



**HAL**  
open science

# L'action démocratique comme enquête. Analyse pragmatiste de la construction démocratique dans une SCIC émergente

Lanciano Emilie, Séverine Saleilles

## ► To cite this version:

Lanciano Emilie, Séverine Saleilles. L'action démocratique comme enquête. Analyse pragmatiste de la construction démocratique dans une SCIC émergente. Finance Contrôle Stratégie, 2020, 23 (3), 10.4000/fcs.5856 . hal-04350433

**HAL Id: hal-04350433**

**<https://hal.science/hal-04350433>**

Submitted on 18 Dec 2023

**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.

**L'action démocratique comme enquête**  
**Analyse pragmatiste de la construction démocratique dans une SCIC**  
**émergente**

**Democratic action as an inquiry process**  
**Pragmatist analysis of democratic construction in a nascent co-op firm**

Manuscrit auteur de 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

**Résumé**

Construire une vie démocratique dès le démarrage permet de limiter le double risque de dégénérescence (oligarchie, découplage valeurs/principes) auquel sont exposées les coopératives. Après la création du cadre de l'action, comment « donner vie », « incarner » le démocratique dans les pratiques pour pérenniser un fonctionnement démocratique actif ?

Pour rendre compte de la construction démocratique et l'observer, nous mobilisons un cadre pragmatiste de l'action collective démocratique à partir des travaux de J. Dewey et de M. Follett. Nous proposons de saisir la question de la démocratie dans une organisation, à travers la capacité d'une organisation à faire vivre des processus d'enquête démocratique. Il s'agit alors d'identifier des situations qui permettent de déclencher l'enquête et de caractériser le processus par lequel des acteurs prennent en charge la situation et la traitent.

Nous développons ce cadre dans le cas d'une société coopérative à intérêt collectif (SCIC) que nous considérons particulièrement dans sa phase d'émergence. Nous décrivons deux processus d'enquêtes autour du développement des capacités de participation et de la prise en charge des vices provoqués par la vie démocratique. Cette étude de cas permet de tracer des jalons pour une caractérisation pragmatiste des entreprises démocratiques.

**Summary**

Building a democratic life from the start is a way for co-op firms to guard against the double risk of degeneration (oligarchy, decoupling values / principles). After the creation of the framework of action, how to "give life", "incarnate" the democratic in the practices to perpetuate an active democratic functioning?

To investigate the democratic construction and observe it, we propose a pragmatist framework of democratic collective action from the works of J. Dewey and M. Follett.

We propose to grasp the question of democracy in an organization, through the capacity of an organization to support democratic inquiry processes. It is then necessary to identify situations and to characterize the process by which actors take charge of the situation and treat it.

Thus, we develop this framework in the case of a co-op firm (SCIC) that we consider particularly in its phase of emergence. We describe two inquiry processes to develop capacities for an active participation and to take care of the vices provoked by the democratic life. This case study sets the stage for a pragmatic characterization of democratic enterprises.

**Mots clefs :** démocratie, gouvernance, pragmatisme, ESS, étude de cas

**Key words:** democracy, governance, pragmatism, social and solidarity economy, case study

# **L'action démocratique comme enquête**

## **Analyse pragmatiste de la construction démocratique dans une SCIC émergente**

### **Introduction**

S'incarnant par des statuts juridiques, ceux coopératifs notamment (Cartier et al., 2012), la gouvernance démocratique est censée garantir la participation de tous aux prises de décisions dans l'entreprise, et permettre de contrebalancer les forces naturelles du capitalisme vers la concentration du pouvoir (Sainseaulieu et al., 1983). En pratique, malgré des principes forts de démocratie dans leurs statuts, la confrontation d'idées et la participation dans la prise de décisions stratégiques ne va pas de soi dans les coopératives (Chedotel et Pujol, 2012). Alors que certaines coopératives visent à une participation extensive de leurs membres à la gestion de l'entreprise, le principe démocratique peut, dans d'autres cas, ne pas remettre fondamentalement en cause le fonctionnement hiérarchique de l'organisation (Jaumier et Javicoli, 2016).

La gouvernance démocratique est ainsi exposée à un double risque de dégénérescence. Le premier risque de dégénérescence est celui de la possible émergence d'une « loi du plus fort » en cas de sous-régulation de l'action collective démocratique. En effet, quand l'organisation ne correspond plus aux conditions de fonctionnement de l'autogestion – orientée vers une tâche, petite et homogène, degrés de communication élevé et de spécialisation faible – il devient nécessaire d'institutionnaliser la structure de pouvoir (Freeman, 1970). Toutefois, la gouvernance démocratique par les statuts et les règles ne suffit pas car il n'empêche pas les enjeux de pouvoir et le risque d'« oligarchisation » (Jardat, 2012). Le statut coopératif peut, par exemple, potentiellement être employé à des fins de domination, à l'opposé des intentions originelles (Pasquet et Liarte, 2012). Le deuxième risque de dégénérescence est celui d'un découplage qui s'opérerait au fur et à mesure que l'organisation se développe, entre les principes et les pratiques (Heras-Saizarbitoria, 2014). Notamment, quand la taille de la coopérative augmente et la différenciation des rôles s'accroît, les salariés rencontrent, de plus en plus de difficultés à jouer leur rôle au niveau de la gouvernance démocratique, comme administrateur, en assemblée générale ou dans des instances *ad hoc* (Gand, 2015). Les règles démocratiques perdent alors leur capacité à réguler les relations sociales, au profit d'impératifs du quotidien et de rapports sociaux inégaux entre les individus (Heras-Saizarbitoria, 2014).

Les cadres de gouvernance démocratique sont donc insuffisants pour « faire vivre » la

démocratie en entreprise. Au-delà des règles de la représentation, la démocratie doit s'incarner dans des pratiques de décision collective qui rendent la gouvernance collective effective. Des travaux issus de mouvement sociaux, de chercheurs comme d'individus praticiens (Langlois, 2018) ont ainsi permis de prolonger, sinon de dépasser, les principes de la démocratie représentative notamment au travers des principes de la participation et/ou la délibération (Habermas, 1983). Dans la démocratie participative, il s'agit de rechercher les conditions pour garantir la participation effective du collectif qui s'autogouverne (Blondiaux, 2005). Dans la démocratie délibérative, l'attention est mise sur la discussion authentique - une discussion critique où chacun, libéré des pressions économiques, sociales et de pouvoir, considère l'autre comme son égal et recherche une compréhension commune d'un problème - et le processus de délibération (Habermas, 1983). Une norme ou décision est considérée comme valide et légitime si les personnes concernées ont donné leurs accords au cours d'une discussion (Bouvier, 2007). Loin d'être auto-organisée, la délibération pose de vraies difficultés en entreprise, voire y serait impossible (Habermas, 1983). Elle nécessite de nouvelles pratiques managériales et la mobilisation de facilitateurs externes (Detchessahar et Journée, 2018) pour sélectionner les participants opportuns (c'est-à-dire ayant une variété d'opinions mais aussi des compétences discursives favorisant le dialogue et l'autonomie dans l'interaction) et enclencher une logique de communication basée sur les phases de publication/justification/conciliation. Au final, la délibération n'éradique pas le pouvoir mais permet à certains d'obtenir une nouvelle légitimité basée sur la force et la pertinence de leurs arguments exprimés publiquement.

Ces principes de démocratie participative et délibérative se trouvent incarnés dans des formalisations à travers l'holocratie (Robertson, 2015) ou la sociocratie (Edenburg et Bowden, 1988). Ces pratiques nécessitent une démarche lourde de formation (pour développer la compétence sociale des parties prenantes) et d'animation de collectifs (afin de renforcer le climat de communication) et relève donc d'un véritable choix politique de la direction (Chedotel et Pujol, 2012). Les dispositifs de circulation des savoirs et des apprentissages sont particulièrement importants pour légitimer des actions et des rôles non pas par l'élection mais par la circulation d'informations construites et débattues (Gand, 2015).

A travers la question de la participation et de la délibération, plutôt que la question de l'insuffisance des cadres formels et juridiques de la démocratie, c'est donc celle de la capacité à faire vivre la démocratie dans le temps et suivant les circonstances qui est posée.

Pour rendre compte de la construction de la vie démocratique et l'observer, autrement que par le processus de définition d'un cadre de gouvernance démocratique, il convient de se doter d'un cadre d'analyse qui rende compte des efforts dynamiques d'acteurs pour construire la vie

démocratique d'une organisation. C'est alors une conception renouvelée de la démocratie qui s'agit de mobiliser.

Nous proposons de mobiliser un cadre pragmatiste de l'action collective démocratique à partir des travaux de J. Dewey (1916, 1927, 1939) et de M. Follett (1918, 1924). La perspective pragmatiste, en général et en particulier appliquée à la démocratie et à la coopération dans les groupes, amène à considérer non pas une organisation de façon statique et figée mais les efforts qui sont réalisés individuellement et collectivement, et de façon dynamique, pour résoudre des problèmes (Farjoun et al., 2015, Lorino, 2018). En ce sens, la démocratie n'a de sens que dans le mouvement et dans sa capacité à faire évoluer les interactions.

Si les approches pragmatistes tendent à se développer en Sciences de Gestion, plus rares en revanche sont les contributions pragmatistes qui s'appuient sur un cadre empirique (Journé et Raulet-Croset, 2012, Lorino, 2018, Eydieux et al., 2018). Ainsi, nous développons ce cadre dans le cas d'une société coopérative à intérêt collectif (SCIC) que nous considérons particulièrement dans sa phase d'émergence. Durant cette phase, les enjeux de construction d'une vie démocratique peuvent être relégués au second plan. Pourtant, construire une vie démocratique dès le démarrage est un moyen de se prémunir contre le double risque de dégénérescence (oligarchie, découplage valeurs/principes). Après la création du cadre de l'action, comment « donner vie », « incarner » le démocratique dans les pratiques pour pérenniser un fonctionnement démocratique actif ?

