



HAL
open science

Qualification et gestion de la tension différenciation-intégration des savoirs dans les entreprises démocratiques

Sébastien Gand

► **To cite this version:**

Sébastien Gand. Qualification et gestion de la tension différenciation-intégration des savoirs dans les entreprises démocratiques. 2014. hal-01083863

HAL Id: hal-01083863

<https://hal.science/hal-01083863v1>

Preprint submitted on 18 Nov 2014

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

GAND Sébastien

Centre de Gestion Scientifique, Mines ParisTech

60, Boulevard Saint-Michel 75 272 Paris Cedex 06

Qualification et gestion de la tension différenciation-intégration des savoirs

dans les entreprises démocratiques

English : Qualification and management of the knowledge differentiation-integration tension in democratic firms

Résumé :

Certaines entreprises de l'ESS revendiquent un fonctionnement démocratique dont l'articulation avec la gestion d'une activité économique concurrentielle est source de tensions managériales. L'article traite d'une tension spécifique, liée à la différenciation des savoirs et des compétences entre les membres, qui fait courir le risque d'une déliquescence de la gouvernance démocratique. L'étude du cas d'une entreprise de plusieurs centaines de membres permet d'explorer la conception de dispositifs de gestion adaptés, organisant la circulation des savoirs et les apprentissages.

Mots-clés : coopérative, démocratie, dispositif de gestion, gestion des savoirs

Introduction

Le champ des entreprises sociales et solidaires est aujourd'hui plus une nébuleuse qu'un périmètre bien défini d'organisations partageant des caractéristiques communes précises. A l'intérieur de ce champ hétérogène, de nombreuses entreprises sociales et solidaires revendiquent un fonctionnement démocratique à travers leurs statuts, que ce soit les coopératives ou les mutuelles, mais aussi certaines entreprises associatives ou voulant fonctionner différemment des entreprises capitalistes hiérarchiques classiques. Pour ce type d'entreprise, une question traditionnelle a été de savoir si elles étaient capables de concilier fonctionnement démocratique et performance économique en univers concurrentiel sur le long terme. Alors que la thèse déterministe de la dégénérescence inévitable de ces organisations (Webb et Webb, 1897; Meister, 1974) a été contestée (Stryjan, 1989; Cornforth, 1995), il n'en demeure pas moins que ces organisations ont à gérer des tensions spécifiques qui les traversent (Cornforth, 2004; Pache et Santos, 2010; Malo, Vézina et al., 2012).

Dans cet article, nous nous intéressons à une tension relative aux connaissances et aux informations que les membres de l'organisation doivent maîtriser pour jouer leur rôle au niveau de la gouvernance démocratique de l'entreprise (comme administrateur, en assemblée générale ou dans des instances *ad hoc*). En effet, la capacité de participation des membres est souvent mise à mal durant le développement de l'entreprise, en particulier lorsque des rôles et des compétences sont à différencier, tout particulièrement des rôles managériaux (Michels, 1949 [1911]; Cornforth, 1995; Gospel et Pendleton, 2006). Si les pouvoirs et les compétences se concentrent dans quelques personnes, le risque est que la gouvernance démocratique n'opère plus que comme une chambre d'enregistrement.

Dès lors, peut-on organiser la capacité des membres d'entreprises démocratiques à participer à la gouvernance démocratique tout en n'obérant pas les capacités organisationnelles et économiques de l'entreprise ? Nous nous appuyons sur une étude de cas approfondie pour montrer comment la tension autour de la différenciation des savoirs peut être managée par des dispositifs de gestion prenant en compte le besoin complémentaire d'"intégration" des savoirs.

Nous commençons par expliciter la tension spécifique de la différenciation des savoirs dans les entreprises démocratiques et les débats autour de la contribution des dispositifs de gestion au management des tensions dans les organisations de l'ESS. Nous développons ensuite le cas, en présentant trois dispositifs conçus dans une entreprise de services professionnels française, coopérative de plusieurs centaines de membres confrontée à de fortes tensions suite à des évolutions de son activité. Nous discutons enfin des contributions de dispositifs de gestion inscrits dans le pilotage de l'activité de l'entreprise démocratique à leur pérennisation.

I. Comment gérer les tensions liées à la différenciation des rôles et des compétences dans les entreprises démocratiques ?

Opérons tout d'abord un détour aux origines des premières entreprises démocratiques. Apparues à partir des années 1830, elles étaient des coopératives de métier qualifiés (Desroche, 1976) facilitant un fonctionnement démocratique : *"Les coopératives [ont été] créées dans les secteurs où le métier est une valeur et un mode de travail (par exemple l'imprimerie), et où le capital nécessaire n'est pas très important. Les principes constitutifs du fonctionnement apparaissent faciles à mettre en œuvre dans une société où domine le métier qui institue directement une parité professionnelle. L'égalité de vote et l'appropriation collective des bénéfices sont des corollaires de la parité au travail"* (Sainsaulieu, Tixier et al., 1983, pp28-29).

La citation met l'accent sur l'égalité des membres et de leurs droits à l'exercice du *pouvoir* (par le vote, l'élection ou d'autres techniques) qui est facilitée par l'existence d'une "parité" au travail. Cette dernière organise alors une homogénéité des rôles et des compétences entre les différents membres de l'organisation. Quand cette condition est respectée, le contexte est favorable à une gouvernance démocratique de l'entreprise. Cependant, elle est très restrictive quant aux types d'activités desquelles elle peut s'accommoder.

