



HAL
open science

Le trilemme entre “ démocratie, autorité et pouvoir ” au cœur de la dimension politique des entreprises. Une résolution porteuse de perspectives de progrès

Hervé Charmettant

► To cite this version:

Hervé Charmettant. Le trilemme entre “ démocratie, autorité et pouvoir ” au cœur de la dimension politique des entreprises. Une résolution porteuse de perspectives de progrès. Sciences de l’Homme et Société. Ecole doctorale, 2024. tel-04852817

HAL Id: tel-04852817

<https://shs.hal.science/tel-04852817v1>

Submitted on 21 Dec 2024

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.

Université de Grenoble Alpes
ED Sciences économiques (EDSE), Laboratoire CREG

Mémoire pour l'habilitation à diriger des recherches

Hervé Charmettant

Volume 1

Le trilemme entre « démocratie, autorité et pouvoir »
au cœur de la dimension politique des entreprises.
Une résolution porteuse de perspectives de progrès

Présenté et soutenu publiquement le 16 décembre 2024

Membres du jury :

Philippe Barré, professeur des universités, Université de Montréal, rapporteur externe.

Bernard Baudry, professeur des universités émérite, Université Lumière Lyon 2.

Virgile Chassagnon, professeur des universités, Université Grenoble Alpes, garant.

Véronique Dutraive, professeur des universités, Université Lumière Lyon 2,
rapporteur externe.

Antoine Rebérioux, professeur des universités, Université Paris Cité, rapporteur externe.

Blanche Segrestin, professeur des universités, Paris Mines PSL.

A la mémoire de ma maman, Hélène

REMERCIEMENTS

L'exercice des remerciements est toujours périlleux, surtout quand il intervient à un moment tardif de sa carrière, alors qu'on a accumulé beaucoup de dettes intellectuelles et humaines vis-à-vis d'un grand nombre de personnes. Je vais tenter toutefois de le faire avec sincérité et en oubliant le moins de monde possible.

Je remercie d'abord les membres du jury qui ont bien voulu prendre connaissance de ce travail. Virgile Chassagnon, mon garant dans ce long processus, m'a accompagné avec une grande bienveillance et en étant un soutien indéfectible, et toujours avec une chaleureuse humanité. Bernard Baudry sait la reconnaissance que j'ai à son égard pour le rôle qu'il a joué dans mon parcours universitaire.

Je remercie également Olivier Favereau pour m'avoir donné l'occasion d'échanger avec lui avec simplicité et pour avoir été une source d'inspiration constante. Une pensée émue va aussi à Danièle Demoustier, infatigable penseuse et défenseuse des coopératives et de l'ESS, dont la présence me manque.

Mes collègues lyonnais, avec qui les relations se sont nouées depuis quelques décennies et qui font partie de l'aventure de l'IREPE, ont été aussi des compagnons de route toujours amicaux et stimulants. Je dois aussi beaucoup aux collègues avec qui le « Projet Scop » a été mené, ce qui a été une véritable expérience de coopération scientifique et amicale très enrichissante. Certains de mes collègues grenoblois avec qui j'ai vécu d'autres aventures universitaires épiques, ont été, et restent, des personnes importantes dans ma vie professionnelle et personnelle.

Je n'oublie pas que je dois beaucoup à mon entourage proche, et avant tout ma femme et mes enfants, qui savent combien je les aime et qui me permettent de mesurer à sa juste importance ma vie professionnelle.

Enfin, mes pensées vont à mes parents dont l'affection reste toujours essentielle pour moi.

TABLE DES MATIÈRES DU VOLUME 1

<u>1 : Introduction : La “question sociale” d’aujourd’hui : faire de l’entreprise une institution contribuant à la société démocratique</u>	p. 5
1.1 Le « pouvoir » dans la nature de l’entreprise	p. 6
1.2 Le trilemme démocratie-autorité-pouvoir et sa résolution en dilemmes	p. 10
1.3 Les perspectives d’une « résolution non simple » du trilemme	p. 15
<u>2. L’exploration de l’autorité dans ses rapports avec l’exercice de pouvoirs et la démocratie d’entreprise : la ligne directrice des recherches effectuées</u>	p. 21
2.1. L’intérêt de la transposition en économie de la distinction entre autorité et pouvoir	
2.1.1. <i>Les relations d’autorité abordées dans un cadre conventionnaliste</i>	p. 22
2.1.2. <i>L’institution de la hiérarchie éclairée par les Cités</i>	p. 25
2.2. Le constat de la place ambivalente de l’autorité dans les coopératives de travailleurs	p. 30
2.2.1. <i>L’exploration nécessaire des entreprises démocratiques existantes</i>	p. 31
2.2.2. <i>Diversité des figures de la démocratie et des voies de démocratisation</i>	p. 36
2.3. La redécouverte de la réflexion sur la démocratie d’entreprise de Chester Barnard	p. 44
2.3.1. <i>Un promoteur lucide de la démocratie d’entreprise</i>	p. 45
2.3.2. <i>Barnard penseur d’une autorité compatible avec la démocratie</i>	p. 49
<u>3. Une conception renouvelée de l’autorité comme vecteur de la transformation de l’entreprise : une ligne d’horizon pour les recherches à venir</u>	p. 55
3.1. Faire fructifier l’héritage barnardien en retrouvant son authenticité	p. 56
3.1.1. <i>Barnard et les « fondations perdues » de la théorie des organisations</i>	p. 56
3.1.2. <i>Le régime de responsabilité au cœur de la démocratie d’entreprise</i>	p. 63
3.2. Envisager les entreprises démocratiques au-delà du modèle autogestionnaire	p. 71
3.2.1. <i>Les mirages de l’Eden autogestionnaire</i>	p. 71
3.2.2. <i>Les entreprises à but d’emploi, vecteurs de la démocratisation</i>	p. 81
3.3. Concevoir un régime de travail démocratique à partir de la reconsidération de l’autorité	p. 88
3.3.1. <i>Un rapport de travail apte à soutenir une réforme de l’entreprise</i>	p. 89
3.3.2. <i>Les maux du travail à l’aune de la distinction autorité-pouvoir</i>	p. 98
<u>4 : Conclusion : Intégrer l’“autorité ” dans un progressisme d’avenir porté par l’entreprise</u>	p. 106
Bibliographie	p. 111

1. Introduction : Le trilemme démocratie-autorité-pouvoir, impensé de la réflexion sur la réforme de l'entreprise

L'écriture de ce mémoire en vue d'obtenir l'Habilitation à Diriger des Recherches (HDR) est l'occasion de tenter d'embrasser dans une logique d'ensemble mes travaux de recherche dont les développements n'ont pas toujours été articulés de façon explicite et réfléchie *a priori*. Elle me donne ainsi l'opportunité de remettre en perspective *a posteriori* les travaux achevés jusqu'à aujourd'hui. Afin d'apprécier cette perspective, et pouvoir ensuite porter le regard au-delà et fixer un horizon pour des recherches à venir, je vais commencer par expliciter le cadre de compréhension d'une des questions essentielles de notre temps qui anime ma réflexion. Il s'agit de la démocratisation des entreprises, orientation nécessaire et porteuse d'espoir d'une transformation de cette institution centrale de nos économies et de nos sociétés.

