs détenteurs d'une autorité de gestion, faute de quoi l'entreprise risque un processus de dégénérescence par absence d'autorité.

## (2) Le(s) détenteur(s) de l'autorité de gestion

Une fois définies, précisées et explicitées les sources de légitimité de l'entreprise, encore faut-il préciser qui détient le pouvoir de gestion, aboutissement des légitimités reconnues au sein de l'entreprise. Si la pensée et la pratique managériales ont souvent mis en avant une autorité de gestion incarnée par une fonction de dirigeance, les développements autour de l'organisation matricielle tendent à remettre en question l'unité de commandement dans une volonté de distribution de cette autorité de gestion. Cette dualité autorité centralisée / autorité distribuée est cependant remise en question et exige la mise en place de nouvelles pratiques dans le choix et la pratique de l'autorité de gestion :

(...) l'autorité de gestion doit se saisir de nouveaux objets de gestion mais sa forme ne se réduit pas à une « figure d'acteur » comme peut l'être un directeur ou à une dérive démocratique formaliste par un simple vote. Dans le même temps, il faut éviter le blocage de l'action représenté souvent par l'image d'une agora permanente. (Gand & Segrestin, 2009, p. 136)

## (3) Le(s) dispositif(s) pour concrétiser cette autorité de gestion

Finalement, à l'instar de Gand et Segrestin, cette autorité de gestion doit être plus largement pensée comme « *un dispositif de gestion dont l'objectif est de concilier gestion efficace et incarnation démocratique* » (p. 139). Seule à même de pouvoir sortir de la dualité participation et représentation, la mise en dispositif de l'autorité de gestion doit subordonner l'intérêt particulier à l'intérêt collectif. Outre la décision de gestion, un tel dispositif doit ainsi prendre

en compte des éléments en amont (formation, partage d'information, délibération) et des éléments en aval (communication de la décision et du contenu de la délibération, moyen de contestation). La définition d'un tel type de dispositif, en particulier agonistique, reste encore à inventer, faute de modèle adéquat puisque nous avons démontré dans cette thèse que les dispositifs d'entreprise libérée ne répondent pas à cette demande.

#### 8.4. Éléments propositionnels d'une recherche-action

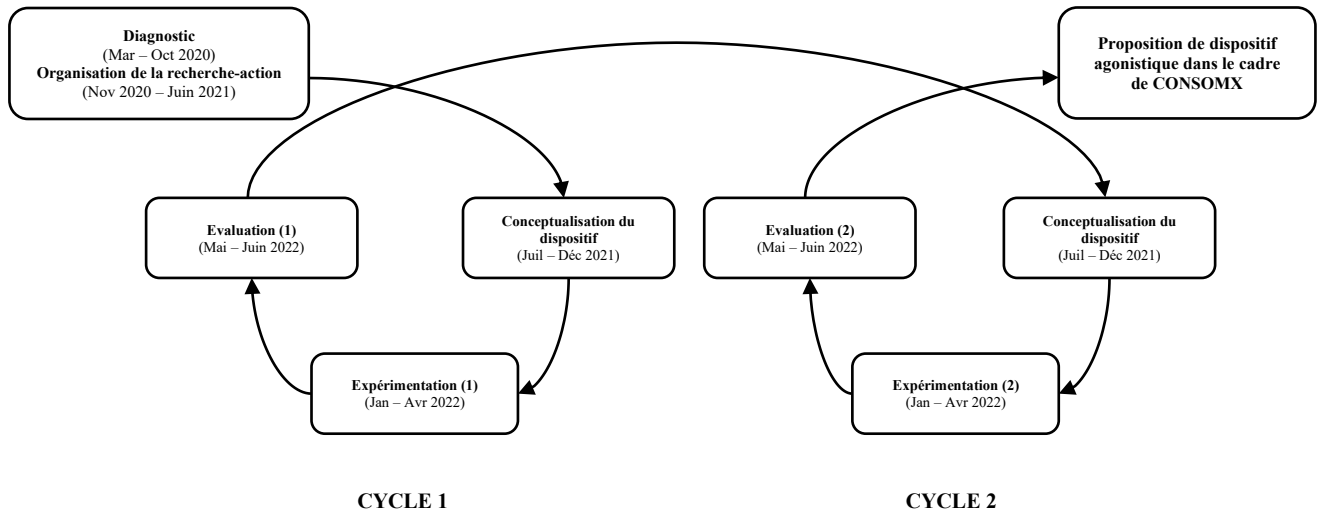
La poursuite de notre analyse sur la démocratisation agonistique de l'entreprise sous forme de recherche-action nous semble triplement pertinente. (1) Tout d'abord, comme précisé plus haut, l'approche agonistique de la démocratie souffre d'un « *déficit institutionnel* » (Schaap, 2016) qui limite aujourd'hui les propositions pratiques vers un modèle d'organisation et de management. Une recherche-action au sein d'entreprises de l'ESS, d'entreprises libérées ou plus largement de toute forme d'entreprise, permettrait d'entrevoir la concrétisation d'un agonisme organisationnel. Une telle recherche pourrait ainsi identifier les caractéristiques de dispositifs organisationnels inédits autour d'un « *agonising democratic design* » (Lowndes & Paxton, 2018). (2) Ensuite, la recherche-action, en tant que démarche méthodologique abductive (Aggeri, 2016), permettrait de mieux comprendre, décrire et normer le potentiel démocratique de l'entreprise. Ainsi, elle ouvre des voies théoriques jusqu'ici inexplorées tout en proposant aux entreprises des réponses concrètes et adaptées à leurs besoins. (3) Enfin, le projet de la recherche-action correspond finalement à celui de démocratisation de l'entreprise puisqu'il s'agit d'une démarche de recherche à visée démocratique et émancipatrice (Allard-Poesi & Perret, 2003), en particulier sous ses formes participatives et coopératives.

Pour ces raisons, une recherche-action est en cours au sein de CONSOMX. En s'appuyant sur l'analyse exposée au chapitre 6, l'entreprise a lancé une recherche-action en septembre 2021 dont le but est de définir et d'expérimenter un dispositif agonistique pour « *parler et faire politique dans l'organisation* ». Originellement, cette recherche-action devait être intégrée au sein de ce travail doctoral, mais à la suite d'un retard dans son lancement, celle-ci a été retirée. Ce retrait empirique explique en partie le caractère davantage analytique de notre recherche.

La proposition présentée ci-dessous est issue d'un premier travail de conception du dispositif. Il a été effectué au sein d'un nouveau COPIL de recherche composé de l'auteur de cette thèse et de sept membres coopérateurs de CONSOMX. Il est donc le résultat d'une démarche

partenariale et non d'une recherche action de type ingénierique dans lequel le chercheur est seul concepteur du dispositif à expérimenter.

**Figure 58 : Déroulé de la recherche-action au sein de CONSOMX**



Il est en cours d'expérimentation. La phase expérimentale de la recherche-action a ainsi débuté en juillet 2021 (Figure 58). Deux boucles expérimentales sont pour le moment mises en place. L'objectif est alors de concevoir un dispositif participatif et délibératif agonistique adapté à la configuration de CONSOMX. La fin de ces deux expérimentations est prévue pour janvier 2023.

#### 8.4.1. Présentation générale du dispositif expérimental de CONSOMX

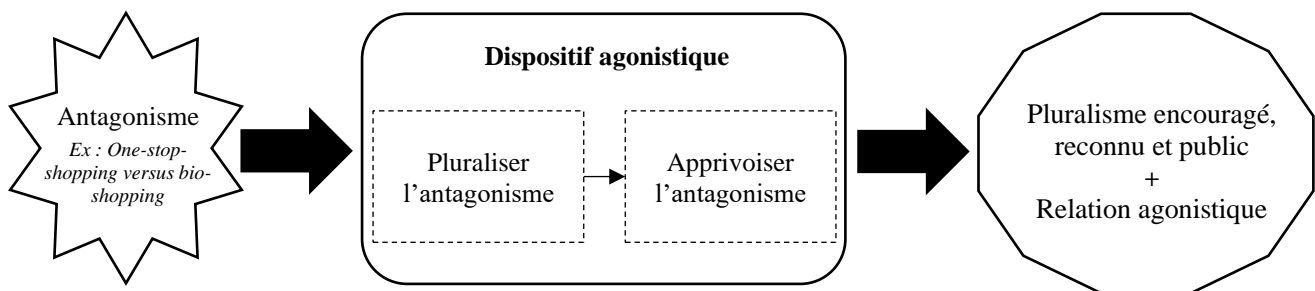
Pour présenter le modèle général du dispositif expérimenté, nous procédons en trois parties. Tout d'abord, nous identifions la situation type qui implique la mise en place du dispositif (Partie 8.4.1.1.). Ensuite, les démarches de participation sont exposées : qui participe pour délibérer et décider des questions politiques ? Deux assemblées sont alors présentées ainsi que les modalités de sélection des membres (Partie 8.4.1.2.). Ensuite, sont exposées les démarches délibératives : comment sont discutées et décidées les questions politiques à l'intérieures desdites assemblées ? Nous soulignons alors les modalités de délibération, de décision et d'animation mises en place au sein de chaque assemblée ainsi que la complémentarité de celles-ci (Partie 8.4.1.3.).

#### 8.4.1.1. Le point de départ : un dissensus politique

Le dispositif organisationnel est mis en place pour aborder des sujets et décisions politiques qui font l'objet d'un antagonisme. Pour déterminer ces sujets, deux critères ont été identifiés : (1) les traductions et/ou la hiérarchisation des valeurs sont différenciées et antagoniques lors des premières délibérations et (2) celles-ci créent un dissensus important qui n'aboutit pas à un compromis entre les parties en conflit et rend donc la prise de décision difficile et la décision contestable et peu légitime. Si ces deux conditions sont remplies, le dispositif présenté ci-dessus est déclenché.

Des sujets de cet ordre ont d'ores et déjà été identifiés lors de notre première recherche au sein de CONSOMX, présentée dans le chapitre 6. Certains sujets sur la gamme de produits sont exemplaires car ils ont été l'objet d'un antagonisme interne : doit-on proposer des tomates en hiver ? doit-on vendre certains produits plus accessibles (moins chers) mais peu durables ? doit-on vendre des lardons avec des nitrites ? Doit-on vendre de la javel ? etc. D'autres sujets concernant davantage la structure organisationnelle et démocratique ont également été avancées : quel est le rôle du conseil d'administration dans la coopérative ? quelle est la place des salariés ? doit-on ouvrir le dimanche ? etc.

**Figure 59 : Un dispositif pour pluraliser et apprivoiser l'antagonisme organisationnel**



L'objectif du dispositif, suivant les principes agonistiques, est double (Figure 59). L'antagonisme initial (relation entre ennemis), supervisé par un dispositif adéquat, est transformé (1) en un pluralisme encouragé, reconnu et public et (2) en relation conflictuelle agonistique (relation entre adversaires).

#### 8.4.1.2. Une double représentation politique

Le schéma participatif est composé de deux assemblées :



- Un premier groupe (D) est composé de membres impliqués dans la vie coopérative de CONSOMX, c'est-à-dire salariés ou membres d'un comité. Ces membres sont les parties en conflit sur le sujet mis en délibération.
- Un second groupe (S) est composé de dix à quinze coopérateurs-travailleurs de CONSOMX tirés au sort, selon les modalités présentées dans le Tableau 21. Cette assemblée a pour objectif d'intégrer dans le processus délibératif et décisionnel des membres aujourd'hui peu impliqués dans les instances de CONSOMX et ainsi de donner la voix à cette « majorité silencieuse ».

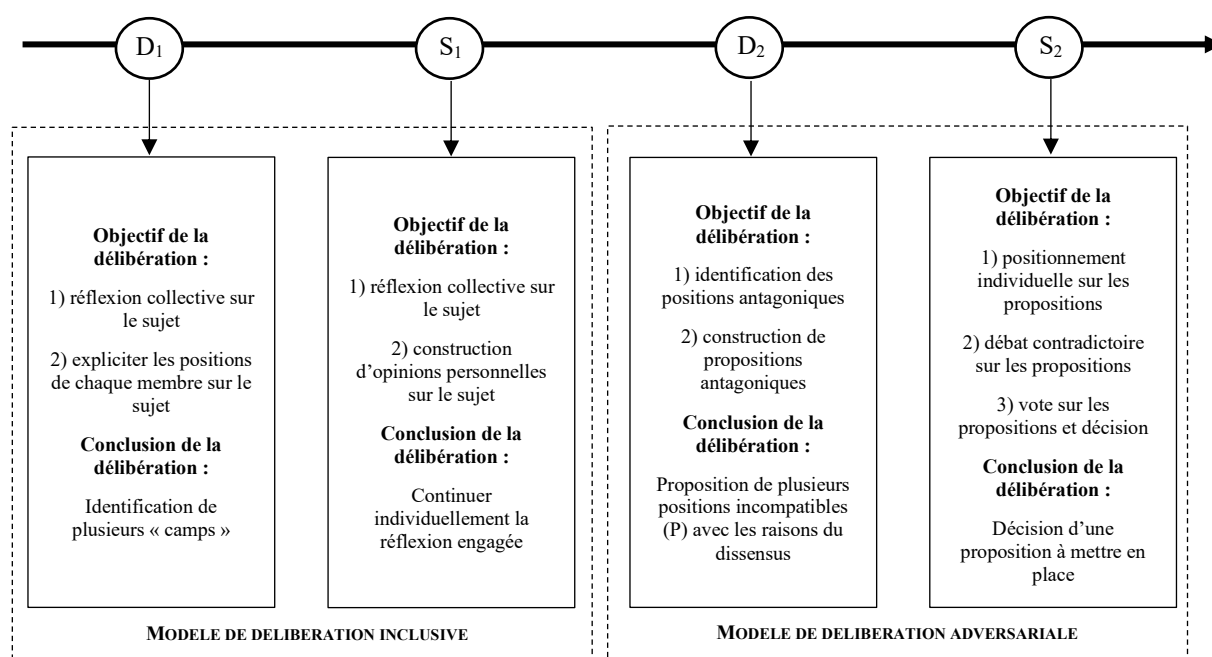
**Tableau 21 : Modalité du tirage au sort d'après Delannoi (2019)**

	<b>CHANTIER COPIL</b>
<b>POPULATION</b>	Les coopérateurs-travailleurs (environ 2500)
<b>BASE DU TIRAGE</b>	Les coopérateurs-actifs, c'est-à-dire qui sont à jour de leur créneau de travail (1800)
<b>QUALIFICATION</b>	Coopérateur actif dans la dernière année La base inclue les coopérateurs exemptés depuis moins de 1 an Des membres des comités peuvent être dans l'assemblée sauf s'ils ont un conflit d'intérêt (directement impliqué dans la thématique abordée). Maximum de 2 personnes dans l'assemblée qui font déjà partie d'un comité. Pas de représentativité spécifique recherchée en matière de genre, âges, etc.
<b>CANDIDATURE</b>	Être coopérateur-travailleurs équivaut à être candidat.
<b>REFUS D'ETRE ENREGISTRE DANS UNE BASE</b>	Pas de possibilité de refus à priori.
<b>DESISTEMENT</b>	Les personnes tirées au sort peuvent se désister.
<b>LISTE</b>	Fournie par le Bureau des Membres Il faut nom/prénom, statut (régulier/volant), numéro de GSM et email des coopérateurs actifs dans la dernière année et s'ils sont ou non participants à un comité
<b>OPERATION</b>	L'assemblée est composée de 10-15 personnes Tirage effectué par le COPIL. 50 personnes sont tirées au sort pour anticiper les refus. Si l'assemblée n'est pas constituée après avoir appelé les 50 personnes tirées, on effectue un autre tirage.
<b>PROCEDURE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Écrire communication globale</li> <li>- Communiquer via la newsletter pour annoncer qu'un tirage au sort va avoir lieu</li> <li>- Établir la liste</li> <li>- Préparer e-mail de prise de contact</li> <li>- Effectuer le tirage au sort</li> <li>- Contact des personnes par mail puis par téléphone</li> <li>- Suivi des désistements</li> <li>- Réunion de l'assemblée</li> </ul>

#### 8.4.1.3. Une délibération agonistique inclusive et adversariale

Le dispositif commence par une **présentation du sujet politique** à traiter et de la démarche générale du dispositif. Celle-ci est effectuée séparément pour chaque assemblée avec la proposition de plusieurs créneaux et de modalités de présentation différentes (en face-à-face ou à distance) pour les coopérateurs tirés aux sorts. Les questions et les éléments à préparer pour les prochaines séances sont présentés.

**Figure 60 : Un modèle délibératif inclusif et adversarial**



Le schéma délibératif s'appuie sur un processus en quatre étapes (Figure 60). L'ensemble des réunions est animé par un « facilitateur » interne à CONSOMX mais extérieur au conflit.<sup>51</sup>

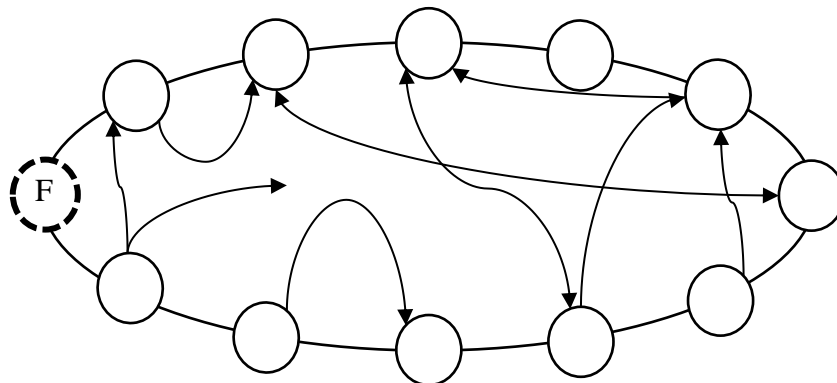
- (1) **Première réunion du groupe des disputants (D<sub>1</sub>)**, composé des parties en conflit. Chaque membre arrive avec son opinion, voire une proposition de résolution, sur le sujet mis en débat. Construit selon le modèle inclusif, l'objectif de cette réunion est d'exposer publiquement, de partager et de discuter les différentes positions des membres du groupe, et ainsi de réfléchir collectivement à sa résolution. Elle permet d'explicitement les dissensus et les conflits d'ores et déjà présents. À la fin de la réunion et selon les désaccords, deux ou plusieurs « camps » sont constitués. Ils réunissent des participants d'accord entre eux sur les enjeux du sujet et sur sa résolution. Chaque « camp » devra pour la prochaine réunion (D<sub>2</sub>) construire une proposition.
- (2) **Première réunion du groupe tiré au sort (S<sub>1</sub>)**. En amont chaque membre reçoit des situations concrètes illustrant le sujet politique à traiter, avec une demande d'y réfléchir et de se positionner sur ces questions en amont de la réunion. Construite sur le modèle

<sup>51</sup> Le choix a été fait d'internaliser cette animation. Les membres du COPIL effectuent pour le moment ce travail. Deux facteurs expliquent ce choix. Le premier est financier : l'intervention d'un facilitateur professionnel coûte cher. Le second est expérimental : l'objectif de cette recherche-action est de proposer une forme alternative à la facilitation traditionnelle, par exemple issue de l'Université du Nous, très influencée par la sociocratie et la Gestion Par Consentement. Or, la majorité des facilitateurs sont des partisans de ces méthodes. Pour ne pas compromettre l'expérimentation agonistique, le COPIL n'a donc pas fait appel à ce type de prestation.

inclusif, cette séance cherche à produire une réflexion collective indépendamment des réflexions des membres impliqués dans le conflit (D<sub>1</sub>). L'objectif est que chaque membre développe une opinion personnelle sur le sujet. À la fin de la réunion, les participants sont encouragés à continuer leur réflexion. Ils sont avertis qu'ils recevront une information à traiter avant leur prochaine réunion.

Ces deux premières réunions s'appuient sur le modèle agonistique inclusif. De fait, les modalités pratiques de délibération sont inspirées des expérimentations de Paxton (2020). Ainsi, les participants sont réunis en cercle (Figure 61), ce qui permet de promouvoir une délibération plurielle, égalitaire et inclusive. Tous les membres détiennent un nombre de jetons similaire pour limiter et égaliser le temps de parole des participants. Après chaque prise de parole, le participant pose un jeton au centre. Il ne peut plus participer au débat quand il ne détient plus de jetons.

**Figure 61 : Une délibération inclusive d'après Paxton (2020, Ch 4)**



Dans ce cadre, le facilitateur (F dans la Figure 61) ne contraint ni ne prescrit les échanges, sur le fond comme sur la forme. Il se contente de rappeler l'objectif et la démarche au début de la réunion, de vérifier le bon déroulement de la prise de parole et de s'assurer que les échanges demeurent respectueux. Il ne participe pas aux échanges.

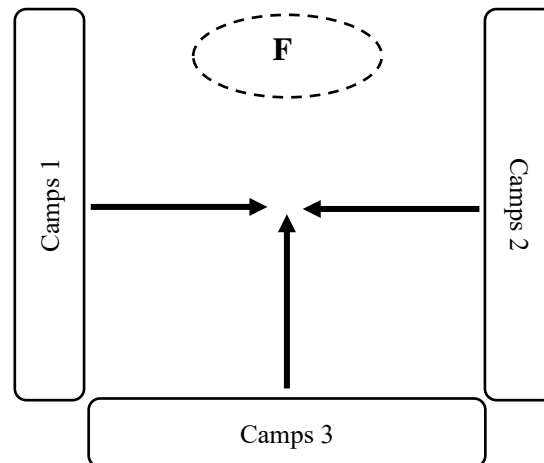
- (3) **Seconde réunion du groupe des partisans du conflit (D<sub>2</sub>).** La réunion se déroule en quatre temps. (1) À la suite de la première réunion, chaque camp se positionne sur des tables mises face à face (Figure 62) et présente sa proposition de résolution respective. Chaque « camp » souligne ce qui les réunit en tant que « nous » et ce qui le différencie du camp adverse (« eux »). (2) Un débat est alors organisé entre les parties pour approfondir, clarifier et potentiellement modifier la frontière antagonique. (3) À la suite de ce débat, la possibilité est donnée à chaque membre de changer de « camp », avec la

liberté de donner ou non les raisons de ce changement. (4) Enfin, chaque groupe a la possibilité de modifier le contenu de sa proposition. La réunion se termine donc avec plusieurs propositions incompatibles et les différentes raisons de cette situation. Une synthèse est alors envoyée aux membres tirés au sort en amont de leur prochaine réunion (S<sub>2</sub>), elle sera la base de leur délibération.

- (4) **Seconde réunion du groupe tiré au sort (S<sub>2</sub>).** En amont, **les propositions de (D<sub>2</sub>)** sont envoyées aux membres en soulignant les éléments dissensuels. Suivant le modèle adversarial, il est demandé aux participants de se positionner sur les propositions antagoniques, de débattre sur ces propositions et ensuite de voter à la majorité simple sur celles-ci. Le sujet politique est ainsi tranché.

Ces deux dernières réunions s'appuient sur le modèle agonistique adversarial. Inspiré de la même manière des expérimentations de Paxton (2020), les tables sont disposées en deux rangées, face à face pour illustrer les collectifs polarisés et souligner tant l'unité de chaque côté que la distance entre les différents camps (Figure 62).

**Figure 62 : Une délibération adversariale d'après Paxton (2020, Ch 4)**



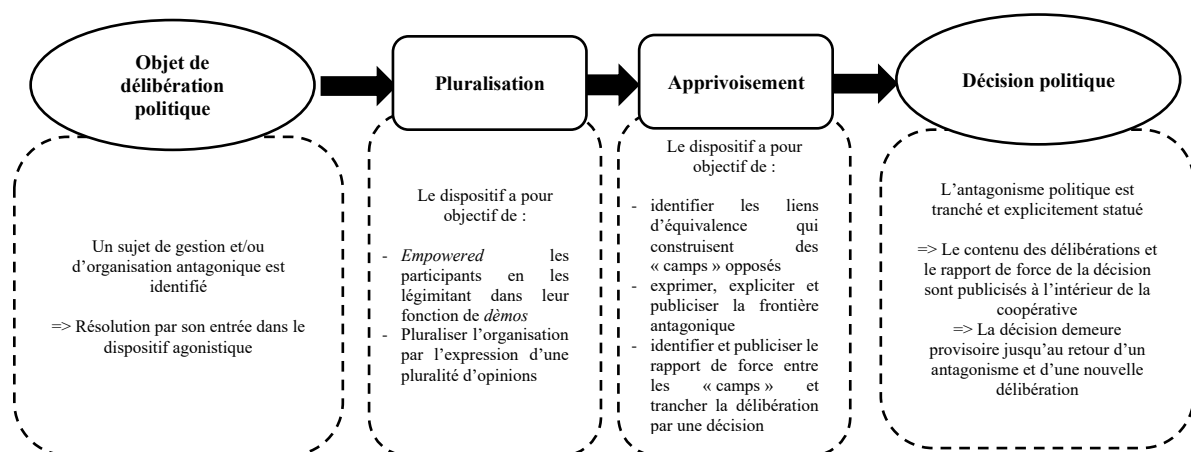
Dans ce cadre, le facilitateur (F dans la Figure 62) ne contraint ni ne prescrit les échanges, sur le fond comme sur la forme. Au début de la réunion, il présente l'objectif et la démarche de celle-ci et rappelle le partage, malgré le dissensus, de valeurs et de principe communs. Tout au long de la réunion, il a une attention particulière au temps de parole de chaque membre et de chaque camp et s'assure que le débat demeure respectueux. Il est le « gardien du temps » concernant les différents temps de la réunion. Il ne participe pas aux échanges.

Une fois que la décision est prise par le groupe de tiré au sort, la décision est statuée et elle est appliquée par la coopérative, en particulier par les membres impliqués dans le dissensus initial. Une communication de la décision est prévue via la newsletter mensuelle. Celle-ci présente : l'objet du dissensus, les différentes positions antagoniques, la décision finalement adoptée et un droit de réponse de la (ou des) position(s) minoritaire(s). L'objectif de cette communication est de publiciser le dissensus, le contenu antagonique et les éléments des décisions à l'ensemble de la coopérative.

#### 8.4.2. Délibérer : pluraliser et apprivoiser le conflit<sup>52</sup>

Comme souligné plus haut, l'enjeu d'une reproduction démocratique agonistique semble s'appuyer sur une nouvelle approche de la délibération, en rupture avec les principes rationnels et a-conflituels de la GPC. Le dispositif en cours d'expérimentation propose alors une combinaison de deux modèles agonistiques (Figure 63). Un premier temps, inspiré de l'agonisme inclusif (Tully, 1995 ; Connolly, 1995), a pour objectif de politiser et d'*empower* les participants pour créer une ouverture agonistique : chacun est mis en capacité de construire et d'exprimer une opinion personnelle sur un sujet politique. Le dispositif doit permettre l'expression de la pluralité de points de vue. Un second temps du dispositif s'inspire davantage de l'agonisme adversarial (Mouffe, 2014). L'objectif est alors de mettre en évidence les différents « camps » et développer différentes propositions incompatibles. L'objectif est à la fin de trancher sur deux propositions alternatives et d'identifier puis de publiciser les propositions majoritaire et minoritaire(s).

**Figure 63 : Un dispositif agonistique pour CONSOMX**



<sup>52</sup> Cette partie s'est principalement inspirée des expérimentations agonistiques de Paxton (2020).

Le dispositif s'appuie donc sur un double phénomène (Paxton, 2020) :

- (1) La **pluralisation par le conflit** (Tully, 1995 ; Connolly, 1995), c'est-à-dire favoriser la critique et la remise en question de l'ordre social par de nouveaux acteurs. Il s'agit ainsi d'encourager le pluralisme établi et plus largement de produire du pluralisme. Sur le principe *audi alteram partem*, les participants présentent une diversité de points de vue. Des compromis comme des désaccords peuvent alors être identifiés par les participants.

Cette approche inclusive offre des opportunités délibératives. Elle permet de :

- Faire émerger et partager une diversité de points de vue et d'expériences personnelles. Il y a ici un objectif de pluraliser les points de vue et les possibilités mises sur la place publique.
- Créer une reconnaissance mutuelle des expériences et des opinions de chacun. Chaque membre est reconnu comme légitime et pris en compte dans la délibération collective.

- (2) L'**apprivoisement du conflit** (Mouffe, 2014), il s'agit ici de transformer l'antagonisme en agonisme pour éviter que le conflit politique ne dégénère en forme violente. L'objectif est ainsi de sublimer le conflit et les luttes hégémoniques entre deux ou plusieurs lectures des principes communs.

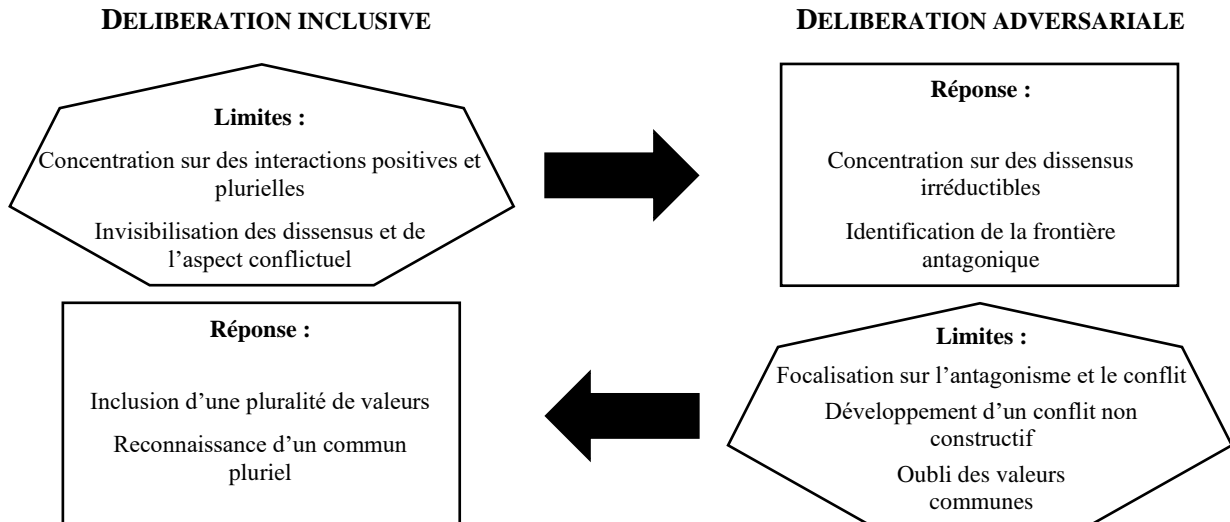
Cette approche adversariale offre plusieurs opportunités délibératives. Elle permet :

- d'identifier le « contre quoi » et le « pour quoi » au cœur du dissensus. En outre, elle révèle le « nœud » qui crée le dissensus et le conflit.
- d'identifier les « camps ». Chaque membre peut alors se positionner pour une proposition qu'il supporte. Elle permet également aux adhérents d'une même opinion de se connaître et de se reconnaître.
- d'identifier le camp hégémonique (la majorité) et le(s) camps contestataire(s) (la ou les minorité(s)). Elle permet d'estimer l'adhésion à différentes tendances politiques.