Or, le développement des entreprises, démocratiques ou non, va généralement de pair avec une différenciation progressive des rôles dans l'organisation, particulièrement pour des raisons d'émergence de fonctions managériales ou encore de compétences techniques spécifiques requises (Cornforth, 1995; Gospel et Pendleton, 2006). La différenciation des rôles est également une différenciation des compétences, se justifiant par un souci d'efficacité et pour répondre aux limites cognitives individuelles (Abbott, 1988). Elle est génératrice de deux grands types de tensions sur la gouvernance démocratique mettant en question la capacité des membres à y participer. Le premier a été bien étudié et porte sur la concentration progressive des pouvoirs dans l'organisation, souvent décrite comme une "oligarchisation" débouchant sur un exercice formaliste de la démocratie (Michels, 1949 [1911]; Hernandez, 2006). L'encadrement des pouvoirs dirigeants (par la rotation des mandats par exemple) et le choix des profils recrutés (Leviatan, 1978; Chaves et Sajardo-Moreno, 2004) ont été des réponses organisationnelles à cette tension.

Il existe un second type de tension de la différenciation des rôles sur la gouvernance démocratique qui est lié aux savoirs et aux compétences dans l'organisation. Elle tient au risque d'une concentration des savoirs et des compétences dans quelques individus à même d'instruire et de discuter des orientations stratégiques. La conséquence est généralement soit de fortes contestations pouvant bloquer et mettre en péril l'organisation, soit un

désengagement des membres conduisant à une conversion plus ou moins complète à un modèle classique d'organisation (Varman et Chakrabarti, 2004).

Ainsi, la différenciation des rôles qui va de pair avec le développement d'une entreprise peut avoir des conséquences néfastes sur la possibilité d'une gouvernance démocratique de cette dernière. En effet, elle est également une différenciation des savoirs et des compétences dans le cadre de l'activité, ce qui fait évoluer la circulation des savoirs et la répartition des compétences dans l'organisation, au risque que les membres n'aient plus les moyens de participer à et d'exercer un contrôle à travers la gouvernance démocratique¹. A partir de ce constat, comment les entreprises démocratiques peuvent gérer la tension entre la différenciation des savoirs et l'exercice d'une gouvernance démocratique ouverte à la participation de ses membres ? Dans quelle mesure peut-on, en balancier à cette différenciation, organiser une "intégration" des savoirs², c'est-à-dire des apprentissages individuels et collectifs nécessaires à un fonctionnement démocratique qui n'est pas purement formel ?

Nous proposons d'instruire ces questions à partir de l'étude de dispositifs de gestion pouvant contribuer à manager la tension différenciation-intégration des savoirs. Les dispositifs de gestion sont des agencements de règles, d'outils, d'acteurs et d'éléments d'une organisation en lien à une intention finalisée (Moison, 1997; de Vaujany, 2005; Aggeri et Labatut, 2010). L'instrumentation de gestion n'est pas indépendante des formes organisationnelles qu'elle contribue à faire exister, transformer ou empêcher (Hatchuel et Molet, 1986). Elle n'est pas

¹ Nous trouvons ici une illustration des travaux de Foucault sur le couple savoir/pouvoir (Foucault, 1976) et des travaux d'épistémologie de l'action collective fondée sur un principe d'inséparabilité entre savoirs et relations (Hatchuel, 2000).

² Précisions que contrairement à Lawrence & Lorsch (1967), il s'agit de différenciation-intégration des savoirs et non des structures.

qu'un moyen de normer mais aussi de révéler le fonctionnement organisationnel (Moisdon, 1997)

Dans le champ de l'économie sociale et solidaire, la littérature a souvent été critique vis-à-vis de l'introduction de dispositifs de gestion, interprétés comme l'irruption du "managérialisme" dans la sphère des organisations de l'ESS (Avare et Sponem, 2008). L'introduction de dispositifs de gestion peut en effet être un facteur déstabilisant des entreprises sociales et solidaires si elle conduit à une perte d'identité et de spécificités organisationnelles (Hoarau et Laville, 2008). A l'inverse, une organisation trop peu ou mal régulée conduit à des environnements qui peuvent s'avérer violents pour les individus (Freeman, 1970). De plus, le critère de la participation démocratique ne peut considérer indépendamment de l'atteinte de ses objectifs par l'organisation (Reynaud, 1997) : la régulation de la gouvernance démocratique s'inscrit en double référence au projet économique et au projet démocratique.

L'enjeu est alors de concevoir et de déployer des dispositifs tenant compte des spécificités des entreprises démocratiques, ce qui peut nécessiter des innovations locales (Avare, Eynaud et al., 2008), voire des systèmes élaborés (de Jong et van Witteloostuijn, 2004). Nous nous intéressons à cette possibilité pour gérer la tension différenciation-intégration des savoirs à partir de l'étude approfondie d'un cas.

II. Les tensions de différenciation-intégration des savoirs dans l'entreprise démocratique DemoConseil

1. Présentation générale

DemoConseil est une entreprise de services professionnels dont l'objet est de mener des missions d'expertise et de conseil auprès des comités d'entreprise français et européens dans le cadre de leurs prérogatives économiques. Ces dernières sont encadrées par le droit du travail

depuis 1945 et seuls les experts-comptables sont autorisés à réaliser ce type de prestations en France. Ce marché est occupé majoritairement par quelques acteurs spécialisés.

A sa création en 1971, les fondateurs de DemoConseil choisissent de s'organiser sur des principes autogestionnaires en vogue. Plutôt qu'une forme organisationnelle, l'autogestion repose sur un principe d'implication de chacun dans les décisions qui le concernent (Rosanvallon, 1976), associé à un rejet du pouvoir capitalistique et de la hiérarchie managériale.