Je commencerai par expliciter ma démarche de problématisation de cette question de la réforme de l'entreprise, passant par l'appropriation de différentes sources théoriques. Pour débiter, je me range du côté des penseurs de l'entreprise au prisme du « pouvoir », en jouant de l'ambiguïté du terme et en précisant les différentes sources de ce pouvoir (1.1). Je présenterai alors le trilemme démocratie-autorité-pouvoir, sorte de « triangle des incompatibilités », sous lequel apparaît la démocratisation de l'entreprise dont les résolutions habituelles procèdent par une réduction à un dilemme (1.2). Je finirai alors cette introduction en montrant que ma réflexion vise à explorer une « résolution non simple » de ce trilemme, en mettant en perspective les axes des réformes proposées jusqu'alors et le modèle coopératif qui concrétise le mieux aujourd'hui l'entreprise démocratique, de façon à éclairer le champ des possibles pour le futur (1.3).

Au bout du compte, mon ambition est limitée quant à la portée de cette réflexion sur la mutation démocratique de l'entreprise, sujet déjà très exploré et sur lequel il est difficile de renouveler l'argumentation. Mon objectif est de reconsidérer la démocratisation de l'entreprise de façon pragmatique -voire même pragmatiste-, pour éclairer les termes du débat et dissiper certaines illusions. J'espère par là-même contribuer à trouver les conditions d'une mise en œuvre concrète qui bute sur de nombreux obstacles, parmi lesquels on trouve les idées reçues sur son antinomie avec l'autorité. Revenir sur ce point de vue, c'est s'autoriser à envisager l'entreprise démocratique dans une pluralité de formes et au bout du compte, ouvrir des voies multiples et graduelles pour avancer dans cette direction.

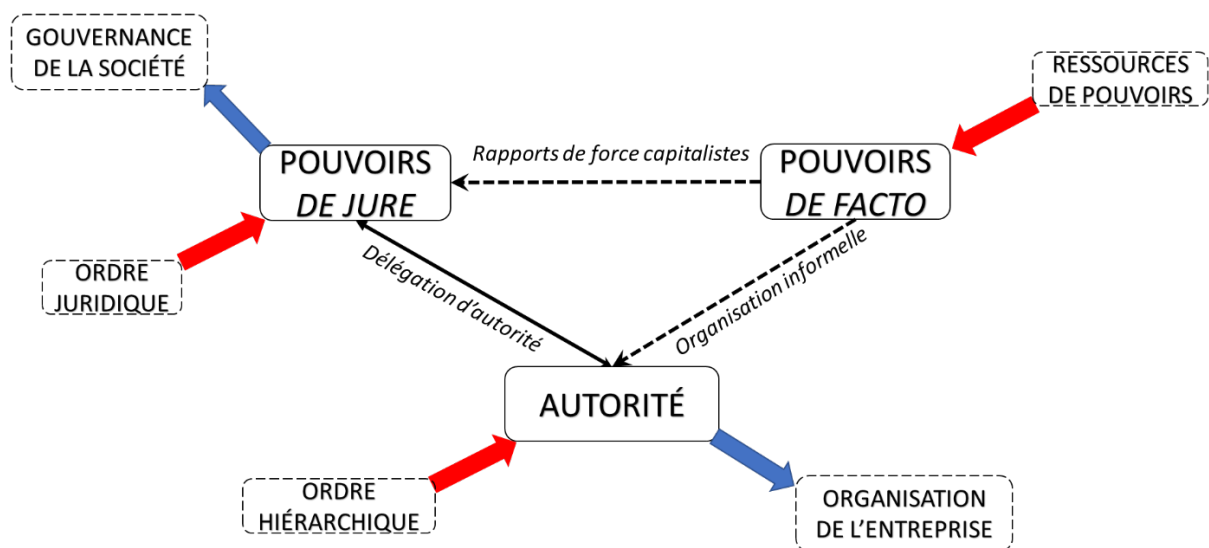
1.1 *Le « pouvoir » dans la nature de l'entreprise*

Un vaste ensemble varié d'auteurs de renom -citons seulement François Perroux (1973), March (1962) ou encore Rajan et Zingales (1998) pour couvrir un large spectre de courants théoriques, allant de l'économie politique à la théorie néo-institutionnelle en passant par la théorie béhavioriste des organisations-, a revendiqué cette ontologie de l'entreprise en affirmant que c'est sa nature même que d'être le *locus* du « pouvoir ». Ce dernier terme peut être défini de prime abord comme désignant l'hétéronomie, le fait qu'un acteur influence, de façon plus ou moins déterminante, les décisions d'un autre acteur, l'acteur pouvant être un individu ou un groupe. Je me range dans cet ensemble d'auteurs avec une nuance qui n'est pas mince, celle que permet l'usage du mot « pouvoir » en français, en même temps substantif et verbe à la différence du mot anglais « power ». Si la nature de l'entreprise est son « pouvoir », c'est avant tout celui de faire accomplir des actions aux individus auxquelles ils n'accèderaient pas en dehors de ce cadre collectif.

C'est donc par le biais d'une vision *princeps* de l'entreprise comme système coopératif, dans la lignée de Chester Barnard, auteur très inspirant, que j'aborde le « pouvoir » dans l'entreprise. Mais bien sûr, l'action collective qui est mise en œuvre en son sein amène des interactions entre les participants qui procèdent de l'ordre du « pouvoir », cette fois-ci au sens plus classique d'influence hétéronome sur les décisions et les actions individuelles. L'un et l'autre sens de pouvoir s'articulent dans une relation indissoluble, comme la chaleur est indissoluble de la production d'énergie. Toutefois, ce n'est pas rien de percevoir que l'ontologie du moteur à explosion n'est pas de produire de la chaleur, mais une énergie destinée à mettre en mouvement un mécanisme, la chaleur en étant un corollaire inévitable. L'affirmation du caractère premier du pouvoir génératif de l'entreprise, vis-à-vis des relations de pouvoir interindividuelles que l'on y retrouve immanquablement, est un point de vue essentiel quant à la théorisation de cette entité et à la conception des relations de pouvoir. Pour le dire très -et évidemment trop- rapidement, c'est adhérer à une conception de la vie sociale que résume Louis Dumont en affirmant que « l'essence de la vie humaine *n'est pas* la lutte de tous contre tous » (1991, p. 186, souligné par l'auteur). Ces affirmations sommaires visent simplement à clarifier les prémisses sous-jacentes aux orientations de ma réflexion. J'aurai l'occasion (2.1 et 3.3) de montrer que cette conception coopérative de l'action collective n'est pas empreinte d'un irénisme béat et qu'elle intègre bien la dimension agonistique des relations humaines, très présente à travers les relations de pouvoir.