L'approche adversariale donne donc à la délibération une valeur *identificatoire*, en dévoilant publiquement les propositions politiques irréconciliables. Elle a également une valeur de

*légitimation* du dissensus, qui est reconnu, banalisé et apprivoisé par le dispositif, ses participants et plus largement l'organisation.

**Figure 64 : Complémentarité entre modèle inclusif et modèle adversarial**



Les premiers résultats ont montré une complémentarité processuelle entre ces deux formes d'agonisme en organisation (Paxton, 2020). En effet, les limites d'un modèle agonistique sont comblées par les caractéristiques et les potentialités de l'autre (Figure 64). Ainsi, alors que le modèle inclusif propose un échange davantage positif et inclusif, le modèle adversarial permet une insistance particulière sur l'identification des dissensus irréductibles et de la frontière antagonique. De même, le modèle adversarial, en se focalisant davantage sur l'antagonisme, risque de développer une délibération non-constructive et un oubli des valeurs communes qui réunissent la communauté. Le modèle inclusif propose alors un modèle qui insiste davantage sur la reconnaissance d'un pluralisme par des valeurs communes inclusives.

#### 8.4.3. Pour décider, une double autorité de gestion

Comme mis en évidence, l'analyse agonistique souligne *in fine* la question de la prise de décision : qui tranche le dissensus ? Cet élément pose donc la question de la détention de l'autorité de gestion au sein de CONSOMX. Pour résoudre cette problématique, les membres coopérateurs du COPIL ont décidé de mobiliser deux groupes de travail :

- Les **membres disputants** impliqués dans le conflit politique. Cet élément répond tant à une exigence pragmatique – ce sont les membres qui ont les connaissances et les

compétences sur le sujet traité – qu’à une attention agonistique. En effet, l’agonisme insiste sur la nécessité d’impliquer les personnes parties du dissensus (Lowndes & Paxton, 2018 ; Mouffe, 2014 ; Westphal 2019).

- Des **membres coopérateurs tirés au sort**. Cette nouveauté a été une demande des membres-coopérateurs du COPIL d’impliquer obligatoirement des « coopérateurs-lambda », c’est-à-dire des coopérateurs qui ne sont pas ou plus impliqués dans la gestion de la coopérative. Il s’agit ainsi de reconnaître le pluralisme établi (les représentants actuels) et un pluralisme possible (de futurs représentants ou d’autres acteurs politiques) par l’inclusion de coopérateurs peu impliqués dans la gestion de la coopérative. Il s’agit d’être inclusif (Tully, 1995 ; Connolly, 1995).

Westphal (2019) souligne que les minipublics tirés au sort sont cependant susceptibles d’être incapables de saisir les raisons qui amènent les parties à entrer en conflit et de ne pas prendre en compte les critères de dissensus. En d’autres termes, les non-partisans sont susceptibles de négliger le caractère conflictuel de l’objet de la délibération et de la décision. En effet, selon l’auteur, la sortie d’un conflit ne peut se faire sans ceux qui y sont impliqués directement et sans la formulation explicite de leurs divergences. C’est pourquoi l’association de ces deux groupes peut s’avérer fructueuse : les seconds devront s’appuyer et se positionner sur l’antagonisme créé et identifié par les premiers.

La mise en place de cette double représentation dans le dispositif agonistique crée finalement une double autorité de gestion (Tableau 22) :

- Le **groupe disputant**, réunissant les parties en conflit, mobilise le registre de la *compétence* : ceux sont eux qui quotidiennement participent à la gestion de la coopérative sur un champ donné (exemple : le comité compta/finance). S’ils ne sont pas experts ni professionnels à leur intégration, ces membres développent au fur et à mesure un certain savoir et certaines compétences spécifiques et nécessaires (par exemple, les membres du comité gouvernance ou du pool facilitation sont formés à leur entrée dans le groupe). Ces derniers mobilisent une autorité sur le *comment*, c’est-à-dire finalement une *autorité de gestion professionnelle*. Seulement, cette autorité de gestion risque d’aboutir à des antagonisme sur les valeurs et le *pourquoi* de l’entreprise.
- Le **groupe tiré au sort** quant à lui réunit des coopérateurs à jour de leur créneau. Il mobilise un registre davantage *idéologique*. Le choix du tirage au sort souligne la volonté d’une participation large et directe de coopérateurs, dont la participation



effective demeure sinon limitée. En conséquence, le groupe est formé de « *ceux qui n'ont aucune qualification particulière, aucune raison de gouverner plutôt que d'être gouvernés, d'être gouvernés plutôt que de gouverner* » (Rancière, 2012, p. 160). Finalement, il tire sa légitimité de faire partie du *dèmos* de la coopérative, c'est-à-dire d'être à la fois coopérateur, consommateur et travailleur. Ils sont les *usagers* de CONSOMX. Les tirés au sort mobilisent une autorité sur le *pourquoi* de l'entreprise, en tranchant sur la lecture et la hiérarchisation des valeurs dans leur concrétisation pratique. Ils assument ainsi une *autorité de gestion idéologique*.

**Tableau 22 : Une double autorité de gestion pour dispositif agonistique**

	<b>GROUPE DISPUTANT (G)</b>	<b>GROUPE TIRES AU SORT (A)</b>
<b>MEMBRES-PARTICIPANTS</b>	Parties en conflit	Coopérateurs tirés au sort à jour de leur créneau de travail
<b>LEGITIMITE</b>	Légitimité de la compétence	Légitimité de l'usage
<b>AUTORITE SUR...</b>	Comment...	Pourquoi...
<b>TYPE D'AUTORITE DE GESTION</b>	Autorité de gestion professionnelle	Autorité de gestion idéologique

Cette proposition doit être considérée avec précaution. (1) Tout d'abord, celle-ci est adaptée exclusivement au cas de CONSOMX, en accord avec le principe de contextualité de l'approche agonistique (Paxton, 2020). Elle n'a de fait aucune valeur universelle et n'a pas d'aspiration à être répliquée au sein d'un autre supermarché coopératif, ni à fortiori dans une autre entreprise libérée et/ou de l'ESS. (2) Ensuite, à l'heure de l'écriture de cette thèse, elle n'a pas fait l'objet d'une expérimentation finalisée et donc d'une analyse scientifique de sa performativité. Cette ébauche de dispositif agonistique est donc vouée à évoluer substantiellement. (3) Enfin, celle-ci a essentiellement été construite « en chambre » par le COPIL, elle pourra donc faire l'objet à posteriori de l'expérimentation de contestations et donc de modifications par les coopérateurs et les salariés de CONSOMX.

## 8.5. Conclusion

Ce huitième chapitre a été consacré à la discussion de nos résultats et à la présentation des apports théoriques de cette recherche. Ces apports se concentrent alors sur trois pistes, correspondant à nos trois questions de recherche :

*(1) l'ouverture de la gouvernance peut-elle dépasser les limites de l'entreprise libérée ?*

Ce chapitre souligne que l'ouverture de la gouvernance à différents acteurs-travailleurs de l'entreprise permet par l'adoption des statuts de l'ESS exigeant une « gouvernance démocratique » de dépasser les limites et l'impensé du modèle de l'entreprise libérée (Boullier & Ruffier, 2021 ; Coutrot, 2018 ; Picard, 2015). En particulier, cette ouverture ouvre la possibilité d'un débordement des figures normalement « imposées » par le leader-libérateur (Brière, 2019, p. 71), contrôlant la gouvernance de l'entreprise. En « *disempowering* » les fondateurs et les managers et en « *empowering* » les autres acteurs (Diefenbach, 2020), cette association encourage la politisation à l'intérieur de l'organisation et donc tend à pluraliser l'entreprise.

Cette situation propose une ouverture agonistique : l'organisation autorise et encourage l'élaboration et l'expression de critiques par la distanciation de l'hégémonie du leader-libérateur. L'organisation devient en ce sens pluraliste : le modèle de l'entreprise libérée est subverti en s'émancipant de ses éléments disciplinaires, non-délibératifs et non-pluralistes.

*(2) l'usage de l'entreprise libérée peut-il prévenir le risque de dégénérescence démocratique ?*

Ce chapitre propose un deuxième apport, relié à la littérature concernant l'ESS, en montrant empiriquement que les modèles d'entreprise libérée ne sont pas une solution organisationnelle pour éviter le processus de dégénérescence démocratique. Cette analyse nous a amené à un renouvellement agonistique de la théorie de la dégénérescence. Nous proposons ainsi quatre nouvelles étapes de dégénérescence (Meister, 1974 ; Hunt 1992) en contexte de libération d'entreprise : (1) la fusion, (2) l'ouverture, (3) la pluralisation et (4) la centralisation.

En outre, cette relecture souligne la difficulté des entreprises étudiées face au pluralisme puis à l'antagonisme organisationnel, conséquences d'une démocratisation de l'entreprise. En effet, si ceux-ci ne sont pas gérés, ils deviennent un risque de délitement de sa pratique et de son projet en commun. Face à ces éléments, les deux entreprises étudiées sont confrontées à l'absence de modèle organisationnel agonistique et pluraliste. Elles tendent ainsi au fur et à mesure à produire un double phénomène organisationnel : (1) une dégénérescence par consensus et dépolitisation et (2) une dégénérescence par absence d'autorité de gestion.

(3) dans quelle mesure l'association de l'entreprise libérée à un statut d'entreprise de l'ESS engage-t-elle une démocratisation de l'entreprise ?

Une troisième partie de chapitre traite enfin des éléments de théorisation du processus de démocratisation en identifiant les conditions, les effets et les enjeux de l'association de l'entreprise libérée à un statut d'entreprise de l'ESS – synthétisé dans la Figure 53 :

- *Conditions* - Cette association propose une démocratisation multi-niveau de l'entreprise : tous les niveaux sont ainsi caractérisés par la participation active et légitime des acteurs.
- *Effets* - Cette situation crée de fait une double ouverture organisationnelle et démocratique : une ouverture instituante et organisante puis une ouverture agonistique. Cette association constitue bien une voie de démocratisation de l'entreprise. En particulier, elle engendre une pluralisation de l'organisation.
- *Enjeux* - Si la production d'une organisation pluraliste confirme une démocratisation en cours de l'entreprise, elle pose cependant un nombre d'enjeux importants qui remettent en cause la reproduction démocratique : (1) l'apparition d'antagonismes politiques à l'intérieur de l'entreprise et (2) la multiplication des légitimités à diriger l'entreprise. Respectivement, ces éléments entrouvrent deux voies d'approfondissement démocratique : la création de dispositifs délibératifs agonistiques et la conceptualisation d'une autorité de gestion plurielle.

Enfin, le chapitre se conclut par la présentation d'une recherche-action au sein de CONSOMX. En outre, celle-ci est une première réponse à un des enjeux de la démocratisation de l'entreprise : l'émergence d'antagonismes politiques internes. En suivant les principes agonistiques, nous présentons un dispositif qui a pour objectif (1) la pluralisation de l'antagonisme et (2) son apprivoisement.

## Conclusion générale

Les deux cas uniques étudiés au sein de cette recherche nous ont permis d'identifier les potentiels et les limites de cette association entreprise de l'ESS / entreprise libérée. Dans une perspective de démocratisation des entreprises et de leur organisation, nous nous sommes efforcé de répondre à la problématique suivante :

*L'association entreprise de l'ESS / entreprise libérée constitue-t-elle un processus de démocratisation de l'entreprise ?*

Cette conclusion générale souligne ainsi les contributions de cette thèse à l'état de l'art sur l'entreprise libérée, les entreprises de l'ESS et la démocratie en entreprise (Partie 9.1.). Par la suite, nous soulignons certaines limites identifiées (Partie 9.2.). Enfin, deux voies de recherche sont identifiées pour prolonger cette recherche doctorale (Partie 9.3.).

**Tableau 23 : Synthèses des contributions de la thèse**

	<b>L'ENTREPRISE LIBEREE</b>	<b>LES ENTREPRISES DE L'ESS</b>	<b>ELEMENTS POUR UNE THEORIE DE LA DEMOCRATIE EN ENTREPRISE</b>
<b>OBJECTIFS INITIAUX</b>	<i>produire des connaissances plus approfondies sur l'entreprise libérée</i>	<i>approfondir les connaissances sur les entreprises de l'ESS</i>	<i>identifier les éléments pour une démocratisation de l'entreprise</i>
<b>CONTRIBUTIONS EMPIRIQUES</b>	L'ouverture de la gouvernance dans les entreprises libérées permet le développement du pluralisme car elle limite la figure du leader libérateur	Les organisations libérées n'empêchent pas le processus de dégénérescence	Une mise en mouvement démocratique de l'entreprise nécessite une conception et une pratique multi-niveau de sa démocratisation
<b>CONTRIBUTIONS THEORIQUES</b>	Une analyse pluraliste de l'entreprise	Une relecture de la théorie de la dégénérescence	Une complémentarité théorique entre le cadre des communs et l'approche agonistique pour penser la démocratisation de l'entreprise
<b>IMPLICATIONS MANAGERIALES</b>	L'ouverture de la gouvernance pour une entreprise effectivement post-autoritaire	Une nécessaire création organisationnelle	

### 9.1. Contributions de la thèse

Ce travail doctoral offre un nouvel éclairage sur des enjeux et des théories bien étudiés. Pour ce faire, il s'appuie sur un objet de recherche associant des pratiques de gestion et des littératures

jusqu'à jamais rassemblées : les entreprises de l'ESS et les modèles d'entreprise libérée. Par une approche critique, cette thèse éclaire finalement les limites et les enjeux des organisations alternatives (Béji-Bécheur *et al.*, 2021 ; Del Fa, 2016 ; Dorion, 2017 ; Ouahab, 2019 ; M. Parker *et al.*, 2014) tout en analysant et en approfondissant leur potentiel émancipateur par l'approche démocratique adoptée, à savoir le commun et l'agonisme. Nous affirmons que cette thèse apporte une triple contribution (Tableau 23) : empirique (Partie 9.2.1.), théorique (Partie 9.2.2.) puis managériale (Partie 9.2.3.) sur les trois axes, correspondant à nos questions initiales de recherche.

### 9.1.1. Contributions empiriques

La première contribution empirique est tout d'abord l'étude d'un objet de recherche singulier qui, à notre connaissance, n'a jamais été étudié dans la littérature. Cette association d'une gouvernance démocratique avec une organisation libérée ouvre en effet la voie à une étude multi-niveau de la démocratisation de l'entreprise.

Tout d'abord, cet objet de recherche a permis de mettre en évidence le potentiel pluraliste de cette association organisationnelle. En ce sens, elle démontre empiriquement que **l'ouverture de la gouvernance de l'entreprise permet de dépasser certaines limites identifiées par la littérature critique en sciences de gestion sur les entreprises libérées**. Cette extension démocratique ouvre la voie à une politisation et une pluralisation de l'entreprise qui devient un objet démocratique. L'ouverture de la gouvernance autorise un pluralisme dans les entreprises libérées.

Cette étude permet en sus d'améliorer la compréhension des entreprises de l'ESS, de leur potentiel et de leurs limites démocratiques, en analysant dans quelle mesure celle-ci peuvent étendre la démocratie au-delà de la gouvernance et contrecarrer le processus de dégénérescence. Cependant, nous avons montré **que les modèles d'entreprise libérée ne constituent pas une réponse adéquate**, tant celle-ci tend à dépolitiser l'organisation démocratique et à ne pas adapter et recomposer la question de l'autorité de gestion.

Enfin, nous avons montré **l'importance d'une approche multi-niveau de l'entreprise pour lancer effectivement un processus de démocratisation**. Ainsi, cette recherche démontre l'importance d'étendre la logique du management à la gouvernance de l'entreprise : toute proposition alternative de management ne peut faire l'économie d'une réflexion sur l'entreprise

dans son entièreté, en particulier la gouvernance d'entreprise, lieu de contrôle et de direction de l'entreprise. De même, la transformation intégrative de l'entreprise de l'ESS par l'adoption de l'entreprise libérée approfondit le processus de démocratisation. La démocratie n'est alors pas réduite à des élections et à une question de gouvernance d'entreprise, mais se traduit quotidiennement au sein de l'organisation à travers divers dispositifs de participation et de délibération.

### 9.1.2. Contributions théoriques

Une première contribution théorique tient à l'**analyse pluraliste de l'entreprise**. En effet, cette recherche souligne l'importance de l'ouverture de la gouvernance pour faire de l'entreprise libérée une organisation autorisant et favorisant le pluralisme en entreprise. Ce potentiel pluraliste s'appuie alors sur deux leviers : (1) le retrait de la figure du leader-libérateur par la mise en place d'une gouvernance collective et plurielle, celui-ci n'est alors plus le seul détenteur du fameux « pourquoi » de l'entreprise (Carney & Getz, 2016) en ouvrant des « figures » organisationnelles qui jusqu'ici demeurent imposées (Brière, 2019, p. 71) et (2) une politisation individuelle et collective des membres.

Une deuxième contribution réside dans une **relecture de la théorie de la dégénérescence**. En analysant l'extension de la gouvernance démocratique à toute l'organisation par des modèles d'entreprise libérée, notre recherche met en évidence une nouvelle origine de la dégénérescence qui se détache de la cause hiérarchique. Celle-ci serait avant tout la conséquence d'une dépolitisation de l'organisation démocratique. Elle trouve son origine dans une incapacité organisationnelle à accepter une gestion *politique* de l'entreprise commune. En particulier, les entreprises de l'ESS souffrent d'un déficit de dispositifs agonistiques capable (1) d'encourager et de gérer les dissensus et les antagonismes, qui *in fine* sont invisibilisés par une proposition consensuelle, et (2) de proposer une autorité de gestion pluraliste.

Enfin, les deux contributions précédentes soulignent **la complémentarité entre les cadres théoriques des communs et de l'agonisme**. Ces deux approches offrent en outre un cadre théorique bénéfique pour sortir de certaines oppositions traditionnelles, qui mériteraient d'être écartées (Gand & Segrestin, 2009), à l'instar des dualités hiérarchie/démocratie ou encore participation/représentation. Dans cette optique, notre recherche confirme la complémentarité entre l'agonisme et le commun (Kioupkiolis, 2018). En particulier, les deux terrains démontrent la nécessité de penser de manière agonistique les communs puisque toute pratique de type

*commoning* est productrice de politisation et de pluralisme et donc de potentiels antagonismes à gérer.

### 9.1.3. Implications managériales

Inscrite en sciences de gestion et du management, cette thèse ouvre également des voies d'encouragement et des voies de potentialités pour les entreprises. En particulier, elle **encourage les organisations libérées à ouvrir leur gouvernance d'entreprise**. En ce sens, elles peuvent mobiliser certaines innovations juridiques récentes du droit français, ouvertes aux entreprises traditionnelles : la qualité de société commerciale de l'ESS, exigeant à la mise en place d'une gouvernance démocratique, ou le statut de société à mission, qui requiert l'instauration d'un comité de mission, associant en particulier de manière impérative les salariés. Cette ouverture du domaine de la gouvernance permet à l'entreprise un alignement entre un discours de libération, d'autonomie voire d'émancipation et les pratiques organisationnelles. En outre, l'ouverture de la gouvernance dans les entreprises libérées assure la qualité émancipatrice de la libération.

Concernant les entreprises de l'ESS, cette thèse les encourage à mener une véritable réflexion et mise en action pour *a minima* adapter leur organisation managériale à leur statut. Pour ce faire, les modèles d'entreprise libérée et leurs dispositifs particuliers constituent une solution imparfaite, mais existante. Nous encourageons donc les entreprises à mettre en place ce type d'organisation, tout en gardant en tête les limites identifiées au sein de cette thèse. Cette proposition s'adresse plus largement aux mouvements de l'ESS, historiquement en partie responsable de cet impensé du travail et de l'organisation mis en évidence en partie 1.2. : ESS France, mais aussi particulièrement les représentations des différents mouvements des entreprises composantes de l'ESS (la Mutualité Française pour les mutuelles, l'Alliance International Coopérative, Coop FR et CGSCOP pour les coopératives, le Mouvement associatif pour les associations et Impact France pour les entreprises sociales). **Il revient ainsi aux responsables de ces institutions de mener un projet de création organisationnelle d'ampleur pour proposer une organisation effectivement alternative et démocratique.**

Finalement, la contribution managériale principale de cette thèse est l'importance d'**aller au bout de la logique** qui ne peut être réduite à un seul niveau organisationnel. Une démocratisation de l'entreprise ne peut être le moyen d'une organisation plus efficace, rentable ou productive. Comme le souligne un des fondateurs d'ESUX : « *ce n'est pas un modèle qui*

*t'évite les galères* ». De fait, cette recherche met en lumière la place particulière des dissensus et de l'antagonisme au sein des organisations. En ce sens, nous encourageons les dirigeants et les managers, d'une entreprise de l'ESS ou d'une entreprise dite libérée, mais aussi plus largement de n'importe quelle forme d'entreprise, à considérer les dissensus et les conflits comme inévitables et productifs (Van Buren *et al.*, 2021). Moins que d'étouffer les dissensus à travers la mise en place d'une stratégie de consensualisation, les résultats de la recherche tendent à inciter les dirigeants et managers à accepter et légitimer l'expression des dissensus en entreprise.

## 9.2. Limites de la recherche

Les limites identifiées de cette recherche peuvent être présentées sous trois axes principaux.

Tout d'abord, une première limite est issue de notre **objet de recherche**.

Le choix de notre objet de recherche et de notre cadre théorique tend également à écarter de nombreux facteurs contingents externes qui, à l'instar du financement bancaire ou des réglementations, déterminent les statuts de ces organisations. De même, les deux entreprises étudiées demeurent des entreprises jeunes qui ont adopté dès leur création cette association originale. Il serait ainsi pertinent d'étudier la mise en place d'une libération d'entreprise dans une entreprise de l'ESS plus ancienne pour en comprendre plus finement les répercussions de ce choix et ses potentialités démocratiques.

Une deuxième limite est identifiée dans la **démarche de recherche** mise en place dans cette thèse.

D'un point de vue méthodologique, la démarche « boule de neige » implique une limite sur la représentativité des acteurs interviewés au sein des deux cas étudiés. En effet, ce type de recueil de données concentre notre compréhension organisationnelle sur les personnes les plus impliquées, inscrites dans les réseaux relationnels de l'organisation, et exclut toute une partie des acteurs peu impliqués. Cet élément explique en partie nos résultats qui mettent en avant des dimensions politiques, en particulier l'antagonisme.

Une autre limite émane de la situation sanitaire qui a fortement limité l'accès aux terrains de recherche. Cette situation questionne ainsi la validité du construit et de l'interprétation de la recherche puisque nous n'avons pas eu accès directement aux situations organisationnelles mais



d'avantage aux vécus et aux expériences des acteurs, ce qui correspond finalement à notre démarche épistémologique interprétativiste. En ce sens, la triangulation méthodologique puis la présentation des résultats aux acteurs de terrain ont permis d'assurer la validité externe et interne des résultats et des interprétations de recherche. Ensuite, ce contexte de COVID-19 pose la question de la généralisation des résultats en situation de crise sanitaire. Ainsi, il a été difficile de comprendre dans quelle mesure nos études de cas et nos analyses ont été affectées par une situation sanitaire, économique et politique inédite.

La troisième limite identifiable est le choix du **cadre théorique** mobilisé au sein de cette recherche.

Le choix du commun et de l'agonisme écarte un ensemble de courants et de concepts politiques pertinents pour l'analyse de la démocratie en entreprise. Notre analyse évacue, ou *a minima* estompée, de fait certains phénomènes organisationnels pour se concentrer davantage sur le pluralisme et le conflit en entreprise comme vitalité démocratique.

En effet, le cadre théorique adopté offre certes un potentiel analytique pertinent pour comprendre le phénomène démocratique en entreprise. Il a cependant pour le moment une valeur propositionnelle limitée : en ce sens ce travail ne permet pas de proposer des dispositifs ou des actions concrètes pour les managers et les dirigeants d'entreprises. Au mieux il ouvre des pistes de réflexion, comme celles présentées en Partie 8.4., qui sont des points de départ à pour de plus amples expérimentations.

### 9.3. Perspectives de recherche

Cette thèse ouvre finalement la voie à des approfondissements et à des pistes de recherches futures pour penser et concrétiser une démocratisation pérenne de l'entreprise. En particulier, la piste de la recherche-action, démarche méthodologique davantage pragmatique, est une perspective qui nous semble pertinente dans la continuité de cette thèse pour affirmer un engagement praxéologique de recherche en gestion vers une démocratisation de l'entreprise.

#### 9.3.1. Une démocratisation, plusieurs acteurs

L'association d'un statut de l'ESS et d'une organisation libérée demeure restrictive pour étudier le potentiel démocratique des entreprises. En effet, plusieurs acteurs, dispositifs et

réglementations ont été volontairement écartés pour simplifier l'analyse et le propos. En outre, les courants de démocratisation présentés en partie 3.2. constituent des éléments complémentaires, mais aussi centraux à prendre en compte pour développer un programme démocratique de l'entreprise.

Ainsi, notre objet de recherche pourrait être complété en analysant le rôle de la démocratie industrielle et des syndicats dans un processus de démocratisation de l'entreprise. Par exemple, Quijoux (2018) souligne l'importance du syndicalisme dans la reprise d'une entreprise en SCOP et dans la mise en place d'une organisation démocratique. Cet élément questionne finalement le rôle des syndicats à la fois dans un processus de lancement de la démocratisation et dans la pratique quotidienne de la démocratie.

Dans le même sens, une analyse de la place des différentes parties prenantes externes (pouvoirs publics, associations militantes, associations de consommateurs, etc.) nous semble essentielle pour comprendre comment l'entreprise, en tant qu'institution politique, peut s'inscrire dans un espace politique plus large.

### 9.3.2. Une organisation démocratique agonistique à inventer

L'élargissement du cadre théorique agonistique à l'ensemble de l'organisation des entreprises pourrait constituer une deuxième piste de recherche. Il s'agirait de ne plus centrer l'analyse sur un dispositif de management, comme nous l'avons fait, mais de comprendre dans quelle mesure et comment l'organisation dans son entièreté peut (doit ?) devenir agonistique.

En effet, cette thèse souligne la qualité et le potentiel politique de l'entreprise : celle-ci peut devenir un espace commun instituant et pluraliste. De fait, la pratique démocratique tend à expliciter et légitimer le pluralisme en organisation et donc le conflit politique. C'est pourquoi, notre recherche invite plusieurs champs professionnels et disciplinaires à investir le cadre théorique agonistique pour penser l'organisation à travers un prisme démocratique : les ressources humaines, les relations industrielles, le marketing ou encore la communication organisationnelle. Par exemple, Ouahab (2019) propose l'organisation de campagnes politiques à l'intérieur du supermarché coopératif La Louve ou la mise d'un média d'opinion interne. En conséquence, cette thèse invite à mener des recherches-action pour expérimenter et identifier les éléments d'une nouvelle organisation agonistique.

Cependant, l'optique agonistique tend à questionner des éléments du droit. En effet, comme le soulignent Levillain *et al.* (2014), le droit demeure le cadre déterminant les structures de pouvoir de l'entreprise. En outre, à l'instar des récentes innovations, il s'agirait de questionner le cadre juridique contemporain. Que cela concerne le droit des sociétés ou le droit du travail, il semble essentiel de travailler à des innovations juridiques autorisant et encourageant la mise en place d'une organisation effectivement démocratique.

### 9.3.3. Former à la démocratie en entreprise

Une perspective de recherche peut être identifiée du côté de l'éducation en gestion. L'importance de cette thématique a été en particulier ouverte à la suite de la recherche au sein d'ESUX. Cette dernière met en effet en évidence l'importance de la formation dans l'*empowerment* puis l'autonomisation des auxiliaires de vie. De même, le cas de CONSOMX est également exemplaire : les plus impliqués au sein des coopérateurs sont bien souvent d'anciens dirigeants qui ont une expérience en gestion d'entreprise.

Adossées à la question de l'autorité de gestion et de son partage, la place et la manière d'enseigner la gestion sont aujourd'hui à questionner dans un projet de démocratisation de l'entreprise. Plusieurs questions peuvent ainsi être soulevées, telles que :

- (1) l'ouverture de l'enseignement en gestion à des opérationnels pour leur donner les clés fondamentales de gestion des entreprises et rendre ainsi chacun en mesure d'occuper des places à responsabilité dans les types d'entreprise au projet démocratique. Il s'agit ici d'« *empowering the disempowered* » (Diefenbach, 2020)
- (2) de la présentation de formes alternatives d'organisation (Béji-Bécheur *et al.*, 2021 ; Del Fa, 2016 ; Dorion, 2017 ; Ouahab, 2019 ; M. Parker *et al.*, 2014) pour éviter toute forme d'isomorphisme délétère pour les entreprises de l'ESS, leur qualité alternative et leur vitalité démocratique. Cet élément ouvre la voie, en particulier, à un nouvel enseignement en école de management afin de « *disempowering the empowered* » (Diefenbach, 2020)

Dans cette optique, nous menons actuellement au sein du programme grande école de l'ICD Business School un projet de recherche-action sur la question suivante : « Comment enseigner les organisations alternatives en école de management ? ». Cette recherche analyse comment enseigner une *alter*-gestion et ainsi participer à évaluer le potentiel de démocratisation des entreprises.

Cette recherche-action prendra appui sur un cours de niveau Master 2 sur les « Nouvelles formes d'entreprises responsables », composé de 18h de cours magistral et enseigné sur deux campus. Contrairement à certaines recherches-actions sur le sujet, le cours est inscrit dans le tronc commun du programme : il n'est donc pas circonscrit à une minorité d'étudiants avertis, généralement inscrits dans une spécialité « Management responsable », mais ouvert à un ensemble hétéroclite d'étudiants et donc enseigné en cours magistral (environ 70-80 étudiants). L'objectif de cette recherche est ainsi d'identifier (1) les démarches pédagogiques adaptées à un tel enseignement large des organisations alternatives et (2) l'appropriation et la réaction des étudiants concernant une approche critique et alternative de la gestion d'entreprise puis les effets sur les postures professionnelles et managériales des étudiants.

# Bibliographie

Ackoff, R. L. (1974). *Redesigning the Future : Systems Approach to Societal Problems*. John Wiley & Sons Inc.

Ackoff, R. L. (1994). *The Democratic Corporation : A Radical Prescription for Recreating Corporate America and Rediscovering Success*. OUP USA.

Acksel, B., Euler, J., Gauditz, L., Helfrich, S., Kratzwald, B., Meretz, S., Stein, F., & Tuschen, S. (2016). *Commoning—Perspectives on Conviviality*.