DemoConseil est structurée en 17 groupes qui sont des entités très autonomes gérant directement les relations avec les clients et la réalisation des missions. Toutes les fonctions de management (responsable, finances, recrutement...) sont soumises à élection et à rotation des mandats (de deux ou trois ans renouvelables une ou deux fois selon les cas). Tous les membres de l'entreprise élisent tous les trois ans un comité de direction de quatre personnes sur la base d'un programme également voté. D'autres corps, conseil de surveillance ou comité des sages, sont également élus.

Méthode

Nous avons utilisé une méthode de recherche intervention³ (David, 2000; Radaelli, Guerci et al., 2012) dont l'objet général était l'accompagnement des transformations de l'activité de l'entreprise. Menée entre 2005 et 2008, elle a été complétée par une étude historique sur la base de documents écrits et d'entretiens avec des acteurs internes et externes à l'entreprise.

Un diagnostic a d'abord porté sur deux problématiques, à savoir les raisons d'une "crise de l'activité" et d'une "crise de gouvernance" (cf. infra). Le diagnostic de la première crise s'est appuyé sur 56 entretiens menés dans quatre groupes avec des consultants et des responsables

³ En équipe avec Philippe Lefebvre et Jean-Claude Sardas (CGS – Mines ParisTech)

ou anciens responsables de groupes. Le matériau était également constitué d'observation non-participante de réunions de groupes, de la lecture et de la discussion avec des consultants de productions et de l'étude de documents internes (comptes rendus de réunions, plans d'affectation, plans stratégiques...). Des présentations du diagnostic ont été faites, discutées et validées dans chaque groupe et avec la direction. Le second diagnostic s'est appuyé sur 14 entretiens avec des directeurs en poste, des anciens directeurs, des candidats récents et des membres des fonctions supports, ainsi que sur un travail historique mené par le conseil de surveillance et une étude des échanges sur le forum de l'Intranet de l'entreprise et des documents diffusés par le conseil de surveillance.

Pour la phase d'intervention sur la "crise de l'activité", l'équipe de recherche a tout d'abord contribué à la conception et à l'expérimentation d'un dispositif de gestion de carrières en travaillant avec un groupe et la fonction RH de l'entreprise. Les chercheurs ont également participé à un groupe de travail sur la gestion des savoirs pour lequel ils ont étudié quatre groupes d'expertise (via des entretiens, de l'analyse documentaire et des présentations de nos analyses) et élaboré des cadres d'analyse et des modalités organisationnelles. Sur la "crise de gouvernance", les chercheurs ont, à partir du diagnostic, contribué à proposer l'élaboration de structures de gouvernance adaptées dans le cadre d'un groupe de travail *ad hoc*⁴.

2. Un modèle originel de parité professionnelle favorable au fonctionnement démocratique

Dans le modèle d'organisation originel, les consultants, de formations diverses ayant des diplômes allant du master au doctorat, sont recrutés selon une double attention au potentiel professionnel et à la capacité pressentie à s'intégrer et à prendre des responsabilités dans un

⁴ Ces recherches interventions ont le terrain d'une thèse (Gand, 2008).

collectif autogestionnaire. Une fois recrutés, ils entament une période d'apprentissage d'environ trois ans durant laquelle ils apprennent le métier à travers un mélange de formations et de compagnonnage. A la fin de cette période, ils doivent valider leur capacité à être autonome sur mission. Ce modèle s'opère alors dans un environnement plutôt stable, propice aux apprentissages individuels longs favorisant la polyvalence. L'organisation du travail sur mission est structurée en la réalisation en sous-parties parallèles (stratégie, analyse financière, comptabilité de gestion et analyse sociale) et agrégées à la fin, que chaque consultant doit être en mesure de réaliser. Elle est adaptée à la nature des demandes des clients, essentiellement des questions rétrospectives en prévision de négociations salariales.

Cette organisation est favorable à un fonctionnement démocratique car la parité est incluse dans le modèle d'organisation et les problématiques de gestion collective, c'est-à-dire ce que les membres ont à gérer en commun, sont limitées schématiquement au recrutement, à l'apprentissage et aux affectations, le système de rémunération étant proche de celui d'une profession libérale. Autrement dit, il n'existe pas de différenciation formelle entre les membres. Les fonctions électives sont par ailleurs à temps partiel : l'équilibre organisationnel se joue beaucoup autour de la politique d'affectation qui doit respecter des critères d'équité (en terme de contenu ou financier), sans avoir à gérer formellement de dimensions liées aux compétences.

III. Une différenciation rendue nécessaire mais conflictuelle

Le modèle originel devient progressivement obsolète du fait principalement de la transformation de la nature des demandes des clients. A partir des années 1980, les problématiques de ces derniers évoluent de la négociation salariale vers l'emploi, ce qui a pour effet de changer profondément la nature du travail. Elle évolue de raisonnements

rétrospectifs à des raisonnements prospectifs plus compliqués, puisqu'apporter un diagnostic de ce type nécessite de mobiliser plus de champs de savoirs (la dimension sectorielle devient notamment très importante) et de les croiser avant de pouvoir émettre des analyses. Cette extension du champ des savoirs requis dans un contexte de concurrence accrue rend l'autonomie individuelle pleine du modèle originel difficilement soutenable, les consultants ne pouvant être "omni-experts".