S'il est le produit secondaire de l'action collective créatrice qui est la nature première de l'entreprise, le pouvoir, en tant que détermination hétéronome des décisions individuelles, n'en est pas moins un sujet essentiel à traiter pour toute pensée sur l'entreprise. Pour filer notre métaphore, on ne peut pas envisager les moyens de production d'énergie en ignorant la chaleur qui s'en dégage, mais plutôt en réfléchissant comment il convient de l'utiliser et de la réguler pour atteindre un meilleur résultat. Dans un premier temps, il importe d'établir une typologie des pouvoirs qui traversent l'entreprise. Dans ce but, je m'inscris dans les pas de la synthèse réalisée par Virgile Chassagnon (2019), en revendiquant la responsabilité de la compréhension propre que j'ai du triptyque de pouvoirs qu'il a proposé. J'ai tenté d'en faire une représentation graphique (*Figure n°1*) dans laquelle apparaît donc ma conception personnelle de ce triptyque, cadre dans lequel je place ma réflexion sur la démocratisation de l'entreprise.

FIGURE N°1 : Les pouvoirs dans l'entreprise



La distinction entre *autorité* et *pouvoirs de jure* renvoie à la distinction entre l'*entreprise*, entité réelle, et la *société*, l'entité légale qui en est le support juridique. Considérer que la société n'est pas l'entreprise est devenu évident aujourd'hui (Robé, 1999), alors que pendant longtemps, cette évidence avait été oubliée. Les *pouvoirs de jure* proviennent de l'ordre juridique constitué par le droit des sociétés et le droit commercial. Ces droits consacrent la propriété privée comme fondement des pouvoirs dans les entreprises capitalistes classiques. Cela amène bien à relier les *pouvoirs de jure*, constitutifs de la gouvernance de la société, à la propriété des parts sociales et donc à l'apport de capital. De son côté, l'organisation de l'entreprise en tant qu'entité réelle, est basée sur l'exercice de l'autorité comme « pouvoir

institué », selon les termes de Chassagnon (*op. cit.*), en lien avec l'ordre hiérarchique qui y est instauré. Cet ordre hiérarchique a certes également une base juridique, celle que lui donne le lien de subordination, essence même du contrat de travail. Mais il a aussi une existence propre, en fondant les différences hiérarchiques sur des grandeurs particulières et en ayant des modes de régulation et des dynamiques spécifiques à une organisation donnée. Il procède bien d'un « ordre privé », soumis à l'ordre public tout en disposant d'une certaine autonomie.

Cette forme hiérarchique est caractéristique de l'« entreprise moderne » dont Chandler (1988) a décrit la naissance, avec comme caractéristique d'être « dirigée par une hiérarchie de cadres salariés » (p. 3). Son essor a « apporté (...) le capitalisme gestionnaire » (p. 1), renvoyant à la « révolution managériale » dont ont rendu compte Berle et Means (1932) en leur temps. L'entreprise moderne est aussi caractérisée par « de nombreuses unités opérationnelles distinctes » (p. 3) et « elle s'est dotée d'une 'vie propre' » (p. 9), Chandler renvoyant à l'expression de Werner Sombart. Hatchuel et Segrestin (2012) ont retracé la genèse de cette conception de l'entreprise à la fin du 19^{ème} siècle, période marquée par les progrès techniques qui décuplent les innovations, y compris d'organisation, et contraignent à un effort de coordination plus poussé. C'est à cette période-là que le contrat de travail est inventé également, en rompant avec les formes de mobilisation du travail que constituaient le louage de service et le louage d'ouvrage (Cottureau, 2002). Il crée un rapport contractuel hiérarchique, particularité du droit du travail qui le rapproche du droit public (Lokiec, 2011 ; Supiot, 1994). Concomitamment, apparaît la figure du « chef d'entreprise », courroie de transmission entre les pouvoirs *de jure*, puisqu'il est nommé par les administrateurs, et l'autorité, recevant délégation pour exercer les pouvoirs de l'employeur, légalement la personne morale formée par la société.

Les liens entre ces deux types de pouvoirs ne sont pas figés dans le temps et doivent être, de fait, analysés en contexte. A l'appui de cette affirmation, on peut simplement évoquer la transformation de la gouvernance depuis les années 1980, avec l'adoption du modèle actionnarial ou de *corporate governance*. L'exercice de l'autorité de direction en a été transformé, ce que résume l'expression de la « main évanescence » utilisé par Langlois (2003), en contraste avec la « main visible » de Chandler (*op. cit.*), Gibbons (2020) réinterrogeant également l'expression chandlérienne dans un esprit intéressant.

La domination des actionnaires est devenue un fait saillant de l'entreprise contemporaine. C'est aussi le pouvoir des « actifs humains spécifiques » qui émerge à cette période, dans un contexte de « capitalisme cognitivo-financier », ce que décrit Chassagnon (2018, 2012). Enfin, ce même auteur a théorisé la mutation vers l'entreprise-réseau qui représente un réseau de relations inter-entreprises au sein duquel les pouvoirs s'exercent

contractuellement, comme entre sous-traitants et donneurs d'ordre, avec le rôle central de « l'entreprise focale ». C'est ce qui l'amène à conclure que les pouvoirs *de facto* sont devenus cruciaux à notre époque.