Acquier, A. (2007). RSE et outils de gestion : Perspectives pour l'analyse des marchés de l'évaluation extra financière. *Revue de l'organisation responsable*, Vol. 2(2), 5-15. <https://doi.org/10.3917/ror.022.0005>

Acquier, A., Bellaredj, F., Fridenson, P., Robé, J.-P., Lefebvre, P., & Blin, A. (2021). Comment comprendre la politisation contemporaine des entreprises ? *Entreprises et histoire*, 104(3), 198-212. <https://doi.org/10.3917/eh.104.0198>

Acquier, A., Girard, B., & Montréal, L. D. (2013). 5—Une approche critique de la théorie des parties prenantes. In *Repenser la responsabilité sociale de l'entreprise* (p. 107-122). Armand Colin.

Adler, P. S. (2007). The Future of Critical Management Studies : A Paleo-Marxist Critique of Labour Process Theory. *Organization Studies*, 28(9), 1313-1345. <https://doi.org/10.1177/0170840607080743>

Adler, P. S. (2019). *The 99 percent economy : How democratic socialism can overcome the crises of capitalism*. Oxford University Press.

Aggeri, F. (2016). La recherche-intervention : Fondements et pratiques. In J. Barthélemy & N. Mottis (Éds.), *À la pointe du management : Ce que la recherche apporte au manager* (p. 79-100). Dunod.

Aggeri, F., & Labatut, J. (2010). La gestion au prisme de ses instruments. Une analyse généalogique des approches théoriques fondées sur les instruments de gestion. *Finance Contrôle Stratégie*, n°3, 5-37.

Alchian, A. A., & Demsetz, H. (1972). Production, Information Costs, and Economic Organization. *The American Economic Review*, 62(5), 777-795.

Alcolea-Bureth, A.-M. (2004). *Pratiques et théories de l'économie solidaire : Un essai de conceptualisation*. Harmattan.

Alcouffe, A., Chevallier, M., & Prades, J. (2013). *De Walras à Vanek. Coopération et politique* [Document de travail].

Alexandre, M. (2013). La rigueur scientifique du dispositif méthodologique d'une étude de cas

multiple. *Recherches Qualitatives*, 1(32), 27-56. <https://doi.org/10.7202/1084611ar>

Aliseda, A. (2006). What is Abduction ? Overview and Proposal for Investigation. In *Abductive Reasoning* (Vol. 330, p. 27-50). Kluwer Academic Publishers. [https://doi.org/10.1007/1-4020-3907-7\\_2](https://doi.org/10.1007/1-4020-3907-7_2)

Allard, F., Amans, P., Bravo-Bouyssy, K., & Loup, S. (2013). L'accompagnement entrepreneurial par les Coopératives d'Activité et d'Emploi : Des singularités à questionner. *Management international*, 17(3), 72-85. <https://doi.org/10.7202/1018268ar>

Allard-Poesi, F. (2003). Coder les données. In Y. Giordano, *Conduire un projet de recherche : Une perspective qualitative* (p. 245-290). EMS.

Allard-Poesi, F., & Maréchal, G. (2014). Construction de l'objet de la recherche. In R.-A. Thietart (Éd.), *Méthodes de recherche en management* (p. 34-57). Dunod.

Allard-Poesi, F., & Perret, V. (2003). La Recherche-Action. In Y. Giordano (Éd.), *Conduire un projet de recherche : Une perspective qualitative* (p. 85-132). EMS.

Allard-Poesi, F., & Perret, V. (2014). *Fondements épistémologiques de la recherche: Vol. 4e éd.* (R.-A. Thietart, Éd.; p. 14-46). Dunod.

Alvesson, M., & Sandberg, J. (2011). Generating research questions through problematization. *Academy of Management Review*, 36(2), 247-271. <https://doi.org/10.5465/AMR.2011.59330882>

Alvesson, M., & Willmott, H. (Éds.). (1992). *Critical management studies*. Sage.

Angot, J., & Milano, P. (2014). *Chapitre 7. Comment lier concepts et données ?* (Vol. 4). Dunod.

Arborio, A.-M. (Éd.). (2019). *Crise(s) et mondes du travail*.

Arendt, H. (2017). *Condition de l'homme moderne* (G. Fradier, Trad.). Pocket/Calmann-Lévy.

Arrigo, G., & Casale, G. (2010). *Une analyse comparative sur la notion de participation des travailleurs* (p. 52). Organisation International du travail.

Artis, A., & Demoustier, D. (2013). Economie social (et solidaire) : Penser l'économie autrement ? In D. Hiez & E. Lavillunière (Éds.), *Vers une théorie de l'économie sociale et solidaire* (p. 33-53). Larcier.

Arvon, H. (1980). *L'Autogestion*. PUF.

Aubert, N., Gaulejac, V. de, & Vindras, S. (2007). *Le coût de l'excellence* (Nouvelle éd). Édition du Seuil.

Aufrère, L., Eynaud, P., Gauthier, O., & Vercher-Chaptal, C. (2019). Entreprendre en commun(s). *Revue française de gestion*, N° 279(2), 83-96. <https://doi.org/10.3166/rfg.2019.00332>

Auroux, J. (1981). *Les droits des travailleurs : Rapport au Président de la République et au premier Ministre*. La Documentation française.

Avril, C. (2009). Une mobilisation collective dans l'aide à domicile à la lumière des pratiques et des relations de travail. *Politix*, n° 86(2), 97. <https://doi.org/10.3917/pox.086.0097>

Ayache, M., & Dumez, H. (2011). Le codage dans la recherche qualitative une nouvelle perspective ? *Libellio d'ÆGIS*, 2, 33-46.

Azam, G. (2003). Économie sociale, tiers secteur, économie solidaire, quelles frontières ? *Revue du MAUSS*, no 21(1), 151-161. <https://doi.org/10.3917/rdm.021.0151>

Bachet, D. (2007). *Les fondements de l'entreprise : Construire une alternative à la domination financière*. Éditions de l'Atelier.

Bancal, J. (1970). *Proudhon : Pluralisme et autogestion. Tome 2*.

Bandeira-De-Mello, R., & Garreau, L. (2011). L'utilisation d'Atlas.ti pour améliorer les recherches dans le cadre de la Méthode de la Théorisation Enracinée (MTE) : Panacée ou mirage? *Recherches Qualitatives*, 30(2), 175-202. <https://doi.org/10.7202/1084835ar>

Bargues, É., Hollandts, X., & Valiorgue, B. (2017). Mettre en œuvre une gouvernance démocratique à la suite de une reprise en SCOP. *Revue française de gestion*, N° 263(2), 31-50. <https://doi.org/10.3166/rfg.2016.00096>

Bargues-Bourlier, E. (2009). Pratiques d'intégration en contexte de développement économique et social durable : Le cas d'une Scop. *Management & Avenir*, n° 26(6), 256-279. <https://doi.org/10.3917/mav.026.0256>

Barreto, T. (2010). *Avec l'économie des conventions, un essai de caractérisation de l'économie sociale et solidaire*. 14.

Barreto, T. (2011). Penser l'entreprise coopérative : Au-delà du réductionnisme du mainstream. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 82(2), 187-216. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8292.2011.00436.x>

Barthélemy, J. (2012). Pour une recherche en gestion conciliant rigueur et pertinence. *Revue française de gestion*, 228229(9), 269-283. <https://doi.org/10.3166/RFG.228-229.269-283>

Barthold, C., & Bloom, P. (2020). Denaturalizing the Environment: Dissensus and the Possibility of Radically Democratizing Discourses of Environmental Sustainability. *Journal of Business Ethics*, 164(4), 671-681. <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04397-0>

Batstone, E. (1983). Organization and Orientation: A Life Cycle Model of French Cooperatives. *Economic and Industrial Democracy*, 4(2), 139-161. <https://doi.org/10.1177/0143831X8342002>

Battistelli, M. (2019). Les apports contrastés de l'holocratie à la démocratie délibérative en entreprise. Une étude ethnographique dans une PME de l'Yonne. *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme Entreprise*, n° 35(2), 3-23.

<https://doi.org/10.3917/rimhe.035.0003>

Baumann, F. (2018). *Le brown-out : Quand le travail n'a plus aucun sens* (Josette Lyon).

Bauwens, M., & Kostakis, V. (2017). *Manifeste pour une véritable économie collaborative : Vers une société des communs* (O. Petitjean, Trad.).

Bayle, E., & Dupuis, J.-C. (2012). *Management des entreprises de l'économie sociale et solidaire : Identités plurielles et spécificités*. De Boeck.

Bazzoli, L., & Dutraive, V. (2002). L'entreprise comme organisation et comme institution. Un regard à partir de l'institutionnalisme de J.R. Commons. *Économie et institutions*, 1, 5-46. <https://doi.org/10.4000/ei.704>

Becker, H. S. (2016). *La bonne focale : De l'utilité des cas particuliers en sciences sociales*.

Becker-Olsen, K. L., Cudmore, B. A., & Hill, R. P. (2006). The impact of perceived corporate social responsibility on consumer behavior. *Journal of Business Research*, 59(1), 46-53. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2005.01.001>

Bedock, C., Bonin, L., Liochon, P., & Schnatterer, T. (2020). Une représentation sous contrôle : Visions du système politique et réformes institutionnelles dans le mouvement des Gilets jaunes. *Participations*, N° 28(3), 221-246. <https://doi.org/10.3917/parti.028.0221>

Béji-Bécheur, A. (2018). III. Marketing pour les organisations de l'économie sociale et solidaire, attention danger ! In A. Béji-Bécheur, P. Codello, & P. Château-Terrisse, *GESS* (p. 61-76). EMS Editions. <https://doi.org/10.3917/ems.bejib.2018.01.0061>

Béji-Bécheur, A., Codello, P., & Château-Terrisse, P. (2018). *GESS - Gestion des Entreprises Sociales et Solidaires*. EMS Editions. <https://doi.org/10.3917/ems.bejib.2018.01>

Béji-Bécheur, A., Vidaillet, B., & Hildwein, F. (2021). *Organisons l'alternative ! Pratiques de gestion pour une transition écologique et sociale*. Editions EMS / In Quarto.

Béroud, S. (2013). Perspectives critiques sur la participation dans le monde du travail : Éléments de repérage et de discussion. *Participations*, N° 5(1), 5-32. <https://doi.org/10.3917/parti.005.0005>

Bessire, D., & Mesure, H. (2009). Penser l'entreprise comme communauté : Fondements, définition et implications. *Management & Avenir*, n° 30(10), 30-50. <https://doi.org/10.3917/mav.030.0030>

Bevort, A. (2013). De Taylor au néo-management : Quelle participation des salariés ? *Participations*, 5(1), 33. <https://doi.org/10.3917/parti.005.0033>

Bidet, É. (2000). Économie sociale, nouvelle économie sociale et sociologie économique. *Sociologie du Travail*, 42(4), 587-599. <https://doi.org/10.4000/sdt.37146>

Bidet, É. (2003). L'insoutenable grand écart de l'économie sociale Isomorphisme institutionnel et économie solidaire. *Revue du MAUSS*, 21(1), 162. <https://doi.org/10.3917/rdm.021.0162>



Birchfield, V. (2013). La contestation de l'idéologie du marché : Articuler Polanyi et Gramsci. In *Socioéconomie et démocratie* (p. 65-87). Érès.

Bischoff, G. (2021). *On democracy at work : A European framework for employees' participation rights and the revision of the European Works Council Directive (2021/2005(INI))*. Parlement Européen. [https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/A-9-2021-0331\\_EN.html](https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/A-9-2021-0331_EN.html)

Blasi, J., Mehrling, P., & Whyte, W. F. (1984). Environmental influences in the growth of worker ownership and control. In B. Wilpert & A. Sorge, *International yearbook of organisational democracy* (John Wiley, p. 289-313).

Bockelbrink, B., Priest, J., & David, L. (2015). *Un Guide Pratique pour Evoluer vers des Organisations Agiles et Résilientes avec la Sociocratie 3.0*.

Boehm, C. (1999). *Hierarchy in the Forest : The Evolution of Egalitarian Behavior*. Harvard University Press.

Boespflug, M., Pasquet, P., & Sauviat, I. (2015, octobre). *La reconnaissance des parties prenantes dans une coopérative de consommation*. 18ème colloque Etienne Thil, Roubaix.

Böhm, S., & Land, C. (2012). The New 'Hidden Abode' : Reflections on Value and Labour in the New Economy. *The Sociological Review*, 60(2), 217-240. <https://doi.org/10.1111/j.1467-954X.2012.02071.x>

Bollier, D. (2007). The Growth of the Commons Paradigm. In C. Hess & E. Ostrom, *Understanding Knowledge as a Commons—From Theory to Practice* (p. 27-40).

Bollier, D., & Helfrich, S. (Éds.). (2015). *Patterns of commoning*. Common Strategies Group.

Boltanski, L. (2008). *Rendre la réalité inacceptable : À propos de « la production de l'idéologie dominante »*. Demopolis.

Boltanski, L., & Chiapello, E. (1999). *Le nouvel esprit du capitalisme*. Gallimard.

Bommier, S., & Renouard, C. (2018). *L'entreprise comme commun : Au-delà de la RSE*. Charles Leopold Mayer.

Bonafous-Boucher, M., & Rendtorff, J. D. (2014). *La théorie des parties prenantes*. La Découverte.

Bonnell, B., & Rufin, F. (2020). *Rapport d'information parlementaire sur les « métiers du lien »*, (Rapport parlementaire N° 3126; p. 148). Assemblée Nationale - Commission des affaires économiques.

Bonnemaizon, A., & Béji-Bécheur, A. (2018). Démocratie du statut à l'action. *Revue française de gestion*, N° 276(7), 123-142. <https://doi.org/10.3166/rfg.2018.00275>

Bonnemaizon, A., Karmouni, H. E., & Maignan, M. (2019). Les visages de la démocratie dans les sociétés coopératives d'intérêt collectif (SCIC) au prisme du concept d'indétermination

démocratique. *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme Entreprise*, n° 35(2), 50-76. <https://doi.org/10.3917/rimhe.035.0050>

Booth, T. (2016). *Food Coop* [Film documentaire]. Lardux Films.

Borzeix, A., Charles, J., & Zimmermann, B. (2015). Réinventer le travail par la participation. Actualité nouvelle d'un vieux débat. Introduction. *Sociologie du travail*, 57(Vol. 57-n° 1), 1-19. <https://doi.org/10.4000/sdt.1770>

Bossard-Préchoux, V., & Grevin, A. (2021). « Quand commencent les comptes, ou la remise en cause du don ». *@GRH*, 41(4), 109-139. <https://doi.org/10.3917/grh.041.0109>

Boullier, C., & Ruffier, C. (2021). Autogestion et entreprises libérées : Une réappropriation en trompe-l'œil ? *Mouvements*, n° 106(2), 145-152. <https://doi.org/10.3917/mouv.106.0145>

Bourdieu, P. (1993). *La misère du monde*. Éd. du Seuil.

Bourion, C., & Trebucq, S. (2011). Le bore-out-syndrom. *Revue internationale de psychosociologie*, XVII(41), 319. <https://doi.org/10.3917/rips.041.0319>

Bozarslan, H. (2021). *L'anti-démocratie au XXIe siècle : Iran, Russie, Turquie*. CNRS éditions.

Brasseur, M. (2012). L'interaction du chercheur avec son terrain en recherche-action : Deux cas d'accompagnement individuel des managers. *Recherches en Sciences de Gestion*, 89(2), 103-118. <https://doi.org/10.3917/resg.089.0101>

Braverman, H. (1976). *Travail et capitalisme monopoliste : La dégradation du travail au XXe siècle*. (Économie et socialisme). François Maspero.

Bresnihan, P. (2016). The more-than-human commons. From commons to commoning. In L. Dawney, S. Kirwan, & J. Brigstocke (Éds.), *Space, power and the commons : The struggle for alternative futures* (p. 93-112). Routledge, Taylor & Francis Group.

Bretos, I., Errasti, A., & Marcuello, C. (2018). Ownership, governance, and the diffusion of HRM practices in multinational worker cooperatives: Case-study evidence from the Mondragon group. *Human Resource Management Journal*, 28(1), 76-91. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12165>

Brière, T. (2017). Les expériences de libération sous contrôle. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, Vol. XXIII(56), 265-282. <https://doi.org/10.3917/rips1.056.0265>

Brière, T. (2019). Le Groupe Hervé ou les ambivalences de la vertu. In L. Karsenty (Éd.), *Libérer l'entreprise, ça marche ?* Octarès éditions.

Brière, T., & Le Texier, T. (2018). Introduction. Dossier « Démocratiser l'entreprise ». *Esprit*, Mars(3), 40. <https://doi.org/10.3917/espri.1803.0040>

Brulé-Josso, S., & Liberos, G. (2019). Entreprendre collectivement en coopérative d'activité et d'emploi : Enjeux démocratiques de la coformation à la coopération. *Nouvelle revue de*

*psychosociologie*, N° 27(1), 49-63. <https://doi.org/10.3917/nrp.027.0049>

Buck, J. A., & Endenburg, G. (2004). *La sociocratie. Les forces créatives de l'auto-organisation* (G. Charest, Trad.).

Burchell, J., & Cook, J. (2013). CSR, Co-optation and Resistance : The Emergence of New Agonistic Relations Between Business and Civil Society. *Journal of Business Ethics*, 115(4), 741-754. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1830-z>

Burnham, J. (1941). *The managerial revolution : : What is Happening in the World*. John Day Co.

Cabet, E. (1845). *Voyage en Icarie*.

Cable, J. R., & Fitzroy, F. R. (1980). Productive Efficiency, Incentives And Employee Participation : Some Preliminary Results For West Germany. *Kyklos*, 33(1), 100-121.

Cabrera, E., Ortega, J., & Cabrera, A. (2003). *An exploration of the factors that influence employee participation in Europe*. [https://doi.org/10.1016/S1090-9516\(02\)00108-6](https://doi.org/10.1016/S1090-9516(02)00108-6)

Caillé, A. (2003). Sur les concepts d'économie en général et d'économie solidaire en particulier. *Revue du MAUSS*, no 21(1), 215-236. <https://doi.org/10.3917/rdm.021.0215>

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*, N° 220(1), 17-30.

Canivenc, S. (2011). Évolution et dégénérescence des coopératives autogérées : Pour de nouvelles conceptions socio-organisationnelles. *Communiquer. Revue de communication sociale et publique*, 5, 37-46. <https://doi.org/10.4000/communiquer.422>

Canivenc, S., & Moreau, F. (2020). Singularité et spécificité des pratiques organisationnelles démocratiques. Les enseignements de quatre organisations autogérées. *@GRH*, N° 36(3), 145-173. <https://doi.org/10.3917/grh1.203.0145>

Capelli, S. (2020). *Management des coopératives : Une différence créatrice de valeur(s)*.

Capron, M. (2012). Finalité(s) et performance(s) des entreprises de l'E.S.S. In E. Bayle & J.-C. Dupuis, *Management des entreprises de l'économie sociale et solidaire* (1<sup>er</sup> éd., p. 209-214). De Boeck Supérieur. <https://doi.org/10.3917/dbu.bayle.2012.01.0209>

Capron, M. (2013). 6 - La RSE : Un danger ou un atout pour la démocratie ? In *Repenser la responsabilité sociale de l'entreprise* (p. 123-134). Armand Colin.

Capron, M., & Quairel-Lanoizelée, F. (2007). *La responsabilité sociale d'entreprise*. Découverte.

Carney, B. M., & Getz, I. (2016). *Liberté & Cie : Quand la liberté des salariés fait le succès des entreprises* (O. Demange, Trad.).

- Caroly, S., & Clot, Y. (2004). Du travail collectif au collectif de travail : Développer des stratégies d'expérience. *Formation Emploi*, 88(1), 43-55. <https://doi.org/10.3406/forem.2004.1737>
- Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility : Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39-48. [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(91\)90005-G](https://doi.org/10.1016/0007-6813(91)90005-G)
- Carroll, A. B. (1998). The Four Faces of Corporate Citizenship. *Business and Society Review*, 100-101(1), 1-7. <https://doi.org/10.1111/0045-3609.00008>
- Carroll, A. B. (2016). Carroll's pyramid of CSR : Taking another look. *International Journal of Corporate Social Responsibility*, 1(1), 3. <https://doi.org/10.1186/s40991-016-0004-6>
- Carter, N. (2006). Political Participation and the Workplace : The Spillover Thesis Revisited. *The British Journal of Politics and International Relations*, 8(3), 410-426. <https://doi.org/10.1111/j.1467-856x.2006.00218.x>
- Cary, P. (2019). Consommer autrement... sans changer les institutions. L'exemple d'une coopérative de consommateurs lilloise. *Géographie, économie, société*, Vol. 21(3), 231-250.
- Casalegno, J.-C. (2017). L'entreprise libérée : Une mythologie de contestation pour libérer l'imaginaire dans les organisations ? *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, XXIII(56), 225. <https://doi.org/10.3917/rips1.056.0225>
- Castoriadis, C. (1979). *Autogestion et hiérarchie*.
- Castoriadis, C. (1996). *La montée de l'insignifiance*. Éd. du Seuil.
- Caudron, F. (2016). Démocratie dans l'entreprise. In N. Postel & R. Sobel (Éds.), *Dictionnaire critique de la RSE* (p. 102-107). Presses universitaires du Septentrion.
- Cazal, D. (2008). Parties prenantes et RSE : Des enjeux sociopolitiques au-delà des contrats. *Revue de l'organisation responsable*, Vol. 3(1), 12-23. <https://doi.org/10.3917/ror.031.0012>
- Cazal, D. (2011). RSE et théorie des parties prenantes : Les impasses du contrat. *Revue de la régulation. Capitalisme, institutions, pouvoirs*, 9. <https://doi.org/10.4000/regulation.9173>
- Cazal, D. (2016). L'entreprise, une institution politique. Capron M., Quairel-Lanoizelée F. (2015), L'entreprise dans la société. Une question politique, La Découverte, Paris.
- Celle, S. (2020). *La dynamique démocratique de l'économie sociale : Une approche institutionnaliste de l'émergence et de l'évolution historique des organisations de l'économie sociale dans le capitalisme en France (1790-2020)* [These de doctorat, Lille 1]. <https://www.theses.fr/2020LIL1A011>
- Chabanet, D., Colle, R., Corbett-Etchevers, I., Defélix, C., Perea, C., & Richard, D. (2017). Il était une fois les entreprises « libérées » : De la généalogie d'un modèle à l'identification de ses conditions de développement. *Question(s) de management*, 19(4), 55-65. <https://doi.org/10.3917/qdm.174.0055>

Chachkine, E., Frenay, M., Hanin, V., Huet, A., Labetoulle, A., & Nieuwenhoven, C. V. (2021). Analyse comparative de l'engagement de doctorants en éducation en période de confinement. *Le sujet dans la cite*, 11(1), 83-100.

Chandler, A. D. (1977). *The visible hand : The managerial revolution in American business*. Harvard University Press.

Chanlat, J.-F. (2013). Les études critiques en management. Un rappel historique. *Communication. Information médias théories pratiques*, Vol. 31/1. <https://doi.org/10.4000/communication.3840>

Chapas, B., & Hollandts, X. (2017). La participation dans le monde du travail : Une perspective d'autogouvernement. *Annales des Mines - Gérer et comprendre*, N° 129(3), 59-68. <https://doi.org/10.3917/geco1.129.0059>

Charest, G. (2007). *La démocratie se meurt, vive la sociocratie! : Le mode de gouvernance qui réconcille pouvoir & coopération!* Esserci.

Charles, J. (2019). Anticiper la vague de coop washing qui vient. *La Revue nouvelle*, 4, 48-54.

Charles, J., Ferreras, I., Lamine, A., Casterman, L., & Cravatte, T. (2018). *Pratiques et organisation du travail démocratique chez Smart* (p. 243) [Rapport de l'enquête sociologique réalisée dans le cadre de la Convention relative à la réalisation du projet d'enquête expérimentale et coopérative]. Co édition Smart, Cridis-Iacchos-UCLouvain et CESEP.

Charreire-Petit, S., & Durieux, F. (2014). Explorer et tester : Les deux voies de la recherche. In R.-A. Thietart (Éd.), *Méthodes de recherche en management* (p. 76-104). Dunod.

Charreire-Petit, S., & Huault, I. (2001). Le constructivisme dans la pratique de recherche : Une évaluation à partir de seize thèses de doctorat. *Revue Finance Contrôle Stratégie*, 4(3), 31-55.

Charreire-Petit, S., & Huault, I. (2008). From Practice-based Knowledge to the Practice of Research : Revisiting Constructivist Research Works on Knowledge. *Management Learning*, 39(1), 73-91. <https://doi.org/10.1177/1350507607085173>

Chassagnon, V., & Hollandts, X. (2014). Who are the owners of the firm : Shareholders, employees or no one? *Journal of Institutional Economics*, 10(1), 47-69. <https://doi.org/10.1017/S1744137413000301>

Château-Terrisse, P. (2018). I. Réconcilier les organisations de l'ESS avec les outils de gestion. In A. Béji-Bécheur, P. Codello, & P. Château-Terrisse, *GESS* (p. 19-34). EMS Editions. <https://doi.org/10.3917/ems.bejib.2018.01.0019>

Chaves, R., & Sajardo-Moreno, A. (2004). Social Economy Managers : Between Values and Entrenchment. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 75(1), 139-161. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8292.2004.00246.x>

Chaves-Avila, R., Soler Tormo, F., & Sajardo, A. (2008). Co-operative Governance : The case of Spanish Credit Co-operatives. *Journal of Co-operative Studies*, 30-37.

- Cheney, G. (1995). Democracy in the workplace : Theory and practice from the perspective of communication. *Journal of Applied Communication Research*, 23(3), 167-200. <https://doi.org/10.1080/00909889509365424>
- Cheney, G. (2002). *Values at work : Employee participation meets market pressure at mondragh*. Cornell University Press.
- Cheney, G., & Munshi, D. (2017). In C. R. Scott & L. Lewis (Éds.), *The international encyclopedia of organizational communication* (p. 59-67). Wiley-Blackwell.
- Cheney, G., Santa Cruz, I., Peredo, A. M., & Nazareno, E. (2014). Worker cooperatives as an organizational alternative : Challenges, achievements and promise in business governance and ownership. *Organization*, 21(5), 591-603. <https://doi.org/10.1177/1350508414539784>
- Chomel, A. (2000). Entre Nord et Sud, la force d'un contraste. *Revue internationale de l'économie sociale*, 277.
- Ciepley, D. (2013). Beyond Public and Private : Toward a Political Theory of the Corporation. *American Political Science Review*, 107(1), 139-158. <https://doi.org/10.1017/S0003055412000536>
- Cintas, C. (2003). Nouvelles formes d'organisation du travail et tensions sociales : Vers de nouvelles problématiques pour la GRH? *Revue de gestion des ressources humaines*, 50, 57-76.
- Clegg, S. (1979). *The theory of power and organization*. Routledge & Kegan Paul.
- Clegg, S., & Dunkerley, D. (1987). *Organization, class and control* (Reprinted). Routledge & Kegan Paul.
- Clot, Y. (2006). *La fonction psychologique du travail*. Presses Universitaires de France.
- Clot, Y. (2015). *Le travail à coeur : Pour en finir avec les risques psychosociaux*. la Découverte.
- Clot, Y. (2019). Le travail : Un objet politique sans sujet ? In A. Supiot (Éd.), *Mondialisation ou globalisation ? Les leçons de Simone Weil* (p. 131-144). Collège de France.
- Coase, R. H. (1937). The Nature of the Firm. *Economica*, 4(16), 386-405. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0335.1937.tb00002.x>
- Codello-Guijarro, P., & Béji-Bécheur, A. (2015). Les entreprises sociales et solidaires à l'épreuve des outils de gestion. *Revue française de gestion*, N° 246(1), 103-109.
- Coffey, A., & Atkinson, P. (1996). *Making sense of qualitative data : Complementary research strategies*. Sage Publications.
- Cohen, J., & Rogers, J. (1983). *On democracy*. Penguin Books.
- Cohendet, M.-A. (2004). Une crise de la représentation politique ? *Cités*, n° 18(2), 41-61. <https://doi.org/10.3917/cite.018.0041>



- Colle, R., Corbett-Etchevers, I., Defélix, C., Perea, C., & Richard, D. (2017). Innovation et qualité de vie au travail : Les entreprises « libérées » tiennent-elles leurs promesses ? *Management & Avenir*, 93(3), 161. <https://doi.org/10.3917/mav.093.0161>
- Collins, D. (1997). The Ethical Superiority and Inevitability of Participatory Management as an Organizational System. *Organization Science*, 8(5), 489-507.
- Collombon, M., & Mathieu, L. (2021). *Dynamiques des tournants autoritaires*. Editions du Croquant.
- Combes-Joret, M., & Lethielleux, L. (2018). IX. L'organisation du travail : L'impensé des entreprises de l'économie sociale et solidaire. In *GESS* (p. 187-202). EMS Editions.
- Combes-Joret, M., & Lethielleux, L. (Éds.). (2020). *L'exemplarité dans l'économie sociale et solidaire : Initiatives inspirantes et modèles novateurs*.
- Comeau, Y., & Davister, C. (2008). La GRH en économie sociale : L'inclusion des travailleurs en tant qu'innovation « socialement responsable ». *Revue internationale de psychosociologie*, XIV(33), 203-223. <https://doi.org/10.3917/rips.033.0203>
- Conchon, A. (2008). Quelle régulation collective de la démocratie industrielle ? *Terrains travaux*, n° 14(1), 48-67.
- Connolly, W. E. (1995). *The ethos of pluralization*. Univ. of Minnesota Press.
- Connolly, W. E. (2005). *Pluralism*. Duke University Press.
- Cooper, D. J., & Sherer, M. J. (1984). The value of corporate accounting reports : Arguments for a political economy of accounting. *Accounting, Organizations and Society*, 9(3-4), 207-232.
- Coriat, B. (2010, mai). *La crise de l'idéologie propriétaire et le retour des communs* (C. Durand & F. Locher) [Contretemps]. <https://www.contretemps.eu/crise-lideologie-proprietaire-retour-communs/>
- Coriat, B. (2015). *Le retour des communs : La crise de l'idéologie propriétaire*. Liens qui libèrent.
- Coriat, B., & Weinstein, O. (1995). *Les nouvelles théories de l'entreprise*. LGF - Livre de Poche.
- Cornforth, C. (1995). Patterns of Cooperative Management : Beyond the Degeneration Thesis. *Economic and Industrial Democracy*, 16(4), 487-523. <https://doi.org/10.1177/0143831X95164002>
- Cornforth, C. (2004). The Governance of cooperatives and mutual associations : A paradox perspective. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 75(1), 11-32. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8292.2004.00241.x>
- Cornforth, C., Thomas, A., Spear, R., & Lewis, J. (1988). *Developing successful worker cooperatives*. Sage Publications.