L'article est organisé de la façon suivante : nous commençons par présenter la perspective pragmatiste développée particulièrement par J. Dewey et M.P. Follett. Nous proposons de saisir la question de la démocratie dans une organisation, à travers la capacité d'une organisation à faire vivre des processus d'enquête démocratique et construisons un cadre d'analyse de ce processus d'enquête. Nous présentons l'organisation que nous envisageons, le GRAP, une SCIC émergente sur le secteur de l'alimentation durable et des circuits courts, et la méthode de collecte et d'analyse de données. Puis, nous décrivons le processus de deux enquêtes identifiées. Nous proposons alors une approche renouvelée pour saisir l'action et les organisations démocratiques et nous interrogeons sur les conditions facilitant l'enclenchement de processus d'enquêtes dans les organisations.

## **1. De la gouvernance à l'action démocratique : l'approche pragmatiste de J. Dewey et M. P. Follett**

Les approches pragmatistes en Sciences de Gestion suscitent un intérêt grandissant notamment

pour questionner les catégories d'analyse fondamentales de l'action collective et de la stratégie dans une perspective actionnelle (voir notamment Lorino, 2018, Sambugaro, 2016). John Dewey (1859-1952) est directement associé au courant pragmatiste, fondé par les philosophes américains Peirce (1839-1914) et James (1842-1910), et développé ensuite notamment par Dewey et Mead (1863-1931). Mary Parker Follett (1868-1933) appartient également à cette perspective, aussi bien dans ses expériences que dans ses contributions, plus directement associées aux questions de management et d'organisation. Ces deux auteurs, qui ont été contemporains, ont en particulier en commun que leurs contributions nombreuses relèvent de plusieurs cadres : évidemment scientifiques, en philosophie et en psychologie, mais également militants (de l'éducation et militant politique). Ils apportent ainsi, avec les autres tenants du courant pragmatiste, tout autant une manière de voir le monde et la société (outil d'analyse et d'épistémologie), qu'une manière de concevoir ce monde pour commencer à le transformer.

Le courant pragmatiste peut être caractérisé par son intérêt sur les processus en action et sur le rejet des dualismes métaphysiques (1.1). Cette perspective amène particulièrement J. Dewey, mais également M. P. Follett dont les écrits dans le champ du management s'en inspirent directement, à proposer une conception de la démocratie, fondée sur la participation et l'action collective (1.2). Dewey comme Follett proposent alors à la fois une théorie de l'action démocratique, leur conception d'une société ou d'organisations démocratiques, une façon de rendre compte des processus démocratiques et enfin une forme de participation du chercheur, qui se concentre autour des concepts d'enquête et de situations et qui vont constituer le cadre de notre analyse. (1.3).

### **1.1. Du refus des dualismes abstraits ...**

La philosophie pragmatiste se caractérise par un rejet des dualités fondamentales qui structurent la pensée en philosophie et en sciences sociales : individu / société, réalisation de soi / coopération sociale, intérêt / désintéressement. Pour J. Dewey, en particulier, ces dualismes conceptuels correspondent certes à une réalité ; mais l'on peut aussi en discerner une autre, qui part directement des acteurs. Il est donc vain de discourir abstraitement de la compatibilité entre individualisme et coopération, marché et démocratie, activiste et entrepreneur. Il convient de partir d'expériences et de pratiques effectivement réalisées et d'envisager les modes de conceptualisation et de justification de ces pratiques, la façon dont elles se déploient et s'incarnent dans l'espace social et surtout les effets qu'elles produisent. Le courant pragmatiste en théorie des organisations qui a été notamment prolongé dans les contributions dans le champ du management par M.P. Follett constitue à cet égard une alternative pour considérer le débat

classique en théorie des organisations entre pouvoir d'action (*agency*) et dépendance aux structures sociales (Farjoun et al., 2015).

La perspective pragmatiste est donc résolument une théorie de l'action, fondée sur les associations dynamiques que les individus tissent dans leur activité de résolution de problèmes publics. En effet, les individus ont de multiples appartenances, logiques d'action et de pensée, qu'il ne faut pas réduire en catégories abstraites. « *La société est synonyme d'association, de relation d'interaction tournées vers l'action, afin de mieux réaliser. Il n'y a pas un individu que l'on pourrait définir indépendamment des relations qui le constituent et des interactions qu'il tisse avec autrui, ou plus généralement avec son environnement social.* » (Dewey, 1916, p. 168). Les approches pragmatistes, et particulièrement chez Dewey et Follett, se caractérisent par la mise en évidence des processus perpétuels d'évolution et de changement : « *Vivre glorieusement, c'est changer inlassablement* » (Follett, 1918, p.34)

## **1.2. ... à une théorie de l'action démocratique directe**

La perspective pragmatiste conduit dès lors à privilégier, aux principes et formes statiques, les processus en action. Si la démocratie constitue la trame essentielle de la vie collective, celle-ci doit se réaliser dans l'action, la participation et pas seulement dans la représentation (Westbrook, 1993). Dewey propose dès lors une conception de la démocratie extensive et radicale. Il faut en effet selon Dewey « *se départir de l'habitude de considérer la démocratie comme quelque chose d'institutionnel et d'extérieur à soi* » (Dewey, 1939/2006, p.255). Il explicite plus loin : « *au lieu de penser que nos dispositions et nos habitudes sont adaptées à nos institutions, nous devons apprendre à concevoir ces institutions comme des expressions, des projections, des prolongements d'attitudes individuelles généralement dominantes* ».

La démocratie n'est donc pas conçue comme une forme de gouvernance incarnée par des règles, des statuts, des principes, mais comme une *forme de vie* (*op. cit.*, p. 251), qui se réalise (ou pas) et s'observe au travers de pratiques et des dynamiques forcément locales d'interactions. Pour Follett, « *la démocratie doit être conçue comme un processus. Nous ne voulons pas d'institutions rigides, même bonnes* » (Follett, 1918, p.34).

Ces auteurs invitent ainsi à ne pas considérer la démocratie comme un principe figé, mais bien comme un processus collectif, en perpétuel mouvement qui s'incarne dans ce que Dewey appelle l'enquête. Précisément, l'engagement des individus dans les questions publiques qui définit le fonctionnement démocratique se réalise par le processus qui amène les individus-citoyens à se saisir des problèmes qu'ils rencontrent au quotidien et à proposer des résolutions, au travers d'une méthode expérimentale. La méthode de l'enquête est donc précisément ce qu'il

appelle démocratie, cette entreprise collective de production de connaissances, à laquelle toute personne qu'un problème public intéresse contribue, à égalité de compétence et en s'engageant dans une démarche expérimentale, à apporter une solution rationnelle. De façon proche, Follett considère que la démocratie n'est qu'une seule tâche, celle de rendre l'esprit créatif des hommes. C'est donc dans l'organisation du groupe en tant qu'unité organisationnelle élémentaire et fondamentale, et les processus par lesquels les hommes entretiennent des relations, que se situe le cœur de l'action démocratique. Il s'agit dès lors d'envisager de façon précise le processus d'enquête qui constitue notre cadre d'analyse pour rendre compte du processus par lequel les acteurs déploient des actions démocratiques.

### **1.3. Renverser l'analyse : de l'organisation aux situations éprouvées**

L'enquête démocratique consiste en la prise en main des problèmes sociaux par les individus et l'activation d'un processus collectif de résolution. Ce que Dewey appelle « l'enquête » se constitue donc au travers d'un processus de prise de conscience, de problématisation et d'action qui s'articule autour de la formulation d'un problème et la mise à l'épreuve d'une situation éprouvée.

#### **1.3.1. Le concept de situation et le processus démocratique**

Le concept de situation, chez Dewey comme chez Follett, joue ici un rôle crucial dans le processus de l'enquête. Dewey et Follett amènent d'une certaine façon, à travers la situation, à renverser la façon de concevoir l'organisation, non pas à travers ses cadres, formes et acteurs mais en considérant plutôt les situations éprouvées autour desquelles se jouent des enjeux, des relations entre les acteurs et leurs environnements. La situation n'est donc pas un objet ou un événement unique, ni même un ensemble d'événements, mais « *l'ensemble des conditions dans lesquelles un organisme fonctionne à un moment donné* ». (Dewey, 1938/1986, p.72). C'est donc autour du concept de situations que l'enquête s'organise.

Celle-ci se déclenche précisément lorsqu'une situation passe de son caractère habituel et invisible donc « déterminé » à une situation soudainement indéterminée, déroutante et donc visible (Lorino, 2018). Elle est donc provoquée par le doute attaché au caractère indéterminé de la situation. L'enquête correspond au processus par lequel cette situation indéterminée et incohérente se transforme en une situation déterminée « *dans ses distinctions et relations constitutives de manière à convertir les éléments de la situation initiale en un tout unifié* » (Dewey, 1938/1986, p.108).



L'enquête. Le caractère indéterminé d'une situation s'accompagne d'une forme d'incohérence qui suscite le doute et provoque l'enquête. Le but de cette dernière est d'établir une cohérence à même de supprimer le doute. (Journet, 2007)

Ce processus permet de voir émerger un public, c'est-à-dire un ensemble d'acteurs, qui n'ont pas forcément de liens entre eux et qui sont de nature différente, mais qui sont tous concernés ou troublés par la situation indéterminée (Dewey, 1927). Le public est l'ensemble des gens ayant un plein accès aux données concernant les affaires qui les concernent, formant des jugements communs quant à la conduite à tenir sur la base de ces données et jouissant de la possibilité de manifester ouvertement ses jugements. (Zask, 2010). Ils sont ceux qui prennent part à l'enquête. Le périmètre ou l'espace du public n'est donc pas déterminé en soi mais par le processus de l'enquête ; il évolue donc en fonction des expériences qui relient les individus niveau individuel, sensible et collectif.