Ces constats rapides permettent d'introduire le troisième type de pouvoirs, celui que Chassagnon appelle *de facto*, dont nous représentons les effets (*cf. figure 1*) tant sur la gouvernance des sociétés que sur l'organisation de l'entreprise. Ce rajout est essentiel à la compréhension des phénomènes de pouvoirs dans l'entreprise, par la prise en compte de l'effectivité variable des pouvoirs formels, qu'il s'agisse des pouvoirs *de jure* ou de l'autorité. Cela va dans le sens de dire qu'un pouvoir n'existe pas en dehors de l'observation des effets de son exercice. Ces effets peuvent être incertains, comme le suggère l'expression d'« en principe » utilisée à propos d'un pouvoir particulier, pour bien montrer que sa « pratique » en diffère largement. Ces pouvoirs *de facto* reposent sur des ressources multiples, en fonction de leur domaine d'incidence. Ainsi, il peut s'agir des « dépendances de ressources » (Emerson, 1962), du contrôle de l'information (Crozier et Friedberg, 1977), des coalitions politiques (Cyert & March, 1963), de la détention de compétences critiques (Rajan & Zingales, 2000), des normes sociales dans l'exercice de l'autorité (Milgram, 1974), etc. Les pouvoirs *de facto* s'exerçant sur les pouvoirs *de jure* constituent les « rapports de force capitalistes », tandis que ceux s'exerçant sur l'autorité procèdent de l'« organisation informelle ».

Pour véritablement aborder l'entreprise au prisme du pouvoir, il s'agit donc de voir comment se combinent cet ensemble de pouvoirs formant un « faisceau », à considérer *hic et nunc*. La contextualisation historique, culturelle, dans un champ professionnel particulier, etc., est incontournable. Logiquement, la mobilisation de différentes disciplines académiques -économie, droit, sociologie, théorie des organisations, etc.-, s'impose pour rendre compte de la multi-dimensionnalité des phénomènes de pouvoir. Les auteurs cités ci-dessus en témoignent, chacun ayant développé une analyse particulière d'une des sortes de pouvoir formant ce « faisceau » à partir de son camp de base disciplinaire.

La présentation de ce cadre des pouvoirs dans l'entreprise, dont j'ai tenté d'explicitier la constitution, constitue le prolégomène indispensable pour éclairer la façon dont je problématise le sujet de la démocratisation de l'entreprise tel qui m'apparaît à travers un trilemme démocratie-autorité-pouvoir.

1.2 Le trilemme démocratie-autorité-pouvoir et sa résolution en dilemmes

La démocratie économique est un sujet de réflexion qui s'inscrit d'abord dans la recherche de voies par lesquelles rendre « raisonnable » le capitalisme, selon l'expression utilisée par Commons (Bazzoli & Dutraive, 2014). En se référant à cet auteur, figure des institutionnalistes américains de la première moitié du 20^{ème} siècle, on peut bien la considérer comme une « troisième voie », entre celles du capitalisme libéral et du communisme centralisé (Chassagnon, 2020). Si le sujet de la démocratisation des entreprises est présent depuis longtemps dans le débat public et dans les réflexions académiques, il est monté aujourd'hui tout en haut de l'agenda du fait de la « grande déformation », selon la formule heureuse de Favereau (2014), que les entreprises ont subie ces dernières décennies. Les pratiques des entreprises, à relier à l'organisation de leurs pouvoirs, semblent être au coeur des évolutions délétères que l'on constate : hausse des inégalités et dégradations des conditions d'emploi de certaines catégories, mal-être au travail, mise en concurrence des Etats dans le sens du moins-disant social et fiscal, recherche en priorité d'une performance financière, atteintes à l'environnement, etc., la liste est longue des dommages sociétaux dans lesquels les entreprises sont impliquées au premier rang. Le développement contemporain d'un « capitalisme financier » a entraîné des dérives dont l'ouvrage d'Aglietta et Rebérioux (2006) a bien rendu compte précocement. Il n'est de fait pas étonnant que ces auteurs finissent leurs analyses par un chapitre intitulé « Pour la démocratie économique ».

Mygind et Rock (1993), abordant la « démocratisation du travail », voient les changements dans l'entreprise comme le niveau « microéconomique », niveau devant être relié aux niveaux « macroéconomique », celui de l'action des pouvoirs publics, et « mésoéconomique », celui des regroupements d'acteurs de toute nature¹. Ils visent ainsi à « souligner les effets d'entraînement des changements à un niveau, ainsi que la synergie potentielle (positive ou négative) des changements à différents niveaux » (p. 164). La démocratisation de l'entreprise devrait donc logiquement être abordée en élargissant le cadre d'analyse et en prenant en compte leur environnement socio-économique, et bien sûr l'action de l'Etat. Elle reste toutefois le premier vecteur de la démocratisation de l'économie. L'objet central de ma réflexion vise de fait avant tout à saisir les voies par lesquelles le principe

¹ Philippe Barré a bien exploré ce niveau mésoéconomique sous l'angle des dynamiques d'innovations en rapport avec les dynamiques territoriales (2003, 2012).

démocratique peut être introduit au sein du faisceau de pouvoirs qui concerne l'entreprise, tel que je l'ai décrit ci-dessus.

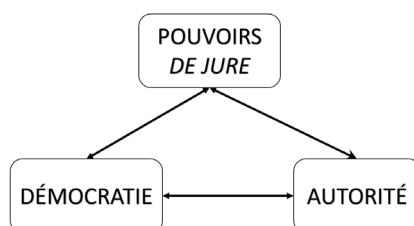
Son articulation doit être pensée en rapport avec les deux pouvoirs formels constitutifs de l'entreprise, les pouvoirs *de jure* et l'autorité, les premiers renvoyant à l'entité légale qu'est la société et la seconde à l'entité organisationnelle réelle de l'entreprise. On peut parler du « gouvernement » de l'entreprise à propos de cette combinaison, mettant bien en exergue la dimension politique des pouvoirs exercés dans l'entreprise et en le différenciant du terme de « gouvernance » réservé aux pouvoirs *de jure*. Le principe démocratique que j'introduis dans cette réflexion peut être défini sommairement par le principe d'« autogouvernement », c'est-à-dire renvoyant à une forme de gouvernement dans laquelle ce sont les « gouvernés » qui prennent les décisions. C'est ainsi qu'Ellerman, théoricien fameux de « la firme démocratique » (1990), définit le « principe démocratique » : « Le droit de contrôle direct dans une organisation devrait être attribué aux personnes qui sont gouvernées par l'organisation de telle façon qu'elles soient auto-gouvernées » (1990, p. 33). Je distinguerai bien cet « autogouvernement », résumé du principe démocratique, de l'autogestion dont le sens bien particulier indique une forme particulière, extrême, d'autogouvernement.