Cornu, M., Orsi, F., & Rochfeld, J. (2017). *Dictionnaire des biens communs*. Presses universitaires de France.

Couch, R., & Bernacchio, C. (2020). The Virtues of Equality and Dissensus : MacIntyre in a Dialogue with Rancière and Mouffe. *Journal of Business Ethics*, 164(4), 633-642. <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04400-8>

Cours-Salies, P., & Zarka, P. (2013). *Propriété et expropriations : Des coopératives à l'autogestion généralisée*. Éd. Syllepse M éd.

Coutrot, T. (2008). *Critique de l'organisation du travail*. La découverte.

Coutrot, T. (2018). *Libérer le travail : Pourquoi la gauche s'en moque et pourquoi ça doit changer*. Seuil.

Cox, C. (1994). *Storefront revolution : Food co-ops and the counterculture*. Rutgers University Press.

Cristofalo, P., Dariel, O., & Durand, V. (2019). How Does Social Innovation Cross Borders? Exploring the Diffusion Process of an Alternative Homecare Service in France. *Journal of Innovation Economics Management*, 30(3), 59-88.

Crouch, C. (2013). *Post-démocratie*. Diaphanes.

Cukier, A. (2016). Deux modèles de la centralité politique du travail. *Travailler*, 36(2), 27-42. <https://doi.org/10.3917/trav.036.0027>

Cukier, A. (2018). *Le travail démocratique*. PUF.

Cultiaux, J., & Léon, X. (2019). Les jeux du pouvoir dans l'entreprise libérée. *Nouvelle revue de psychosociologie*, N° 27(1), 109-124. <https://doi.org/10.3917/nrp.027.0109>

Dacheux, É., & Goujon, D. (2020). *Défaire le capitalisme, refaire la démocratie : Les enjeux du délibéralisme*. Érès éditions.

Dacheux, É., & Goujon, D. (2021). Le délibéralisme, une alternative écologique au capitalisme. *Revue internationale de l'économie sociale*, N° 359(1), 80-91. <https://doi.org/10.3917/recma.359.0080>

Dacheux, É., & Laville, J.-L. (2003). Introduction : Penser les interactions entre le politique et l'économique. *Hermès*, n° 36(2), 9. <https://doi.org/10.4267/2042/9352>

Dahl, R. (2001). A Right to Workplace Democracy? Response to Robert Mayer. *The Review of Politics*, 63(2), 249-253.

Dahl, R. H. (1985). *A Preface to Economic Democracy*. University of California Press.

Darbus, F. (2015). Loin de la subversion et de la transformation sociale : Les pratiques de l'économie sociale et solidaire. *Agora débats/jeunesses*, 69(1), 7. <https://doi.org/10.3917/agora.069.0007>



Dardot, P., & Laval, C. (2015). *Commun : Essai sur la révolution au XXIe siècle*. La Découverte.

Daudigeos, T., Edwards, T., Jaumier, S., Pasquier, V., & Picard, H. (2021). Elusive Domination and the Fate of Critique in Neo-participative Management : A French Pragmatist Approach. *Organization Studies*, 42(3), 453-471. <https://doi.org/10.1177/0170840619856027>

David, A., Hatchuel, A., & Laufer, R. (2012). *Les nouvelles fondations des sciences de gestion : Éléments d'épistémologie de la recherche en management*. Mines ParisTech.

Davis, G. F. (2021). Corporate Purpose Needs Democracy. *Journal of Management Studies*, 58(3), 902-913. <https://doi.org/10.1111/joms.12659>

Davis, P. (2001). The Governance of Co-operatives under Competitive Conditions : Issues, Processes and Culture. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 1(4), 28-39. <https://doi.org/10.1108/EUM0000000005975>

Dawkins, C. (2015). Agonistic Pluralism and Stakeholder Engagement. *Business Ethics Quarterly*, 25(1), 1-28. <https://doi.org/10.1017/beq.2015.2>

De Angelis, M. (2017). *Omnia Sunt Communia : On the commons and the transformation to postcapitalism*. Zed Books.

De Angelis, M., & Harvie, D. (2013). The Commons. In M. Parker, G. Cheney, V. Fournier, & C. Land (Éds.), *The Routledge companion to alternative organization* (p. 280-294). Routledge, Taylor & Francis Group.

De Bony, J. (2018, juin 11). *Décisions consensuelle et sociocratique aux Pays-Bas*. Journée d'étude « Décision et Sociocraties », IAE de Paris.

De Ridder, M. (2020). *(Dé)libérez ! Investigation des espaces de discussion du travail de l'entreprise dite libérée* [Docteur en sciences économiques et de gestion]. Université catholique de Louvain.

De Ridder, M. & Taskin, L. (2021). Quels espaces de liberté dans l'entreprise dite libérée : Une approche par la liberté sociale d'Axel Honneth. *@GRH*, 40, 13-36. <https://doi.org/10.3917/grh.213.0013>

Deakin, S., Gindis, D., Hodgson, G. M., Huang, K., & Pistor, K. (2017). Legal institutionalism : Capitalism and the constitutive role of law. *Journal of Comparative Economics*, 45(1), 188-200. <https://doi.org/10.1016/j.jce.2016.04.005>

Deetz, S. (1992). Disciplinary Power in the Modern Corporation. In M. Alvesson & H. Willmott (Éds.), *Critical management studies* (p. 21-45). Sage.

Defalvard, H. (2013). Marx et les coopérative de production : Une question de valeur. *Revue internationale de l'économie sociale*, 330, 43-56. <https://doi.org/10.7202/1019456ar>

Defourny, J., & Nyssens, M. (Éds.). (2017). *Économie sociale et solidaire : Socioéconomie du 3e secteur*. De Boeck.

Del Fa, S. (2016). Martin Parker, George Cheney, Valerie Fournier et Chris Land (Eds.), The Routledge Companion to alternative organization. *Communication et organisation. Revue scientifique francophone en Communication organisationnelle*, 50.

Delannoi, G. (2019). *Le tirage au sort : Comment l'utiliser ?* Les Presses de Sciences Po.

Demoustier, D. (2001). *L'économie sociale et solidaire : S'associer pour entreprendre autrement*. Syros.

Denzin, N. K. (1970). *The research act* (Aldine).

Desmars, B. (2014). Travailler chez les fouriéristes : Du travail « attrayant » à la participation aux bénéfiques. *Cahiers d'histoire. Revue d'histoire critique*, 124, 63-77. <https://doi.org/10.4000/chrhc.3709>

Desreumaux, A., & Bréchet, J.-P. (2013). L'entreprise comme bien commun. *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme Entreprise*, n°7(3), 77-93. <https://doi.org/10.3917/rimhe.007.0077>

Desroche, H. (1914-1994) (1983). *Pour un traité d'économie sociale / Henri Desroche ; préface de Michel Rocard*.

Desroche, H. (1976). *Le Projet coopératif : Son utopie et sa pratique, ses appareils et ses réseaux, ses espérances et ses déconvenues*. Economie et Hummanisme.

Desroche, H. (1991). *Entreprendre d'apprendre. D'une autobiographie raisonnée aux projets d'une recherche-action*. Les Editions ouvrières.

Detchessahar, M. (2019). *L'entreprise délibérée : Refonder le management par le dialogue*. Nouvelle Cité.

Detchessahar, M., Taskin, L., & Frémeaux, S. (2019). Le dialogue sur le travail, un impensé de l'entreprise libérée ? In *L'entreprise délibérée : Refonder le management par le dialogue* (p. 93-123). Nouvelle Cité.

Devetter, F.-X., & Puissant, E. (2020, juin 15). Aide à domicile : « les caractéristiques de ces emplois font qu'ils ne sont pas à temps partiel mais plutôt payés à temps partiel ». *Le Monde.fr*. [https://www.lemonde.fr/idees/article/2020/06/15/aide-a-domicile-les-caracteristiques-de-ces-emplois-font-qu-ils-ne-sont-pas-a-temps-partiel-mais-plutot-payes-a-temps-partiel\\_6042846\\_3232.html](https://www.lemonde.fr/idees/article/2020/06/15/aide-a-domicile-les-caracteristiques-de-ces-emplois-font-qu-ils-ne-sont-pas-a-temps-partiel-mais-plutot-payes-a-temps-partiel_6042846_3232.html)

Devetter, F.-X., & Valentin, J. (2021). Comment revaloriser les métiers « essentiels » ? *L'Economie politique*, 92(4), 32-43.

Dewey, J. (1916). *Démocratie et éducation*. Macmillan.

Diefenbach, T. (2016). Empowerment of The Few and Disempowerment of The Many—Disempowerment in Thai 'One Tambon One Product' Organizations (OTOPS). *The South East Asian Journal of Management*. <https://doi.org/10.21002/seam.v10i1.5785>

- 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(4), 545-562. <https://doi.org/10.1177/0170840617751007>
- Diefenbach, T. (2020). *The democratic organisation : Democracy and the future of work*. Routledge/Taylor & Francis Group.
- Diefenbach, T., & Sillince, J. A. A. (2011). Formal and Informal Hierarchy in Different Types of Organization. *Organization Studies*, 32(11), 1515-1537. <https://doi.org/10.1177/0170840611421254>
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The Iron Cage Revisited : Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147. <https://doi.org/10.2307/2095101>
- d'Iribarne, A. (2017). L'entreprise libérée et les « talents » : Un avènement annoncé ? *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, XXIII(56), 247-264. <https://doi.org/10.3917/rips1.056.0247>
- Dorion, L. (2017). Construire une organisation alternative. *Revue Française de Gestion*, 43(264), 143-160. <https://doi.org/10.3166/rfg.2017.00109>
- Dow, G. K. (2003). *Governing the firm : Workers' control in theory and practice*. Cambridge University Press.
- Draperi, J.-F. (2005). *L'économie sociale : Utopies, pratiques, principes*. Presses de l'Économie Sociale.
- Draperi, J.-F. (2008). *Godin, inventeur de l'économie sociale : Mutualiser, coopérer, s'associer*. REPAS.
- Draperi, J.-F. (2011). *L'économie sociale et solidaire, une réponse à la crise ? Capitalisme, territoires et démocratie*. Dunod.
- Draperi, J.-F. (2012). *La république coopérative : Théories et pratiques coopératives aux XIXe et XXe siècles*. Larcier.
- Draperi, J.-F. (2013). Économie sociale , économie solidaire, entrepreneuriat social. In D. Hiez & E. Lavillunière (Éds.), *Vers une théorie de l'économie sociale et solidaire* (p. 55-77). Larcier.
- Draperi, J.-F. (2014). *Comprendre l'économie sociale fondements et enjeux*. Dunod.
- Drucker-Godard, C., Ehlinger, S., & Grenier, C. (2014). *Chapitre 10. Validité et fiabilité de la recherche: Vol. 4e éd.* Dunod.
- Druon, E., & Dion, C. (2015). *Le syndrome du poisson lune : Un manifeste d'anti-management*. Actes Sud Colibris.
- Dujarier, M.-A. (2017). *Le management désincarné : Enquête sur les nouveaux cadres du travail*. la Découverte.

- Dumez, H. (2013). Qu'est-ce qu'un cas? *Le Libellio d'AGEIS*, 9, 13-26.
- Duport, Y. (2009). Implication et risques des salariés-associés dans les Sociétés Coopératives de Production. *Annales des Mines - Responsabilité et environnement*, N° 55(3), 25-30. <https://doi.org/10.3917/re.055.0025>
- Dupuy, F. (2011). *Lost in management : La vie quotidienne des entreprises au XXIe siècle*. Éditions du Seuil.
- Durand, J.-P. (2012). *La chaîne invisible : Travailler aujourd'hui, flux tendu et servitude volontaire*. Éd. du Seuil.
- Durand, J.-P. (2017). *La fabrique de l'homme nouveau : Travailler, consommer et se taire?* Le Bord de l'eau.
- Durand-Moreau, Q., Muñoz, J., Briec, C., & Dewitte, J.-D. (2018). Souffrance au travail dans les structures médico-sociales associatives : Regards croisés entre cliniques du travail sur un pan de l'économie sociale et solidaire. *Psychologie Française*, 63(3), 303-318. <https://doi.org/10.1016/j.psfr.2017.06.001>
- Duverger, T. (2019). Esquisse d'une histoire démocratique de l'économie sociale et solidaire en France. *Revue internationale de l'économie sociale*, N° 351(1), 31. <https://doi.org/10.3917/recma.351.0031>
- Dyer, W. G., & Wilkins, A. L. (1991). Better Stories, Not Better Constructs, To Generate Better Theory: A Rejoinder to Eisenhardt. *Academy of Management Review*, 16(3), 613-619. <https://doi.org/10.5465/amr.1991.4279492>
- Eikenberry, A. M. (2009). Refusing the Market: A Democratic Discourse for Voluntary and Nonprofit Organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 38(4), 582-596. <https://doi.org/10.1177/0899764009333686>
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *The Academy of Management Review*, 14(4), 532-550. <https://doi.org/10.2307/258557>
- El Karmouni, H. (2017). *Le travail du consommateur pour la mise en place d'une alternative : Cas du supermarché coopératif La Louve*. Université Paris-Est.
- El Karmouni, H., & Béji-Bécheur, A. (2015, novembre). La Louve : Un nouvelle culture des coopératives de consommateurs en émergence " Faire Trade ". *Journées Normandes de la Recherche sur la Consommation*. <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-01264211>
- El Karmouni, H., & Prévot-Carpentier, M. (2016). L'idéal coopératif dans une organisation contemporaine. *Revue internationale de l'économie sociale*, N° 340(2), 78-92. <https://doi.org/10.7202/1037404ar>
- El Karmouni, H., & Prévot-Carpentier, M. (2018). X. Coopérateur, consommateur, travailleur : L'individu en tension. In *GESS* (p. 203-215). EMS Editions.
- El Khomri, M. (2019). *Plan de mobilisation nationale en faveur de l'attractivité des métiers du*

*grand-âge* (p. 135) [Rapport au gouvernement]. Ministère des Solidarités et de la Santé. <https://solidarites-sante.gouv.fr/ministere/documentation-et-publications-officielles/rapports/personnes-agees/article/rapport-el-khomri-plan-de-mobilisation-nationale-en-faveur-de-l-attractivite>

Ellerman, D. (2009). The Workplace : A Forgotten Topic in Democratic Theory? *Kettering Review*, 51-57.

Ellerman, D. (1990). *The democratic worker-owned firm : A new model for the East and West* (First published). Routledge Revivals.

Endenburg, G. (1998a). *Sociocracy as social design : Its characteristics and course of development, as theoretical design and practical project*. Eburon.

Endenburg, G. (1998b). *Sociocracy : The organization of decision-making: « no objection » as the principle of sociocracy*. Eburon.

Espagne, F. (2006). *Histoire, problèmes et projets de la coopération ouvrière de production en France*. 30.

Espagne, F. (2009). *Les coopératives ouvrières de production entre utopies fondatrices et idéologies concurrentes*.

Estrin, S., & Jones, D. C. (1992). The Viability of Employee-Owned Firms : Evidence from France. *Industrial and Labor Relations Review*, 45(2), 323-338. <https://doi.org/10.2307/2524838>

Everaere, C. (2011). Valeurs et pratiques de GRH dans l'économie sociale. *Revue française de gestion*, N° 217(8), 15-33.

Eymard-Duvernay, F. (2012). Le travail dans l'entreprise : Pour une démocratisation des pouvoirs de valorisation. In R. Baudoin (Éd.), *L'entreprise, formes de la propriété et responsabilités sociales* (p. 155-218.). Collège des Bernardins.

Eynaud, P., & Carvalho de França Filho, G. (2019). *Solidarité et organisation : Penser une autre gestion*. Erès.

Eynaud, P., & Silva, F. (2012). Les systèmes d'information dans l'économie sociale et solidaire : La primauté de l'humain. In E. Bayle & J.-C. Dupuis, *Management des entreprises de l'économie sociale et solidaire* (1<sup>er</sup> éd., p. 181). De Boeck Supérieur. <https://doi.org/10.3917/dbu.bayle.2012.01.0181>

Facal, J. (2007). Quelques enjeux relatifs à la démocratie dans les sociétés occidentales développées. *Gestion*, Vol. 32(4), 54-59. <https://doi.org/10.3917/riges.324.0054>

Fauquet, G. (1935). *Le secteur coopératif. Essai sur la place de l'homme dans les institutions coopératives et de celles-ci dans l'économie*. Les Propagateurs de la coopération.

Favereau, O., & Roger, B. (2014). *Entreprises, la grande déformation*. Parole et silence Collège des Bernardins.

- Ferraton, C. (2006). Mauss et l'économie solidaire. *Revue du MAUSS*, 27(1), 354. <https://doi.org/10.3917/rdm.027.0354>
- Ferreira, N. (2000). La reconnaissance de l'autogestion aujourd'hui comme composante de l'économie sociale et comme élément pour une nouvelle analyse économique de l'entreprise. *Nouvelles pratiques sociales*, 13(2), 181. <https://doi.org/10.7202/000821ar>
- Ferreira, N. (2004). *Economie sociale et autogestion : Entre utopie et réalité*. Harmattan ; Innoval.
- Ferreras, I. (2007). *Critique politique du travail : Travailler à l'heure de la société des services*. Presses de la fondation nationale des sciences politiques.
- Ferreras, I. (2012). *Gouverner le capitalisme ? Pour le bicamérisme économique* (1re édition). PUF.
- Ferreras, I., Battilana, J., & Méda, D. (2020). *Le manifeste travail : Démocratiser, démarchandiser, dépolluer*.
- Flahault, E., Noguès, H., & Schieb-Bienfait, N. (2011). *L'économie sociale et solidaire : Nouvelles pratiques et dynamiques territoriales*. PU de Rennes.
- Floris, B. (2003). *Espace public et sphère économique* | *Cairn.info*. 2(36), 127-136.
- Foley, J. R., & Polanyi, M. (2006). Workplace Democracy : Why Bother? *Economic and Industrial Democracy*, 27(1), 173-191. <https://doi.org/10.1177/0143831X06060595>
- Foss, N. J. (2003). Selective Intervention and Internal Hybrids : Interpreting and Learning from the Rise and Decline of the Oticon Spaghetti Organization. *Organization Science*, 14(3), 331-349. <https://doi.org/10.1287/orsc.14.3.331.15166>
- Fossen, T. (2008). Agonistic Critiques of Liberalism : Perfection and Emancipation. *Contemporary Political Theory*, 7(4), 376-394. <https://doi.org/doi:10.1057/cpt.2008.15>
- Fougère, M., & Solitander, N. (2020). Dissent in Consensusland : An Agonistic Problematization of Multi-stakeholder Governance. *Journal of Business Ethics*, 164(4), 683-699. <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04398-z>
- Fourier, C. (1822). *Traité de l'association domestique agricole. Tome 1*. Bossange Père.
- Fourier, C. (1829). *Le Nouveau monde industriel et sociétaire ou invention du procédé d'industrie attrayante et naturelle distribuée en séries passionnées*. Bossange Père.
- Fournier, V. (2013). Commoning : On the social organisation of the commons. *M@n@gement*, Vol. 16(4), 433-453. <https://doi.org/10.3917/mana.164.0433>
- Fournier, V., & Grey, C. (2000). At the Critical Moment : Conditions and Prospects for Critical Management Studies. *Human Relations*, 53(1), 7-32. <https://doi.org/10.1177/0018726700531002>



- Fox, F., & Pichault, F. (2017). Au-delà des *success stories*, quel processus de libération ? : Étude de cas au sein du secteur public belge. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, XXIII(56), 87-107. <https://doi.org/10.3917/rips1.056.0087>
- France-Lanord, B., & Vannier, C. (2014). *Vers une entreprise libérée : Centralité et subsidiarité*. l'Harmattan.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management : A stakeholder approach*.
- Freeman, R. E. (2017). Five Challenges to Stakeholder Theory : A Report on Research in Progress. In *Stakeholder Management* (Vol. 1, p. 1-20). Emerald Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/S2514-175920170000001>
- Freeman, R. E., & Evan, W. M. (1990). Corporate governance : A stakeholder interpretation. *Journal of Behavioral Economics*, 19(4), 337-359. [https://doi.org/10.1016/0090-5720\(90\)90022-Y](https://doi.org/10.1016/0090-5720(90)90022-Y)
- Freeman, R. E., Harrison, J. S., Wicks, A. C., Parmar, B. L., & Colle, S. de. (2010). *Stakeholder Theory : The State of the Art*. Cambridge University Press.
- Frega, R., Herzog, L., & Neuhäuser, C. (2019). Workplace democracy—The recent debate. *Philosophy Compass*, 14(4), e12574. <https://doi.org/10.1111/phc3.12574>
- Freire, P. (1973). Conscientisation et révolution. *Document IDAC*, 1.
- Frémeaux, P. (2011). *La nouvelle alternative : Enquête sur l'économie sociale et solidaire*. Petits matins : Alternatives économiques.
- Freudenberger, H. J. (1974). Staff Burn-Out. *Journal of Social Issues*, 30(1), 159-165. <https://doi.org/10.1111/j.1540-4560.1974.tb00706.x>
- Friedman, M. (1970, septembre 13). A Friedman doctrine-- The Social Responsibility Of Business Is to Increase Its Profits. *The New York Times*. <https://www.nytimes.com/1970/09/13/archives/a-friedman-doctrine-the-social-responsibility-of-business-is-to.html>
- Friessl, M., Hanel, E., & Konuk, V. (2022). Not Now : Negotiating Research Access during Phases of Crisis. *M@n@gement*, 25(1), 33-48. <https://doi.org/10.37725/mgmt.v25.5517>
- Furubotn, E. G., & Pejovich, S. (1973). Property Rights, Economic Decentralization, and the Evolution of the Yugoslav Firm, 1965-1972. *The Journal of Law & Economics*, 16(2), 275-302. JSTOR.
- Gand, S. (2015). Gouvernance démocratique et circulation des savoirs. Quels dispositifs de gestion ? *Revue française de gestion*, 41(246), 127-142. <https://doi.org/10.3166/rfg.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), 77-87. <https://doi.org/10.3917/rimhe.035.0077>

Gand, S., & Segrestin, B. (2009). Peut-on partager la direction de l'entreprise ? Retour sur les « entreprises démocratiques ». *Entreprises et histoire*, 57(4), 126-140. <https://doi.org/10.3917/eh.057.0126>

Gaulejac, V. de. (2009). *La société malade de la gestion : Idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement social*. Seuil.

Gaulejac, V. de, & Hanique, F. (2015). *Le capitalisme paradoxant : Un système qui rend fou*. Éditions du Seuil.

Georgi, F. (1995). *L'invention de la CFDT 1957-1970 : Syndicalisme, catholicisme et politique dans la France de l'expansion*. Les Editions de l'Atelier : CNRS editions.

Georgi, F. (Éd.). (2003). *Autogestion, la dernière utopie : Colloque, 14-15 juin 2001, Paris*. Publications de la Sorbonne.

Gérard, A. (2017). *Le patron qui ne voulait plus être chef*. Flammarion.

Getz, I. (2009). Liberating Leadership : How the Initiative-Freeing Radical Organizational Form Has Been Successfully Adopted. *California Management Review*, 51(4), 32-58. <https://doi.org/10.2307/41166504>

Getz, I. (2012). En quête d'entreprises jouant la liberté et le partage du rêve. *Le journal de l'école de Paris du management*, 95(3), 8-15.

Getz, I. (2017). *L'Entreprise libérée : Comment devenir un leader libérateur et se désintoxiquer des vieux modèles*. Fayard.

Ghoshal, S. (2005). Bad Management Theories Are Destroying Good Management Practices. *Academy of Management Learning & Education*, 4(1), 75-91. <https://doi.org/10.5465/amle.2005.16132558>

Gibson, K., Cameron, J., & Healy, S. (2016). Commoning as a postcapitalist politics. In A. Amin & P. Howell (Éds.), *Releasing the Commons : Rethinking the futures of the commons* (1<sup>re</sup> éd., p. 192-212). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315673172>

Gibson-Graham, J. K. (2003). Enabling Ethical Economies : Cooperativism and Class. *Critical Sociology*, 29(2), 123-161. <https://doi.org/10.1163/156916303769155788>

Gide, C. (1904). *Les sociétés coopératives de consommation*. Albert Colin.

Gilbert, P., Raulet-Croset, N., & Teglberg, 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), 205-224. <https://doi.org/10.3917/rips1.056.0205>

Gilbert, P., Raulet-Croset, N., & Teglberg, A.-C. (2019). Autonomie et contrôle dans l'entreprise libérée : Des effets paradoxaux ? In L. Karsenty (Éd.), *Libérer l'entreprise, ça*



*marche ?* Octarès éditions.

Gilbert, P., Raulet-Croset, N., & Teglborg, A.-C. (2020). Quelles formes de contrôle dans l'entreprise libérée ? Deux études de cas. *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme Entreprise*, n° 40, 9(3), 3-23.

Gilbert, P., Teglborg, A.-C., & Raulet-Croset, N. (2017). L'entreprise libérée, innovation radicale ou simple avatar du management participatif? *Annales des Mines - Gérer et comprendre*, N° 127(1), 38-49. <https://doi.org/10.3917/geco1.127.0038>

Giordano, Y., & Jolibert, A. (2018). Chapitre 2 : Spécifier l'objet de la recherche. In M.-L. Gavard-Perret, D. Gotteland, C. Haon, & A. Jolibert (Éds.), *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion : Réussir son mémoire ou sa thèse* (3e éd, p. 53-84). Pearson.

Gjidara, M. (1998). Autogestion. *Encyclopædia Universalis*.

Golsorkhi, D., Huault, I., & Leca, B. (2009). *Les études critiques en management : Une perspective française*. Les Presses de L'Université Laval.

Gombault, A. (2005). Chapitre 2. La méthode des cas. *Methodes Recherches*, 31-64.

Gomez, P.-Y., & Korine, H. (2009). *L'entreprise dans la démocratie : Une théorie politique du gouvernement des entreprises*. De Boeck.

Gond, J.-P. (2011). La responsabilité sociale de l'entreprise au-delà du fonctionnalisme : Un cadre d'analyse pluraliste de l'interface entreprise - société. *Revue Finance Contrôle Stratégie*, 14(2), 37-66.

Gond, J.-P., & Mullenbach-Servayre, A. (2004). Les fondements théoriques de la responsabilité sociétale de l'entreprise. *La Revue des Sciences de Gestion*, 93-116.

Goodpaster, K. E. (1991). Business Ethics and Stakeholder Analysis. *Business Ethics Quarterly*, 1(1), 53-73. <https://doi.org/10.2307/3857592>

Gourgues, G., Rui, S., & Topçu, S. (2013). Gouvernementalité et participation : Lectures critiques. *Participations*, 6(2), 5-33. <https://doi.org/10.3917/parti.006.0005>

Graeber, D. (2018). *Bullshit jobs* (First Simon&Schuster hardcover edition). Simon & Schuster.

Graeber, D. R. (2018). *La démocratie aux marges* (Champs essais-Philosophie). Flammarion.

Griffin, M., Learmonth, M., & Elliott, C. (2015). Non-domination, contestation and freedom : The contribution of Philip Pettit to learning and democracy in organisations. *Management Learning*, 46(3), 317-336. <https://doi.org/10.1177/1350507614532753>

Grunberg, G. (2019). Les « gilets jaunes » et la crise de la démocratie représentative. *Le Debat*, n° 204(2), 95-103. <https://doi.org/10.3917/deba.204.0095>

Guillerm, A., & Bourdet, Y. (1975). *L'autogestion*. Editions Seghers.

- Guillerm, A., & Bourdet, Y. (1977). *Clefs pour l'autogestion*. Editions Seghers.
- Hamel, G. (2008). *La fin du management : Inventer les règles de demain* (M.-F. Pavillet, Trad.). Vuibert.
- Hanley, J., McGrath-Brookes, M., & Higgins, M. (2021). Dismantling the Blueprint : Buurtzorg in English child protection social work. *European Journal of Social Work*, 24(6), 990-1000. <https://doi.org/10.1080/13691457.2021.1882396>
- Hansmann, H. (1988). Ownership of the Firm. *The Journal of Law, Economics, and Organization*, 4(2), 267-304. <https://doi.org/10.1093/oxfordjournals.jleo.a036953>
- Hardin, G. (1968). The Tragedy of the Commons. *Journal of Natural Resources Policy Research*, 1(3), 243-253. <https://doi.org/10.1080/19390450903037302>
- Hardt, M., & Negri, A. (2009). *Commonwealth*. Belknap Press of Harvard University Press.
- Harju, L., Hakanen, J. J., & Schaufeli, W. B. (2014). Job Boredom and Its Correlates in 87 Finnish Organizations: *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 56(9), 911-918. <https://doi.org/10.1097/JOM.0000000000000248>
- Harley, B., & Fleming, P. (2021). Not Even Trying to Change the World : Why Do Elite Management Journals Ignore the Major Problems Facing Humanity? *The Journal of Applied Behavioral Science*, 57(2), 133-152. <https://doi.org/10.1177/0021886321997189>
- Harrison, J. S., & Freeman, R. E. (2004). Is Organizational Democracy Worth the Effort? *The Academy of Management Executive (1993-2005)*, 18(3), 49-53.
- Hatchuel, A. (2012). Quel horizon pour les sciences de gestion ? Vers une théorie de l'action collective. In A. David, A. Hatchuel, & R. Laufer, *Les nouvelles fondations des sciences de gestion : Éléments d'épistémologie de la recherche en management* (p. 7\_43). Mines ParisTech.
- Hatchuel, A. (2016). Henri Fayol et la théorie du chef d'entreprise : Une nouvelle figure de l'autorité au tournant du XXe siècle. *Entreprises et histoire*, n° 83(2), 108-120. <https://doi.org/10.3917/eh.083.0108>
- Hatchuel, A., & Segrestin, B. (2016). Trois propositions pour fonder une entreprise convivialiste. *Revue du MAUSS*, n° 48(2), 165-172. <https://doi.org/10.3917/rdm.048.0165>
- Hatchuel, A., & Weil, B. (1992). *L'expert et le système : Gestion des savoirs et métamorphose des acteurs dans l'entreprise industrielle, suivi de quatre histoires de systèmes-experts*. Economica.
- Hatzfeld, H. (2011). 2. De l'autogestion à la démocratie participative : Des contributions pour renouveler la démocratie. In *La démocratie participative* (p. 51-64). La Découverte.
- Hauch, V., & Loufrani-Fedida, S. (2020). L'entreprise libérée comme démarche managériale innovante et transformative. *La Revue des Sciences de Gestion*, N° 305(5), 43-59.
- Hayat, S. (2011). Démocratie industrielle. In C. Caillard & G. Navet (Éds.), *Dictionnaire*

*Proudhon* (1er édition, p. 138-153). Aden Belgique.