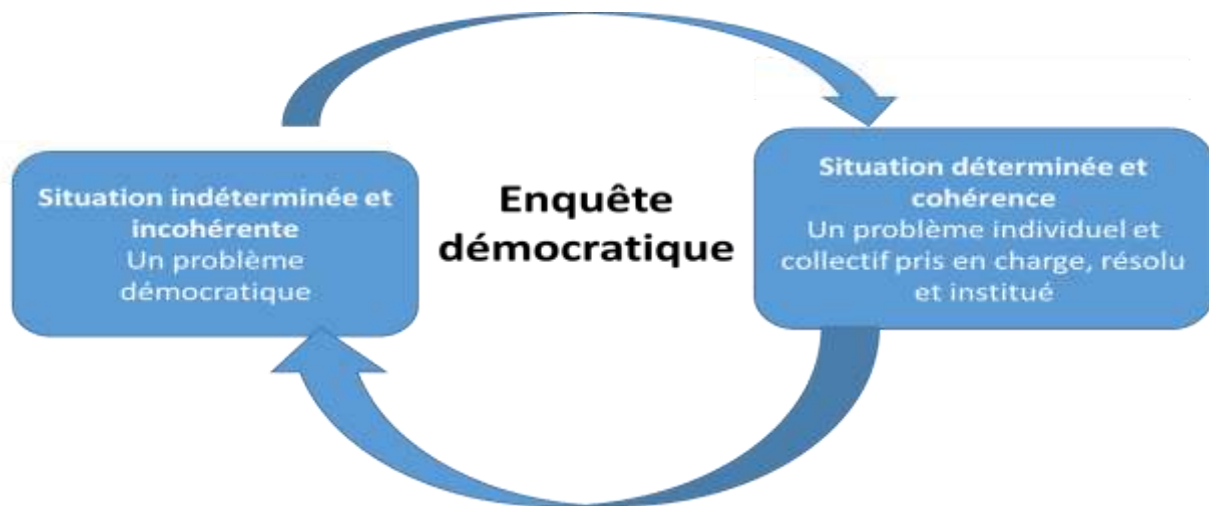


Figure 1 – Le processus d'enquête démocratique (inspiré de Lorino, 2018, p. 103)

Dans une perspective pragmatiste, nous proposons donc de saisir la question de la démocratie dans une organisation, à travers la capacité d'une organisation à faire vivre des processus d'enquête démocratique. Il s'agit alors d'identifier des situations qui permettent de déclencher l'enquête et d'identifier le processus par lequel des acteurs prennent en charge la situation, la traitent et trouvent une solution.

### 1.3.2. Le cadre d'analyse de l'enquête : travail articulatif, transformatif et délibératif

S'appuyant sur Frega (2012), Sambugaro (2016) propose de rendre compte du processus d'enquête, autour de trois dimensions, trois opérations logiques, non distinctes en pratique et dans le temps, mises en œuvre dans le raisonnement collectif.

La première dimension qualifiée d'articulative, réfère au processus par lequel les acteurs transforment la situation indéterminée et incohérente en problèmes. La situation doit être « articulée » en une situation problématisée qui fait apparaître l'incohérence de la situation. Le travail articulatif consiste donc à rendre explicite les déterminations conceptuelles possibles de ce qui demeurait auparavant, avant l'enquête, implicite. Il faut donc comprendre comment les acteurs se saisissent de la situation indéterminée et incohérente, sur la base de quelles expériences antécédentes et de quelles compétences et ensuite quelles sont les opérations de problématisation, d'explication qu'ils déploient pour élargir et diffuser ce problème. Pour le travail articulatif, il convient de s'intéresser particulièrement aux cadres d'actions que les acteurs mobilisent individuellement et collectivement. Reprenant Goffman (1991), ces cadres peuvent être appréhendés comme des principes organisateurs de l'expérience qui permettent aux individus d'identifier, de donner sens et de s'ajuster aux différentes situations qu'ils rencontrent dans le cours de leur existence quotidienne (Goffman, 1991). Ce sont ces cadres qui expliquent l'engagement dans une action collective et permettent de diriger l'action.

La deuxième dimension du travail de l'enquête est transformative. L'enquête vise en effet à faire face à l'indétermination et l'incohérence vécues en modifiant les cadres de pensée et d'action établis jusqu'alors : le travail transformatif consiste donc pour les acteurs « à élaborer et expérimenter des voies d'action alternatives » (Sambugaro, 2016, p. 40). C'est donc au niveau du travail transformatif que sont susceptibles d'émerger, à propos de la situation éprouvée, de nouvelles règles et normes.

Enfin, la troisième dimension est qualifiée de délibérative par Sambugaro (2016). Elle consiste pour les acteurs à organiser la façon dont les acteurs conviennent collectivement de nouveaux critères d'action. Ces critères d'action permettent de stabiliser le processus d'enquête et de résoudre la problématique.

Les dimensions transformatives et délibératives du travail du public peuvent être associées au travail d'intégration décrit par Follett (Damart et Durécu, 2014). De façon différente à la domination ou au compromis, il s'agit d'élaborer des alternatives pour dépasser les conflits et faire émerger un consensus préservant l'intégrité des souhaits des acteurs alors que les solutions initiales étaient conflictuelles.

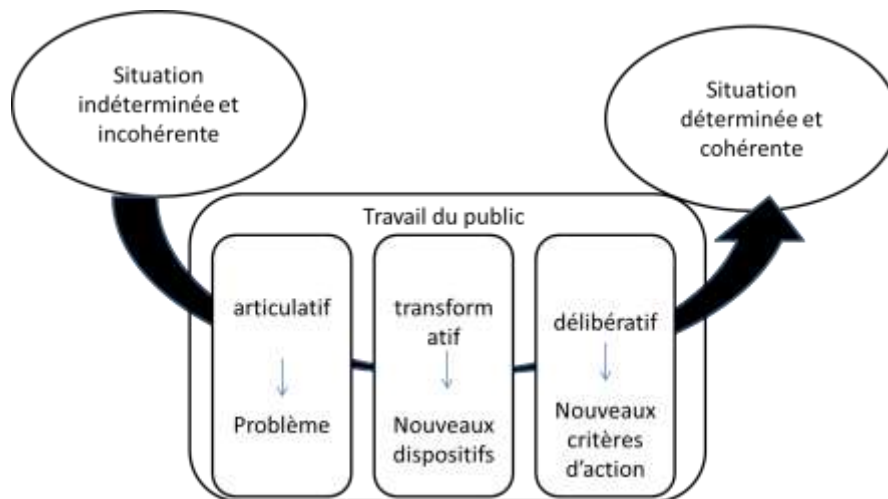


Figure 2 - Cadre d'analyse du processus d'enquête démocratique

Ce triple travail du public (articulatif, transformatif et délibératif) fait écho aux trois temps (phase d'intelligence, phase de conception des solutions et phase de sélection des solutions) du processus de la rationalité procédurale de Simon (1978) dont les travaux ont été nourris par des lectures pragmatistes. Toutefois, le triple travail est concomitant et non séquentiel. Il insiste en outre sur l'importance de « mobiliser les registres sensibles de l'expérience ». (Journé et Raulet-Croset, 2012, p.12)

Il apparaît être un cadre opératoire pertinent pour décrire et comprendre le processus d'enquête caractéristique d'un fonctionnement démocratique actif.

## 2. Méthode et présentation du cas GRAP

Nous présentons la méthodologie retenue (2.1) puis le cadre de gouvernance démocratique du GRAP (2.2.).

### 2.1. Croiser les regards d'expérimentateur et d'observateurs

Impliquées dans une recherche-accompagnement (Brechet et al., 2014) sur le développement des circuits courts depuis 2008, nous avons eu l'opportunité d'accompagner en 2013 l'émergence de la SCIC Groupement Régional Alimentaire de Proximité. Nous avons démarré la collecte des données alors que la SCIC venait d'être créée. Des entretiens semi-directifs avec les deux co-fondateurs, une salariée et deux créateurs d'activités (cf. tableau 1)<sup>1</sup> ont alors été réalisés afin de comprendre le contexte d'émergence de la SCIC.

<sup>1</sup> Ces deux derniers entretiens ont été réalisés par une stagiaire

**Tableau 1 - Les entretiens semi-directifs lors de l'émergence de la SCIC**

Enquêtés	Rôle dans la SCIC	Date	Durée
Kévin	Co-fondateur et co-gérant	Avril 2013	2h40
		Octobre 2014	1h
Olivier	Co-fondateur et co-gérant (départ en juillet 2016)	Fev 2013	3h16
Alexandra	Comptable – salariée (de 01/13 à 05/14)	Mai 2013	1h20
Jérôme et Alain	Restaurant Bar@thym – projet d'activité associée <sup>2</sup> (qui ne sera finalement pas concrétisé)	Mai 2013	1h
Marie et Christine	L'Épicerie du Coin – activité intégrée <sup>3</sup>	Mai 2013	1h

L'ensemble des documents produits par les différentes instances de la SCIC sur la période de démarrage ont été collectés (cf. tableau 2). Il est à noter que les compte-rendu de séminaires et réunions ne constituent pas de simple relevés de prises de décisions mais intègrent les éléments discutés et les débats. Enfin, nous avons encadré les stagiaires recrutés par GRAP et échangé de façon régulière avec l'un des deux co-fondateurs. Cette dernière source de données a été majeure dans la mesure où notre travail a été l'occasion pour l'un des fondateurs de concrétiser son regard réflexif sur cette expérience. Enfin, la triangulation des données est assurée par une dizaine d'entretiens menés avec des parties prenantes externes à la SCIC GRAP (collectivités locales, organismes professionnels, autres distributeurs de produits en circuits courts, etc.), dans le cadre d'un programme plus global sur la construction d'un champ de l'alimentaire alternatif en région lyonnaise (auteurs).