Face à ces évolutions, des initiatives individuelles ou de petits groupes émergent : elles organisent une différenciation des savoirs et des compétences entre les consultants, soit à travers des spécialisations individuelles, soit par des groupes d'expertise visant à capitaliser sur plusieurs missions et à mutualiser certaines productions sur des secteurs d'activité ou des thématiques. Mais de telles initiatives sont fortement contestées et génèrent des conflits portant sur leur légitimité et sur leur contrôle démocratiques, du fait d'une relative opacité et d'une non-inscription dans les instances de gouvernance démocratique existante, là où, par exemple, les affectations reposaient précédemment sur un principe d'équité. Schématiquement, les membres expriment deux types de raisonnements sur l'évolution en cours. Un premier défend l'idée que si l'entreprise n'évolue pas vers une organisation différenciant les individus et reconnaissant des expertises spécifiques, elle disparaîtra tout simplement, ou du moins ne répondra pas de manière pertinente aux besoins de ses clients. Certains vont jusqu'à s'interroger sur la possibilité de conserver un fonctionnement démocratique. Un second raisonnement met en exergue le risque de disparition de la gouvernance démocratique, ou sa réduction à des aspects formels, si la spécialisation et les groupes d'expertise ne font pas l'objet d'une régulation démocratique. La privatisation de pans d'activité et l'oligarchisation de l'organisation sont craintes si des individus "s'approprient" des pans d'activité sans régulation démocratique. Alors que les limites de l'autonomie individuelle

sont reconnues, la possibilité de trouver des modalités de gestion d'une différenciation des rôles et des compétences régulées démocratiquement reste incertaine.

Parallèlement, une crise de gouvernance apparaît, dont les marqueurs sont des expressions de défiance lors d'assemblées générales, des démissions successives de directions et le manque de candidats à des fonctions de management dans les groupes. Elle fait alors craindre une "ingouvernabilité" de l'entreprise. Elle trouve son origine dans l'évolution des fonctions de direction qui a provoqué une tension autour de leur renforcement et de leur positionnement dans la gouvernance démocratique de l'entreprise. Les fonctions de direction correspondaient initialement à un mandat précis voté en assemblée générale et avaient été conçues à une époque où DemoConseil était beaucoup moins grande et le modèle du professionnel autonome en vigueur. La contestation des fonctions de direction qui apparaît porte sur l'opacité de leurs actions entre les différentes assemblées générales et sur leur difficulté à s'emparer de nouvelles problématiques. Au fur et à mesure de l'évolution de DemoConseil, les fonctions de direction ont pris de l'épaisseur⁵ sans que ne soient adaptés leurs modes d'action et leur légitimation dans l'organisation. Dans le même temps, les actuels et anciens directeurs évoquent la difficulté à concilier l'ampleur de la tâche telle qu'elle se présente avec un mandat très cadré et une organisation très décentralisée. La tension organisationnelle provient donc de la différenciation des fonctions de direction, liée à leur montée en puissance et à un éloignement progressif, sans que leur régulation démocratique n'ait été révisée, en particulier la place de la participation et du contrôle par les instances de gouvernance.

IV. Des dispositifs de gestion de tensions différenciation-intégration des savoirs

⁵ Par le développement de fonctions supports notamment.

Nous présentons trois dispositifs de gestion qui ont été conçus spécifiquement ou adaptés de l'existant pour répondre aux nouveaux enjeux de l'entreprise tout en entretenant la dynamique des savoirs nécessaire à l'exercice d'une régulation démocratique.

1. L'introduction d'une gestion des carrières de moyen terme

La gestion de carrière était préalablement absente des enjeux de management puisque, passée la période d'apprentissage initiale, la parité entre les consultants était la règle. Les affectations se faisaient donc avec une perspective court-termiste. Pour organiser la différenciation entre individus, un premier moyen est de légitimer une spécialisation relative, c'est-à-dire une redondance des affectations par client/secteur d'activité sur du moyen terme, tout en organisant une circulation de l'information sur les choix, leurs raisons et leur validation dans le cadre de la gouvernance démocratique des groupes.

Le recours à un système d'entretien annuel classique visant à évaluer les individus n'apparaît pas pertinent puisque des audits de qualité des missions sont effectués par ailleurs, que l'introduction de fait d'une hiérarchie est en contradiction avec l'histoire de l'entreprise et que le besoin d'évaluer répond à des enjeux de promotion et d'augmentation salariale absents dans le cas de DemoConseil. Un travail de co-conception expérimenté dans un groupe aboutit à un système d'entretiens de parcours. Menés par les responsables de groupes, leur objectif est triple dans la perspective d'une gestion de la tension différenciation-intégration des savoirs. Tout d'abord, ils doivent permettre aux consultants de se projeter à moyen terme en cherchant à articuler leurs envies et les besoins organisationnels. Ensuite, ce type d'entretien, dans des organisations professionnelles où les individus sont très autonomes (y compris dans les développements commercial et des contenus), contribue à l'élaboration d'une stratégie en faisant ressortir des initiatives potentielles des professionnels. Il est alors possible de produire

une synthèse individuelle de choix d'affectations, donc de spécialisation partielle, argumentée et rendue discutable lors de réunions de gouvernance de groupes rassemblant l'ensemble des consultants. Ce faisant, elle contribue également à donner une vision d'ensemble des champs de compétences des différents membres.

L'élaboration et la circulation de ces informations instrumentent l'intégration des savoirs et la problématique de la spécialisation trouve alors un espace de régulation démocratique : les débats sont informés, et non uniquement suspicieux, et peuvent aboutir à des orientations collectives partagées et validées. La différenciation des savoirs et des compétences sur missions se voit compenser par un mouvement d'intégration sur la connaissance partagée des orientations de carrière individuelles.

2. L'organisation de groupes d'expertise

Des groupes d'expertise avaient émergé en réponse aux évolutions de l'activité mais leur légitimité était questionnée du fait de leur hétérogénéité et d'une relative opacité. Il en ressortait un constat de pratiques peu régulées, en parallèle au besoin d'organiser collectivement la gestion des savoirs.