Helfrich, S. (2015). Patterns of Commoning : How We Can Bring About a Language of Commoning. In D. Bollier & S. Helfrich (Éds.), *Patterns of commoning*. Common Strategies Group.

Hély, M. (2008). L'économie sociale et solidaire n'existe pas. *La Vie des idées*. <https://laviedesidees.fr/L-economie-sociale-et-solidaire-n-existe-pas.html>

Hély, M., & Moulévrier, P. (2013). *L'économie sociale et solidaire : De l'utopie aux pratiques alerte Matthieu Hély et Pascale Moulévrier*. La Dispute.

Hernandez, S. (2006). Striving for Control : Democracy and Oligarchy at a Mexican Cooperative. *Economic and Industrial Democracy*, 27(1), 105-135. <https://doi.org/10.1177/0143831X06060593>

Hervé, M. (2015). *Une nouvelle ère : Sortir de la culture du chef essai*. Éditions François Bourin.

Hervé, M., Iribarne, A. d', & Bourguinat, E. (2007). *De la pyramide aux réseaux : Récits d'une expérience de démocratie participative*. Autrement.

Hess, C., & Ostrom, E. (Éds.). (2007). *Understanding knowledge as a common : From theory to practice*. MIT Press.

Hiez, D. (2014). La loi sur l'économie sociale et solidaire : Un regard juridique bienveillant. *Revue internationale de l'économie sociale*, 334, 44. <https://doi.org/10.7202/1027275ar>

Hiez, D. (2019a). Le droit coopératif et l'économie sociale et solidaire en France. *Cooperativismo & Desarrollo*, 27(114), 1-30. <https://doi.org/10.16925/2382-4220.2019.01.13>

Hiez, D. (2019b). Quelle lecture de l'entreprise d'économie sociale et solidaire (ESS) en droit français ? *Revue internationale de l'économie sociale*, N° 353(3), 89-105. <https://doi.org/10.3917/recma.353.0089>

Hiez, D., & Lavillunière, E. (Éds.). (2013). *Vers une théorie de l'économie sociale et solidaire*. Larcier.

Hollandts, X., & Bourgeois, C. (2021). Raison d'être et gouvernance de l'entreprise. *Finance Contrôle Stratégie*, 24-1, Article 24-1. <https://doi.org/10.4000/fcs.7018>

Hollender, R. (2016). A Politics of the Commons or Commoning the Political? Distinct Possibilities for Post-Capitalist Transformation. *Spectra*, 5(1), <http://spectrajournal.org/articles/74/>

Holtz, T. (2017). Mutations du leadership dans une entreprise en voie de libération. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, Vol. XXIII(56), 125-140. <https://doi.org/10.3917/rips1.056.0125>

Holtz, T. (2019). Les mutations du management dans les entreprises libérées : Vers un

renouveau du leadership ? In L. Karsenty (Éd.), *Libérer l'entreprise, ça marche ?* Octarès éditions.

Holyoake, G. J. (2017). *Histoire des Equitables pionniers de Rochdale* (M. Moret, Trad.; Éditions du commun).

Horvat, B. (1982). *The political economy of socialism : A Marxist social theory*. M.E. Sharpe.

Huault, I., Perret, V., & Spicer, A. (2014). Beyond macro- and micro- emancipation : Rethinking emancipation in organization studies. *Organization*, 21(1), 22-49. <https://doi.org/10.1177/1350508412461292>

Huet, J.-M., & Roques, S. (Éds.). (2017). *L'économie sociale et solidaire face aux enjeux du management : L'ESS et ses nouveaux dacuteefis*. Pearson.

Hunt, G. C. (1992). Division of Labour, Life Cycle and Democracy in Worker Co-operatives. *Economic and Industrial Democracy*, 13(1), 9-43. <https://doi.org/10.1177/0143831X92131002>

Husser, J. (2005). Chapitre 3. Contextualisme et recueil de données. *Methodes Recherches*, 65-100.

Hyde, L. (2010). *Common as air : Revolution, art, and ownership*. Union Books.

Igalens, J. (2016). Impact de la recherche en gestion. *Revue française de gestion*, 261(8), 11-20. <https://doi.org/10.3166/rfg.2016.00101>

Igalens, J., & Gond, J.-P. (2014). Chapitre premier. Genèse de la responsabilité sociale de l'entreprise. *Que sais-je?*, 7-22.

J. Robertson, B. (2016). *La révolution Holacracy : Le système de management des entreprises performantes*.

Jacquinet, P., & Pellissier-Tanon, A. (2015). L'autonomie de décision dans les entreprises libérées de l'emprise organisationnelle. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, XXI(52), 365-384. <https://doi.org/10.3917/rips1.052.0365>

Jardat, R. (2012). De la démocratie en entreprise. *Revue française de gestion*, N° 228-229(9), 167-184. <https://doi.org/10.3166/RFG.228-229.167-184>

Jaumier, S. (2017). Preventing chiefs from being chiefs : An ethnography of a co-operative sheet-metal factory. *Organization*, 24(2), 218-239. <https://doi.org/10.1177/1350508416664144>

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. <https://doi.org/10.3166/rfg.2018.00271>

Jaumier, S., Daudigeos, T., & Joannidès de Lautour, V. (2017). Co-Operatives, Compromises, and Critiques : What Do French Co-Operators Tell Us about Individual Responses to Pluralism? In *Justification, Evaluation and Critique in the Study of Organizations* (Vol. 52, p. 73-106).

Emerald Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/S0733-558X20170000052003>

Jaumier, S., Pasquier, V., & Lautour, V. J. de. (2018). Les pratiques de GRH à l'épreuve des valeurs coopératives. *Revue française de gestion*, N° 276(7), 85-103. <https://doi.org/10.3166/rfg.2018.00279>

Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1979). Theory of the Firm : Managerial Behavior, Agency Costs, and Ownership Structure. In K. Brunner (Éd.), *Economics Social Institutions : Insights from the Conferences on Analysis & Ideology* (p. 163-231). Springer Netherlands. [https://doi.org/10.1007/978-94-009-9257-3\\_8](https://doi.org/10.1007/978-94-009-9257-3_8)

Jochowitz, E. (2001). Edible Activism : Food, Commerce, and the Moral Order at the Park Slope Food Coop. *Gastronomica*, 1(4), 56-63. <https://doi.org/10.1525/gfc.2001.1.4.56>

Johansen, F., & van den Bosch, S. (2017). The scaling-up of Neighbourhood Care : From experiment towards a transformative movement in healthcare. *Futures*, 89, 60-73. <https://doi.org/10.1016/j.futures.2017.04.004>

Johnson, P. (2006). Whence Democracy? A Review and Critique of the Conceptual Dimensions and Implications of the Business Case for Organizational Democracy. *Organization*, 13(2), 245-274. <https://doi.org/10.1177/1350508406061676>

Jones, T. M., Wicks, A. C., & Freeman, R. E. (2017). Stakeholder Theory : The State of the Art. In *The Blackwell Guide to Business Ethics* (p. 17-37). John Wiley & Sons, Ltd. <https://doi.org/10.1002/9781405164771.ch1>

Jossa, B. (2005). Marx, Marxism and the cooperative movement. *Cambridge Journal of Economics*, 29(1), 3-18. <https://doi.org/10.1093/cje/bei012>

Jossa, B. (2009). Alchian and Demetz's critique of the cooperative firm thirty-seven years after. *Metroeconomica*, 60(4), 686-714. <https://doi.org/10.1111/j.1467-999X.2009.04070.x>

Juban, J.-Y. (2015). Les scop relèvent-elles d'un modèle de GRH homogène ? Enseignements d'une recherche de terrain. *@GRH*, 15(2), 79. <https://doi.org/10.3917/grh.152.0079>

Juban, J.-Y. (2019). Pérenniser la gouvernance démocratique dans une organisation fondée sur un projet socio-politique. Étude du cas de la société coopérative et participative Ardelaine. *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme Entreprise*, n° 35(2), 24-49. <https://doi.org/10.3917/rimhe.035.0024>

Juban, J.-Y., Boissin, O., Charmettant, H., & Renou, Y. (2015). La théorie des incitations en question : Politiques de rémunération et design organisationnel des SCOP. *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme(s) & Entreprise*, 17(3), 64. <https://doi.org/10.3917/rimhe.017.0064>

Kamp, P. V. D. (2014). Holacracy – A Radical Approach to Organizational Design. In H. Dekkers, W. Leeuwis, & I. Plantevin, *Elements of the Software Developments Process— Influences on Project Success and Failure* (p. 13-25). University of Amsterdam. <http://rgdoi.net/10.13140/2.1.3740.8645>

- Karsenty, L. (2019). *Libérer l'entreprise, ça marche ?* Octarès éditions.
- Kasmir, S. (1996). *The myth of Mondragón : Cooperatives, politics, and working-class life in a Basque town*. State University of New York Press.
- Kerr, J. L., & Caimano, V. F. (2004). The Limits of Organizational Democracy [and Executive Commentary]. *The Academy of Management Executive (1993-2005)*, 18(3), 81-97.
- King, D., & Griffin, M. (2019). Nonprofits as Schools for Democracy : The Justifications for Organizational Democracy Within Nonprofit Organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 48(5), 910-930. <https://doi.org/10.1177/0899764019837603>
- 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. <https://doi.org/10.1177/0018726717751841>
- Kioupkiolis, A. (2018). Commoning the political, politicizing the common : Community and the political in Jean-Luc Nancy, Roberto Esposito and Giorgio Agamben. *Contemporary Political Theory*, 17(3), 283-305. <https://doi.org/10.1057/s41296-017-0156-5>
- Kirwan, S., Dawney, L., & Brigstocke, J. (2016). *Space, power and the commons the struggle for alternative futures*. Routledge.
- Kleinman, S. (1996). *Opposing ambitions : Gender and identity in an alternative organization*. University of Chicago Press.
- Koestler, A. (2013). *Le cheval dans la locomotive : Le paradoxe humain*. les Belles lettres.
- Kokkinidis, G. (2015). Spaces of possibilities : Workers' self-management in Greece. *Organization*, 22(6), 847-871. <https://doi.org/10.1177/1350508414521098>
- Kreitzer, M. J., Monsen, K. A., Nandram, S., & De Blok, J. (2015). Buurtzorg Nederland : A Global Model of Social Innovation, Change, and Whole-Systems Healing. *Global Advances in Health and Medicine*, 4(1), 40-44. <https://doi.org/10.7453/gahmj.2014.030>
- Krief, N., & Zardet, V. (2013). Analyse de données qualitatives et recherche-intervention. *Recherches en Sciences de Gestion*, 95(2), 211-237. <https://doi.org/10.3917/resg.095.0211>
- Lacan, A. (2020). Le management par les valeurs de trois entreprises de l'économie sociale et solidaire (ESS) : Une mutuelle, une coopérative et un groupe de prévoyance. *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme Entreprise*, n° 38, 9(1), 94-101. <https://doi.org/10.3917/rimhe.038.0094>
- Lacan, A., & Silva, F. (2020). La gouvernance par les valeurs comme élément de performance des organisations de l'ESS L'éclairage postmoderne. *Recherche en Sciences de Gestion-Management Sciences-Ciencias de Gestión*, 137. <https://doi.org/10.3917/resg.137.0317>
- Laclau, E., & Mouffe, C. (2001). *Hegemony and socialist strategy : Towards a radical democratic politics*. Verso.



- Lallement, M. (2008). L'entreprise est-elle une institution ? Le cas du Familistère de Guise. *Revue Française de Socio-Economie*, n° 1(1), 67-87. <https://doi.org/10.3917/rfse.001.0067>
- Lallement, M. (2009). *Le travail de l'utopie : Godin et le Familistère de Guise*. Belles lettres.
- Lallement, M. (2011). Sur les moyens de faire descendre la démocratie dans l'entreprise. In O. Piriou & P. Lénéel (Éds.), *Les états de la démocratie : Comprendre la démocratie au-delà de son utopie* (p. 51-70). Hermann.
- Laloux, F. (2015). *Reinventing Organizations : Vers des communautés de travail inspirées*. Diateino.
- Lamarche, T. (2013). Une théorie générale ou une approche institutionnaliste pour l'économie sociale et solidaire ? Jean-François DRAPERI, L'économie sociale et solidaire : une réponse à la crise ? Capitalisme, territoires et démocratie. Paris, Dunod, 201. *Revue Française de Socio-Économie*, 11(1), 229. <https://doi.org/10.3917/rfse.011.0229>
- Lanciano, E., & Saleilles, S. (2020). L'action démocratique comme enquête. Analyse pragmatiste de la construction démocratique dans une SCIC émergente. *Finance Contrôle Stratégie*, 23-3, Article 23-3. <https://doi.org/10.4000/fcs.5856>
- Landemore, H., & Ferreras, I. (2016). In Defense of Workplace Democracy : Towards a Justification of the Firm-State Analogy. *Political Theory*, 44(1), 53-81. <https://doi.org/10.1177/0090591715600035>
- Landivar, D., & Trouvé, P. (2017). Eprouver les entreprises libérées. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, XXIII(56), 47-61. <https://doi.org/10.3917/rips1.056.0047>
- Langmead, K. (2017). Challenging the Degeneration Thesis : The Role of Democracy in Worker Cooperatives? *Journal of Entrepreneurial and Organizational Diversity*, 5(1), 79-98.
- Laval, C., Sauvêtre, P., & Taylan, F. (Éds.). (2019). *L'alternative du commun* (Les colloques Cerisy). Hermann.
- Laville, J.-L. (2003). Démocratie et économie : Éléments pour une approche sociologique. *Hermes, La Revue*, n° 36(2), 185-194. <https://doi.org/10.4267/2042/9375>
- Laville, J.-L. (2013). Economie sociale et solidaire, capitalisme et changement démocratique. In D. Hiez & E. Lavillunière (Éds.), *Vers une théorie de l'économie sociale et solidaire* (p. 17-32). Larcier.
- Laville, J.-L. (2016). *L' économie sociale et solidaire : Pratiques, théories, débats* (Nouvelle édition). Éditions du Seuil.
- Laville, J.-L. (2019). L'économie sociale et solidaire : Pour une sociologie des émergences. *Informations sociales*, n° 199(1), 52-60.
- Laville, J.-L., & Cattani, A. D. (2006). *Dictionnaire de l'autre économie* (édition revue et augmentée). Folio.

Laville, J.-L., & Glémain, P. (2009). *L'économie sociale et solidaire aux prises avec la gestion*. Desclée de Brouwer.

Laville, J.-L., & Sainsaulieu, R. (Éds.). (1997). *Sociologie de l'association : Des organisations à l'épreuve du changement social*. Desclée de Brouwer.

Le Crom, J.-P. (2003). *L'introuvable démocratie salariale : Le droit de la représentation du personnel dans l'entreprise (1890-2002)*. Syllepse.

Le Goff, J. (2019). *Du silence à la parole : Une histoire du droit du travail (des années 1830 à nos jours)* (4e édition revue et augmentée). Presses universitaires de Rennes.

Le Texier, T. (2016). *Le maniement des hommes : Essai sur la rationalité managériale*. La Découverte.

Le Texier, T. (2018). Le management est-il anti-démocratique? *Esprit, Mars*(3), 64. <https://doi.org/10.3917/espri.1803.0064>

Leask, C. F., Bell, J., & Murray, F. (2020). Acceptability of delivering an adapted Buurtzorg model in the Scottish care context. *Public Health, 179*, 111-117. <https://doi.org/10.1016/j.puhe.2019.10.011>

Lee, M., Fuerstein, M., & Battilana, J. (2018). New Prospects for Organizational Democracy? : How the Joint Pursuit of Social and Financial Goals Challenges Traditional Organizational Designs. In *Capitalism beyond Mutuality? : Perspectives Integrating Philosophy and Social Science*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oso/9780198825067.003.0013>

Leitheiser, S., Trell, E.-M., Horlings, I., & Franklin, A. (2021). Toward the commoning of governance. *Environment and Planning C: Politics and Space, 23996544211033990*. <https://doi.org/10.1177/23996544211033992>

Léonard, D., & Karsenty, L. (2019). – Michelin : L'entreprise qui voulait responsabiliser ses équipes informatiques. In L. Karsenty (Éd.), *Libérer l'entreprise, ça marche ?* Octarès éditions.

Les mécréants. (2016). *Entreprise Libérée : La fin de l'illusion*.

Leseul, G. (2012). Évaluations, reporting et pratiques de reddition. In E. Bayle & J.-C. Dupuis, *Management des entreprises de l'économie sociale et solidaire* (1<sup>re</sup> éd., p. 215-230). De Boeck Supérieur. <https://doi.org/10.3917/dbu.bayle.2012.01.0215>

Lévêque, F. (2021). *Les entreprises hyperpuissantes : Géants et titans, la fin du modèle global?* Odile Jacob.

Levillain, K. (2017). *Les entreprises à mission : Un modèle de gouvernance pour l'innovation*.

Levillain, K., Hatchuel, A., & Segrestin, B. (2012). L'impensé de la RSE. *Revue française de gestion, N° 228-229*(9), 185-200. <https://doi.org/10.3166/RFG.228-229.185-200>

Levillain, K., Segrestin, B., & Hatchuel, A. (2014). Repenser les finalités de l'entreprise. *Revue française de gestion, 245*(8), 179-200.



- Levitsky, S., & Ziblatt, D. (2018). *How democracies die* (First edition). Crown.
- Levy, D., Reinecke, J., & Manning, S. (2016). The Political Dynamics of Sustainable Coffee : Contested Value Regimes and the Transformation of Sustainability. *Journal of Management Studies*, 53(3), 364-401. <https://doi.org/10.1111/joms.12144>
- Lindenfeld, F., & Rothschild, J. (Éds.). (1982). *Workplace democracy and social change*. Porter Sargent Publishers.
- Linebaugh, P. (2008). *The Magna Carta manifesto : Liberties and commons for all*. University of California Press.
- Linhart, D. (1975). *L'Appel de la sirène ou l'Accoutumance au travail*.
- Linhart, D. (2006). Organisation du travail et participation des salariés. In J. Allouche (Éd.), *Encyclopédie des ressources humaines* (2e éd, p. 910-916). Vuibert.
- Linhart, D. (2010). *La modernisation des entreprises*. La Découverte.
- Linhart, D. (2011). Une précarisation subjective du travail ? *Annales des Mines - Réalités industrielles*, Février 2011(1), 27. <https://doi.org/10.3917/rindu.111.0027>
- Linhart, D. (2015). *La comédie humaine du travail : De la déshumanisation taylorienne à la sur-humanisation managériale*. Érés.
- Linhart, D. (2021). 5. L'entreprise libérée : Une libération en trompe-l'œil. In *L'insoutenable subordination des salariés* (p. 183-220). Érés.
- Linhart, D., Linhart, R., & Malan, A. (1998). Syndicats et organisation du travail : Un rendez-vous manqué. *Sociologie et sociétés*, 30(2), 175. <https://doi.org/10.7202/001438ar>
- Loarne-Lemaire, S. L., & Noël-Lemaître, C. (2013). Les coopératives, un lieu idéal pour développer sa spiritualité au travail ? *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme Entreprise*, n° 8(4), 19-39. <https://doi.org/10.3917/rimhe.008.0019>
- Lont, C. M. (1988). Redwood Records : Principles and profit in women's music. In B. Bate & A. Taylor (Éds.), *Women communicating : Studies of women's talk* (p. 233-250). Ablex Pub. Corp.
- Lowit, T. (1962). Marx et le Mouvement Cooperatif. *Cahiers de l'institut de science économique appliquée*, 129.
- Lowndes, V., & Paxton, M. (2018). Can agonism be institutionalised? Can institutions be agonised? Prospects for democratic design. *The British Journal of Politics and International Relations*, 20(3), 693-710. <https://doi.org/10.1177/1369148118784756>
- Ludwig, D. (2001). The Era of Management Is Over. *Ecosystems*, 4(8), 758-764. <https://doi.org/10.1007/s10021-001-0044-x>
- Lyon, T. P., Delmas, M. A., Maxwell, J. W., Bansal, P. (Tima), Chiroleu-Assouline, M., Crifo,

P., Durand, R., Gond, J.-P., King, A., Lenox, M., Toffel, M., Vogel, D., & Wijen, F. (2018). CSR Needs CPR : Corporate Sustainability and Politics. *California Management Review*, 60(4), 5-24. <https://doi.org/10.1177/0008125618778854>

Lyon-Caen, A. (2014). Le droit sans l'entreprise. In *L'entreprise* (p. 21-31). Éditions Sciences Humaines.

Maeckelbergh, M. (2011). Doing is Believing : Prefiguration as Strategic Practice in the Alterglobalization Movement. *Social Movement Studies*, 10(1), 1-20. <https://doi.org/10.1080/14742837.2011.545223>

Maignan, I., Ferrell, O. C., & Hult, G. T. M. (1999). Corporate citizenship : Cultural antecedents and business benefits. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27(4), 455. <https://doi.org/10.1177/0092070399274005>

Maisonnasse, J., Petrella, F., & Richez-Battesti. (2019). Préserver le sens dans les organisations de l'économie sociale et solidaire : Quels outils de gestion ? *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, 1(34), 3-29. <https://doi.org/10.3917/rimhe.034.0003>

Maisonnasse, J., Petrella, F., Richez-Battesti, N., & Hirczak, M. (2020). Articuler conventions valorielle et délibérative dans les pratiques de GRH d'une coopérative : Le cas de SCOP-Ti. *@GRH*, N° 36(3), 13-36. <https://doi.org/10.3917/grh1.203.0013>

Major, G. (1996). Solving the underinvestment and degeneration problem of worker's cooperatives : Non-voting and vote-weighted value-added residual-sharing renewable shares. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 67(4), 545-601. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8292.1996.tb01409.x>

Malleson, T. (2013). Economic Democracy : The Left's Big Idea for the Twenty-First Century? *New Political Science*, 35(1), 84-108. <https://doi.org/10.1080/07393148.2012.754670>

Malleson, T. (2014). *After Occupy : Economic democracy for the 21st century*. Oxford University Press.

Mallet, S. (1971). *Le pouvoir ouvrier. Bureaucratie ou démocratie ouvrière*. Anthropos.

Manin, B., Mongin, O., & Bujon, A.-L. (2017). Les habits neufs de la représentation. *Esprit*, 437, 71-85. <https://doi.org/10.3917/espri.1709.0071>

Marmorat, S., & Nivet, B. (2017). L'entreprise libérée, une cité en quête d'un *principe supérieur commun* : Le cas de l'entreprise P. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, XXIII(56), 141. <https://doi.org/10.3917/rips1.056.0141>

Marmorat, S., & Nivet, B. (2019). Au-delà de la « libération », la création « chemin faisant » d'une aventure entrepreneuriale inclusive et participative : Le cas de la PME Pêcheur.com. In L. Karsenty (Éd.), *Libérer l'entreprise, ça marche ?* Octarès éditions.

Maroudas, L., & Rizopoulos, Y. (2014). La question de la dégénérescence dans les coopératives de production. *Revue internationale de l'économie sociale*, 334, 70.

<https://doi.org/10.7202/1027277ar>

Martin, D. (1994). *Démocratie industrielle : La participation directe dans les entreprises*. Presses Universitaires de France - PUF.

Martinet, A.-C., & Pesqueux, Y. (2013). *Epistémologie des sciences de gestion*. Vuibert.

Mattelin-Pierrard, C. (2019). *Des antécédents managériaux à la performance sociale de l'entreprise libérée : Une lecture intégrative par les perspectives rationnelle et institutionnelle de l'innovation managériale* [These en préparation, Université de Chambéry]. <http://www.theses.fr/s163297>

Mattelin-Pierrard, C., Bocquet, R., & Dubouloz, S. (2020). L'entreprise libérée, un vrai concept ou une simple étiquette ? *Revue française de gestion*, N° 291(6), 23-51.

Mayer, R. (2000). Is There a Moral Right to Workplace Democracy? *Social Theory and Practice*, 26(2), 301-325. <https://doi.org/10.5840/soctheorpract200026226>

McKean, M. A., & Ostrom, E. (1995). Common property regimes in the forest : Just a relic from the past? | HimalDoc. *Unasylva*, 46(1), 3-15.

Meissonnier, M. (2014). *Le Bonheur au travail* [Documentaire]. ARTE.

Meister, A. (1974). *La Participation dans les associations*.

Mélo, D. (2019). 7. Un management qui libère les salariés ? Enquête sur l'entreprise libérée et ses « doubles ». In *Les mutations du travail* (p. 135-154). La Découverte.

Mercier, S. (2006). La théorie des parties prenantes : Une synthèse de la littérature. In M. Bonnafous-Boucher & Y. Pesqueux, *Décider avec les parties prenantes* (p. 157-172). La Découverte.

Michelot, C., & Ortsman, O. (2019). Actualité de l'approche sociotechnique. *Nouvelle revue de psychosociologie*, N° 27(1), 15-32. <https://doi.org/10.3917/nrp.027.0015>

Michels, R. (1914). *Les partis politiques, essai sur les tendances oligarchiques des démocraties*.

Monsen, K. A., & de Blok, J. (2018). Buurtzorg : Nurse-Led Community Care. *Creative Nursing*, 24(1), 112-117. <https://doi.org/10.1891/1078-4535.19.3.122>

Mouffe, C. (1994). *Le politique et ses enjeux : Pour une démocratie plurielle*. La Découverte/MAUSS.

Mouffe, C. (2002). La « fin du politique » et le défi du populisme de droite. *Revue du MAUSS*, no 20(2), 178-194. <https://doi.org/10.3917/rdm.020.0178>

Mouffe, C. (2013). *Agonistique : Penser politiquement le monde*. Beaux-arts de Paris éditions.

Mouffe, C. (2016). *L'illusion du consensus* (P. Colonna d'Istria, Trad.). Éditions Albin

Michael.

Mounk, Y. (2018). *Le peuple contre la démocratie*. L'OBSERVATOIRE.

Nasr, C. (2019). Des coopératives de consommation aux circuits courts alimentaires : Le local d'une époque à l'autre. *Economie rurale*, n° 367(1), 13-28.

Neamtan, N. (2003). L'économie solidaire comme radicalisation de la démocratie. *Revue du MAUSS*, n°21(1), 128-134. <https://doi.org/10.3917/rdm.021.0128>

Nicolas-Le Strat, P. (2016). *Le travail du commun*. Éditions du Commun.

Nicoli, M., & Paltrinieri, L. (2015). Qu'est-ce qu'une critique transformatrice ? Contrat psychologique et normativité d'entreprise. In *Marx & Foucault* (p. 323-338). La Découverte.

Nightingale, A. J. (2019). Commoning for inclusion? Political communities, commons, exclusion, property and socio-natural becomings. *International Journal of the Commons*, 13(1), 16-35. <http://doi.org/10.18352/ijc.927>

Oakeshott, R. (1978). *The case for workers' co-ops*. Routledge & K. Paul.

Ober, J. (2008). The Original Meaning of « Democracy » : Capacity to Do Things, not Majority Rule. *Constellations*, 15(1), 3-9. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8675.2008.00471.x>

Öcalan, A. (2020). *Manifeste pour une civilisation démocratique*. Éditions du Croquant.

Ogien, A. (2018). La question démocratique. *Multitudes*, n° 71(2), 183-187.

Ogien, A., & Laugier, S. (2014). *Le principe démocratie : Enquête sur les nouvelles formes du politique*. Découverte. <https://doi.org/10.3917/mult.071.0183>

Olson, M. (1965). *The logic of collective action : Public goods and the theory of groups*. Harvard Univ. Press.

Orsi, F. (2015). Revisiter la propriété pour construire les communs. In B. Coriat, *Le retour des communs : La crise de l'idéologie propriétaire* (p. 51-68). Liens qui libèrent.

Ory, J.-N., Jaeger, M., & Gurtner, E. (2006). La banque à forme coopérative peut-elle soutenir durablement la compétition avec la banque SA? *Revue Finance Contrôle Stratégie*, 9(2), 121-157.

Ostrom, E. (2003). Toward a behavioral theory linking trust, reciprocity, and reputation. In E. Ostrom & J. A. Walker (Éds.), *Trust and reciprocity : Interdisciplinary lessons from experimental research* (1. paperback ed, p. 19-79). Russell Sage Foundation.

Ostrom, E. (2010). *Gouvernance des biens communs : Pour une nouvelle approche des ressources naturelles*. De Boeck.

Ouahab, A. (2017). *Construire la démocratie organisationnelle : Le cas de la Louve*. 23.