**Tableau 1 - Les documents utilisés**

Documents officiels	Statuts Association La Jardinière Statuts SCIC GRAP (fev. 2013) Projet de résolution GRAP (nov. 2013) PV Assemblée Générale (dec. 2013) Rapport de gérance et compte sur exercice (juin 2014)
Documents internes	CR Séminaires (déc. 2012, déc. 2013, juin 2014) CR du Comité de suivi (oct. 2012, janv., mars, juin, sept, oct. 2013) et du CAO (janv., mars, mai, sept. 2014) CR du Groupe de travail Vie coopérative (nov. & déc. 2012, avril, mai, sept., nov. 2013)
Documents de communication externes	Documents de présentation du GRAP (entre déc. 2012 et juillet 2014) Site Internet <a href="http://www.grap.coop">http://www.grap.coop</a>

<sup>2</sup> Une activité « associée » est une activité qui a sa propre personnalité morale (SCIC, SCOP, SAS, SARL, etc.) et dont la SCIC GRAP est associée minoritaire. Obligatoire pour rejoindre GRAP quand l'investissement est supérieur à 50 000€.

<sup>3</sup> Une activité « intégrée » est une activité qui n'a pas de personnalité morale, c'est un établissement secondaire de GRAP. Le(s) responsable(s) de cette activité adopte un statut d'entrepreneur-salarié (contrat CAPE/CESA).

L'analyse des données se focalise sur la phase d'émergence de la coopérative, d'octobre 2012 à décembre 2013, soit une période d'un an. Un relevé d'événements a dans un premier temps été réalisé. Il nous a permis de saisir la dynamique de construction du projet économique et démocratique.

Par ailleurs, tout au long du processus de recherche-accompagnement, nous avons confronté nos analyses avec celles d'un des co-fondateurs du GRAP. Ces allers-retours observateurs-expérimentateur ont pris la forme d'échanges informels mais aussi de temps formels de présentation en public lors de séminaires (colloques scientifiques, ateliers de travail au sein du laboratoire ou avec des étudiants de master, etc.). Le co-fondateur du GRAP a ainsi directement contribué à l'identification et à la caractérisation des deux processus d'enquêtes qu'il a éprouvé et mobilisé.

### **Encadré 1 – Présentation du GRAP**

La SCIC (Société Coopérative d'Intérêt Collectif) GRAP (Groupement Régional Alimentaire de Proximité) a été créée à Lyon en janvier 2013. La mission du GRAP est de créer un cadre collectif le plus sécurisé et coopératif possible pour les personnes souhaitant entreprendre / créer leur emploi dans une philosophie d'économie solidaire et dans une logique de relocalisation de l'alimentation et de promotion d'une agriculture biologique et paysanne. Cette entreprise offre plusieurs prestations à des porteurs de projets et des structures existantes dans le domaine de l'alimentation biologique, locale et/ou en circuits courts situés à moins de 150km de Lyon. Les prestations proposées sont un hébergement juridique et des services de gestion des stocks, de comptabilité, d'ingénierie financière, de formation, de conseil en création et développement, etc. Il s'agit également de créer des synergies entre les activités (hébergées ou utilisatrices de certains services) en mutualisant des commandes, des outils de transports, de stockage, etc. Fin 2018, GRAP regroupe 39 activités : 19 épiceries de produits biologiques et locaux, 5 boulangeries, 3 chocolateries, 2 bars, 5 restaurants et 5 autres activités (service pour les professionnels, transformation, etc.). GRAP organise régulièrement des séances d'information à destination de porteurs de projets. Une des réalisations emblématiques du GRAP est la création en 2014 d'une halle (la Super halle à Oullins) qui réunit une épicerie bio et un espace traiteur-restauration. GRAP souhaite aujourd'hui se développer et capitaliser sur son expérience et faire bénéficier de cet outil mutualisé à de nouveaux porteurs de projet, voire essaimer le projet GRAP dans d'autres régions. Dans cette optique, il a été lauréat de l'appel à projets « French Impact pionniers » en juin 2018.

## **2.2. Le cadre de gouvernance démocratique du GRAP : des instances formelles faiblement procédurées**

Le cadre de gouvernance du GRAP a été fortement déterminé au moment de l'émergence de l'organisation par les deux gérants de l'époque. Tous deux entendent s'inscrire pleinement dans le cadre et les principes de la démocratie coopérative, qui garantit la souveraineté des

utilisateurs de la coopérative, l'élection par les associés d'un dirigeant et l'exercice du droit de vote détaché de la part de capital détenue mais attachée à la seule personne. Le cadre juridique choisi est celui de la Société Coopérative d'Intérêt Collectif. Créées dans la loi du 17 juillet 2001, les SCIC sont des sociétés anonymes ou des sociétés à responsabilité limitée à capital variable régies par le code du commerce. Il s'agit donc d'une coopérative dans laquelle les associés sont évidemment en tout premier lieu les salariés mais à laquelle sont associés d'autres acteurs extérieurs à l'entreprise : des personnes qui bénéficient à titre gratuit ou onéreux de l'activité de la coopérative ; toute personne physique souhaitant participer bénévolement à l'activité comme des collectivités publiques et leur groupement ou des personnes morales ou physiques qui contribuent à l'activité de la coopérative (Sibille, 2012). Le statut de SCIC permet de formaliser les voix des parties prenantes en lien avec l'organisation. Il correspond donc bien à la configuration organisationnelle de GRAP qui associe des personnes morales et physiques, des activités intégrées et associées, des salariés et des partenaires.

Le processus de définition de la gouvernance de la SCIC a duré environ un an et a fait l'objet de nombreux débats durant l'année 2013 au sein du groupe de travail « Vie coopérative » et d'ateliers dédiés au sein des séminaires. 4 collèges ont finalement été formalisés en décembre 2013 (cf. tableau 3). Pour déterminer les pouvoirs de chaque collège, plusieurs critères/principes ont été utilisés :

- Tenir compte de l'implication personnelle et du risque porté par les associés du collège,
- Permettre aux salariés de détenir plus de 50% des droits de vote (d'où distinction de ces derniers en deux collèges : équipe interne et activités intégrées),
- Donner moins de pouvoirs aux salariés de l'équipe interne par rapport aux activités intégrées (entrepreneurs salariés préférés aux salariés des fonctions supports)

<b>Collège</b>	<b>Définition</b>	<b>Droits de vote</b>
Activités intégrées	Salariés en CAPE ou CDI développant leur activité au sein de la coopérative	40 %
Activités associées	Personnes morales pour lesquelles la coopérative réalise des prestations de services de gestion administrative de manière continue	25 %
Equipe interne	Salariés en charge des services mutualisés rendus aux activités intégrées et associées	25 %
Partenaires et sympathisants	Toute personne physique ou morale apportant à la coopérative un soutien moral et/ou bénévole et/ou financier et ne relevant pas d'un autre collège	10 %

**Tableau 2 - La gouvernance de la SCIC GRAP en décembre 2013**

Cette démocratie de représentation est importante car elle permet de classer les différents acteurs qui participent à la vie démocratique, en pondérant le poids de leurs voix, lors des votes de l'Assemblée Générale annuelle. Mais le vote de l'AG ne constitue finalement qu'un moment assez isolé dans la vie démocratique de l'organisation.

L'organisation démocratique de GRAP se prolonge dans d'autres instances de délibération et prises de décisions, dont certaines adoptent la forme projet (groupe de travail), quand d'autres sont plus traditionnelles (réunions de services mensuelles, etc.). Le Comité d'Appui et d'Orientation est le lieu de décisions collectives concernant les décisions politique, stratégique et opérationnelle, mais également un espace d'échanges d'information entre les activités. Il conçoit les décisions et les projets, fait les arbitrages, à partir d'informations détenues essentiellement par les gérants et l'équipe interne.

Lors du démarrage de GRAP, la vie démocratique a peiné à émerger. A début, les membres du CAO avaient souvent tendance à valider les propositions amenées, peut-être par manque de compétences et d'expériences. Au fil du développement de l'organisation, la dynamique coopérative s'est néanmoins renforcée avec une participation plus active au comité. Ainsi, le processus d'évaluation des nouvelles activités candidates à l'intégration de GRAP s'est progressivement ouvert, avec une participation directe des membres du comité d'appui et d'orientation. En 2016, GRAP s'est transformé en SA, le CAO a donc servi de préfiguration à un Conseil d'Administration. Nous développons, par la suite, une analyse pragmatiste du processus de construction démocratique du GRAP.