Un modèle fonctionnel explicitant les différentes contributions possibles des groupes d'expertise est d'abord élaboré à partir de l'étude de quatre cas. Il permet de donner du sens à l'hétérogénéité et de clarifier les attendus d'un groupe d'expertise en distinguant trois fonctions:

- Production d'expertise : c'est le cœur de l'existence de tels groupes, à travers différents moyens⁶, dans le but d'alimenter les deux autres fonctions.
- Gestion des savoirs : elle consiste en la formalisation et la diffusion d'expertises de différents niveaux de technicité auprès des autres consultants afin de les aider dans leur travail. Il peut s'agir de documents écrits ou d'un appui direct sur mission.
- Développement de la clientèle : ce sont des activités qui visent à fidéliser ou à rechercher des clients CE, ou encore à se développer vers de nouveaux types de client (organismes publics commanditant des études par exemple).

Ce cadre présente l'intérêt de pouvoir positionner l'ensemble des activités des groupes d'expertise. Chaque groupe peut à partir de cette représentation produire un discours stratégique local, une explicitation de sa contribution à l'entreprise, et faire remonter des besoins. Par exemple, un groupe d'expertise a beaucoup de clients et bénéficie d'une expertise reconnue bien que portée par un nombre réduit de personnes. Sa priorité stratégique s'exprime sur la montée en compétences de jeunes consultants à court terme⁷ pour mieux engager une phase d'exploration de nouveaux thèmes pour de nouveaux clients dans un second temps. Un cas inverse porte sur un autre groupe d'expertise sectoriel, bien plus petit. Le cadre permet d'explicitier vis-à-vis du collectif la priorité qu'il y a à obtenir de nouvelles missions pour atteindre une masse critique nécessaire pour faciliter les mutualisations. Cela vient alors appuyer la demande d'un budget de développement traduisant une politique d'investissement de l'entreprise.

Cette clarification contribue à définir les droits et les devoirs des groupes d'expertise, puis à rendre légitime le fait que leurs responsables ne soient pas forcément élus, comme c'était déjà le cas au début de la recherche, mais reconnus sur la base de leurs compétences et

⁶ Par exemple, développement d'outils analytiques *ad hoc*, analyses croisées à partir de multiples missions sectorielles, expérimentations, études et enquêtes, mémorandums ponctuels.

⁷ Avec un enjeu lié de gestion des affectations (cf. point précédent)

engagements pour le collectif⁸. La circulation de savoirs élaborés dans l'organisation, la dynamique "d'intégration" des savoirs, vient nourrir et permettre des débats instruits dans les instances de gouvernance, qu'elles soient locales dans les groupes ou au niveau de l'entreprise dans son ensemble (cf. infra).

3. Des fonctions de direction enrichies

Pour répondre aux difficultés d'exercice des fonctions de direction et en même temps à leur contestation, trois voies d'évolution prennent corps. Tout d'abord, la "direction exécutive" est renforcée par la structuration d'un niveau intermédiaire d'échanges entre le comité de direction et les responsables de groupe. C'est un moyen d'éviter la multiplication de contacts bilatéraux entre membres et direction qui finissent mécaniquement par saturer l'agenda des directeurs. Par ailleurs, cela permet d'organiser les flux d'informations et les débats montants et descendants, régulant ainsi le sentiment initial d'opacité. Enfin c'est un nouveau niveau d'instruction collective de dossiers stratégiques.

Deuxièmement, du fait de la diversification des types de prestation et du développement de groupes d'expertise, un management stratégique des savoirs devient un enjeu de gestion afin qu'il y ait un balancier d'intégration des savoirs à double titre : pour le contrôle des groupes mais aussi pour qu'une stratégie collective de gestion des savoirs s'organise, notamment à travers une politique d'investissement. Ainsi, les différents responsables de groupes d'expertise sont réunis régulièrement pour des sessions de travail et d'échange qui permettent de construire des perspectives de développement collectives et une régulation des "conflits de territoire" éventuels entre groupes.

⁸ La légitimation passe par un double processus de reconnaissance interne au groupe qui doit ensuite être approuvé par la direction. Ce dernier garde une capacité d'intervention si des problèmes apparaissent.

Enfin, une troisième évolution est de réviser la logique et le contenu du programme associé à l'élection du comité de direction. Plutôt que d'être un programme détaillé, il est envisagé comme une feuille de route. Il est ainsi proposé de distinguer deux types de mandat : d'*exécution* lorsqu'une problématique est clarifiée et que l'on sait comment agir; d'*exploration* lorsqu'au contraire une problématique est floue, souvent conflictuelle. L'objet de ce second type de mandat est d'élaborer et de mettre en œuvre une méthode d'instruction de la question pour qu'il soit ensuite possible de discuter collectivement des orientations.

Le tableau 1 présente une synthèse des différentes sources de tension autour de la différenciation des savoirs puis les éléments de réponse gestionnaire et leur contribution à la régulation démocratique.

Ces différentes évolutions dessinent une nouvelle dynamique de circulation des savoirs qui doit contribuer à réguler démocratiquement la différenciation accrue des rôles et des compétences individuelles ou de groupes. Depuis la fin de la recherche en 2008, DemoConseil a renforcé son identité démocratique et son lien à l'ESS en adoptant un statut légal de SCOP en 2011⁹. Le développement de l'entreprise se poursuit, notamment au niveau européen par la création de groupes dans d'autres pays.

⁹ Ce statut légal a été interdit aux professions comptables jusqu'en 2005.