- Ouahab, A. (2018). *Emancipated shelf: Labor Process in A New Wave Food Coop*. 19.
- Ouahab, A. (2019). *Contester et consentir : La mise au travail des membres d'une organisation alternative. Le cas d'un supermarché coopératif et participatif* [Thèse de doctorat en Sciences de gestion]. ESCP.
- Owen, D. (1995). *Nietzsche, politics and modernity : A critique of liberal reason*. Sage.
- Owen, D. (2002). Equality, Democracy, and Self-Respect : Reflections on Nietzsche's Agonal Perfectionism. *Journal of Nietzsche Studies*, 24, 113-131.
- Paltrinieri, L. (2016). Les « Critical Management Studies » entre microémancipation et utopie. *Travailler*, 36(2). <https://doi.org/10.3917/trav.036.0121>
- Paranque, B., & Willmott, H. (2014). Cooperatives—saviours or gravediggers of capitalism? Critical performativity and the John Lewis Partnership: *Organization*, 5(21), 604-625. <https://doi.org/10.1177/1350508414537622>
- Parker, M. (Éd.). (2002). *Utopia and organization*. Blackwell Pub.
- Parker, M. (2017). Alternative enterprises, local economies, and social justice : Why smaller is still more beautiful. *M@n@gement*, Vol. 20(4), 418-434. <https://doi.org/10.3917/mana.204.0418>
- Parker, M. (2019). Alternatives to Management Ideas. In A. Sturdy, S. Heusinkveld, T. Reay, & D. Strang (Éds.), *The Oxford Handbook of Management Ideas* (p. 491-507). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780198794219.013.27>
- Parker, M., Cheney, G., Fournier, V., & Land, C. (Éds.). (2013). *The Routledge companion to alternative organization*. Routledge, Taylor & Francis Group.
- Parker, M., Cheney, G., Fournier, V., & Land, C. (2014). The question of organization : A manifesto for alternatives | ephemera. *Ephemera Journal*, 4(14), 623-638.
- Parker, S., & Parker, M. (2017). Antagonism, accommodation and agonism in Critical Management Studies: Alternative organizations as allies. *Human Relations*, 70(11), 1366-1387. <https://doi.org/10.1177/0018726717696135>
- Pasquero, J. (2013). 1 - La responsabilité sociale de l'entreprise : Trajectoire d'une idée. In *Repenser la responsabilité sociale de l'entreprise* (p. 47-62). Armand Colin.
- 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, Homme(s) & Entreprise*, 3(3), 3-16. <https://doi.org/10.3917/rimhe.003.0003>
- Passetti, E., Bianchi, L., Battaglia, M., & Frey, M. (2019). When Democratic Principles are not Enough : Tensions and Temporalities of Dialogic Stakeholder Engagement. *Journal of Business Ethics*, 155(1), 173-190. <https://doi.org/10.1007/s10551-017-3500-z>

- Pastier, K., & Silva, F. (2020). Quel impératif délibératif en entreprise ? De la gestion au commun. *Communication & Organisation*, 57(1), 137-150. <https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.8942>
- Pateman, C. (1970). *Participation and democratic theory*. University Press.
- Paxton, M. (2020). *Agonistic democracy : Rethinking political institutions in pluralist times*. Routledge.
- Pénin, M. (2006). Charles Gide est-il toujours d'actualité ? *Revue internationale de l'économie sociale*, 301, 65-81. <https://doi.org/10.7202/1021569ar>
- Pérez, R., & Silva, F. (2013). Gestion des biens collectifs, capital social et auto-organisation : L'apport d'Elinor OSTROM à l'Economie sociale et solidaire. *Management & Avenir*, N° 65(7), 94-107. <https://doi.org/10.3917/mav.065.0094>
- Pérotin, V. (2018). *What do we really know about worker co-operatives?* Coop UK.
- Peters, T. J. (1988). *Le chaos management*. InterÉdition.
- Peters, T. J. (1993). *L'entreprise libérée*. Dunod.
- Picard, H. (2015). « *Entreprises libérées* », parole libérée ? *Lectures critiques de la participation comme projet managérial émancipateur* [Thèse de doctorat en Sciences de gestion]. Paris 9 - Ecole doctorale de Dauphine.
- Picard, H., & Islam, G. (2020). 'Free to Do What I Want'? Exploring the ambivalent effects of liberating leadership. *Organization Studies*, 41(3), 393-414. <https://doi.org/10.1177/0170840618814554>
- Picard, H., & Martí Lanuza, I. (2016). D'utopies en organisations : L'inhabituel comme ressource pour réviser les orthodoxies managériales. *Revue Française de Gestion*, 42(260), 71-90. <https://doi.org/10.3166/rfg.2016.00066>
- Pierrard, C. M., & Dubouloz, S. (2019). Le phénomène d'adoption d'une innovation managériale au prisme de la représentation sociale des dirigeants. *La Revue des Sciences de Gestion*, N° 297-298(3), 113-126. <https://doi.org/10.3917/rsg.297.0113>
- Piketty, T. (2013). *Le capital au XXIe siècle*. Éditions du Seuil.
- Point, S., Bournois, F., & Fourboul, C. (2002). L'analyse des données qualitatives assistée par ordinateur. *Revue Française de Gestion*, 28, 71-84.
- Polletta, F. (2002). *Freedom is an endless meeting : Democracy in American social movements* (Paperback ed). Univ. of Chicago Press.
- Powell, O. H. J. (2020). *Democratic organizing : Insights from the cooperative frontier*. 31.
- Prache, G. (1963). *Cambrésis, terre coopérative*. PUF.



- Puusa, A., & Saastamoinen, S. (2021). Novel ideology, but business first? *Journal of Co-Operative Organization and Management*, 9(1), 100135. <https://doi.org/10.1016/j.jcom.2021.100135>
- Quijoux, M. (2011). *Néolibéralisme et autogestion : L'expérience argentine*. Ed. de l'IHEAL.
- Quijoux, M. (2018). *Adieux au patronat*. Éditions du Croquant.
- Raelin, J. A. (2020). Hierarchy's subordination of democracy and how to outrank it. *Management Learning*, 51(5), 620-633. <https://doi.org/10.1177/1350507620928154>
- Rancière, J. (2012). La démocratie est-elle à venir? *Les Temps Modernes*, n° 669-670(3), 157-173.
- Rappin, B. (2011). De l'unité ontologique des épistémologies gestionnaires et de ses conséquences. *Management & Avenir*, n° 43(3), 476-489. <https://doi.org/10.3917/mav.043.0476>
- Reijmer, A., & Romme, G. (2019). *The key role of hierarchy in the sociocratic circular method* (Organizational power and resilience, p. 5) [Technical Report].
- Rétaux, X. (2019). L'entreprise libérée : Un environnement capacitant ? In L. Karsenty (Éd.), *Libérer l'entreprise, ça marche ?* Octarès éditions.
- Revel, J. (2019). Commun : Essai de cartographie. In C. Laval, P. Sauvêtre, & F. Taylan (Éds.), *L'alternative du commun* (Les colloques Cerisy, p. 61-73). Hermann.
- Rhodes, C., & Harvey, G. (2012). Agonism and the Possibilities of Ethics for HRM. *Journal of Business Ethics*, 111(1), 49-59. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1441-0>
- Richez-Battesti, N. (2020). Valeurs coopératives et nouvelles pratiques de gestion, Aude Deville, Éric Lamarque et Géraldine Michel (dir.), EMS Management et Société, coll. « Gestion en liberté », 2020, 264 pages. *Revue internationale de l'économie sociale*, N° 358(4), 117-119.
- Richez-Battesti, N., & Gianfaldoni, P. (Éds.). (2006). *Les banques coopératives en France : Le défi de la performance et de la solidarité*. L'Harmattan.
- Richez-Battesti, N., Trouvé, H., Rousseau, F., Eme, B., & Fraisse, L. (2008). Évaluer l'économie sociale et solidaire en France : Bilan sociétal, utilité sociale et épreuve identitaire. *Économie et Solidarités*, 39(1), 53-72.
- Robé, J.-P. (1999). *L'entreprise et le droit* (1re éd). Presses universitaires de France.
- Roberts, R. W. (1992). Determinants of corporate social responsibility disclosure: An application of stakeholder theory. *Accounting, Organizations and Society*, 17(6), 595-612. [https://doi.org/10.1016/0361-3682\(92\)90015-K](https://doi.org/10.1016/0361-3682(92)90015-K)
- Robertson, B. J. (2016). *La révolution Holacracy : Le système de management des entreprises performantes*. Alisio.

- Romme, A. G. L. (1995). The sociocratic model of organizing. *Strategic Change*, 4(4), 209-215. <https://doi.org/10.1002/jsc.4240040404>
- Romme, A. G. L. (1997a). *Work, authority and participation : The scenario of circular organizing*. <https://doi.org/10.1108/09534819710160817>
- Romme, A. G. L. (1997b). Organizational Learning, Circularity and Double-Linking. *Management Learning*, 28(2), 149-160. <https://doi.org/10.1177/1350507697282004>
- Romme, A. G. L. (2004). Unanimity Rule and Organizational Decision Making : A Simulation Model. *Organization Science*, 15(6), 704-718. <https://doi.org/10.1287/orsc.1040.0090>
- Romme, A. G. L. (2015, septembre 10). The Big Misconceptions Holding Holacracy Back. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2015/09/the-big-misconceptions-holding-holacracy-back>
- Romme, A. G. L. (2017). Management as a science-based profession : A grand societal challenge. *Management Research Review*, 40(1), 5-9. <https://doi.org/10.1108/MRR-10-2016-0225>
- Romme, A. G. L., & Endenburg, G. (2006). Construction Principles and Design Rules in the Case of Circular Design. *Organization Science*, 17(2), 287-297. <https://doi.org/10.1287/orsc.1050.0169>
- Rosanvallon, P. (1976). *L'âge de l'autogestion : Ou, La politique au poste de commandement*. Éditions du Seuil.
- Rosanvallon, P. (1988). *La question syndicale : Histoire et avenir d'une forme sociale*. Calmann-Lévy.
- Rosner, P. M. (1985). Theories of Cooperative Degeneration and the Experience of the Kibbutz. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 56(4), 527-538. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8292.1985.tb01787.x>
- Rothlin, P., & Werder, P. R. (2007). *Diagnose Boreout : Warum Unterforderung im Job krank macht*. Redline Wirtschaft.
- Rothschild, J. (2009). Workers' Cooperatives and Social Enterprise : A Forgotten Route to Social Equity and Democracy. *American Behavioral Scientist*, 52(7), 1023-1041. <https://doi.org/10.1177/0002764208327673>
- Rothschild, J., & Whitt, J. A. (1986). *The cooperative workplace : Potentials and dilemmas of organizational democracy and participation* (Cambridge University Press). Cambridge University Press.
- Rothschild-Whitt, J. (1979). The Collectivist Organization : An Alternative to Rational-Bureaucratic Models. *American Sociological Review*, 44(4), 509-527. <https://doi.org/10.2307/2094585>
- Rousseau, T., & Ruffier, C. (2017). L'entreprise libérée entre libération et délibération : Une



analyse du travail d'organisation dans une centrale d'achat. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, XXIII(56), 109-123. <https://doi.org/10.3917/rips1.056.0109>

Rousseliere, D. (2004). *Problèmes et pratiques de la démocratie économique. Evolution historique des règles « démocratiques » au sein des organisations d'économie sociale et solidaire*. 31.

Runciman, D. (2019). *How democracy ends* (This paperback edition published 2019). Profile Books.

Rus, V. (1970). Influence Structure in Yugoslav Enterprise. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 9(2), 148-160. <https://doi.org/10.1111/j.1468-232X.1970.tb00502.x>

Russo, P. D. (2020). *Souffrance en milieu engagé : Enquête sur des entreprises sociales*. Edition du faubourg.

Saboya, F., & Jorro, A. (2021). Registres de pensée et sphères d'activité des doctorants en situation de confinement. *Le sujet dans la cite*, 11(1), 37-52.

Sainseaulieu, R., Tixier, P.-E., & Marty, M.-O. (1983). *La Démocratie en organisation*. Meridiens-Klincksieck.

Santos, J. D. (2015). De la coopération intégrale à la réforme de l'entreprise : L'intéressement salarial au prisme du Familistère de Guise. *L'Homme la Societe*, n° 195-196(1), 73-86.

Sartori, G. (1973). *Théorie de la démocratie* (C. Hurtig, Trad.; Armand Colin).

Satow, R. L. (1975). Value-Rational Authority and Professional Organizations : Weber's Missing Type. *Administrative Science Quarterly*, 20(4), 526-531. <https://doi.org/10.2307/2392020>

Sauvêtre, P. (2019). Commun et protagoniste démocratique : Oublier Ostrom. In C. Laval, P. Sauvêtre, & F. Taylan (Éds.), *L'alternative du commun* (Les colloques Cerisy, p. 45-59). Hermann.

Schaap, A. (2016). *Law and agonistic politics*. Routledge.

Scherer, A. G., & Palazzo, G. (2007). Toward a Political Conception of Corporate Responsibility : Business and Society Seen from a Habermasian Perspective. *The Academy of Management Review*, 32(4), 1096-1120. <https://doi.org/10.2307/20159358>

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. *Journal of Management Studies*, 48(4), 899-931. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2010.00950.x>

Scherer, A. G., Rasche, A., Palazzo, G., & Spicer, A. (2016). Managing for Political Corporate Social Responsibility : New Challenges and Directions for PCSR 2.0. *Journal of Management Studies*, 53(3), 273-298. <https://doi.org/10.1111/joms.12203>

- Schieb-Bienfait, N., Dufeu, I., & Bréchet, J.-P. (2020). Le dispositif de gestion, moteur d'une dynamique entrepreneuriale collective. Le Projet Bio Loire Océan. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 19(4), 57-79.
- Schlager, E., & Ostrom, E. (1992). Property-Rights Regimes and Natural Resources : A Conceptual Analysis. *Land Economics*, 68(3), 249. <https://doi.org/10.2307/3146375>
- Schormair, M. J. L., & Gilbert, D. U. (2021). Creating Value by Sharing Values : Managing Stakeholder Value Conflict in the Face of Pluralism through Discursive Justification. *Business Ethics Quarterly*, 31(1), 1-36. <https://doi.org/10.1017/beq.2020.12>
- Schwartz, O. (1990). *Le Monde privé des ouvriers : Hommes et femmes du Nord*. Presses Universitaires de France - PUF.
- Seeberger, L. (2014). Historique de l'évolution du droit des coopératives, de ses origines à nos jours. *Revue internationale de l'économie sociale*, 333, 60. <https://doi.org/10.7202/1026044ar>
- Segrestin, B., & Hatchuel, A. (2011). Autorité de gestion et avaries communes-pour un complément du droit de l'entreprise? *Revue Finance Contrôle Stratégie*, 14(2), 9-36.
- Segrestin, B., & Hatchuel, A. (2012). *Refonder l'entreprise*. Seuil.
- Segrestin, B., Hatchuel, A., & Levillain, K. (2021). When the Law Distinguishes Between the Enterprise and the Corporation : The Case of the New French Law on Corporate Purpose. *Journal of Business Ethics*, 171(1), 1-13. <https://doi.org/10.1007/s10551-020-04439-y>
- Segrestin, B., Levillain, K., Hatchuel, A., & Vernac, S. (2014). « L'objet social étendu » : Une voie pour réaligner le droit et la théorie des parties prenantes. *Finance Contrôle Stratégie*, 17-3, Article 17-3. <https://doi.org/10.4000/fcs.1528>
- Segrestin, B., & Parpaleix, L.-A. (2019). L'entreprise à mission comme vecteur de long terme. *Annales des Mines - Realites industrielles*, Novembre 2019(4), 39-44.
- Segrestin, B., Roger, B., & Vernac, S. (2014). *L'Entreprise. Point aveugle du savoir*. Sciences Humaines.
- Senard, J.-D., & Notat, S. (2018). *L'entreprise, objet d'intérêt collectif* (p. 123) [Rapport aux Ministres de la Transitions écologique et solidaire, de la Justice, de l'Economie et des Finances, du Travail].
- Siggelkow, N. (2007). Persuasion With Case Studies. *Academy of Management Journal*, 50(1), 20-24. <https://doi.org/10.5465/amj.2007.24160882>
- Silva, F. (2013). *Management dans l'économie sociale : État des lieux, besoins, spécificités : essai : synthèse d'un cycle de séminaires*. Ed. EMS - Management & Société.
- Silva, F., & Lacan, A. (2020). *Repenser le management : Pour une régulation collégiale des communautés de travail*.
- Spear, R. (2004). Governance in Democratic Member-Based Organisations. *Annals of Public*

- and *Cooperative Economics*, 75(1), 33-60. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8292.2004.00242.x>
- Spicer, A., Alvesson, M., & Kärreman, D. (2009). Critical performativity : The unfinished business of critical management studies. *Human Relations*, 62(4), 537-560. <https://doi.org/10.1177/0018726708101984>
- Stake, R. E. (1995). *The art of case study research*. Sage Publications.
- Strauss, A., & Corbin, J. M. (1990). *Basics of Qualitative Research : Grounded Theory Procedures and Techniques* (2 édition). SAGE Publications Inc.
- Stryjan, Y. (1989). *Impossible organizations : Self-management and organizational reproduction*. Greenwood Press.
- Stryjan, Y. (1994). Understanding cooperatives : The Reproduction Perspective. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 65(1), 59-80. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8292.1994.tb01506.x>
- Suddaby, R. (2006). From the Editors : What Grounded Theory is Not. *Academy of Management Journal*, 49(4), 633-642. <https://doi.org/10.5465/amj.2006.22083020>
- Supiot, A. (2018a). *Figures juridiques de la démocratie économique*.
- Supiot, A. (2018b). De la citoyenneté économique. *Esprit, Mars*(3), 52-63.
- Supiot, A. (2020). Cours – Figures juridiques de la démocratie économique (II). In Collège de France (Éd.), *Annuaire du Collège de France, 2017-2018 : Résumé des cours et travaux, 118e année* (p. 475-490). Edition du Collège de France.
- Taskin, L., & Frémeaux, S. (2019). Le dialogue : Un impensé de l'entreprise libérée ? In M. Detchessahar, *L'entreprise délibérée : Refonder le management par le dialogue*.
- Taskin, L., & Nanteuil-Miribel, M. de. (2011). *Perspectives critiques en management : Pour une gestion citoyenne*. De Boeck.
- Taupin, B. (2018). *Chapitre 17. Les études critiques en management : Une perspective pour les processus stratégiques*. EMS Editions.
- Thompson, P. (1989). *The nature of work : An introduction to debates on the labour process* (2nd ed). Macmillan.
- Trentin, B. (2012). *La cité du travail : La gauche et la crise du fordisme*. Fayard.
- Truvé, P. (2005). Les utopies sociales de la dirigeance. *Cahier de recherche CER Clermont ESC Clermont-Ferrand*, 2, 1-21.
- Tsoukas, H. (2007). Introduction to the Forum on 'The Future of Critical Management Studies : A Paleo-Marxist View'. *Organization Studies*, 28(9), 1309-1311. <https://doi.org/10.1177/0170840607080742>

- Tully, J. (1995). *Strange multiplicity: Constitutionalism in an age of diversity*. Cambridge University Press.
- Tully, J. (2002). The Unfreedom of the Moderns in Comparison to Their Ideals of Constitutional Democracy. *The Modern Law Review*, 65(2), 204-228. <https://doi.org/10.1111/1468-2230.00375>
- Urfalino, P. (2007). La décision par consensus apparent. Nature et propriétés. *Revue européenne des sciences sociales, XLV-136*, 47-70. <https://doi.org/10.4000/ress.86>
- Valéau, P. (2013). La fonction RH dans les associations : Les valeurs militantes à l'épreuve de la professionnalisation. *Revue internationale de l'économie sociale*, 328, 76-94. <https://doi.org/10.7202/1015529ar>
- Van Buren, H. J., Greenwood, M., Donaghey, J., & Reinecke, J. (2021). Agonising over industrial relations : Bringing agonism and dissensus to the pluralist frames of reference. *Journal of Industrial Relations*, 63(2), 177-203. <https://doi.org/10.1177/0022185620962536>
- Vanek, J. (1970). *The general theory of labor-managed market economies*. Cornell University Press.
- Vanek, J. (Éd.). (1975). *Self-management : Economic liberation of man: selected readings*. Penguin Books.
- Varman, R., & Chakrabarti, M. (2016). Contradictions of Democracy in a Workers' Cooperative: *Organization Studies*. <https://doi.org/10.1177/0170840604036913>
- Vercher-Chaptal, C., Eynaud, P., Maurel, O., & Bernet, J. (2016). *La gestion des associations*. Érès éditions.
- Vergnioux, A. (2002). Une théorie énergétique de l'association : Charles Fourier. *Connexions*, n°77(1), 25-30.
- Verrier, G., & Bourgeois, N. (2016). *Faut-il libérer l'entreprise ? Confiance, responsabilité et autonomie au travail*. Dunod.
- Vidal, M., Adler, P., & Delbridge, R. (2015). When Organization Studies Turns to Societal Problems : The Contribution of Marxist Grand Theory. *Organization Studies*, 36(4), 405-422. <https://doi.org/10.1177/0170840615575948>
- Vienney, C. (1994). *L'économie sociale*. La Découverte.
- Vlissingen, V., & Fentener, R. (1991). A Management System Based on Consent. *Human Systems Management*, 10(2), 149-154. <https://doi.org/10.3233/HSM-1991-10207>
- Voirol, O. (2013). Critique et organisation : Vers une reconstruction ? De la praxis à la reconnaissance. In T. Heller, R. Huët, & B. Vidaillet (Éds.), *Communication et organisation* (p. 31-44). Presses universitaires du Septentrion.
- Waddock, S. A., & Graves, S. B. (1997). The Corporate Social Performance-Financial

Performance Link. *Strategic Management Journal*, 18(4), 303-319.

Walton, S., & Boon, B. (2014). Engaging with a Laclau & Mouffe informed discourse analysis : A proposed framework. *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*, 9(4), 351-370. <https://doi.org/10.1108/QROM-10-2012-1106>

Webb, B., & Webb, S. (1907). *The History of Trade Unionism*. Longman, Green and co.

Webb, S., & Webb, B. P. (1921). *The Consumers' Co-Operative Movement*. Longman, Green and co.

Weber, F., Trabut, L., & Billaud, S. (Éds.). (2014). *Le salaire de la confiance : L'aide à domicile aujourd'hui*. Éditions Rue d'Ulm.

Weil, T., & Dubey, A.-S. (2020). *Au-delà de l'entreprise libérée : Enquête sur l'autonomie et ses contraintes*. Presses des mines - Transvalor La Fabrique de l'industrie.

Weitzner, D., & Deutsch, Y. (2019). Why the Time Has Come to Retire Instrumental Stakeholder Theory. *Academy of Management Review*, 44(3), 694-698. <https://doi.org/10.5465/amr.2018.0342>

Westphal, M. (2019). Overcoming the Institutional Deficit of Agonistic Democracy. *Res Publica*, 25(2), 187-210. <https://doi.org/10.1007/s11158-018-9397-2>

Whyte, W. F., Greenwood, D., & Lazes, P. (1991). Participatory Action Research, Through. Practive to Science in Social Research. In W. F. Whyte (Éd.), *Participatory action research* (p. 19-55). Sage Publications.

Williamson, O. E. (1975). *Markets and hierarchies : Analysis and antitrust implications: a study in the economics of internal organization*. The Free Press.

Wolff, R. (2012). *Democracy at Work*. Haymarket Books.

Wright, E. O. (2017). *Utopies réelles*. La Découverte.

Weil, S. (1951). *La condition ouvrière*. Gallimard.

Yin, R. K. (2003). *Case study research : Design and methods* (Fifth edition). SAGE.

Zalzett, L., & Fihn, S. (2020). *Te plains pas, c'est pas l'usine : L'exploitation en milieu associatif*. Niet ! Éditions.

Zobrist, J.-F. (2013). *Favi, l'entreprise qui croit que l'homme est bon*. Humanisme & organisations.



# Annexes

## Annexe 1 Organisation des créneaux de travail au sein de CONSOMX

Une fois avoir choisi votre régime de travail « régulier » ou « volant » (voir manuel des membres), vous pouvez choisir la semaine de travail (A, B, C, D). Le planning 2018 sera réalisé une fois la phase de test terminée.

### Septembre 2017

<b>Semaine A</b>	04/09/2017	au	10/09/2017
<b>Semaine B</b>	11/09/2017	au	17/09/2017
<b>Semaine C</b>	18/09/2017	au	24/09/2017
<b>Semaine D</b>	25/09/2017	au	01/10/2017

### Novembre 2017

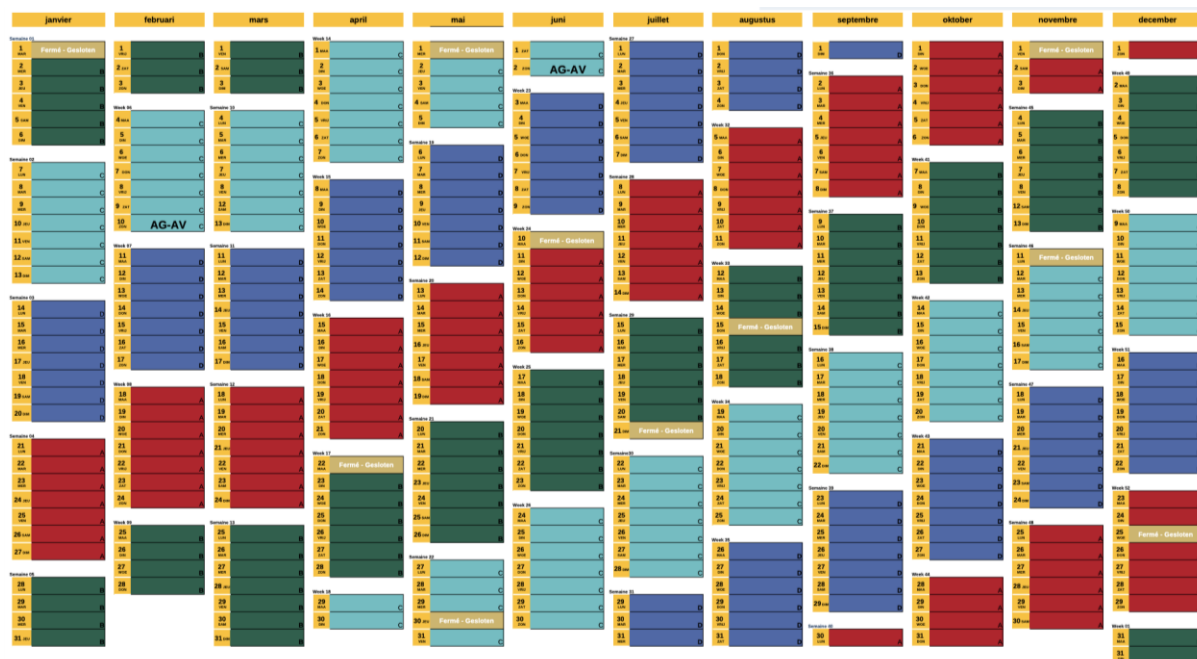
<b>Semaine B</b>	06/11/2017	au	12/11/2017
<b>Semaine C</b>	13/11/2017	au	19/11/2017
<b>Semaine D</b>	20/11/2017	au	26/11/2017
<b>Semaine A</b>	27/11/2017	au	03/12/2017

### Octobre 2017

<b>Semaine A</b>	02/10/2007	au	08/10/2017
<b>Semaine B</b>	09/10/20017	au	15/10/2017
<b>Semaine C</b>	16/10/2017	au	22/10/2017
<b>Semaine D</b>	23/10/2017	au	29/10/2017
<b>Semaine A</b>	30/10/2017	au	05/11/2017

### Decembre 2017

<b>Semaine B</b>	04/12/2017	au	10/12/2017
<b>Semaine C</b>	11/12/2017	au	17/12/2017
<b>Semaine D</b>	18/12/2017	au	24/12/2017
<b>Semaine A</b>	25/12/2017	au	31/12/2017



## Annexe 2 Comités et leurs mandats de CONSOMX

<p><b>Comité Assemblée Générale</b></p>	<p>1) Définir l'ordre du jour : prioriser les points à traiter en fonction des points proposés par des coopérateurs, des cellules ou des permanents ou des obligations légales. Il peut s'agir de points de discussion/nourriture, de décision ou d'élection.</p> <p>2) Faire valider l'ordre du jour par le Comité de Coordination (ou CA) et l'envoyer à la com.</p> <p>3) pour chaque assemblée, le comité fait appel un ou deux facilitateurs de collectiv-a ou via le comité gouvernance</p> <p>4) Etablir un canevas du déroulement de l'AG (le minutage précis est réalisé par le facilitateur)</p> <p>5) Accompagner le/s « proposant/s » dans la préparation de la discussion ou proposition ainsi que le suivi après l'AG.</p> <p>6) Gérer le secrétariat des AG : gérer les inscriptions de coopérateurs et envoi des procès-verbaux à la com.</p> <p>7) gérer les aspects logistiques : matériel technique, gestion des shifts, transport (sauf le bar qui est géré par le comité convivialité)</p>
<p><b>Bureau des membres</b></p>	<p>Le Bureau des membres gère toutes les questions relatives aux coopérateurs au sein de CONSOMX, notamment :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) l'inscription et le départ des membres (suivi administratif et légal)</li> <li>2) l'organisation du travail des coopérateurs-travailleurs dans le magasin</li> <li>3) la coordination et la supervision de shifts administratifs "Bureau des membres"</li> <li>4) les boîtes mail <a href="mailto:membre@consomx-coop.be">membre@consomx-coop.be</a> et <a href="mailto:volant@consomx-coop.be">volant@consomx-coop.be</a></li> </ol> <p>De plus, le Bureau des membres :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- a droit d'initiative sur des modifications du manuel des membres</li> <li>- est souverain pour accorder des exemptions de travail spécifiques</li> </ul>
<p><b>Conseil d'Administration</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* gère les ressources financières en partenariat avec les comités ad hoc et les salariés;</li> <li>* recrute ou licencie les employés (en concertation avec le comité de coordination) ;</li> <li>* élabore le budget annuel prévisionnel en collaboration avec le comité ad hoc et les salariés</li> <li>* représente légalement la coopérative et est responsable vis-à-vis des tiers</li> <li>* Valide les résolutions proposées par le comité de coordination si celles-ci sont jugées en accord avec l'objet social et l'intérêt de la coopérative.</li> </ul> <p>(mandat de 2 ans, renouvelable une fois)</p>



<b>Communication</b>	<p>Tâches &amp; Responsabilités :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Création &amp; planification des campagnes de communication;</li> <li>- Gestion des contacts presse et des médias sociaux;</li> <li>- Réalisation et mise à jour des outils de communication sur différents supports dont le site internet;</li> <li>- Soutien aux comités dans leurs missions liées à la communication externe du projet;</li> <li>- Assurer la communication interne du projet via les newsletters aux coopérateurs (parts A, B et C), les affiches en magasin, le site Internet et l'intranet</li> <li>- Rédaction et envoi des newsletter + gestion des fichiers;</li> <li>- Garant de l'identité visuelle et du respect de la charte graphique de CONSOMX sur l'ensemble des supports, tant internes qu'externes</li> </ul> <p>Organisation du travail :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Autonomie dans la réalisation des tâches listées ci-dessus, en coordination avec la personne salariée en charge de la communication</li> <li>- Autonomie dans les prises de décisions impliquant des montants inférieurs à 1000€; pour des montants supérieurs : présentation du dossier au comité de coordination</li> </ul>
<b>Admin - Comptabilité</b>	<p>1/ Tenue de la comptabilité générale de la SCRL et de l'ASBL, en ce compris :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>o Encodage des factures, des notes de frais, des salaires et autres frais</li> <li>o Lettrage manuel des factures et des paiements</li> <li>o Rapprochements bancaires et des caisses</li> </ul> <p>2/ Clôture annuelle des comptes et établissement des états financiers au 31 décembre</p> <p>3/ Etablissement de situations financières périodiques (trimestrielles, semestrielles)</p> <p>4/ Préparation des déclarations fiscales (TVA, ...), ONSS, ...</p> <p>5/ Contrôle de gestion et contrôle budgétaire</p> <p>6/ Appui à la gestion des stocks</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>o Générer les feuilles de route pour les inventaires tournants du lundi</li> <li>o Organiser l'inventaire annuel du stock</li> <li>o Analyser les ajustements de stock</li> <li>o ...</li> </ul> <p>7/ Soutenir les employés et autres comités dans les matières financières et comptables</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>o Fournir des chiffres et indicateurs comme aide à la décision</li> <li>o Développer des rapports de gestion</li> <li>o Répondre aux questions</li> <li>o Présentation des informations financières aux assemblées générales</li> </ul>
<b>Convivialité</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Assurer la logistique du bar des assemblées générales</li> <li>* Proposer des événements conviviaux dans le supermarché</li> <li>* Proposer des événements conviviaux hors supermarché</li> </ul>
<b>Cuisine</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Favoriser l'accessibilité à une alimentation de qualité pour tous et l'adoption d'habitudes alimentaires saines</li> <li>2) Créer des liens entre CONSOMX et les associations &amp; habitants du quartier, favorisant ainsi la mixité et la convivialité à CONSOMX</li> <li>3) Proposer, stimuler, coordonner et communiquer des activités à la cuisine</li> <li>4) Exercer la gestion pratique et le contrôle de la cuisine.</li> </ol>