### **Encadré 2 – L'émergence de GRAP, une cristallisation d'expériences militantes et entrepreneuriales**

La SCIC GRAP est issue de différentes expériences militantes, associatives ou professionnelles. La première est celle de l'association *District solidaire*, lieu de rencontre de Kévin et Olivier, les futurs gérants de GRAP mais aussi d'autres personnes qui sont devenus des cadres importants de GRAP. Kévin a une formation en management et gestion des entreprises responsables, couplée avec une expérience de recherche sur les pratiques démocratiques et les formes nouvelles d'entrepreneuriat. Ses différentes expériences professionnelles dans des organisations lui ont permis de tisser un important réseau auprès des acteurs de l'ESS, aussi bien auprès de grands groupes que dans l'économie solidaire du territoire rhônalpin. En parallèle, il est ancré dans les réseaux citoyens et militants lyonnais. *District solidaire* visait à concevoir collectivement des projets entrepreneuriaux de l'ESS pour que d'autres (demandeurs d'emploi) les mettent en œuvre. Il s'agit d'accompagner et de sécuriser ces créations d'activités mais aussi de faciliter la coopération entre ces activités, le terme de « district » fait d'ailleurs directement référence aux districts industriels italiens. Le premier projet à voir le jour dans ce cadre fut une épicerie bio en circuits courts co-portée par Olivier, qui a un parcours plus autodidacte de gestion d'unités commerciales et de management d'équipes, réalisé dans différentes entreprises « conventionnelles ». Cette activité est hébergée par la CAE Oxalis.

Cette expérience va permettre d'identifier les limites de ce type de structure pour accompagner et héberger un projet collectif de distribution en circuits courts.

Dépasant la forme associative du *District solidaire*, les deux amis vont véritablement expérimenter ces nouvelles formes de coopération avec l'expérience du montage d'un premier projet. Située dans le 1er arrondissement de Lyon, *la Halle de la Martinière* est un bâtiment historique qui hébergeait en 2011 un magasin de primeur, une crèmerie et un bar/restaurant « tapas ». Seule propriétaire du bâtiment, la ville de Lyon souhaitait fermer ce lieu et le confier à un gestionnaire privé unique. En réponse à ce projet un collectif d'habitants s'est constitué avec l'idée d'empêcher la ville de céder ce bâtiment à un acteur privé. En lien avec le collectif d'habitants, Olivier et Kévin construisent une réponse à l'appel d'offre en proposant une Halle alimentaire « alternative ». Rassemblant un magasin de producteurs en agriculture biologique ou paysanne, des épiceries et un espace restaurant traiteur ainsi qu'un commerçant fromager, le projet n'est finalement pas retenu par la ville mais cette expérience est un élément déclencheur pour ces acteurs qui prennent conscience du potentiel de coopération possible entre les structures de l'alimentation alternative lyonnaise et de leur capacité à monter de tels projets. En septembre 2012, un événement fédérateur est organisé afin de rassembler les personnes qui semblaient prêtes à s'engager dans le projet d'un Groupement Régional de l'Alimentaire de Proximité.

Les expériences professionnelles passées des acteurs de GRAP ont fait émerger un besoin de partage, de coopération et de réciprocité entre les différentes initiatives de distribution en circuits courts ancrées dans l'économie solidaire. De même, la coopération apparaît comme un outil pour acquérir un pouvoir sur le marché plus important et pérenniser les initiatives entrepreneuriales. Le projet est donc résolument offensif et vise à prendre des « *parts de marché à la GMS mais pas aux personnes qui développent le même type de projet.* »

### **3. Décrypter les processus d'enquête démocratique chez GRAP**

Après avoir présenté la structure et les cadres de la gouvernance dans la coopérative GRAP, nous entendons caractériser la démocratie dans cette organisation en retraçant particulièrement deux processus d'enquêtes qui ont été enclenchées. L'enquête débute comme nous l'avons vu, par la façon dont surgit une épreuve, et comment elle est prise en charge.

#### **3.1. Développer les capacités de participation à la vie démocratique**

La première enquête dont nous souhaitons rendre compte porte sur les enjeux de participation à la vie démocratique. Nous décryptons les dimensions articulatives, transformatives et délibératives du travail du public.

*Le travail articulatif : une réflexivité sur les troubles dans la participation*

Le travail articulatif implique de caractériser les cadres de références à partir desquels les acteurs se saisissent de la situation indéterminée (Sambugaro, 2016). Les membres créateurs du GRAP ont eu, pour leur grande majorité, différentes expériences militantes, associatives ou



professionnelles (cf. encadré 2) qui ont permis l'observation de troubles dans la participation dans les organisations de l'ESS. Il s'agit de prendre acte de problématiques récurrentes qui sont rencontrées dans d'autres organisations de l'économie solidaire (notamment celles qui impliquent des entrepreneurs salariés comme les Coopératives d'Activités et d'Entrepreneurs), et de les traiter de façon frontale. Dès lors, l'ancrage dans l'économie solidaire ne doit pas, pour les membres du GRAP, être défini par des principes qu'ils auraient définis ex ante, avant l'action, mais « *par leurs pratiques quotidiennes de création de valeur-sens* » (verbatim, CR du séminaire de fondation, sept 2012). Ils rejoignent en cela, et de façon tout à fait autodidacte, la conception de la valeur chez Dewey, puisque les valeurs auxquelles ils sont tous très attachés, doivent être considérées d'abord comme des faits. Les référentiels utilisés sont ceux de l'action collective militante, comme ceux de l'altermondialisme ou de l'Education Populaire, mais aussi des références d'expériences déjà réalisées, comme la Coopérative d'Activité et d'Entrepreneurs OXALIS<sup>4</sup>. De même, le modèle de la sociocratie pour réguler les relations entre les individus et la prise de décision est central et directement issu d'expériences citoyennes collectives.

Ces cadres sont alors articulés pour construire une problématisation, et montrer l'incohérence de la situation indéterminée. Ainsi, le verbatim suivant illustre le problème de la participation à la vie démocratique, tel qu'il est appréhendé par le co-fondateur à partir de ses expériences antérieures, de recherche sur la prise de décision démocratique, de salarié d'un groupe coopératif et de militance. « *J'ai un peu peur d'une chose : c'est peut-être le cas ou cela peut le devenir, j'ai peur que cela soit difficile de s'opposer à nous et du coup, même si les gens ne sont pas d'accord, qu'on ne le sache pas ou qu'on ne se rende pas compte [...] Une stratégie que j'entrevois pour le savoir est de passer du temps, de se déplacer, d'aller voir les gens, les voir en tête à tête mais je ne sais pas si cela suffira, si les gens oseront nous dire ce genre de choses. Tu as toujours des gens à qui il est difficile de s'opposer dans une organisation et nous, de fait, sommes tellement au centre de tout pour l'instant qu'il est difficile de s'opposer à nous* » (Kévin, co-fondateur, entretien, avril 2013). A la même époque, deux porteurs de projet d'une activité intégrée, le Bar@thym, qui pourtant pour construire leur projet de SCOP mobilisent des outils d'autogestion et accordent de l'importance à la délibération, nous disent ne pas savoir vraiment pour l'instant comment les décisions sont prises au GRAP, et « *quelque part ça ne nous pose pas problème car on leur fait confiance* » (Jacques et Jérôme, mai 2013). De même,

---

<sup>4</sup> OXALIS est issu de l'intention autogestionnaire partagée par quelques personnes en 1986 d'inventer de nouveaux rapports au travail. Depuis 2001, elle est organisée autour des principes des coopératives d'activités et d'entrepreneurs. Elle accueille aujourd'hui environ 250 entrepreneurs, co-gestionnaires de leur outil de travail.

certaines estiment ne « *pas nécessairement avoir envie de faire réunions sur réunions, plutôt envie de faire du pain ! On a délégué, on laisse avancer on fait confiance* » (Thomas, lors du GT vie coop., mai 2013).

Lors d'un entretien en octobre 2014, Kévin revient sur l'incohérence de la situation à cette période et formalise les troubles à la participation constatés par les membres de GRAP. Tout d'abord, la question du temps disponible à la vie démocratique est identifiée. Le temps est effectivement une ressource aussi rare que précieuse pour des personnes souvent impliquées dans plusieurs projets entrepreneuriaux, ou plusieurs formes d'activité (saliariat, bénévolat, etc.). Par ailleurs, les membres sont dispersés géographiquement. Si l'équipe interne (salariés réalisant les services mutualisés) travaille sur un lieu commun, les activités intégrées et associées se trouvent sur un périmètre de 150km autour de Lyon. Chacun exerce des métiers très différents (commerçant, restaurateur, importateur, etc.) et, surtout, n'a pas le même niveau d'expérience quant à l'entrepreneuriat collectif et la gestion démocratique d'entreprise. Ensuite, les individus ne sont pas strictement égaux dans la participation à la vie démocratique et dans la prise de parole par exemple. Certains disposent de compétences acquises lors d'expériences préalables, dans l'histoire de l'organisation ou encore dans le capital social, dont ils disposent. Cela leur confère une légitimité et une place particulière dans l'organisation. Le public du GRAP s'est donc formé à partir de cette problématisation commune : ne pas nier les différences en termes d'expérience, de formation, de centralité ou de temps mais, au contraire, les utiliser comme ressources pour favoriser la participation.

#### *Le travail transformatif : construire un réservoir de dispositifs de participation*

Le travail transformatif passe par l'expérimentation de dispositifs formels susceptibles de réduire les difficultés à la prise de participation. Outre, l'utilisation de technologies d'échange à distance, la plupart de ces dispositifs concerne l'animation de groupes, la désignation de responsabilités particulières et la prise de décision. Les séminaires sont organisés, en alternant des petits groupes de travail (voire des « balades cogitatives ») et des grands groupes. Les réunions sont animées en utilisant des techniques de brainstorming, de positionnement sur des curseurs, théâtre forum, etc. Certains dispositifs obligent les participants à se positionner sur des questions cruciales pour briser les inhibitions et les tabous: le dispositif des questions malhonnêtes consiste à poser aux participants les questions taboues en lien direct avec un enjeu de l'organisation et les pousser à développer des arguments.