La mise en relations de ces trois notions -démocratie, autorité et pouvoir- repose sur une appréhension abstraite de la démocratie d'entreprise, en omettant les pouvoirs *de facto* qui doivent forcément être pris en compte lorsqu'on veut mener une analyse plus historique et empirique. Je n'ai pas la prétention de mener à bien cette tâche d'appréhender concrètement et exhaustivement la façon dont les forces exercées sur l'entreprise impactent l'objectif de démocratisation. Cela nécessiterait de prendre en compte les niveaux macro et méso-économiques selon l'approche de Mygind et Rock (*op. cit.*). Ponctuellement, je le ferai à travers l'analyse des relations d'autorité, en prenant en compte l'organisation « informelle », ou alors à travers des observations qui portent sur la vitalité démocratique dans les coopératives de travailleurs. Il est bien sûr indispensable d'aller au-delà et d'appréhender les freins à la démocratisation de l'entreprise que peuvent constituer la concurrence d'autres entreprises ou la confrontation à des partenaires commerciaux puissants.

Mais mon premier objectif est avant tout d'aborder à nouveaux frais la réflexion sur l'entreprise démocratique en rapport avec l'organisation des pouvoirs internes, réflexion qui est, à mes yeux, l'objet d'un réductionnisme dommageable. Je présente les termes de cette intention à travers le trilemme démocratie-autorité-pouvoir (*figure 2*). J'ai le sentiment que ce trilemme est traité comme une sorte de triangle des incompatibilités en n'envisageant que des résolutions réunissant deux des pôles et en excluant le troisième. Mon intention est précisément

de contribuer à réfléchir au dépassement de ces apparentes incompatibilités.

FIGURE 2 -Le trilemme démocratie-autorité-pouvoir



Si je veux tenir cette présentation, il faut réussir à décliner toutes les combinaisons à deux termes théoriquement envisageables. Je vais donc aborder rapidement la première, la plus théorique et la moins spontanée, qui revient à exclure les pouvoirs *de jure* face au couple démocratie-autorité. Ce que j'ai appelé « gouvernement corporatiste » (*figure 3C*) ne fait guère partie de notre univers mental car il exclut ce qui constitue le cœur des pouvoirs de gouvernance, et au bout du compte ce qui est l'essence même de l'entreprise à savoir, l'association de parties prenantes orientée vers un but social déterminé. La référence au corporatisme renvoie à l'existence d'ordres hiérarchiques traditionnels, formant en quelque sorte des communautés humaines régies par le principe d'autorité, ce qui n'est pas incompatible avec l'usage du principe démocratique d'élections et de votes. Kaplan (2002) évoque ainsi ce monde des « jurandes », dirigées par des « jurés » élus ayant autorité sur les membres de la communauté ordonnés selon une hiérarchie rigide entre « maîtres », « compagnons » et « apprentis ». On retrouve également ce gouvernement corporatiste, réduit donc à une autorité mise en œuvre par des dirigeants choisis collectivement, dans les congrégations religieuses². Cela n'empêche nullement l'exercice d'une autorité stricte dans un cadre hiérarchique qui établit la capacité d'avoir « voix au chapitre », avec la particularité que les membres de la congrégation choisissent qui les dirige.

Ce type de communautés a disparu aujourd'hui dans notre société contemporaine, d'une part du fait qu'elles doivent nécessairement adopter l'enveloppe d'une entité légale, le statut associatif le plus souvent, ce qui les dote d'une gouvernance formelle. D'autre part, cette disparition est liée avant tout à la substitution des entreprises aux ordres corporatistes traditionnels, les modes d'appartenance devenant contractuels et volontaires, et non plus

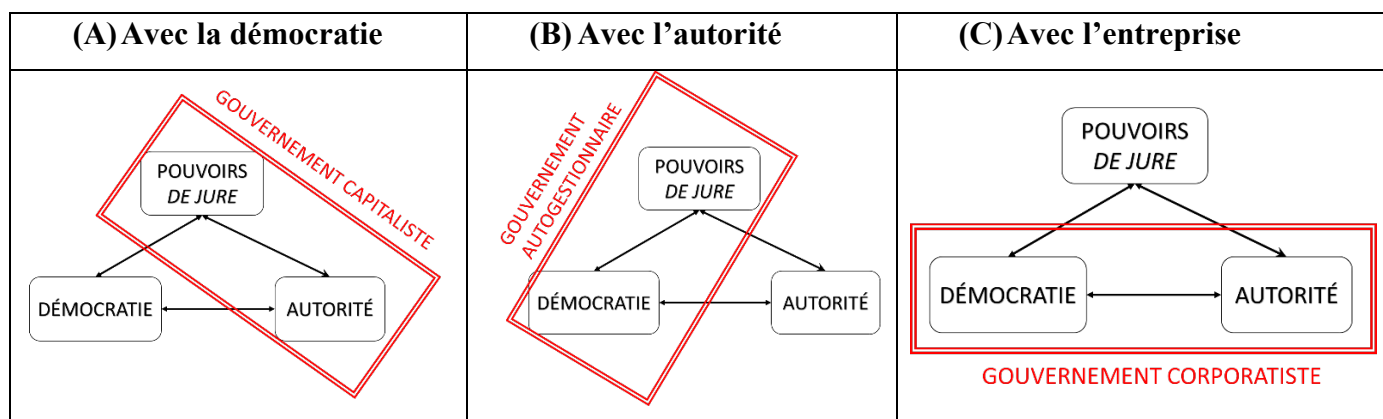
² Le CORREF, dans un rapport issu d'un groupe de travail sur « la gouvernance [*sic*] dans les congrégations » affirme ainsi que celles-ci constituent « un modèle de démocratie » avec des « responsables élus et des formes avancées de séparation des pouvoirs » (2023, p. 6).

communautaires et obligatoires³. Outre le fait de tester la cohérence du trilemme, envisager cette combinaison particulière pourrait être encore utile analytiquement pour aborder certains groupements. Des analogies avec le système universitaire, comme l'élection des doyens de Faculté nous y invite, pourraient être menées de façon à aborder ce fonctionnement démocratique très particulier.

Mais ce qui est plus central dans ma présentation est le fait que l'entreprise apparaît comme la seconde configuration réductrice du trilemme, en réunissant « pouvoir » et « autorité » et en excluant la « démocratie ». Il s'agit du « gouvernement capitaliste » (figure 3A) dont il convient de justifier en quoi il est antinomique avec le principe démocratique, en allant à l'essentiel dans le cadre de cette introduction. C'est d'abord parce que les salariés, formant une des « parties constituantes », selon l'expression de Christophe Clerc (2018) ayant fait école, sont exclus de la gouvernance au bénéfice des seuls apporteurs de capital. C'est ensuite lié au fait que le détenteur de l'autorité managériale est désigné par la même seule partie constituante. Il ne faut pas négliger cette articulation des pouvoirs *de jure* avec l'autorité managériale qui contribue à l'absence d'autogouvernement dans le gouvernement capitaliste.