<b>Gouvernance</b>	<p>3 axes</p> <p><u>Conception et pérennisation du comité gouvernance</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Concevoir la formation des membres du comité gouvernance à des outils d'intelligence collective et le transfert de compétences aux membres suivants</li> <li>• Concevoir et accompagner le pool facilitateurs, qui vient en appui au comité gouvernance</li> </ul> <p><u>Accompagnement des organes de gestion de CONSOMX</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Accompagner la mise en place et le bon fonctionnement des comités</li> <li>• Accompagner et faciliter les processus de décision au niveau de CONSOMX et des comités</li> <li>• Animer des espaces de débat et participation (chantiers...)</li> </ul> <p><u>S'assurer de la gouvernance de CONSOMX en accord avec ses valeurs</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La gouvernance de CONSOMX est décidée par son AG. Sa mise en œuvre est la responsabilité de chaque coopératrice/eur. Dans ce cadre, le comité gouvernance s'assure de la mise en place et du respect du processus de gouvernance de CONSOMX.</li> <li>• Il s'assure que chaque décision prise au sein de CONSOMX respecte les processus de décision adaptés à son niveau d'importance.</li> </ul>
<b>Odoo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Assurer helpdesk autres comités</li> <li>- Proposer techniques et solutions fonctionnelles + dév selon ces besoins</li> <li>- Développer un intranet - compétences techniques (lien av la comm interne et bureau des membres)</li> <li>- Développer un site web - compétences techniques (lien av la comm)</li> <li>- Supporter CONSOMX en IT et drive/achat</li> <li>- Former les utilisateurs clés et les accompagner (avec le comité Bureau des membres)</li> </ul>
<b>Produits</b>	<p>Le comité produits, composé de 6 coopérateurs, qui a pour rôle principal les relations entre les salariés acheteurs autonomes et les coopérateurs.</p> <p>Le comité a pour missions :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- de rapporter aux acheteurs les demandes d'ajout et de retrait de produits. Il assure le suivi de ces demandes - vers les coopérateurs, les acheteurs, le comité AG ou tout autre organe compétent.</li> <li>- créer des outils adaptés, accessibles à tous, pour remplir son rôle (formulaire en ligne, farde, enquête, ...)</li> <li>- répondre aux questions des coopérateurs sur les produits : prix, valeurs, origine, ...</li> </ul>
<b>Sociétal</b>	<p>Le comité sociétal a un mandat de 2 ans et est composé de 3 à 5 personnes (dont 1 ou 2 peuvent être externes à CONSOMX coop).</p> <p>Les missions sont :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- contrôle de la bonne tenue des comptes de la coopérative</li> <li>- réalisation d'un rapport annuel sur les finalités de CONSOMX</li> <li>- rôle informel de conseil en cas de problèmes en internes</li> </ul>
<b>Pool traduction</b>	Traduire les documents de CONSOMX vers le néerlandais et éventuellement d'autres langues
<b>Vin</b>	<i>Pas de mandat à la date du 28/04/2019</i>
<b>Séance d'info</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Planification des dates des séances</li> <li>2) Animation des séances (présentation interactive, visite du magasin)</li> <li>3) Echange d'expériences entre les animateurs</li> <li>4) Mise à jour des supports visuels (slide kit)</li> <li>5) Développement de nouveaux supports (ex: multilinguisme)"</li> </ol>

<b>Son</b>	<p>Missions</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- diagnostic sur les besoins en termes de son et de silence dans le magasin</li> <li>- propositions pour la sonorisation du magasin et l'insonorisation de la salle</li> <li>- analyse des conditions de diffusion de la musique et des messages</li> <li>- valider les propositions en AG.</li> <li>- Réaliser les propositions qui auront été validées en AG</li> </ul>
<b>Visite</b>	<p>Coordonner et continuer les visites de découverte de CONSOMX, pour tout public :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- renforcer l'intégration de CONSOMX dans le quartier en s'appuyant sur les résultats de Falcoop</li> <li>- continuer à faire du lien avec d'autres organisations</li> <li>- promouvoir CONSOMX et son modèle</li> </ul> <p>Activités :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- gestion, planification des visites de CONSOMX pour tout type de groupes</li> <li>- visites et animations des groupes en visite</li> </ul> <p>Qui ?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- tout coopérateur qui suit une formation interne à CONSOMX</li> <li>- les coopérateurs du comité mixité sociale</li> </ul>

## Annexe 3 Driver du COPIL de recherche-action CONSOMX

### Driver

objet	ce document identifié le "pourquoi" de la recherche-action " <i>Gouvernance</i> " menée par Kévin Pastier à CONSOMX en 2020
auteur	1 <sup>er</sup> copil RA Gouvernance
date	13/04/2020
version	1.0
validation	en GPC le 13/04/2020

### Ce qui se passe (observation)

#### La situation actuelle

- Nous observons une tension dans la dynamique/rythme du projet "supermarché" par rapport au projet "idéologique" de CONSOMX.
- Nous observons qu'il n'est pas toujours évident d'identifier où doit se prendre la décision, de prendre une décision dans le délai espéré et que les modes de décision ne sont pas toujours adaptés à la réalité de l'organe, de la vie du projet et du nombre de personnes participant à la décision.
- Il y a confusion entre gouvernance, fonctionnement et outils (intelligence participative).
- Nous observons qu'à CONSOMX la gouvernance porte plusieurs noms : auto-gestion, démocratie participative, gouvernance partagée, ...

- Nous observons que CONSOMX est sortie de la phase de “développement du projet” et est dans une phase d'opérationnalisation.
- Nous observons que la plupart des fondateurs du projet ont quitté CONSOMX.
- Nous observons qu'il y a un accès difficile à la “mémoire de CONSOMX” et à sa compréhension.
- Nous observons que les textes fondateurs sont remis en question.
- Nous observons un turnover dans les comités et une dynamique variée (réalisation du mandat et délai d'action) en fonction de la disponibilité des coopérateurs.
- Nous observons que l'auto-gestion n'est pas facile à mettre en oeuvre et n'est pas toujours respecté: les limites de sphère de pouvoir/responsabilité de chacun ne sont pas toujours claires ni communiquées; les outils de l'intelligence collective ne sont pas toujours connus, ni compris, ni respectés, ni donc utilisés; le recadrage potentiel n'est ni facile à faire, ni accepté.

### **L'effet de cette situation sur l'organisation de CONSOMX**

- Tensions. Découragements. Fatigue. Perte de confiance et méfiance. Frustrations.
- Certains projets/actes opérationnels sont mis de côté/laissé en suspens faute de “bras” et de têtes pour être mis en oeuvre.
- Par rapport aux outils d'intelligence collective → incompréhension (pour ceux qui ne connaissent pas) et attitude de retrait/observateur qui persiste, fonctionnement à l'ancienne confronté au fonctionnement auto-gestion → frustration pour ceux qui savent que cela peut fonctionner différemment et frustration de devoir répéter.
- Des attitudes individuelles inadaptées au fonctionnement en auto-gestion.
- Non-respect de la gouvernance validé en 2018. Chacun a une représentation différente à différents niveaux et donc l'alignement est difficile.
- Décisions prises qui dépassent la sphère de pouvoir de personnes/organes. Lourdeur/Lenteur de prise de décision. Incompréhension et remise en question de la manière dont sont prises les décisions ( → frustrations)
- Scission entre ceux qui sont plus projet idéologique et ceux qui sont pro-supermarché, entre ceux qui veulent un one-stop-shopping et ceux qui veulent soutenir un projet de consommation durable et responsable.
- L'essence du projet est portée par les coopérateurs et peut être sujet à interprétation.
- Les coopérateurs ne savent/comprennent plus les raisons des choix initiaux (fonctionnement-processus-décision).

### **Ce qui est nécessaire**

---

#### **Le besoin de l'organisation, en relation avec cette situation**

- préciser la raison d'être de CONSOMX: idéologie ou supermarché / one stop shopping ou consom'acteurs durables ?
- adapter la gouvernance à la réalité de terrain de CONSOMX (turnover, engagement bénévole, ...)
  - clarifier ou définir les rôles et mandats (les sphères de pouvoir de chacun); définir qui décide de quoi, suivant quel flux, avec quelle délégation
  - clarifier la coordination et la communication entre les cercles
  - définir la gestion documentaire et son accessibilité
  - quelle participation à quel niveau pour décider de quoi
  - clarifier les exigences légales et comment CONSOMX y répond (avec quelle marge de tolérance)
  - quels textes sont nos textes fondateurs (ROI, statut, charte relationnelle, ...) quel acte individuel et / ou rituel permet de valider l'engagement/le respect à ces textes fondateurs
  - déterminer des processus d'inclusion, de régulation et d'exclusion

- définir le processus de définition de la vision MT et des plans d'action CT et de mise en oeuvre
- définir la communication et la mise en application de la gouvernance
  - dessiner la gouvernance définie pour la rendre accessible à tous
  - Accueil des nouveaux (soirées d'accueil) : standardiser le message pr que tout le monde parte sur le même pied
- former aux outils d'intelligence et de gouvernance partagée
- identifier/définir la méthode de formation continue pour chaque acteur de CONSOMX (salarié, coopérateur, acheteur, membre de comité...)

### **L'impact de répondre à ce besoin**

- une vision claire de l'existant et de vers où CONSOMX va (raison d'être)
- une vision claire de comment on fait pour y aller : une gouvernance adaptée, connue et communiquée/un fonctionnement adapté au rythme réel de CONSOMX. Chacun sait ce qu'il peut faire et ce qu'on attend de lui et pour aller vers quoi. les décisions sont prises au bon endroit, par les bonnes personnes.
- des outils pour y aller : chacun connaît et utilise les outils d'intelligence collective qui facilitent et contribuent à la co-construction, coopération, collaboration
- une atmosphère saine : les tensions sont gérées avant même d'exploser. Le conflit entre dans un processus sain de progression
- permettre à chacun l'appropriation du projet et de s'impliquer
- retrouver pour certains de la reconnaissance, du plaisir et de l'engagement

## Annexe 4 Mandat du COPIL de recherche-action dans CONSOMX

objet	ce document décrit le mandat du premier comité de pilotage de la recherche-action "Gouvernance" menée par Kévin Pastier à CONSOMX en 2020
auteur	1 <sup>er</sup> copil RA Gouvernance
date	19/04/2020
version	0.1
validation	Validé par le CT

La recherche-action (RA) "Gouvernance" a pour objectif d'analyser la gouvernance au sein de CONSOMX telle qu'elle est pratiquée actuellement, d'identifier les tensions existantes et proposer des pistes d'améliorations. Cette RA débutera mi-avril 2020 et durera probablement jusqu'à la fin de l'année. Elle se déroulera en trois phases :

- observation + rapport
- présentation à et bonification par la coopérative du rapport
- réflexions et ateliers sur les leviers + mise-en-œuvre

Le présent mandat concerne le premier comité de pilotage (copil) qui a pour mission de piloter les deux premières phases de cette RA. La composition et le mandat du second copil, qui aura pour mission de piloter la troisième phase, seront décidés par le premier copil en fin de mandat.

Ce mandat est basé sur le [driver](#) (lien) effectué par le copil lors des réunions du 30/03/2020 et 13/04/2020.

### Le copil

---

- Responsabilité
  - un diagnostic et des pistes d'améliorations partagées par les coopérateurs
- Rôle
  - aide et soutien à Kévin (accès aux comités et aux coopérateurs, logistique, ...)
  - accompagner le travail effectué (partage au fur et à mesure de l'avancement afin d'en discuter et adapter la stratégie si nécessaire)
  - pas de rôle décisionnel en dehors de décisions de type opérationnelles nécessaires au bon déroulement de la RA (logistique, ...)
  - prévenir les comités de la publication prochaine du rapport de sorte qu'ils prévoient du temps pour le lire et le commenter (histoire de ne pas perdre de temps)

### Phase 1 : observation

---

Cette première phase est très importante. Durant celle-ci, Kévin récoltera de l'information auprès des coopérateurs et des différents organes de CONSOMX afin de comprendre et d'analyser en profondeur les tensions mises en évidence à l'aide du driver. Ce diagnostic a pour objectif de :

- identifier et caractériser les tensions existantes
  - comprendre et identifier l'origine de ces tensions
  - servir de fondations solides et objectives à des améliorations possibles
- 
- Livrables

stratégie : Kévin enverra au copil, le w-e du 25-26 avril, une proposition de stratégie de collecte d'information (nombre d'entretiens, public cible, ...)

rapport : cette phase d'observation se clôturera par la remise, par Kévin au copil, d'un rapport présentant le diagnostic qu'il aura établi et proposant des pistes de réflexion et/ou de changements concrets. Ces propositions ne seront pas des solutions "clefs en main". Elles seront présentées à et bonifiées par CONSOMX lors de la seconde phase avant d'être mises-en-œuvre lors de la troisième phase. Ce rapport prendra diverses formes en fonction du public auquel il s'adresse (document complet, résumé, présentation « power-point», ...)

- Timing

Dans la mesure du possible, un maximum d'entretiens seront effectués avant les grandes vacances. Le rapport sera envoyé au copil pour la rentrée de septembre.

---

### **Phase 2 : présentation et bonification**

---

Cette phase a pour objectif de s'assurer que le diagnostic et les améliorations proposées sont partagées par les coopérateurs. Kévin présentera son travail aux organes et aux coopérateurs de la CONSOMX en vue d'améliorer celui-ci avec les avis et suggestions émises par les coopérateurs.

- Livrables

rapport partagé : les bonifications sont intégrées au rapport qui est accepté par les coopérateurs comme "good enough for now, save enough to try"

mandat 2è copil : un second copil sera mandaté pour le pilotage de déploiement des améliorations identifiées dans le "rapport partagé"

- Timing

De septembre à mi-octobre.

---

### **Phase 3 : mise-en-œuvre**

---

Cette phase a pour objectif d'améliorer la gouvernance de la CONSOMX en mettant en œuvre les améliorations identifiées à la phase précédente. Un nouveau copil avec un nouveau mandat sera à la barre.

- Stratégie

Organisation d'ateliers afin :

- d'identifier de grands axes de travail sur base du contenu du "rapport partagé"
- de répondre à la question "comment peut-on changer ?"

- Timing

A partir de novembre 2020 et sans traîner.

## **Annexe 5 Guides d'entretien pour CONSOMX**

*Se présenter.*

*Dans le cadre d'un travail doctoral et d'une recherche-action au sein de CONSOMX, je réalise une étude sur la gouvernance et le fonctionnement de CONSOMX. Il s'agit principalement de comprendre comment se traduit et s'organise l'autogestion au sein de la coopérative : ce qui fonctionne, ce qui fonctionne un peu moins et pourquoi. Il s'agit d'une première étape de recherche (le diagnostic) qui sera suivie à la rentrée d'action de rectification de la gouvernance.*

*Je souhaiterais connaître ton vécu de la coopérative et ton avis sur son organisation et sa gouvernance.*

*Cet entretien se structurera en deux étapes :*

***Dans un premier temps**, il s'agira d'un 'récit de vie' : l'idée est que tu racontes comment tu es arrivé dans CONSOMX, c'est-à-dire*

- 1. comment as-tu pris connaissance de CONSOMX,*
- 2. comment et pourquoi l'as-tu intégrée,*
- 3. comment se (s'est) déroule(é) le travail au sein de CONSOMX,*
- 4. et ton implication au sein de comités.*

***Dans un second temps**, nous reviendrons plus précisément sur certaines **thématiques de gouvernance et d'organisation** de la coopérative et/ou sur des éléments que tu as pu dire dans la première partie.*

*L'**anonymat** est garanti : l'entretien sera **enregistré**, retranscrit puis anonymisé. Ce qui est dit durant l'entretien restera confidentiel et ne sera communiqué à aucun des membres de CONSOMX et du COPIL*

*Durée approximative de l'entretien : 1h00-1h30*



## PARTIE 1 : PARCOURS DU COOPERATEUR

Cinq étapes identifiées :

### (1) L'avant CONSOMX

- Quel est ton parcours professionnel ?
- Quel parcours associatif/militant as-tu ?
- Pourquoi as-tu souhaité intégrer CONSOMX ? (Militantisme, bioshop, communauté, etc.)

### (2) L'intégration dans CONSOMX

- Comment as-tu fait ton premier pas vers CONSOMX ?
- Comment s'est déroulée ton intégration dans CONSOMX ?
- Comment a-t-on expliqué, présenté CONSOMX ? (projet idéologique, organisation, fonctionnement, outils, etc.)
- Qu'est-ce que ça fait d'intégrer un supermarché coopératif ? Comment as-tu ressenti ton intégration ?

### (3) Le travail dans CONSOMX

- Comment ça fonctionne concrètement ?
- Comment se déroule le shift ?

Tu peux m'expliquer comment ça se déroule ?

Comment ça se déroule avec les salariés ? Le super-coopérateur ?

- Quels sont tes relations avec les salariés permanents ?
- Comment as-tu vécu ce 'travail' au sein de la coopérative ?
- Quelles relations as-tu, alors moment, avec les autres coopérateurs ?

### (4) L'implication dans CONSOMX

- Quel 'poste' as-tu occupé par la suite ?
- Qu'est-ce qui a fait que tu as souhaité t'impliquer encore plus que ton *shift* ?
- Comment s'est déroulée cette 'seconde intégration' ?
- Peux-tu m'expliquer les différents postes que tu as eus ?
- Qu'est-ce que t'y as fait ? Comment ?
- Comment était organisé ton(tes) cercle(s) ?

### (5) État aujourd'hui :

- Aujourd'hui as-tu toujours un 'poste' ?
- Quels sont pour toi les enjeux de la coopérative aujourd'hui ?
- Quel chemin voudrais-tu que la coopérative prenne ?

<b>PARTIE 2 : FONCTIONNEMENT DE CONSOMX (1)</b> <b>COOPERATEURS</b>
--

**Fonctionnement de CONSOMX :**

1. Comment est organisée CONSOMX ? Peux-tu me faire un schéma ?
2. Quelle est la place des coopérateurs dans cette organisation ? Comment vois-tu leur rôle ?
3. Quelle est la place des salariés dans cette organisation ? Comment vois-tu leur rôle ?
4. Comment se passent les relations salariés/coop ?

**Fonctionnement du comité :**

1. C'est quoi la mission du comité ?
2. Quel pouvoir ?
3. Pourquoi et quand a-t-il été créé ?
4. C'est quoi ses relations avec les autres comités ?
5. Avec les salariés ?

**Les valeurs de CONSOMX :**

## AUTOGESTION :

1. L'autogestion dans CONSOMX, ça se passe comment ?
2. Tu te sens impliqué dans la vie, l'organisation et le projet de CONSOMX ?

**Si oui :**

Comment tu es impliqué ?

**Si non :**

Pourquoi tu ne te sens pas impliqué ? Qu'est-ce qui bloque ton implication ?

## ONE STOP SHOPPING/BIO SHOPPING

3. Je rentre tout de suite dans le plat. CONSOMX c'est quoi : un bioshop ou un One-stop-shopping ?
4. Selon toi, pourquoi ce n'est toujours pas réglé cette histoire de One stop shopping ?
5. T'en penses quoi de toute cette histoire ?

**Participation à l'Assemblée générale**

6. As-tu participé aux Assemblées Générales ?

**Si oui :**

Qu'en penses-tu de ces AG ?

Peux-tu me dire comment ça se déroule et ce que tu en penses ?

Tu participes aux discussions, au débat pendant l'AG ?

Comment ton avis est pris en compte pendant l'AG ?

**Si non :**

Pourquoi tu n'y vas pas ?

**Sociocratie :**

6. Alors très vite j'ai vu que CONSOMX se définissait par la « sociocratie », tu peux m'expliquer ce que c'est pour toi ?
7. Comment ça se s'organise concrètement ? Ça change quoi concrètement ?
8. Que penses-tu de ce modèle d'organisation ?
9. Quand le choix de la sociocratie est apparu dans CONSOMX ? Et de la GPC ? (pour ancien)
10. Comment se déroule la communication entre les différents cercles ?
11. Comment tu as vécu ta première réunion sociocratique ?
12. Comment ça se déroule ces réunions GPC ? Qu'en penses-tu ?
13. C'est tout le temps utilisé au sein de CONSOMX ?
14. Qu'as-tu pensé de comment été organisé la dernière AG ?
15. Comment ça s'est déroulé selon toi ?
16. Quel est leur rôle des facilitateurs dans CONSOMX ?
17. Tu peux m'expliquer comment ils font ?
18. Qu'en penses-tu ?

<p style="text-align: center;"><b>PARTIE 2 : FONCTIONNEMENT DE CONSOMX (2)</b> <b>SALARIES</b></p>
--

Selon toi quelle est la place des permanents au sein de CONSOMX ?

T'en penses quoi de toutes ces questions de gouvernance, de démocratie, etc. ?

---

**ORGANISATION INTERNE DES SALARIES**

1. L'autogestion entre salariés ça se passe comment ?
2. La question du travail le WE : comment vous faites entre vous pour vous organiser ?
3. Cette histoire de tag « free Sunday » tu en penses quoi ?
4. Vous faites la gestion par consentement ?

---

**ORGANISATION DES SHIFTS**

5. Comment ça se déroule un shift ? Quel est ton rôle dedans ?
6. Quel est l'investissement des coopérateurs pendant les shifts ?
7. Comment vous faites lorsqu'il n'y a pas assez de coopérateurs en shift ?
8. Tu as déjà eu des difficultés avec des coopérateurs en shift ? Comment ça se passe dans ce cas-là ?

---

**SALARIES ET CLIENTS**

9. En dehors des shifts, quelles relations as-tu avec les clients ? Tu as des retours de leur part ?
10. Fais-tu remonter certaines informations ?

---

**COMITES OPERATIONNELS**

11. J'ai vu que chaque salariés était intégré au sein d'un ou plusieurs comités avec des coopérateurs ?
12. Comment ça se passe ? Comment vous êtes organisé ?
13. Qui fait quoi ?
14. Quelle y est ta place ?

---

**SALARIES & CA**

15. Quelle est la place du CA dans vos activités ?
16. Comment vous vous organisez entre vous ? Quelles sont vos relations avec lui ?
17. Comment ça se passe un CC ?
18. Lors de la réunion à laquelle j'ai participé vous avez parlé de convocation du CC. Que s'y passe-t-il ? Qu'est-ce que vous y faites ?
19. Comment se déroule les « remontés » terrain ?
20. Quelles est la place du CA face à celles-ci ? Comment réagit-il ?

---

**ASSEMBLEE GENERALE**

21. Vas-tu au AG ? Comment tu vis l'AG en tant que salarié ?

---

**SALARIES ET IDEOLOGIE**

22. Je rentre tout de suite dans le plat. CONSOMX c'est quoi : un bioshop ou un One-stop-shopping ?

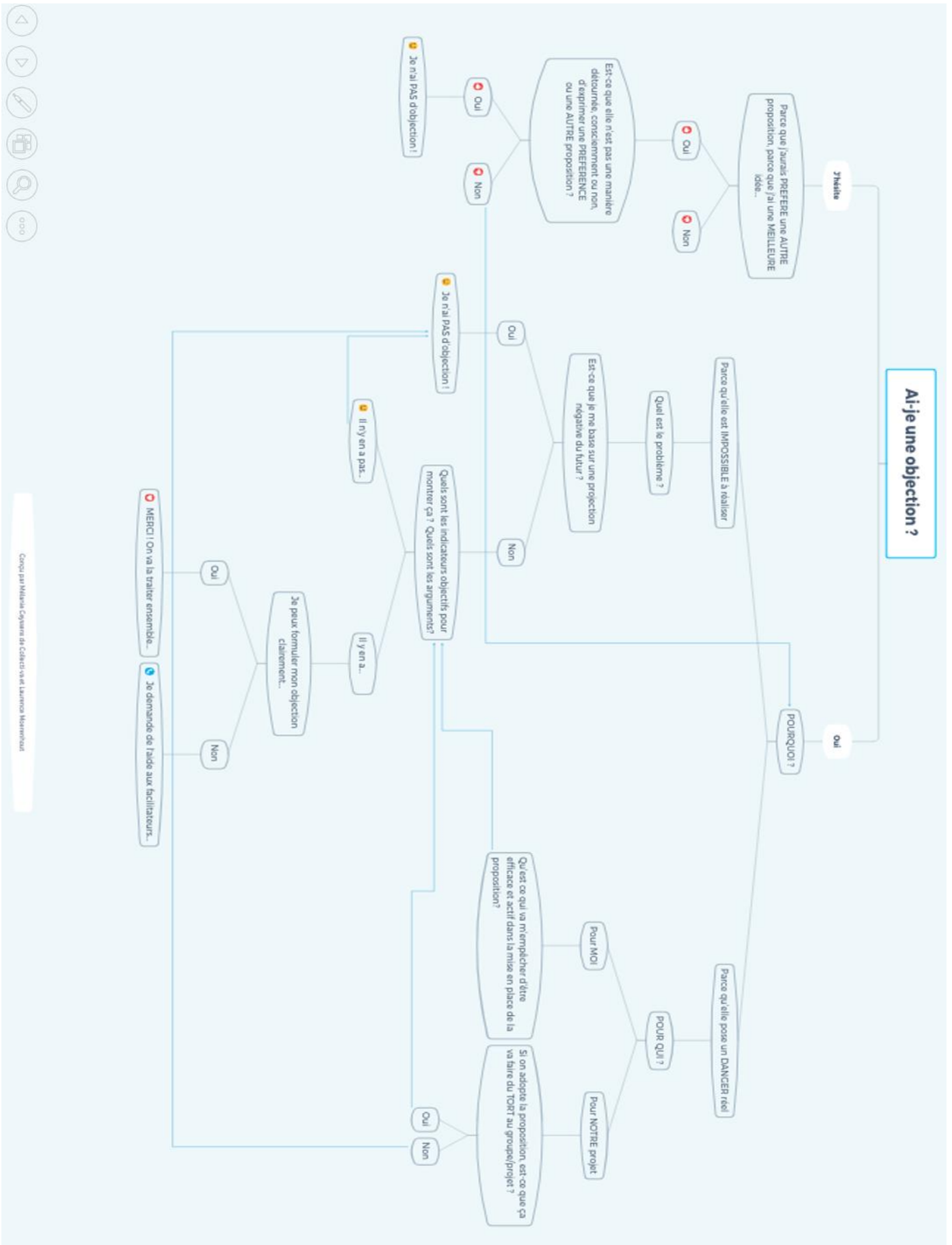
**23.** T'en penses quoi de toute cette histoire ?

**24.** As-tu suivi le chantier produit ? Qu'en penses-tu aujourd'hui ?

<b>CONCLUSION</b>
-------------------

- 1.** Est-ce que tu as un sujet en tête que l'on n'a pas abordé est qui te semble important ?
- 2.** Connais-tu des personnes qui pourraient être intéressées de témoigner ? Pourrais-tu me mettre en contact avec eux ?
- 3.** Observation de comités

# Annexe 6 Arbre à objection de la Gestion Par Consentement



## Annexe 7 Guides pour d'entretien pour ESUX

*Se présenter.*

*Dans le cadre d'un travail doctoral et d'une recherche au sein d'ESUX, je réalise une étude sur la gouvernance et l'organisation. Il s'agit principalement de comprendre comment et dans quelle mesure ESUX propose un mode d'organisation singulier: ce qui fonctionne, ce qui fonctionne un peu moins et pourquoi.*

***Dans un premier temps**, l'idée est que vous racontiez comment vous êtes arrivé dans ESUX.*

***Dans un second temps**, nous reviendrons plus précisément sur certaines **thématiques d'organisation** de la coopérative et/ou sur des éléments que vous avez pu dire dans la première partie.*

*L'**anonymat** est garanti : l'entretien sera **enregistré**, retranscrit puis anonymisé. Ce qui est dit durant l'entretien restera confidentiel et ne sera communiqué à aucun des membres d'ESUX.*

*Durée approximative de l'entretien : 1h00-1h30*

### **1. Avant ESUX :**

- Quel est votre parcours professionnel ?
- Comment avez-vous pris connaissance d'ESUX ?
- Connaissiez-vous son organisation en équipe autonome ? Pourquoi et comment avoir candidaté ici ?

### **2. Intégration**

- Comment s'est déroulée votre intégration chez ESUX ?
- Comment vous a-t-on expliqué, présenté ESUX ? (Projet, ESUS, Entreprise à mission, équipe autonome, fonctionnement, etc.)
- Qu'est-ce que ça fait d'intégrer une entreprise comme ESUX ? Comment ça se passe ?
- Qu'est-ce que ça fait d'arriver dans des équipes autonomes ?
- Quelle est votre formation ? Avez-vous eu des formations au sein d'ESUX ? (Métiers, organisation autonome)

### **3. Les équipes autonomes**

- Qu'est-ce que ça change concrètement dans votre métier ? Dans votre travail quotidien ?
- Qu'est-ce que ça change dans la relation avec les collègues AAD ? Comment ?
- Quelles relations avez-vous avec lui ?
- Pouvez-vous m'expliquer comment fonctionnent vos relations avec le reste de l'équipe bureau ?
- Quelle est la place des fondateurs dans tout ça ? Quelles relations avez-vous avec eux ?

### **4. La gouvernance partagée**

- Société à mission, ESUS, ESS comment ça se traduit à votre niveau ?
- Pouvez-vous me clarifier cet organe de « comité de pilotage partagé » ?
  - Quel est son rôle ? Y avez-vous participé ? Comment ? Quelle utilité ?
- Quel lien / quelles relations y-a-t-il entre les équipes de AAD ? Comment travaillez vous (ou pas) ensemble ?

### **5. Éléments de conclusion**

- Est-ce que vous avez un sujet en tête que l'on n'a pas abordé est qui vous semble pourtant important ?



- Connaissez-vous des personnes qui pourraient être intéressées pour témoigner ?  
Pouvez-vous me mettre en contact avec elles ?

**Avant ESUX :**

- Quel est votre parcours professionnel avant ESUX ?
  - Manager :
    - Quelle(s) entreprise(s) ? Quel secteur ?
    - Comment voyiez-vous vos missions de managers ?
  - Coaching :
    - Avez-vous suivi des formations spécifiques ? Quels certificats ?
    - Quel type de coaching pratiquiez-vous ? Quelles entreprises ?
  - Métiers de l'AAD
    - Quel type de formation avez-vous eu ?
    - Quel parcours professionnel ?
    - Pourquoi êtes-vous passé de l'autre côté ?
- Comment avez-vous pris connaissance d'ESUX ?
- Connaissez-vous son organisation en équipe autonome ?