En dehors des temps de réunion, il apparaît nécessaire de « *faire des efforts de pédagogie, poser des questions aux activités sur ce qu'elles en pensent* » (Alexandra, salariée, CR GT vie coop,

avril 2013). L'équipe interne joue ainsi un rôle clef pour impulser une dynamique de participation de la part des activités. Toutefois, certains dispositifs comme « *la réalisation d'entretiens qualitatifs pour connaître le ressenti des activités et comment elles interprètent leurs libertés au sein de GRAP* » (Hichem, projet d'activité intégrée Régéologique, parti de GRAP en avril 2013, CR GT vie coop, avril 2013) ne vont pas être retenus.

Le principe de l'élection sans candidat peut être utilisé pour attribuer une fonction, un rôle, un pouvoir à une personne, sans que celle-ci ne soit candidate. Il s'agit ainsi de supprimer les velléités de prise de pouvoir qui pourraient apparaître et d'opérer un recrutement sur la base de la confiance et la représentation de sa compétence et de sa capacité à occuper le poste. Cette approche a, par exemple, permis l'élection de Juanita (jeune créatrice d'une activité intégrée) comme animatrice du CAO en janvier 2014. Durant la phase d'argumentation, son implication et envie de s'impliquer ont été soulignées, ce qui a permis la formation d'une majorité en sa faveur malgré son inexpérience. Il s'agit donc aussi d'être capable d'actionner des mécanismes de production de nouvelles compétences, de nouvelles légitimités et finalement de nouvelles capacités d'agir.

Ce travail transformatif débouche sur une boîte à outils et dispositifs, dans lequel les membres puisent pour répondre à des situations ou des problématiques données. Loin d'une organisation dominée par des pratiques informelles, GRAP se dote ainsi d'un réservoir de dispositifs de gestion démocratique, favorisant l'enclenchement de nouvelles enquêtes. Cette formalisation – qui peut sembler excessive pour une entreprise à un stade encore embryonnaire – apparaît pourtant constitutive du projet même de GRAP, comme en témoigne cet extrait de CR, concernant la potentielle réticence de nouveaux venus : « *Si les gens n'ont pas envie de formaliser, cela pose la question de la compatibilité des personnes avec le projet GRAP* » (CR séminaire, juin 2014)

#### *Le travail délibératif : transparence et convivialité*

La délibération apparaît comme une valeur clef du collectif dès le séminaire constitutif de GRAP : « *Que chacun ait son mot à dire sur les projets et activités, que chacun ait la parole sur les projets menés, pour les faire avancer. Ne pas se laisser porter avec quelque chose qui ne nous convient pas. Si ça ne va pas, il ne faut pas suivre. Refus de l'autocratie plus que de la hiérarchie.* (CR séminaire, sept 2012). Non seulement l'expression de chacun est encouragée (via les dispositifs d'animation mentionnés précédemment) mais ces débats sont diffusés à tous par une retranscription exacte des dires de chaque intervenant dans les compte-rendu de réunions.

En revanche, le vote est rarement utilisé pour trancher entre plusieurs idées car « *cela ne fait que donner l'illusion du choix* » (Kévin, co-fondateur, CR GT vie coop, avril 2013), au profit de la recherche de propositions alternatives permettant un consensus pour faire face aux « *risques d'intérêts très divergents du fait de la diversité des activités, épicerie, restaurant, négoce* » (Simon, intervenant extérieur URSCOP, CR GT vie coop, avril 2013). Le séminaire de juin 2014 est ainsi décrit comme un « *très bel exercice de démocratie* ». Le lundi, les deux gérants font un point financier et constatent que GRAP va perdre de l'argent et qu'il faut augmenter assez significativement le montant de la contribution payée par les activités. « *Nous, l'équipe interne, on est arrivés un peu flippés et les gens se sont dits « c'est notre problème, pas c'est votre problème ». J'avais peur qu'ils ne se sentent pas concernés. [...] Souvent, quand tu fais des trucs collectifs de prise de décision, on a l'impression qu'on aurait pu arriver plus vite à une solution. Là, ça a été constructif. On a acquis une compétence commune de la prise de décision en commun* » (Kévin, co-fondateur, entretien oct. 2014). Concrètement, ce séminaire a mobilisé la technique d'animation des propositions malhonnêtes pour libérer la parole. L'une d'entre elle était par exemple : « *Quand y'aura plus d'activités, ça ira mieux. Faut faire rentrer du monde, vite !* » (CR séminaire, juin 2014). Elle a permis à chacun d'émettre des avis plutôt tranchés sur la question comme « *Humainement, bcp de nouveaux d'un coup ça déstabilise* » ou « *Il faut créer des actis, c'est notre raison d'être* ». Ensuite, des travaux en petits groupes par types d'activités visaient à proposer une solution pour réduire le déficit de l'équipe interne en prenant en compte les intérêts de chacun et à travailler sur la contribution et les services.

Le travail délibératif est ainsi particulièrement encouragé lors du séminaire biennuel qui se déroule sur 2 jours et oblige chaque membre à sortir le nez du guidon et à s'informer et participer aux prises de décisions. Le lieu choisi est propice à la réflexivité et à la convivialité, la plupart des temps d'échanges sont réalisés à l'extérieur, voire en marchant, ce qui favorise l'émergence de discussions authentiques. Il s'agit aussi de créer des cadres de discussion qui soient adaptés qui soit adapté aussi à la pratique de la réalité professionnelle des membres du GRAP, qui travaillent, la plupart du temps, debout.



Photo extraite du CR séminaire sept 2012

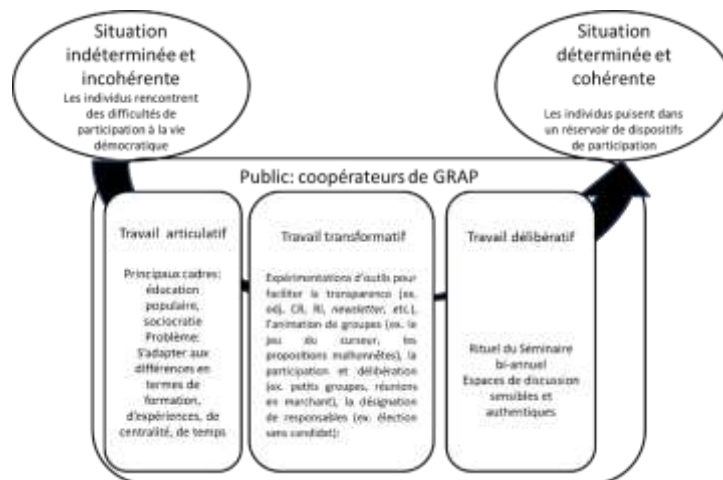


Figure 3 - Le processus de l'enquête "développer les capacités de participation à la vie démocratique"

### 3.2. Prendre en charge les vices provoqués par la vie démocratique

La deuxième enquête s'inscrit dans les pas de la première ; elle concerne en effet la responsabilité de l'organisation démocratique à prendre en charge les individus et des vices provoqués par l'organisation elle-même.

#### *Le travail articulatif : la mise à l'épreuve*

Le travail articulatif s'appuie encore une fois sur l'expérience des CAE5 mais aussi les expériences en développement personnel et gestion des conflits de nouveaux venus au sein de GRAP. Le processus d'émergence et de consolidation de l'organisation a effectivement constitué un régime d'action intense. Un certain nombre de difficultés est apparu au niveau individuel, avec un épuisement des personnes, épuisement physique imposé par le rythme des

<sup>5</sup> Les CAE visent à sécuriser les trajectoires entrepreneuriales, à rompre l'isolement, à accompagner l'entrepreneur dans certaines tâches, etc., donc à une amélioration de la qualité de vie au travail des entrepreneurs.

activités et des projets mais aussi épuisement psychologique, caractérisé par une réduction des capacités autonomes d'action des individus associée avec la croissance de l'organisation. Le constat est celui d'« *une personnalisation des conflits où les parties ne communiquent plus vraiment entre eux, et expriment leurs points de vue par des intermédiaires successifs* » (Paul, GT vie coop, mai 2013). Ces difficultés sont cruciales car elles renvoient au fondement de l'organisation, à savoir favoriser le développement de projets individuels et collectifs. Par exemple, dès le séminaire de septembre 2012, la nécessité de « *ne pas faire trop d'heures, de faire attention à la passion de son métier qui fait parfois oublier les autres et leurs réalités* », est mentionné comme une valeur importante du groupe. Il s'agit de faire « *attention à ne pas refaire les erreurs des structures auxquelles nous ne voulons pas ressembler.* » (CR séminaire, septembre 2012). Au-delà même de l'animation de la vie démocratique, la sphère d'intervention de l'organisation concerne aussi les individus et les relations qu'ils entretiennent entre eux. Par ailleurs, « *dans une SCIC s'il y a un conflit, il n'y a pas de syndicat, pas de délégués du personnel, on se retrouve seul* » (Kévin, co-fondateur, GT vie coop, mai 2013).