	Gestion de carrière de moyen terme	Organisation de groupes d'expertise	Fonctions de direction enrichies
Origine de la tension différenciation-intégration des savoirs	Demande de différenciation par de la spécialisation, mais remise en cause du principe d'équité dans les affectations sans nouvelle régulation démocratique	Organisation d'une gestion des savoirs dans des groupes spécialisés, mais opacité, crainte d'une "privatisation" de pans d'activité, sans régulation démocratique pensée (nominations, contrôles).	Croissance des fonctions de direction via des fonctions supports, mais critiques sur l'éloignement et l'opacité de l'action entre les assemblées générales, aboutissant à une défiance marquée.
Principes du dispositif de management de la tension	Mise en œuvre d'entretiens annuels de parcours pour spécialiser partiellement les consultants. Synthèses argumentées diffusées aux membres pour des débats instruits sur les affectations.	Construction d'un modèle fonctionnel d'explicitation par les groupes de leur positionnement, leur stratégie et leurs besoins. Circulation et mise en débat instruite dans les instances de gouvernance pour légitimation.	Structuration d'un niveau intermédiaire direction / responsables de groupes; distinction de deux natures de mandat (exécution / exploration); structuration d'une gestion stratégique des savoirs avec les responsables de groupes d'expertise
Contribution du dispositif gestionnaire à la régulation démocratique	Circulation d'une information d'ensemble sur les spécialisations individuelles qui sont un enjeu de gouvernance démocratique locale sur lesquelles les membres se prononcent.	Construction du positionnement des groupes par rapport aux intérêts de l'entreprise, légitimation de rôles non élus d'expert et circulation d'une information construite et débattue.	Inscription des fonctions de direction dans un ensemble de dispositifs favorisant les circulations de savoirs dans les deux sens, renforcement des capacités d'action légitimes hors AG.

Tableau 1. Synthèse des dispositifs de différenciation-intégration des savoirs

V. Des dispositifs de gestion structurant et dynamisant la gouvernance démocratique

1. Des dispositifs inscrits dans le pilotage de l'activité

Le cas de DemoConseil illustre à différents niveaux la naissance de tensions autour de la différenciation des savoirs. Ces dernières ne sont initialement pas politiques mais issues de la recherche d'améliorations dans la réalisation de l'activité. Ils ont cependant un impact sur la circulation des savoirs et la participation des membres aux différentes instances et processus démocratiques. Par exemple, l'introduction de spécialisations remet en cause un principe de régulation démocratique des affectations pré-existant. Les besoins de nouvelles régulations, de nouveaux modes de participation et de construction de la capacité des membres à participer s'expriment.

De nouveaux dispositifs de gestion voient alors le jour, cherchant à concilier perspective d'amélioration de l'organisation productive et maintien d'une régulation démocratique. La réponse à ce besoin ne s'organise pas uniquement au niveau restreint de la gouvernance, à savoir le conseil de surveillance avec les dirigeants et éventuellement l'assemblée générale. La capacité des membres à contrôler et à participer se prépare également dans le pilotage de l'activité, en particulier à travers la conception et l'introduction de dispositifs de gestion qui tiennent compte de leurs conséquences sur la circulation des savoirs dans l'organisation.

Les dispositifs évoqués se situent d'abord dans le pilotage opérationnel de l'activité à travers la gestion des carrières, des affectations, et des rôles et attendus des groupes d'expertise. Les nouveaux dispositifs prennent en compte la circulation des savoirs et l'organisation des apprentissages, préalables à une régulation démocratique par les collectifs. Les échanges sont

"cadrés" autour d'enjeux de gestion et visent à dissiper les critiques relatives à l'opacité. Ceci n'exclut pas les conflits mais les rend gérables.

Au niveau des fonctions de direction, le "désenclavement" prend appui sur la révision de la nature du mandat qui redonne de la latitude d'action aux dirigeants. En complément, il prend corps dans l'organisation des relations entre groupes et dirigeants sur des bases non uniquement bilatérales. La structuration d'un niveau intermédiaire introduit de la concertation et du travail collectif là où les directeurs étaient préalablement isolés. Enfin, l'organisation d'un management stratégique des savoirs est un dispositif qui là aussi inscrit les directeurs dans un pilotage plus collectif qui permet d'explicitier et de rendre discutable des orientations et des politiques d'investissement.

L'ambition n'est cependant pas de viser une "transparence" totale de l'information (illusoire et bloquant les possibilités de différenciation), mais d'organiser une dynamique des connaissances nécessaires à l'exercice par les membres de rôles associés à la gouvernance (assemblée générale, conseil d'administration/de surveillance, audit interne, "conseil constitutionnel"¹⁰....). Ce faisant, elle prépare et entretient un "vivier" de dirigeants comme l'exigent le modèle autogestionnaire et la rotation des mandats.

Sans oublier l'importance de l'engagement des membres (Hollandts, 2009) et d'un cadre légal approprié (Jardat, 2008), ces dispositifs de gestion spécifiques donnent à voir des éléments d'infrastructure organisationnelle contribuant à manager la tension récurrente autour de la différenciation des savoirs et des compétences dans les entreprises démocratiques.

2. Des évolutions régulées enrichissant la solidarité du collectif

¹⁰ Chaque organisation peut développer ses propres dispositifs selon ses besoins/orientations.

Le cas de DemoConseil présente une voie intermédiaire entre deux écueils : le rejet de tout "effort gestionnaire", entendu comme un renforcement de l'instrumentation et de la structuration de l'entreprise, et l'importation de dispositifs gestionnaires d'entreprises "classiques" qui peuvent casser des dynamiques participatives et l'identité dans des entreprises démocratiques (Ozcaglar-Toulouse, Beji-Becheur et al., 2008). L'interprétation de l'évolution dépasse l'unique cadre de la régulation démocratique. En effet, à travers les nouveaux enjeux de gouvernance autour de la différenciation des savoirs s'opère l'évolution d'un modèle organisationnel démocratique mais peu solidarisant vers un modèle plus solidarisant dont la gouvernance démocratique est renouvelée à cette occasion. Pour DemoConseil, les difficultés consécutives à la transformation de l'activité incitaient à sortir d'un modèle de travail très autonome pour aller vers un modèle plus interactif. Il en a résulté l'apparition d'un nouvel objet de gouvernance que sont les savoirs. Ces derniers deviennent un enjeu de gouvernance puisqu'il est nécessaire de discuter collectivement d'une stratégie de développement et de réguler la différenciation des savoirs (spécialisations, carrières, nouveaux rôles d'expert, productions en dehors des missions).