**6. Intégration**

- Pourquoi avez-vous souhaité l'intégrer ? Comment on arrive chez ESUX ?
- Comment s'est déroulé votre intégration dans CONSOMX ?
- Comment a-t-on présenté ESUX ? (Projet, ESUS, Entreprise à mission, équipe autonome, fonctionnement, etc.)
- Qu'est-ce que ça fait d'intégrer une entreprise comme ESUX ? Comment ça se passe ?

**7. Missions chez ESUX (Coach)**

- Quelles sont vos missions aujourd'hui ? Vous êtes dans quelles instances ?
- Pouvez-vous m'expliquer un peu comment fonctionne ESUX du côté AAD ?
  - Entre les coaches
  - Dans les « bureaux »
- Quelles sont vos missions de coach ?
  - Concrètement c'est quoi un coach chez ESUX ?
  - Quelles sont les différences avec un management plus traditionnel ?  
Concrètement ça prend quelle forme ?

**8. L'accompagnement des équipes autonomes (Coaching)**

- Concrètement, pouvez-vous m'expliquer ce que c'est que ces équipes autonomes ?

- Comment se déroule une séance d'une équipe autonome que vous coachez ?
- En dehors de ce temps, quelles sont vos missions ?
- Comment ça se passe avec les AAD ? Comment réagissent-elles ?
- Qui s'assure que le cadre est respecté ?

## **9. Organisation**

- Comment travaillez-vous entre coachs ?
- Quelle place entre le bureau et les équipes
- Comment fonctionne le comité **pilotage partagée** ?
- Dans cette organisation quelle est la place des fondateurs ?

## **10. Gouvernance ESUX**

- Société à mission, ESUS comment ça se traduit à votre niveau ?
- Quelle est la place des fondateurs dans cette gouvernance ?

## **11. Éléments de conclusion**

- Est-ce que vous avez un sujet en tête que l'on n'a pas abordé est qui vous semble pourtant important ?
- Connaissez-vous des personnes qui pourraient être intéressées pour témoigner ?  
Pouvez-vous me mettre en contact avec eux ?

### **1. Avant ESUX :**

- Quel est votre parcours professionnel ?
  - **Manager :**
    - Quelle(s) entreprise(s) ? Quel secteur ?
    - Comment voyiez-vous vos missions de managers ?
  - **Coaching :**
    - Avez-vous suivi des formations spécifiques ? Quels certificats ?
    - Quel type de coaching pratiquez-vous ? Quelles entreprises ?
  - **Métiers de l'AAD**
    - Quel type de formation avez-vous eu ?
    - Quels parcours professionnels ?
    - Pourquoi êtes-vous passé de l'autre côté ?

### **2. Fondation d'ESUX**

- D'où vient le projet de création ?
- Vous êtes « entreprise commerciale de l'économie sociale et solidaire » (loi 2014), pourquoi ce choix ? Pourquoi pas association ou entreprise classique ?
- Quelle est l'origine de ce projet ESS ?
- Comment se traduit-elle concrètement au sein d'ESUX ?
- En tant que société de l'ESS, vous devez mettre en place une gouvernance démocratique ? (partie prenante/constituantes), qu'en est-il au sein d'ESUX ?
- Et l'agrément ESUS, comment se concrétise-t-il ?

### **3. Question des équipes autonomes**

- Pourquoi cette volonté d' « équipe autonome » ?
- Comment a-t-elle été mise en place ?
- L'équipe de la Ruche : pouvez-vous m'expliquer un peu comment fonctionne ESUX du côté AAD ?
- Comité **pilotage partagé** :
  - Y êtes-vous membres ?

- Comment sont choisis les membres ?
- Comment fonctionne-t-il ?
- Quels sont ses enjeux aujourd'hui ?
- Au bout maintenant de 5 ans, quel bilan aujourd'hui vous dressez de ces équipes autonomes ? Et cette « gouvernance partagée » ?

#### 4. Développement d'ESUX

- D'où part ce développement de vos activités avec ESUX2 ? C'était prévu dès le départ ?
- *ESUX2* (Formation + Tech/outils)
  - Comment construisez-vous vos offres ?
  - Quelle est la place des AAD dans cette nouvelle entité/ce nouveau service ?
  - Comment arrivez-vous à coordonner cette diversification ? à lui donner de la cohérence ?
  - Quelles sont les conséquences de cette diversification dans l'organisation/gouvernance ?
  - Vous avez de nouveaux projets entrepreneuriaux ?

#### 5. Organisation de l'entreprise à mission

- Pourquoi la mise en place d'une société à mission ?
- Quel est le lien avec l'aspect ESS ?
- Comment s'est déroulé la mise en place de l'entreprise à mission ? Quelle démarche a été mise en place ?
  - leader ? groupe de travail ? combien de personnes ? quelles fonctions ? interne, externe ? qui plus précisément ?
  - Comment la raison d'être a-t-elle été élaborée, fixée et décidée ?
  - Qu'est-ce qui a été le plus débattu ? qu'est-ce qui a soulevé débat ?
- Concrètement quel est le rôle du comité de mission ?
  - Qu'est-ce qu'on y fait ? Quelle est sa composition ?
  - Comment concevez-vous votre rôle en son sein ?
- Quel est son rapport à la dirigeance ? Avec le comité stratégique ?
  - Quel impact a-t-il eu sur le modèle économique ?
- Concrètement comment cette mission prend corps au quotidien ?

- Quel est le bilan aujourd'hui de ce nouveau statut au sein d'ESUX ?

## **6. Éléments de conclusion**

- Est-ce que vous avez un sujet en tête que l'on n'a pas abordé est qui vous semble pourtant important ?
- Connaissez-vous des personnes qui pourraient être intéressées pour témoigner ?  
Pouvez-vous me mettre en contact avec eux ?

## Annexe 8 Expérimentations agonistes d'après (Paxton, 2020, Chapitre 4 et 5)

	<b>Agonisme perfectionnisme</b>	<b>Agonisme adversarial</b>	<b>Agonisme inclusif</b>
<b>Objectif du dispositif</b>	Améliorer la vertu citoyenne par la réalisation d'une quête commune	Exploiter les passions politiques par la création de positions adverses	Promouvoir une plus grande inclusion du pluralisme politique en encourageant des comportements respectueux et une attitude critique
<b>Sujet traités</b>	Les valeurs multiculturelles	L'avortement	Le mariage homosexuel
<b>Modalités de discussion</b>	<p>Exercice de classement collectif de projets d'associations caritatives.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Il est demandé aux participant d'arranger le mobilier selon leur souhait.</li> <li>- Cinq cartes ont été remis aux participants. Chacune d'elle présentant le nom d'une association caritative, une description de leurs actions et des valeurs qu'elles incarnées.</li> <li>- Il a été demandé aux participants de répartir 15000 £ entre les cinq organismes de bienfaisance, le premier recevant 5000£, le second 4000£, le troisième 3000£, le quatrième 2000£ et le cinquième 1000£.</li> <li>- On leur a précisé qu'il devait s'agir d'une décision collective sans préciser comment décider de l'ordre de rang.</li> <li>- On leur a également demandé de fonder leur classement, non pas sur les bénéficiaires des organismes de bienfaisance, mais sur les valeurs qu'ils incarnent.</li> </ul> <p>Étapes de la discussion</p> <p>1) Tout d'abord, la discussion porte sur la gamme des valeurs représentées par les associations caritatives</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tout d'abord, il a été demandé aux participants de s'asseoir à une table s'ils pensaient que l'avortement être moralement justifié, et à une autre s'ils pensaient qu'il ne pouvait pas l'être moralement.</li> <li>- On a ensuite demandé à chaque table de discuter des caractéristiques, des valeurs et des points de vue qu'ils partagent et ce qu'ils pensent de l'autre groupe et de leurs points de vue.</li> <li>- Les groupes discutent par la suite de trois cas d'avortement.</li> <li>- Au milieu de la discussion, le groupe a regardé une vidéo décrivant un extrémisme pro-vie et un extrémisme pro-choix.</li> <li>- À la fin de la discussion, on a demandé au groupe de voter (par un vote à main levée public) sur la question de savoir si l'avortement pouvait être moralement justifié dans chacun des trois cas.</li> </ul>	<p>La discussion inclusive a consisté en une discussion sur les droits des personnes homosexuelles, suivie d'un vote sur les questions suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Les couples homosexuels devraient-ils pouvoir conclure des partenariats civils (comme ils l'ont fait au Royaume-Uni en 2005) ?</li> <li>- Les couples homosexuels devraient-ils être autorisés à se marier ?</li> <li>- Les couples homosexuels devraient-ils être autorisés à adopter ?</li> <li>- Les églises, les vicaires et les autres lieux ou personnes religieux devraient-ils marier des couples homosexuels dans une église ou un autre lieu religieux ?</li> </ul> <p>Des lignes directrices au début des délibérations ont été fourni :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Essayez de respecter les autres, même si vous n'êtes pas d'accord avec leur opinion</li> <li>- Essayez de mettre de côté les préjugés antérieurs sur les religions ou les cultures des gens et écoutez la personne devant vous</li> <li>- Essayez d'écouter les croyances des autres et de réfléchir aux vôtres en conséquence</li> <li>- Essayez d'accepter et de montrer aux autres que vous êtes conscients que ce n'est pas tout le monde qui partagera votre point de vue</li> </ul> <p>Cinq jetons ont été distribué à chaque participant. Il a été demandé au groupe de mettre un jeton au milieu du cercle chaque participation, et d'arrêter de contribuer à la discussion une fois qu'ils avaient utilisé tous ces jetons. Il a eu cependant deux exceptions à cette règle (choisi par le groupe lui-même) :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La possibilité de donner un jeton à quelqu'un</li> <li>- La possibilité de répondre/réagir directement après une interpellation directe</li> </ul>
<b>Positionnement du matériel</b>	Mobilier arrangé librement par les participants	Avant la discussion, les tables sont disposées en deux rangées, face à face pour illustrés les collectifs	Chaises disposées en cercle pour : - promouvoir activement le concept normatif d'interdépendance,

		polarisés ce qui a favorisé l'unité de chaque côté et la distance entre les deux.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- surmonter la domination (à travers les principes de reconnaissance mutuelle et de respect agonistique)</li> <li>- encourager la critique et l'écoute (<i>audi alteram partem</i>).</li> </ul>
<b>Opportunités et limites identifiées</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Contribue à promouvoir un partage des points de vue qui cultive une qualité des discussions et un encouragement à une culture citoyenne et critique</li> <li>- Ne permet pas d'exploiter les passions des citoyens</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Stimule l'engagement et encourage l'unité par la reconnaissance du potentiel antagoniste de la politique</li> <li>- Ne permet pas de promouvoir des dissensus et des conflits productifs et pluralistes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aide à reconnaître les opposant comme légitime par le respect, l'autoréglementation, la contestabilité et le partage des points de vue</li> <li>- Risque de supprimer les conflits par leur invisibilisation et donc d'encourager les dominations</li> </ul>



# Table des matières

## INTRODUCTION 23

### **0.1. Contexte de la recherche 23**

- 0.1.1. Constat 1 : Le crépuscule de la démocratie ? 23
- 0.1.2. Constat 2 : Une crise de la pensée managériale 25
- 0.1.3. Constat 3 : Le renouveau de la démocratie en entreprise 26
- 0.1.4. Constat 4 : Une profusion de nouveaux modes de travail 28

### **0.2. Itinéraire de recherche 28**

- 0.2.1. Repenser l'entreprise et la gestion 29
- 0.2.2. Le cas des entreprises de l'économie sociale et solidaire : la question de la concrétisation 29
- 0.2.3. La question démocratique 30

### **0.3. Présentation de la recherche 31**

- 0.3.1. Un objet de recherche original et inexploré 32
- 0.3.2. Un double ancrage théorique pour une approche démocratique 32

### **0.4. Plan de la thèse 34**

## PREMIERE PARTIE : REVUE DE LITTERATURE 37

### CHAPITRE 1 : LES ENTREPRISES DE L'ESS : DE L'IMPENSE A L'IMPLICITE MANAGERIAL 38

#### **1.1. L'économie sociale et solidaire : retour d'un projet politique démocratique 39**

- 1.1.1. Une réinscription de l'entreprise dans la société 40
- 1.1.2. La loi de 2014, entre concrétisation et indétermination démocratique 44

#### **1.2. Un constat contemporain : banalisation, instrumentalisation et souffrances 47**

#### **1.3. La théorie de la dégénérescence : l'implicite managérial 49**

- 1.3.1. Une lecture classique déterministe et déterminée 50

##### *1.3.1.1. Une lecture marxiste 50*

##### *1.3.1.2. Une dégénérescence par oligarchisation 52*

##### *1.3.1.3. La dégénérescence par inefficacité 54*

##### *1.3.1.4. Des sources exogènes à la dégénérescence 56*

- 1.3.2. Une lecture nuancée 58

- 1.3.3. Un implicite managérial 60

#### **1.4. L'impensé du projet organisationnel en ESS 61**

- 1.4.1. Le projet utopique : émanciper le travail et le travailleur 61

- 1.4.2. L'institutionnalisation : une acceptation managériale 62

##### *1.4.2.1. L'héritage de Rochdale : de la coopérative intégrale à la « révision déchirante » 63*

##### *1.4.2.2. Un maillon entre utopie et économie sociale : le Familistère de Guise 65*

##### *1.4.2.3. De l'institutionnalisation à la banalisation 68*

- 1.4.3. L'économie solidaire : un rendez-vous manqué ? 72

#### **1.5. Vers un management social et solidaire ? 74**

- 1.5.1. La question managériale et gestionnaire 75

##### *1.5.1.1. Quand les sciences de gestion découvrent l'ESS 75*

##### *1.5.1.2. Adapter la fonction et la pratique managériales 77*

- 1.5.2. L'impératif d'une organisation démocratique 79

##### *1.5.2.1. Du principe à la pratique : la concrétisation démocratique 79*

##### *1.5.2.2. Vers des organisations non-hiérarchiques ? 80*

## **1.6. Conclusion 83**

### **CHAPITRE 2 : L'ENTREPRISE LIBEREE : LA FIN DE LA HIERARCHIE, UN RENOUVEAU DEMOCRATIQUE ? 85**

#### **2.1. Des pratiques et des modèles différenciés 87**

- 2.1.1. La Form-F : de Peters à Getz 87
- 2.1.2. De la sociocratie à l'holocratie 90
  - 2.1.2.1. *Les fondations de la sociocratie* 90
  - 2.1.2.2. *Du renouvellement à la médiation : l'holocratie* 94
  - 2.1.2.3. *Vers la sociocratie 3.0* 95

#### **2.2. L'entreprise libérée : un concept mobilisateur ? 96**

#### **2.3. Entre continuités et ruptures ? 98**

#### **2.4. Une littérature critique en cours 99**

- 2.4.1. Une décentralisation du pouvoir pour un contrôle socialisé 100
- 2.4.2. Une recentralisation du pouvoir 102
- 2.4.3. Un modèle non-délibératif 103
- 2.4.4. Disciplinarisation et négation du pluralisme 105
- 2.4.5. L'impensé de la propriété et de la gouvernance d'entreprise 106

#### **2.5. Conclusion 107**

### **DEUXIEME PARTIE : CADRE THEORIQUE 109**

#### **CHAPITRE 3 : DEMOCRATISER L'ENTREPRISE ? ENJEUX ET CONTROVERSES 110**

#### **3.1. La démocratie en entreprise, un possible théorique 112**

- 3.1.1. Retour sur la disjonction politique/économique 112
  - 3.1.1.1. *Le désencastrement de l'économie* 112
  - 3.1.1.2. *L'entreprise, un instrument privé* 113
  - 3.1.1.3. *L'impossible démocratie en entreprise* 115
- 3.1.2. Déconstruire un réductionnisme 116
  - 3.1.2.1. *Distinguer entreprise et société* 117
  - 3.1.2.2. *Une institution collective, créative et politique* 118
- 3.1.3. L'argument démocratique 120

#### **3.2. La démocratisation en cours de l'entreprise 122**

- 3.2.1. Retour sur les théories et expériences autogestionnaires 123
  - 3.2.1.1. *Quelques définitions* 123
  - 3.2.1.2. *Le courant autogestionnaire* 123
  - 3.2.1.3. *Éclipse et retour de la question autogestionnaire* 125
- 3.2.2. La démocratie industrielle 126
  - 3.2.2.1. *Définition et origines* 126
  - 3.2.2.2. *La démocratie industrielle en France* 127
  - 3.2.2.3. *Un bilan mitigé* 129
- 3.2.3. De la RSE à la société à mission 130
  - 3.2.3.1. *Responsabilité sociale des entreprises et corporate citizenship* 131
  - 3.2.3.2. *La théorie des parties prenantes, une conception ouverte et partenariale de l'entreprise ?* 132
  - 3.2.3.3. *La société à mission, l'intégration de la dimension politique* 134

#### **3.3. Conclusion 137**

### **CHAPITRE 4 : LA DEMOCRATIE ENTRE COMMUN ET AGONISME 139**

#### **4.1. Le commun, un renouveau démocratique de l'entreprise 141**

4.1.1. De la ressource commune à l'institution/organisation du commun 142

4.1.2. Le commun comme activité 144

4.1.3. Une force alternative, destituante et expérimentale 147

4.1.4. Un renouveau des sciences de gestion ? 148

#### **4.2. Vers une approche agonistique de l'entreprise 149**

4.2.1. Une critique des modèles rationnels et consensuels 150

4.2.2. Une approche diversifiée : une typologie des agonismes 152

4.2.2.1. *Une approche adversariale* 153

4.2.2.2. *Une approche inclusive* 156

4.2.2.3. *Une approche perfectionniste* 157

4.2.3. Une ouverture agonistique des sciences de gestion 159

#### **4.3. Conclusion 160**

### **TROISIEME PARTIE : DEMARCHE EMPIRIQUE 161**

#### **CHAPITRE 5 : DEMARCHE METHODOLOGIQUE 162**

##### **5.1. Problématique et questions de recherche 163**

##### **5.2. Positionnement de la recherche 166**

5.2.1. Positionnement disciplinaire : des sciences de gestion ouvertes 166

5.2.2. Une posture critique 168

5.2.2.1. *Les critical management studies* 168

5.2.2.2. *Vers l'étude d'organisations alternatives* 170

5.2.3. Se positionner épistémologiquement : un choix interprétativiste 172

##### **5.3. Cadre méthodologique 175**

5.3.1. Une analyse par étude de cas 175

5.3.2. Une étude par les dispositifs de gestion 176

5.3.3. La sélection des cas 177

5.3.3.1. *Un premier cas de recherche à poursuivre* 178

5.3.3.2. *Critères de sélection des cas* 179

5.3.4. Présentation synthétique des cas 181

5.3.5. Analyse générale des données 182

5.3.5.1. *Une démarche analogique pour cas dissemblables* 182

5.3.5.2. *Processus d'analyse* 185

5.3.5.3. *Une analyse par Nvivo* 186

##### **5.4. Enquêter en temps de COVID-19 187**

5.4.1. Un bricolage méthodologique 187

5.4.2. Une dématérialisation méthodologique : le cas de l'entretien semi-directif 188

5.4.3. La difficile intégration au terrain 189

##### **5.5. Conclusion 190**

### **CHAPITRE 6 : LE CAS DE CONSOMX 193**

##### **6.1. Méthodologie au sein de CONSOMX 195**

6.1.1. Les *food coops* : d'un renouveau coopératif à la dépolitisation 195

6.1.1.1. *Une figure tutélaire : La Park Slope Food Coop* 196

6.1.1.2. *Une négation du politique* 197

6.1.2. Présentation de CONSOMX 198

6.1.3. Préparation et animation de la recherche 202

6.1.4. Récolte et analyse des données 204

##### **6.2. Quelques premiers constats 210**

- 6.2.1. CONSOMX, un engagement politique 210
- 6.2.2. Entre convivialité et participation 213
- 6.2.3. Une convivialité en berne, une participation fragilisée 215
- 6.3. Une coopérative en dégénérescence 216**
- 6.3.1. Un processus de dépolitisation 217
  - 6.3.1.1. *Phase 1 – La fondation (2014-2015)* 218
  - 6.3.1.2. *Phase 2 – Une institutionnalisation (2015-2017)* 220
  - 6.3.1.3. *Phase 3 – Une repolitisation limitée (2018-2019)* 225
  - 6.3.1.4. *Phase 4 – Une organisation en cours (2020-...)* 228
- 6.3.2. Une oligarchisation organisationnelle 230
  - 6.3.2.1. *Des salariés, au cœur de l'organisation* 231
  - 6.3.2.2. *Un conseil d'administration dirigeant* 232
  - 6.3.2.3. *Le comité gouvernance, les méthodologues de l'autogestion* 234
  - 6.3.2.4. *Une participation limitée des coopérateurs* 235
  - 6.3.2.5. *Une oligarchie plurielle en tension* 237
- 6.4. CONSOMX, un espace antagonique 239**
- 6.4.1. Des valeurs communes partagées mais différenciées 239
- 6.4.2. Une organisation sous conflit 245
  - 6.4.2.1. *Des conflits de critères* 246
  - 6.4.2.2. *Une organisation plurielle* 249
- 6.4.3. Un consensus construit 252
- 6.4.4. Des conflits latents, une violence interpersonnelle 254
- 6.5. Gestion par consentement et politique démocratique 257**
- 6.5.1. Présentation du dispositif 257
- 6.5.2. Un dispositif délibératif alternatif 261
- 6.5.3. Une délibération prescrite 262
- 6.5.4. Une délibération a-confliktuelle et positive 263
- 6.5.5. Une production du consentement 265
- 6.6. Une interprétation du cas CONSOMX 267**
- 6.6.1. Une mise en commun de l'action 268
- 6.6.2. Un pluralisme organisationnel 269
- 6.6.3. Du pluralisme à l'antagonisme organisationnel 273
- 6.6.4. Antagonisme, consensus et dégénérescence 275
  - 6.6.4.1. *La gestion par consentement : vers une démocratie consensualisée* 276
  - 6.6.4.2. *Le consensus, producteur de dégénérescence* 278
- 6.6.5. La question de l'autorité de gestion en suspens 281
- 6.7. Conclusion 282**

## **CHAPITRE 7 : LE CAS ESUX 284**

- 7.1. Méthodologie au sein d'ESUX 286**
- 7.1.1. Présentation d'ESUX 286
- 7.1.2. Libérer l'aide à domicile 290
  - 7.1.2.1. *Brève présentation de la situation de l'aide à domicile en France* 291
  - 7.1.2.2. *L'inspiration Buurtzorg* 291
  - 7.1.2.3. *Au-delà des équipes autonomes : entreprise commerciale de l'ESS* 293
  - 7.1.2.4. *Une organisation matricielle et subsidiaire* 295
- 7.1.3. Préparation et animation de la recherche 296
- 7.1.4. Récolte et analyse des données 297
- 7.2. Un processus entrepreneurial atypique 302**
- 7.2.1. Un constat, une solution expérimentale 302
- 7.2.2. L'adoption de statuts et d'une gouvernance alternatifs 305
- 7.2.3. Une diversification et un développement au service de sa mission ? 308
- 7.2.4. Une organisation en cours 310

- 7.2.4.1. *Animer une gouvernance plurielle* 310
- 7.2.4.2. *Organiser la diversification* 311
- 7.2.4.3. *Finalelement, un risque de dégénérescence* 313
- 7.3. Une gouvernance multi-partenariale et recentrée** 314
  - 7.3.1. Une gouvernance plurielle mais complexe 314
    - 7.3.1.1. *Un comité de pilotage -partagée* 315
    - 7.3.1.2. *Un comité de mission* 318
  - 7.3.2. La centralité des dirigeants-entrepreneurs 320
- 7.4. Equipes autonomes et coaches** 321
  - 7.4.1. L'équipe autonome d'auxiliaires de vie 321
    - 7.4.1.1. *Une appropriation individuelle du travail* 322
    - 7.4.1.2. *La construction d'un collectif* 323
    - 7.4.1.3. *Les limites d'une légitimité à organiser le travail* 327
  - 7.4.2. Une reconfiguration du travail gestionnaire 330
    - 7.4.2.1. *Du responsable de secteur au coach-équipe* 331
    - 7.4.2.2. *Des fonctions support au service des professionnels* 332
  - 7.4.3. Relation entre auxiliaires et bureau : déséquilibres et tensions 332
  - 7.4.4. Un collectif inter-équipes peu développé 334
  - 7.4.5. Un besoin d'autorité de gestion 336
- 7.5. Une interprétation du cas ESUX** 339
  - 7.5.1. Entrepreneuriat et organisation en commun 339
  - 7.5.2. Une pluralisation de l'organisation 342
  - 7.5.3. Une difficile autorité de gestion partagée 344
  - 7.5.4. Entre centralisation et déficit d'autorité 346
- 7.6. Conclusion** 348

## QUATRIEME PARTIE : DISCUSSION ET CONCLUSION 349

### CHAPITRE 8 : VERS UNE DEMOCRATISATION DE L'ENTREPRISE 350

- 8.1. Subvertir l'entreprise libérée** 352
  - 8.1.1. Une ouverture de la gouvernance... 352
  - 8.1.2. ... pour une ouverture agonistique 355
- 8.2. Une relecture agonistique de la dégénérescence démocratique** 356
  - 8.2.1. Revisiter les étapes de la dégénérescence 357
  - 8.2.2. Renouveler les sources de dégénérescence 361
- 8.3. Éléments théoriques d'une démocratisation de l'entreprise : conditions, effets et enjeux** 363
  - 8.3.1. Conditions – Une démocratisation multi-niveau et originale 364
  - 8.3.2. Conséquences – La production d'une organisation démocratique pluraliste 367
  - 8.3.3. Enjeux – Repenser l'organisation pour une reproduction démocratique 368
    - 8.3.3.1. *Une difficile reproduction démocratique face au conflit* 369
    - 8.3.3.2. *Un agonisme en acte : vers des dispositifs délibératifs agonistiques* 370
    - 8.3.3.3. *À la fin, l'autorité de gestion* 371
- 8.4. Éléments propositionnels d'une recherche-action** 374
  - 8.4.1. Présentation générale du dispositif expérimental de CONSOMX 375
    - 8.4.1.1. *Le point de départ : un dissensus politique* 376
    - 8.4.1.2. *Une double représentation politique* 376
    - 8.4.1.3. *Une délibération agonistique inclusive et adversariale* 377
  - 8.4.2. Délibérer : pluraliser et apprivoiser le conflit 381
  - 8.4.3. Pour décider, une double autorité de gestion 383
- 8.5. Conclusion** 385

## CONCLUSION GENERALE 388

- 9.1. Contributions de la thèse 388**
  - 9.1.1. Contributions empiriques 389
  - 9.1.2. Contributions théoriques 390
  - 9.1.3. Implications managériales 391
- 9.2. Limites de la recherche 392**
- 9.3. Perspectives de recherche 393**
  - 9.3.1. Une démocratisation, plusieurs acteurs 393
  - 9.3.2. Une organisation démocratique agonistique à inventer 394
  - 9.3.3. Former à la démocratie en entreprise 395

## ANNEXES 439

- Annexe 1 Organisation des créneaux de travail au sein de CONSOMX 439**
- Annexe 2 Comités et leurs mandats de CONSOMX 440**
- Annexe 3 Driver du COPIL de recherche-action CONSOMX 443**
- Annexe 4 Mandat du COPIL de recherche-action dans CONSOMX 446**
- Annexe 5 Guides d'entretien pour CONSOMX 447**
- Annexe 6 Arbre à objection de la Gestion Par Consentement 454**
- Annexe 7 Guides pour d'entretien pour ESUX 455**
- Annexe 8 Expérimentations agonistes d'après (Paxton, 2020, Chapitre 4 et 5) 463**

## TABLE DES MATIERES 465



# Quand l'économie sociale et solidaire rencontre la libération d'entreprise.

## Résumé

Cette recherche porte sur l'association de deux objets de gestion : l'entreprise de l'ESS, à la gouvernance démocratique, et l'entreprise libérée, prônant une organisation managériale libératrice et émancipatrice. Alors que le fonctionnement démocratique de la première semble condamner à la dégénérescence par la littérature, nous montrons que ce déterminisme s'appuie sur un impensé : une organisation démocratique du travail. Parallèlement, l'entreprise libérée, dernière mode managériale contemporaine, est amplement critiquée par la littérature scientifique. En particulier, nous montrons que ses partisans se sont contentés d'une « libération » de l'organisation du travail. Il existe de fait un plafond de verre de la gouvernance d'entreprise. Ces deux catégories organisationnelles semblent donc complémentaires et leur association constitue une réunion originale pour repenser l'organisation et la gestion de l'entreprise. Pour étudier le potentiel démocratique de cet objet de gestion unique, cette recherche mobilise une double approche théorique démocratique : les communs et l'agonisme. D'un point de vue empirique, nous nous appuyons sur une étude de deux cas d'entreprise : un supermarché coopératif, mettant en place une organisation sociocratique et holacratique, et une entreprise sociale du secteur de l'aide à domicile, entreprise commerciale de l'ESS organisée par équipe autonome. Cette thèse propose une triple contribution. Tout d'abord, nous analysons le potentiel démocratique d'une ouverture de la gouvernance au sein de l'entreprise libérée. Ensuite, nous contribuons à approfondir le fonctionnement démocratique des entreprises de l'ESS. Plus précisément, cette thèse permet de réexaminer la théorie de la dégénérescence. Enfin, nous dévoilons des conditions, des effets et des enjeux d'une démocratisation organisationnelle de l'entreprise.

Mots clés : Economie sociale et solidaire – Entreprise libérée – Agonisme – Commun – Organisation démocratique

## Resume

This research focuses on the association of two management objects: the SSE companies, with democratic governance, and the liberated companies, which advocate an emancipatory managerial organization. The academic literature seems to condemn democratic governance to degeneration. However, we show that this determinism is based on an inconceived democratic organization of work. In parallel, the liberated companies are criticized by scientific literature. We show that "liberation" is limited to management level. There is a glass ceiling of corporate governance. Therefore, these two organizational categories seem complementary and their association constitutes an original union to rethink companies in a democratic prism. This research mobilizes a double theoretical framework : the commons and the agonism. From an empirical point of view, two unique business cases have been mobilised: a food-coop setting up a sociocratic and holacratic organization, and a social enterprise in the home help sector, a commercial company of the SSE with self-managed teams, like Buurtzorg. This thesis makes a triple contribution to the literature. First, we analyze the democratic potential of an open governance within the liberated company. Then, we contribute to deepening the democratic functioning of SSE companies. More precisely, this thesis enables to re-examine the theory of degeneration. Finally, we reveal conditions, effects and challenges of an organizational democratization of the company.

Key words : Solidary and social democracy– Liberated company – Agonism – Common – Democratic organization