#### *Le travail transformatif : du médiateur à l'ange gardien*

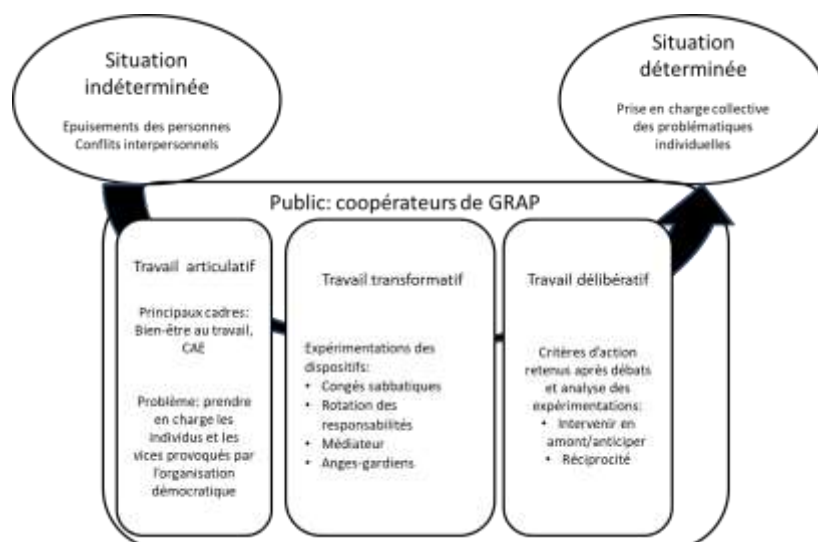
Le travail transformatif passe par une expérimentation constante d'outils et de dispositifs pour ne pas faire entrer l'arbitraire, le secret, mais également rendre visible et reconnaître les interactions informelles. L'impératif est de prévoir des modifications dans l'attribution des fonctions, dans les mécanismes de délibération réelle pour rendre visible les engagements et garantir la rotation des expériences. Des congés sabbatiques sont prévus, notamment pour les personnes les plus impliquées : il s'agit de les soulager mais également de favoriser la rotation des responsabilités et pousser la structure à s'autonomiser des individus fondateurs.

Par ailleurs, comme dans toute organisation collective, des tensions interindividuelles existent dans l'organisation. Après discussions, ces tensions ont été prises en charge avec la création d'une fonction de médiateur, occupée par deux des membres de l'organisation. Le médiateur « *qui peut être saisi à tout moment par un coopérateur en cas de conflit ou de difficulté relationnelle* » est présenté comme une instance importante, au même titre que les groupes de travail thématiques ou les séminaires (CR séminaire, septembre 2012). Il a vocation à intervenir en amont et pendant la tension, afin de la désamorcer. Mais cette fonction s'est en réalité avérée assez inefficace, car intervenant trop tard dans la relation. « *Impression d'arriver en pompier* », « *frustration de ne pas avoir le temps de faire ça bien* », « *activité stressante* », « *frustration d'avoir connaissance de problèmes mais de ne pas pouvoir en parler* » sont ainsi les principales difficultés évoquées par les deux médiateurs élus en décembre 2013 (CR séminaire, juin 2014)

Après réflexions et discussions, la fonction de médiation a été reformulée en principe de « l'ange gardien ». De fait, l'idée est que « *les individus, tous impliqués dans des situations stressantes (création activité, incertitude économique, etc.), ont besoin d'une écoute. Il s'agit alors de dédier à chacun, une personne disponible pour écouter les inquiétudes* » (Kévin, co-fondateur, entretien, octobre 2014). Cette solution a l'avantage d'intervenir en amont d'une crise potentielle et d'introduire une relation de réciprocité puisque tous les membres de l'organisation sont concernés.

### *Le travail délibératif : l'expérimentation comme critère d'action*

L'expérience des médiateurs permet de faire émerger ou de préciser des principes et des critères d'action fondés sur une logique d'apprentissage admise et même valorisée. En effet, les ajustements associés à la création de la fonction d'ange gardien ont révélé l'importance d'instruire les problèmes par les personnes concernées. Ainsi, à partir de leurs expériences, les deux médiateurs ont défini les thèmes de discussion des groupes chargés de réfléchir aux modalités de fonctionnement des anges-gardien. De même, la forme des documents collectifs – compte-rendus, séminaires – qui sont diffusés au sein du groupe est travaillée : ils ne sont pas seulement des relevés de décisions, mais ils donnent à voir ou essaient de donner à voir les processus de décision ou les échanges qui ont eu lieu, à travers les verbatims au plus près de la parole des individus.



**Figure 4 - Le processus de l'enquête démocratique « prendre en charge les vices provoqués par la vie démocratiques »**

#### **4. Discussion : jalons pour une caractérisation pragmatiste des entreprises démocratiques**

L'entreprise GRAP constitue une étude de cas précieuse pour s'interroger sur les processus démocratiques dans les entreprises et la caractérisation de ce type d'entreprise, dans une perspective pragmatiste.

L'organisation GRAP est une entreprise appartenant au champ de l'économie sociale et solidaire ; elle adopte et revendique les statuts coopératifs au travers de la Société Coopérative d'Intérêt Collectif. La démocratie dans cette organisation se caractérise par un certain nombre de principes incarnés par des règles et des statuts. Toutefois, le fonctionnement démocratique de l'entreprise dépasse ses dimensions formelles. Le projet à la fois politique et économique ne réside pas seulement dans le respect de ses règles ; il consiste à résoudre toutes les problématiques produites par l'activité économique et par l'action collective.

##### **4.1. Le processus d'enquête démocratique comme réponse à la dégénérescence**

L'analyse que nous avons menée dans le cas de GRAP permet donc de tracer les jalons pour des approches renouvelées des entreprises démocratiques dans une perspective pragmatiste.

Elle apporte un éclairage original pour saisir les difficultés d'une organisation à maintenir ses principes démocratiques et déjouer les risques de dégénérescence. La capacité d'une organisation à maintenir ses principes démocratiques constitue en effet une question cruciale et ancienne dans la littérature sur les coopératives et plus largement les organisations de l'ESS. La thèse de la dégénérescence formulée très tôt par Webb et Webb (1914) stipule l'impossibilité dans le temps pour une organisation de faire perdurer les principes démocratiques, en raison de facteurs externes du marché et de facteurs internes. La recherche d'efficacité, la croissance de l'organisation imposeraient une division du travail accrue associée à une spécialisation plus poussée et à l'émergence d'experts dans l'organisation.

Contrairement aux approches classiques de la dégénérescence qui appréhende le risque de dérive particulièrement sous l'angle de la croissance et de la spécialisation des tâches, nous montrons que ce risque est inhérent à ce type d'organisation quel que soit le stade de développement. Le risque ou le problème démocratique ne survient pas à un certain cycle de vie de l'organisation mais constitue un enjeu dès la phase d'émergence. Effectivement, les travaux plus récents sur ce type d'organisation montrent en effet que la gestion des tensions



paradoxaux ou contradictoires constitue en réalité une caractéristique structurante de leurs mécanismes et dispositifs de fonctionnement.

Notre contribution s'inscrit donc dans la continuité des travaux qui cherchent à identifier les conditions et les dispositifs par lesquels les organisations résistent aux pressions isomorphistes de la dégénérescence. Si les dispositifs et règles constituent évidemment des cadres formels qui permettent de stabiliser la participation des membres, Cornforth (1995), sur la base de monographies des 4 coopératives confrontées aux risques de dégénérescence, montre que la capacité à revoir de façon régulière ces mêmes règles et procédures à la fois du point de vue de l'efficacité et des principes coopératifs constitue le cœur de la solution pour éviter la dégénérescence. A cet égard, Stryjan (1994) envisage particulièrement la capacité à reproduire l'engagement des membres du collectif de l'organisation comme élément crucial qui caractérise notamment les coopératives émergentes.

Le cadre d'analyse de l'enquête démocratique prolonge selon nous ces approches en les précisant. Il permet en effet de saisir et rendre compte du processus permanent d'activation de l'engagement au collectif – et non seulement de reproduction – à travers l'action de résolution des problèmes qui apparaissent. Le caractère démocratique de l'organisation se caractérise effectivement par la capacité d'engagement de ces membres, malgré et avec les procédures et les caractéristiques de l'organisation du travail. Mais cet engagement est produit et reproduit par les situations réelles que les individus traversent et affrontent et que nous saisissons au travers des pratiques et du travail de l'enquête.

Les principes pragmatistes centrés sur l'action comme les concepts de situation que nous avons décrits amènent bien à un basculement du regard de l'observateur : ce n'est pas tellement l'organisation qui compte, mais davantage les collectifs qui se forment et émergent dans l'action par les situations. Dans le cas de l'entreprise GRAP, nous avons particulièrement mis en évidence deux enquêtes, qui ont amené les acteurs à prendre en charge une situation ou un problème et à le résoudre. Le principe de démocratie ne concerne pas seulement le partage des informations, la consultation des avis et la prise de décision à partir d'une discussion authentique (mais temporaire), managée dans un triple processus de publication des interprétations publication/justification/conciliation (Detchessahar et Journé, 2018) comme dans le processus délibératif par exemple (Bouvier, 2007). Le principe de démocratie est directement associé à l'action puisqu'il s'agit de rendre possible et d'organiser l'action de tous. L'action démocratique existe donc, si tant est que l'on est capable de l'observer et de ne pas l'entraver.

#### **4.2. De l'entreprise à l'action démocratique : le flot continu d'enquêtes**

Nous proposons de qualifier l'action démocratique dans les organisations dans une perspective pragmatiste comme le processus continu d'enclenchement d'enquêtes telles que nous l'avons décrit. L'organisation démocratique rassemblerait alors des individus mis en relation par des situations qui enclencheraient de façon continue ces 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 en permanence de manière collective les activités de résolution de ces derniers.

Dans cette perspective, 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. L'analyse des deux enquêtes de GRAP met en effet en lumière un régime intense de conception et de révision des dispositifs mis en place. La conception et la mise en place de dispositifs de gestion répondent à des situations indéterminées qu'il s'agit de résoudre. Au cours des deux enquêtes sur lesquelles nous nous sommes concentrées, 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. 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.