Bien que très simpliste, cette constatation permet de réintégrer les phases historiques qui se sont succédées dans les formes dominantes de gouvernement des entreprises et sur lesquelles s'accordent la plupart des auteurs ; d'une forme « managériale », caractérisée par une certaine indépendance des détenteurs de l'autorité dans l'entreprise vis-à-vis des détenteurs des pouvoirs de gouvernance de la société, on est passé à une forme « actionnariale » dans laquelle la connexion entre les deux types de pouvoir s'est accrue. C'est ce qui a rendu encore plus flagrante l'absence de cette partie constituante essentielle que sont les salariés dans le

FIGURE 3 -Les résolutions du trilemme en dilemmes



³ Ce n'était pas le cas à l'époque où Max Weber élaborait sa typologie des « groupements » (1995, p. 88s.) et cette combinaison pourrait renvoyer à sa catégorie des groupements « hétéronomes », dépendant d'un ensemble de règles extérieures, et « autocéphales », c'est-à-dire avec un processus de choix en interne des dirigeants.

gouvernement de l'entreprise, qu'il s'agisse de sa gouvernance mais aussi de l'autorité managériale. C'est le sens de la transformation de l'entreprise capitaliste qui est bien décrite par Aglietta et Rebérioux (*op. cit.*), ou encore par Clerc (2019).

Face à ce dilemme entre entreprise et démocratie que constitue son gouvernement capitaliste, on observe un dernier dilemme de résolution du trilemme, celui par lequel l'entreprise démocratique est présentée comme incompatible avec la présence d'autorité. C'est cette configuration de gouvernement que je qualifie d'« autogestionnaire » (*figure 3B*) et qui constitue pour moi une simplification de la question de la démocratisation de l'entreprise devant être dépassée. Au moment de dénoncer l'absence de démocratie dans les entreprises, il y a une certaine constance à remettre en cause le rapport salarial basé sur la subordination. L'autorité serait ainsi antinomique avec l'introduction du principe démocratique dans les organisations, et ce sera le cœur de ma réflexion que d'aller au-delà de ce présupposé.

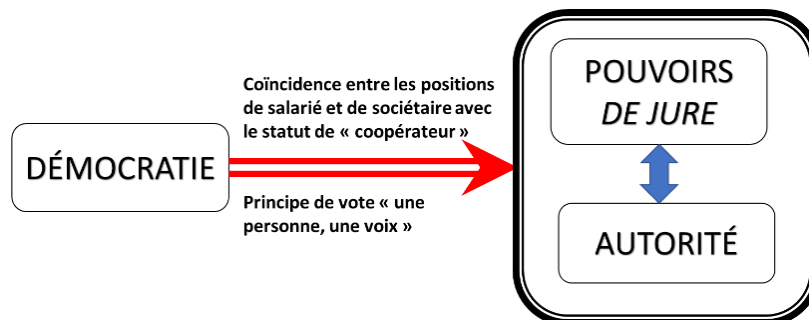
On retrouve ce raisonnement analytique caricaturalement dans les propos d'Ellerman (*op. cit.*) pour qui « le contrat de travail est le coupable, pas la propriété privée » (p. 42), avec une conclusion logique selon laquelle « la démocratie économique requiert l'abolition du contrat de travail, pas l'abolition de la propriété privée » (p. 44). Ellerman est donc très illustratif de cette réduction « autogestionnaire » du trilemme au moment d'avancer des propositions pour démocratiser l'entreprise. De façon plus historique, Rosanvallon (1976) a bien rendu compte de l'attraction exercée par les principes d'autogestion dans une période, celle des années 1970, où le modèle yougoslave rencontrait les aspirations d'émancipation des travailleurs hors du communisme centralisé, modèle promu par les tenants de ce qu'on appelait la « deuxième gauche ». Plus récemment, le livre de Cottin-Marx et Mylondo (2024) illustre bien cette réduction autogestionnaire, avec une couverture sur laquelle figure une affiche du PSU se référant à Lip qui symbolise bien la lignée avec cette période.

Aller au-delà de ce réductionnisme implique une « résolution non simple » de ce trilemme, ce qualificatif visant à admettre des voies multiples et complexes de démocratisation.

1.3 Les perspectives d'une « résolution non simple » du trilemme

L'intention que portent de façon transversale mes thématiques de recherche est de réussir à trouver une solution au trilemme démocratie-autorité-pouvoir sans exclure un des termes, c'est-à-dire sans réductionnisme. En particulier, en envisageant une forme de gouvernement qui n'est pas autogestionnaire et antiautoritaire, mais qui intègre le principe démocratique dans le cadre de l'exercice d'une autorité managériale⁴. Une première piste est celle qui consiste à concevoir que le « pivot » entre pouvoirs *de jure* et autorité assure une compatibilité avec le principe démocratique, sans forcément correspondre à une dissolution de l'autorité et de toute structure hiérarchique. C'est un renversement de la courroie de transmission de la domination capitaliste dans l'entreprise classique que constitue le choix par les mandataires sociaux du dirigeant opérationnel mettant en œuvre l'autorité de l'employeur sur les salariés. Le détenteur de l'autorité managériale devient ainsi l'émanation des salariés soumis à cette autorité allant dans le sens de l'autogouvernement démocratique. On pourrait bien logiquement considérer que si ce choix est mis entre les mains des salariés, à travers leur détention des pouvoirs *de jure*, cette autorité est conforme aussi avec ce principe d'autogouvernement.

Figure 4 – Gouvernement des coopératives de travailleurs

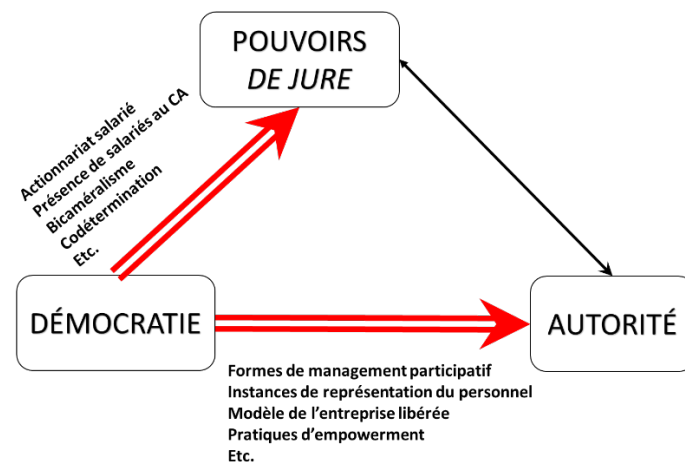


C'est précisément le cas dans les coopératives de travailleurs, un type d'entreprises sur lequel je reviendrai longuement dans ce mémoire. Etant majoritaires parmi les sociétaires, et votant selon le principe « une personne, une voix », les salariés élisent démocratiquement le dirigeant qui va exercer l'autorité managériale, celle-ci étant de fait, détenue ainsi par un des