En ce sens, l'évolution de l'organisation est allée à la fois vers une accentuation de la solidarisation existant entre les membres à travers l'activité et vers une structuration accrue de l'organisation (nouvelles structures légitimes, nouveaux rôles reconnus, nouvelles instances). Elle ne peut cependant pas être interprétée comme un simple mouvement de "bureaucratisation", auquel serait associé le renforcement de certaines fonctions et de la démocratie délégative (même si la taille est un facteur de contingence effectif). Moins un collectif solidarise de choses, plus il est facile techniquement de se gouverner démocratiquement¹¹. Plus l'activité est interdépendante, allant de pair avec de la

¹¹ Pensons à des médecins libéraux se regroupant dans des locaux et partageant un secrétariat. Il est aisé de voir comment une régulation démocratique peut s'opérer, le nombre de sujets à débattre étant alors très limité et ne concernant pas la réalisation des actes, qui est entièrement autonome comme la rémunération.

différenciation des rôles et des compétences, plus il est nécessaire de concevoir des dispositifs permettant de piloter l'activité tout en incarnant un fonctionnement démocratique, ce qui peut aboutir à des systèmes de gouvernance sophistiqués (de Jong et van Witteloostuijn, 2004). Dans le cas de DemoConseil, la mise en œuvre de nouveaux dispositifs a contribué à redynamiser le fonctionnement démocratique, en particulier par l'inclusion et la régulation d'entités qui restaient peu visibles auparavant. En outre, une régulation des débats s'est opérée là où précédemment ils étaient vifs sur des positions paraissant irréconciliables. Un des apports de la recherche intervention a été de produire des cadres d'analyse déplaçant la manière de penser une problématique et d'ouvrir vers des voies nouvelles de traitement, ce que Mary P. Follett appelait "l'intégration" dans la gestion des conflits (Follett, 1924).

Ainsi l'étude de cas montre comment des dispositifs de gestion adaptés et dotés de philosophies gestionnaires originales (Hatchuel et Weil, 1992) contribuent et sont même indispensables à la pérennisation des entreprises démocratiques dans l'ESS. A l'heure où les organisations de l'ESS font l'objet d'un élan sociétal mais aussi de tensions et d'incertitudes sur leur capacité à proposer une voie alternative conséquente, l'étude du cas de DemoConseil montre l'importance d'appréhender la gestion et ses dispositifs dans une définition large de pilotage et d'instrumentation de l'action collective qui ne saurait être réduite à un unique angle économiciste réducteur qui ne correspond qu'à une partie des phénomènes contemporains de transformation dans l'ESS.

Conclusion : organiser la gouvernance cognitive des entreprises démocratiques

L'article, en qualifiant puis en cherchant à instrumenter la tension particulière autour de la différenciation des savoirs dans les entreprises démocratiques, invite, d'un point de vue managérial, ce type d'entreprise à penser l'organisation de capacités de conception de

dispositifs adaptés, dont le mandat d'exploration évoqué est un exemple. Si l'entreprise étudiée présente des caractéristiques favorables à une gouvernance démocratique, du fait de la nature professionnelle de son activité facilitant l'autonomie et la parité des membres, la tension autour des fonctions managériales et d'expertise est bien générique à de multiples entreprises de l'ESS (Malo, Vézina et al., 2012).

Concernant la gouvernance de ce type d'entreprise, cet article propose une perspective de recherche sur l'organisation d'une *gouvernance cognitive* spécifique aux entreprises démocratiques et de manière plus générale dans l'ESS (Hoarau et Laville, 2008). Plutôt que de se centrer sur l'encadrement de la latitude des dirigeants (Charreaux, 2002), il est ici suggéré d'appréhender la gouvernance cognitive pour l'ESS 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. Car la conception collective d'orientations communes, et ce faisant la conciliation des différentes parties prenantes, ne saurait être réduite à des enjeux de pouvoir, comme cela est encore trop souvent le cas, mais indissociablement socio-cognitive.

Bibliographie

- Abbott, A. (1988), *The systems of professions - an essay on the division of expert labor*, The University of Chicago Press: Chicago.
- Aggeri, F. et J. Labatut (2010), "La gestion au prisme de ses instruments : une analyse généalogique des approches théoriques fondées sur les instruments de gestion", *Finance Contrôle Stratégie*, 13:3, Septembre, p5-37.
- Avare, P., P. Eynaud et S. Sponem (2008), "Usages des dispositifs de gestion : entre conformité et innovations", In C. Hoarau and J.-L. Laville (Dir), *La gouvernance des associations : Economie, sociologie, gestion*, Erès, Toulouse, p205-214.
- Avare, P. et S. Sponem (2008), "Le managérialisme et les associations", In C. Hoarau and J.-L. Laville (Dir), *La gouvernance des associations : Economie, sociologie, gestion*, Erès, Toulouse, p113-130.
- Charreaux, G. (2002), "L'actionnaire comme apporteur de ressources cognitives", *Revue Française de Gestion*, 28:141, p77-107.