#### **Conclusion**

Notre article constitue une contribution pour saisir l'action démocratique dans les organisations. En s'inscrivant dans la perspective pragmatiste de Dewey et de M. P. Follett, nous formulons la proposition que la spécificité des organisations démocratiques réside dans l'existence de processus d'action en mouvement qui accompagnent au plus près les problématiques économiques et organisationnelles et qui sont sans cesse renouvelés et repensés. L'entreprise démocratique devient une organisation ouverte qui déjoue en permanence le risque de l'isomorphisme et de la dégénérescence.

Nous avons tenté d'esquisser un cadre d'analyse qui rend compte des manières de faire et de penser des acteurs impliqués dans des organisations démocratiques. Le principe démocratique ici ne constitue pas une idée abstraite, représentée par des principes et des institutions extérieures aux individus ; il est incarné dans les activités quotidiennes et les modes de vie des individus, au travers du processus d'enquête.

Nous avons appuyé notre réflexion sur l'analyse d'une SCIC que nous avons observé en phase d'émergence. Nous avons donc tenté de faire émerger et de donner à voir les processus d'action et de résolution de problèmes que ces acteurs mettent en œuvre, à partir des concepts de situations et d'enquêtes.

Notre travail s'inscrit largement dans une perspective exploratoire : sur la base d'un travail empirique, il vise à formuler de nouvelles propositions de recherche. Ces propositions méritent selon nous bien évidemment d'être approfondies et appliquées dans d'autres contextes.

Cette contribution met en lumière trois directions de recherche.

En premier lieu, la posture pragmatiste qui entend rendre compte de l'action en train de se faire pose particulièrement des questions d'ordre épistémologique et méthodologique sur la place du chercheur mais également sur la façon de rendre compte des observations et des analyses. A cet égard, notre dispositif de recherche n'est sans doute pas complètement cohérent avec les approches pragmatistes. Des analyses ethnographiques ou longitudinales seraient sans doute plus susceptibles d'observer les acteurs en situations d'enquêtes.

En second lieu, notre proposition pour saisir l'action et les organisations démocratiques est tout à fait restrictive et ne considère pas toutes les organisations de l'économie sociale et solidaire comme démocratiques. Il nous semble alors indispensable de prolonger notre analyse en s'interrogeant sur les conditions qui peuvent intervenir pour faciliter l'action démocratique.

Enfin, la question du leadership mérite d'être encore explorée, notamment dans une perspective pragmatiste. Comme nous l'avons vu, si les cadres hiérarchiques et les règles sont nécessaires pour réguler l'action collective, ils ne doivent pas restreindre la libre participation des individus aux processus d'enquête et donc être associés à l'autorité. Pour Follett, l'autorité doit bien être reliée aux situations qui gouvernent l'action. Dès lors, les conditions à l'action démocratique et aux déploiements de l'enquête peuvent être trouvées dans l'action du leader et d'un management intégrateur. Un prolongement de notre travail pourrait ainsi explorer l'action d'un leadership démocratique.

## Bibliographie

- Blondiaux L. (2005), « L'idée de démocratie participative : enjeux, impensés et questions récurrentes », in M.-H. et al. Bacqué (ed.) *Gestion de proximité et démocratie participative*, p. 119–137. La Découverte
- Bouvier A. (2007), Démocratie délibérative, démocratie débattante, démocratie participative, *Revue européenne des sciences sociales*, vol. 45 n°136, p. 5-34.
- Bréchet JP., Émin S. et Schieb-Bienfait N. (2014), « La recherche-accompagnement : une pratique légitime », *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 17 n°2
- Cartier JB., Naszalyi P., Pigé B. (2012) « Organisations de l'économie sociale et solidaire : quelle théorie de la gouvernance ? », in Bayle E. et J-C Dupuis. *Le Management des entreprises de l'Economie sociale et solidaire - Identités plurielles et spécificités*, Deboeck ed., p. 47-69.
- Chaniel P. (2006), « Une foi commune : démocratie, don et éducation chez John Dewey », *Revue du MAUSS*, vol. 28 n°2, p. 205-250.
- Chedotel F. et Pujol L., (2012), « L'influence de l'identité sur la compétence collective lors de prises de décisions stratégiques : le cas de SCOP », *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 15 n°1/2
- Cornforth C. (1995), « Thesis Patterns of Cooperative Management: Beyond the Degeneration », *Economic and Industrial Democracy*, vol. 16 n° 487
- Damart S. et Durécu S. (2014), « Posture de management intégratif. Apports de Mary P. Follett (1868-1933) », in Maxime Delaloy et al., *Le management des chefs de service dans le secteur social et médico-social*, Dunod « Guides Santé Social », p. 251-272
- Detchessahar M. et Journée B. (2018), « Managing Strategic Discussions in Organizations: A Habermasian Perspective », *M@n@gement*, vol. 21 n°2, p. 773-802
- Dewey J. (1916), « Democracy and Education », in J. Dewey, *The Middle Works: 1899-1924*, vol. 9: 1916, ed. J.A. Boydston, P. Baysinger, P. Levine, 1980
- Dewey J. (1927), « The Public and Its Problems », in J. Dewey, *The Later Works*, vol. 2.
- Dewey J. (1938/1991), « Logic: The theory of inquiry », in J. A. Boydston (Ed.), *John Dewey: The later works, 1925—1953, Vol. 12 (pp. 1–527)*. Carbondale, IL: SIU Press. (Originally published in 1938)
- Endenburg G. et Bowden C. (1988), *Sociocracy: the organization of decisionmaking: 'no objection' as the principle of sociocracy*, Stichting Sociocratisch Centrum.
- Eydieux J., Tillement S. et Journée B. (2018), « Discuter la sûreté et sa démonstration : négocier ce qui fait preuve », *Negotiations*, vol. 2 n° 30, p. 37-52

- Farjoun M., Ansell C., Boin A. (2015), « Pragmatism in Organization Studies: Meeting the Challenges of a Dynamic and Complex World », *Organization Science*, vol. 26 n°6, p. 1553-1804.
- Follett M. P., 1918, *The New State*, Penn State Université
- Follett M. P., 1924, *The creative experience*, (édition électronique utilisée: <https://pqm-online.com/assets/files/lib/books/follett.pdf>)
- Freeman J. (1970), « The Tyranny of Structurelessness », *Berkeley Journal of Sociology*, n°17 p151-164
- Frega R. (2012), *Practice, Judgment, and the Challenge of Moral and Political Disagreement: A Pragmatist Account*. Lexington Books, Lanham
- Gand S. (2015), « Gouvernance démocratique et circulation des savoirs. Quels dispositifs de gestion ? », *Revue française de gestion*, vol. 1 n° 246, p. 127-142.
- Gand S. et Segrestin B., (2009), « Peut-on partager la direction de l'entreprise ? Retour sur les « entreprises démocratiques », *Entreprises et histoire*, vol. 4 n° 57, p. 126-140
- Goffman E. (1991), *Les cadres de l'expérience*, Paris, Minuit
- Heras-Saizarbitoria I. (2014), « The Ties that Bind? Exploring the Basic Principles of Worker-owned Organizations in Practice », *Organization* vol. 21 n° 5, p. 645-665.
- Jardat R. (2012), « De la démocratie en entreprise. Quelques résultats empiriques et propositions théoriques », *Revue Française de Gestion*, vol. 9 n° 228-229, p. 167-184.
- Jaumier S. et Javicoli V. (2016), La coopérative et ses engagements: de la responsabilité au militantisme, in *L'entreprise coopérative: l'organisation de demain ?*, Jaumier S. et Javicoli V., Editions Ellipses.
- Journé B. et Raulet-Croset N. (2012), « La décision comme activité managériale située. Une approche pragmatiste », *Revue Française de Gestion*, vol. 6 n°225, p. 109-128
- Journé Benoît (2007) "Théorie pragmatiste de l'enquête et construction du sens des situations", Le Libellio d'Aegis, volume 3, n° 4, Numéro Spécial, novembre, pp. 3-9
- Langlois M. (2018), Sociocraties, holacraties : comment ces organisations interrogent la démocratie ?, 7ième atelier doctoral CRM, mars 2018, Grenoble
- Lorino P. (2018), *Pragmatism and Organization Studies*, Oxford University Press
- Pasquet P., Liarte S. (2012), « La Société Coopérative et Participative : Outil de gestion pour l'entrepreneur social ou nouvelle hypocrisie managériale ? », *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, vol. 3 n°3, p. 3-16.
- Robertson B. (2015), *Holacracy: The new management system for a rapidly changing world*.

Macmillan.

Sainsaulieu R., Tixier P.-E. et Marty M.-O. (1983), *La démocratie en organisation. Vers des fonctionnements collectifs de travail*, Librairie des Méridiens, Paris.

Sambugaro J. (2016), La transformation délibérée d'une doctrine politico-stratégique dans les organisations pluralistes, thèse en Sciences de Gestion, Université Lyon 2, 328 p.

Sibille H. (2012), « Contexte et genèse de la création des Sociétés coopératives d'intérêt collectif (Scic) », *Recma – Revue Internationale de l'Economie Sociale*, n° 324, p. 110-117

Simon H. (1978), « Rationality as a Process and a Product of Thought », *American Economic Review*, vol. 68 n°2.

Stryjan Y. (1994), « Understanding cooperatives. The Reproduction Perspective », *Annals of Public and Cooperative Economics*, vol. 65 n° 1, p. 59-80

Westbrook, R. B. 1993, « An Innocent Abroad? John Dewey and International Politics », *Ethics & International Affairs*, 7: 203-221

Zask, J., 2010, « Le public chez Dewey : une union sociale plurielle », *Tracés. Revue de Sciences humaines* [En ligne], 15 | 2008,

Webb S and Webb B (1914) Co-operative production and profit sharing. *Special Supplement to the New Statesment* 2(45).