⁴ Je crois retrouver cette intention dans un ouvrage récent de Pierre-Olivier Monteil (2023) qui explique dans son titre vouloir « réconcilier le travail, le management et la démocratie ». « Le management en tant que tel n'est pas le mal » (p.16), invoque-t-il.

membres du collectif qui y est soumis. Comme la figure 4 le représente, c'est par une autre voie que la réduction à un dilemme que les coopératives de travailleurs résolvent le trilemme démocratie-autorité-pouvoir. C'est en faisant coïncider les détenteurs des pouvoirs *de jure* et de l'autorité managériale, illustrant une forme exemplaire de démocratie d'entreprise. Mais c'est une solution exigeante qui repose sur « la coïncidence entre les statuts de sociétaire et salarié », et sans indications quant à l'exercice démocratique de l'autorité managériale⁵.

Figure 5 – Démocratisation de la firme capitaliste



Bien sûr, sur cette thématique abordée par d'innombrables auteurs, d'autres voies pour envisager une résolution non simple du trilemme ont été déjà largement explorées. La figure 5 schématise quelques-unes de ces explorations, en les rapportant à l'une ou l'autre branche du gouvernement de l'entreprise capitaliste :

-soit elles concernent l'autorité managériale, avec des innovations organisationnelles autour du management participatif et de ce qu'on a appelé à un moment des « nouvelles formes d'organisation du travail ». On peut aussi placer à cet endroit les mesures légales imposant des instances de représentation des salariés visant à fournir un contre-pouvoir à l'autorité managériale. Le modèle récent de l'entreprise libérée a apporté aussi une solution, très ambivalente cependant, dans la lignée du mouvement d'*empowerment* des travailleurs censé constituer une alternative émancipatrice au management traditionnel hiérarchique.

-soit elles concernent la gouvernance, et dans ce cas il existe aussi une multitude de propositions de réformes, dont celle du « bicamérisme » récemment portée par Isabelle Ferreras (2023).

⁵ Le quadrilatère coopératif est une représentation classique élaborée par Henri Desroche (1976) qui est destinée à faire ressortir les clivages pouvant apparaître entre les 4 pôles du collectif d'une coopérative, à savoir, les salariés, les managers, les administrateurs et les sociétaires (Cf. Carioux, 2021).

Aubert et Hollandts (2022) ont fait un tour d'horizon complet de ces propositions en France, aussi nombreuses qu'anciennes. L'actionnariat salarié fut un temps également pensé comme une perspective de sortie de l'oligarchie des actionnaires (Gomez, 2001). De la présence obligatoire de salariés dans les conseils d'administration, légèrement renforcée par la loi PACTE de 2019, jusqu'au modèle, auquel on se réfère souvent, de la codétermination allemande, de multiples réalisations concrètes ont tenté ainsi d'attribuer une part des pouvoirs *de jure* aux salariés, et pas aux seuls actionnaires.

Mais ces avancées, non négligeables même si elles restent modestes, ainsi que ces innombrables propositions de réforme ont été réfléchies généralement de façon dissociée, selon l'une des deux branches du gouvernement de l'entreprise à laquelle elles se consacraient. Leurs interdépendances, leurs effets de synergie et aussi leurs éventuelles désynchronisations ou contradictions n'ont guère été envisagées. C'est flagrant, en particulier, dans les réformes qui visent à casser le monopole de représentation des actionnaires dans la gouvernance. On observe une focalisation sur ce niveau de démocratisation qui omet de s'interroger sur les interférences avec le niveau de l'autorité managériale. Il me semble que cette omission provient de deux raisonnements : soit les auteurs pensent que cette autorité managériale disparaîtra automatiquement, en suivant en cela la version réductrice autogestionnaire ; soit ils ne voient pas de problèmes particuliers à ce niveau, la gouvernance démocratique garantissant le caractère démocratique de l'entreprise⁶.

Bien sûr que la synthèse des apports au débat sur la démocratisation de l'entreprise que je réalise ici, ne rend pas justice à la profondeur de réflexion de beaucoup d'auteurs et à la complexité de leur pensée. Les schémas illustratifs témoignent de ce traitement grossier de cet ensemble impressionnant de contributions devant lesquelles on ne peut que se sentir très modeste. Mais cette schématisation caricaturale est destinée à tenter de donner du sens à la proposition théorique originale que j'ai l'ambition de porter. La résolution que j'appelle « non simple » du trilemme démocratie-autorité-pouvoir se fonde sur deux partis-pris que je dois rendre explicites et sur lesquels je reviendrais plus longuement dans ce mémoire :

-D'une part, la démocratie ne se réduit pas à un processus de prise de décision et de choix des décideurs mais elle doit prendre une signification étendue, selon la conception de Dewey (2022) pour qui elle « est plus qu'une forme de gouvernement (...) Elle est d'abord un mode de vie associé, d'expériences communes communiquées » (p. 177). Cometti (2016) parle de

⁶ Cela me semble similaire à la façon dont les tenants de l'étatisation des entreprises ne s'interrogeaient pas sur leur fonctionnement interne, pensant avoir résolu le problème du travail en abolissant la propriété privée des moyens de production.

« démocratie radicale » à propos de cette conception déwéienne, ce que Zask (2015, p. 5) associe « à un processus sans fin de démocratisation ».

-D'autre part, les analogies avec le régime politique démocratique sont entachées d'un biais conceptuel lorsqu'on aborde la démocratie dans l'entreprise. « Les arguments analogiques » comme les appelle Roberto Frega (2020), sont inadéquats car ils omettent le fait qu'entreprise et Etat « sont dans une relation verticale, l'une étant dépendante normativement de l'autre » (p. 31). Et surtout, cette voie de l'analogie nous détourne des questions essentielles, car « si nous voulons comprendre pourquoi (et comment) le lieu de travail doit être démocratisé, nous devrions en fin de compte essayer de comprendre ce qui le rend unique » (p. 21).