- Chaves, R. et A. Sajardo-Moreno (2004), "Social Economy Managers: Between Values and Entrenchment", *Annals of Public and Cooperative Economics*, 75:1, p139-161.
- Cornforth, C. (1995), "Patterns of Cooperative Management: Beyond the Degeneration Thesis", *Economic and Industrial Democracy*, 16 p487-523.
- Cornforth, C. (2004), "The Governance of Cooperatives and Mutual Associations: a Paradox Perspective", *Annals of Public and Cooperative Economics*, 75:1, p11-32.
- David, A. (2000), "La recherche-intervention, cadre général pour la recherche en management ?", In A. David, A. Hatchuel and R. Laufer (Dir), *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*, Vuibert, Paris, p193-213.
- de Jong, G. et A. van Witteloostuijn (2004), "Successful corporate democracy: sustainable cooperation of capital and labor in the Dutch Breman Group", *Academy of Management Executive*, 18:3, p54- 66.
- de Vaujany, F.-X. (2005), "De la pertinence d'une réflexion sur le management de l'appropriation des objets et outils de gestion", In F.-X. de Vaujany (Dir), *De la conception à l'usage - Vers un management de l'appropriation des outils de gestion*, Editions EMS, p19-34.
- Desroche, H. (1976), *Le projet coopératif*, Editions Ouvrières: Paris.
- Follett, M. P. (1924), *Creative experience*, Longmans, Green & co.: New York/London.
- Foucault, M. (1976), *Histoire de la sexualité vol. I. La volonté de savoir*, Gallimard: Paris.
- Freeman, J. (1970), "The Tyranny of Structurelessness", *Berkeley Journal of Sociology*, 17 p151-164.
- Gand, S. (2008), *L'organisation des dynamiques de services professionnels : logique de rationalisation, cadre de gestion et formes de collégialité.*, Centre de Gestion Scientifique, Paris, Mines ParisTech: 320p.
- Gospel, H. et A. Pendleton (2006), "Finance, Corporate Governance and the Management of Labour: A Conceptual and Comparative Analysis", *British Journal of Industrial Relations*, 41:3, p557-582.
- Hatchuel, A. (2000), "Quel horizon pour les sciences de gestion ? Vers une théorie de l'action collective.", In A. David, A. Hatchuel and R. Laufer (Dir), *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*, Vuibert, Paris, p7-43.
- Hatchuel, A. et H. Molet (1986), "Rational modelling in understanding and aiding human decision-making: about two case-studies", *European Journal of Operational Research*, 24 p178-186.
- Hatchuel, A. et B. Weil (1992), *L'expert et le système*, Economica: Paris.
- Hernandez, S. (2006), "Striving for Control: Democracy and Oligarchy at a Mexican Cooperative", *Economic and Industrial Democracy*, 27:1, p105-135.
- Hoarau, C. et J.-L. Laville (2008), "De la gouvernance au gouvernement démocratique", In C. Hoarau and J.-L. Laville (Dir), *La gouvernance des associations*, Erès, Toulouse, p245-269.
- Hoarau, C. et J.-L. Laville, (Dir). (2008), *La gouvernance des associations : Economie, sociologie, gestion*. Toulouse, Erès.
- Hollandts, X. (2009), "La gestion participative, une utopie réalisée ? L'expérience d'Alexandre Dubois aux aciéries de Bonpertuis", *RECMA*:313, p86-98.
- Jardat, R. (2008), "How democratic internal law leads to low cost efficient processes: Practices as a medium of interaction between institution and organization", *Society and Business Review*.
- Lawrence, P. R. et J. W. Lorsch (1967), "Differentiation and Integration in Complex Organizations", *Administrative Science Quarterly*.
- Leviatan, U. (1978), "Organizational Effects of Managerial Turnover in Kibbutz Production Branches", *Human Relations*, 31:11, p1001-1018.

- Malo, M.-C., M. Vézina et L. Audebrand (2012), "Deciphering tensions in the development of co-operatives: insights from the Montréal School on co-operative management", *Ekonomiaz*, 79 p262-291.
- Meister, A. (1974), *La participation dans les associations*, Editions Ouvrières: Paris.
- Michels, R. (1949 [1911]), *Political Parties: A Sociological Study of Oligarchical Tendencies of Modern Democracy*, Free Press: New-York.
- Moisdon, J.-C. D. (1997), *Du mode d'existence des outils de gestion*, Séli-Arslan: Paris.
- Ozcaglar-Toulouse, N., A. Beji-Becheur et V. Diaz Pedregal (2008), "Fair trade - just how fair are the exchanges?", *Journal of Macromarketing*, 28:1, p44-52.
- Pache, A.-C. et F. Santos (2010), "When worlds collide: the internal dynamics of organizational responses to conflicting institutional logics", *Academy of Management Review*, 35:3, p455-476.
- Radaelli, G., M. Guerci, S. Cirella et A. B. R. Shani (2012), "Intervention Research as Management Research in Practice: Learning from a Case in the Fashion Design Industry", *British Journal of Management*.
- Reynaud, J.-D. (1997), *Les règles du jeu - L'action collective et la régulation sociale*, Armand Colin: Paris.
- Rosanvallon, P. (1976), *L'âge de l'autogestion (ou la politique au poste de commandement)*, Seuil: Paris.
- Sainsaulieu, R., P.-E. Tixier et M.-O. Marty (1983), *La démocratie en organisation - vers des fonctionnements collectifs de travail*, Librairie des Méridiens: Paris.
- Stryjan, Y. (1989), *Impossible Organizations: Self-Management and Organizational Reproduction*, Greenwood Press: Westport (MA).
- Varman, R. et M. Chakrabarti (2004), "Contradictions of Democracy in a Workers' Cooperative", *Organization Studies*, 25:2, p183-208.
- Webb, S. et B. Webb (1897), *Industrial Democracy*, Longmans, Green and Co: London.