Pour rassembler tous les éléments de cette introduction, voilà donc comment je situe mon apport à la réflexion sur ce sujet déjà riche de travaux innombrables. *Je cherche à aborder la démocratisation de l'entreprise au regard de la mise en compatibilité de la relation d'autorité avec le principe démocratique, entendu au sens large, c'est-à-dire substantiellement, en termes de respect de l'irréductible individualité de chaque être, et pas seulement procéduralement, en tant que modalité de prise de décisions.* Cette attention particulière à ce qui se joue dans les relations de travail où existent des rapports hiérarchiques de commandement et d'obéissance, est intégrée à un cadre qui :

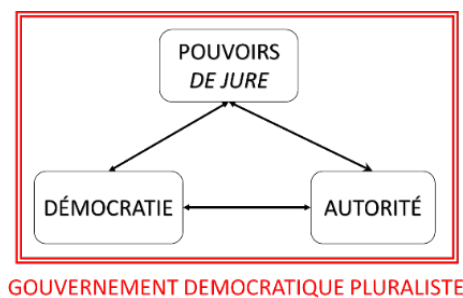
-d'une part, aborde le gouvernement de l'entreprise en articulant l'autorité avec les pouvoirs *de jure*, autrement dit traite l'entreprise comme une organisation sociale complexe concernée par l'enjeu de démocratisation au-delà de la gouvernance de l'entité légale qui en est le support.

-d'autre part, prend au sérieux le fait que les entreprises sont des organisations productives agissant au sein de l'économie de marché capitaliste, autrement dit en les considérant comme une institution spécifique dont la forme démocratique ne peut être calquée sur celle d'un Etat.

Cette contribution est parcellaire, j'en suis conscient, en n'embrassant pas l'ensemble des déterminants de la démocratisation de l'entreprise, et en particulier les forces isomorphiques de la « cage d'acier » du capitalisme, et en n'abordant pas non plus directement les réformes des pouvoirs de gouvernance, questions qui sont bien sûr fondamentales. Pour autant, l'intégration des relations d'autorité à un fonctionnement démocratique de l'entreprise constitue un angle mort, me semble-t-il, de la réflexion portant sur la démocratisation de l'entreprise. Cette lacune se lit à travers la domination de la « forme autogestionnaire » dans les représentations et les plaidoyers des promoteurs de la démocratie d'entreprise, domination partagée par beaucoup des acteurs de l'économie. Je réaffirme qu'à mes yeux, cette forme autogestionnaire constitue une solution réductrice du trilemme démocratie-autorité-pouvoir, à laquelle s'opposent les faits d'observation montrant une pluralité de formes réelles dans les

coopératives de travailleurs. Ce n'est donc pas moins qu'une résolution neuve de ce trilemme, ou en tous cas une tentative d'explicitation des voies par lesquelles y parvenir, à laquelle je cherche à contribuer, faisant émerger la possibilité que les relations d'autorité contribuent à leur niveau à la démocratisation de l'entreprise, en combinaison avec l'application de principes démocratiques dans les pouvoirs de gouvernance. Ce « gouvernement démocratique pluraliste » est aussi une invitation à penser la diversité des voies de la démocratisation.

FIGURE 6 – Résolution non simple du trilemme



Après ces prolégomènes sur les questions qui me paraissent essentielles à aborder en tant que chercheur en sciences sociales, je vais commencer par présenter sous ce prisme les travaux de recherche effectués jusqu'alors dans la première partie de ce mémoire (2.). Les trois grands axes autour desquels se regroupent mes travaux (*cf.* volume 2) seront ainsi éclairés par le fait de constituer chacun d'eux une « exploration de l'autorité dans ses rapports avec l'exercice de pouvoirs et la démocratie d'entreprise ». Le premier axe a consisté dans l'importation de la distinction, d'essence sociologique, entre autorité et pouvoir dans l'analyse économique de la relation d'emploi, par le biais de l'économie des conventions (2.1). Le second axe correspond à un ensemble de travaux, essentiellement basés sur des études de cas, portant sur les coopératives de travailleurs au sein desquelles la coexistence entre une structure d'autorité et des principes démocratiques sont au cœur des interrogations (2.2). Enfin, le troisième axe a porté sur une redécouverte de l'œuvre de Chester Barnard, dont la référence à propos du sujet de l'autorité dans les organisations, est incontournable et dont je montre qu'il a été, par ailleurs, un promoteur de la démocratie d'entreprise (2.3).

Le grand intérêt de ce retour réflexif réside dans le fait de m'aider à mieux orienter les travaux à venir, en ayant recomposé une logique d'ensemble inspirante pour les choix futurs. C'est ainsi que dans la seconde partie (3.), il me semble essentiel de faire émerger, à partir des résultats de la réflexion entamée jusqu'ici, une « conception renouvelée de l'autorité comme vecteur d'une transformation de l'entreprise ». C'est tout d'abord en approfondissant encore les

apports de Chester Barnard à la théorie des organisations et en éclairant sa conception originale de l'autorité par le cadre général de réflexion sur les organisations qu'il a élaboré (3.1). C'est ensuite en voyant comment la démocratie d'entreprise pourrait être diffusée au-delà d'un périmètre restreint à partir du moment où le cadre normatif de sa promotion est élargi (3.2). Et enfin, il s'agira de consolider cette conception renouvelée de l'autorité « en démocratie », en prenant en compte les apports, tant de la réflexion sur la pensée authentique de Barnard, que de la conceptualisation conventionnaliste élaborée précédemment ou encore des observations réalisées dans les coopératives de travailleurs (3.3).

La conclusion construira des ponts vers ce progressisme d'avenir que je relie à l'élaboration d'une solution neuve au trilemme entre démocratie-autorité-pouvoir dont les solutions actuelles, marquées par une focalisation sur la gouvernance et/ou par un réductionnisme autogestionnaire plus ou moins explicite, entravent une plus large diffusion des formes démocratiques d'entreprise.

NOTE : Les extraits des textes en anglais ont été systématiquement traduits par mes soins.

2. L'exploration de l'autorité dans ses rapports avec l'exercice de pouvoirs et la démocratie d'entreprise : la ligne directrice des recherches effectuées

Arendt nous avertissait qu'« au moment où nous commençons à parler et à penser au sujet de l'autorité, (...) c'est comme si nous étions pris dans un dédale d'abstractions, de métaphores et de figures de rhétorique où toute chose peut être prise pour une autre », (1972a, p. 178). Les théories économiques, en particulier dans leurs courants contemporains néo-institutionnalistes, souffrent précisément de ne pas avoir une compréhension de l'hétéronomie, c'est-à-dire le fait que les comportements d'un individu soient orientés par la volonté d'un autre, qui opère une distinction entre deux ordres de relations ; d'une part, celui des « rapports de force », dans lequel la « force de contrainte » explique cette hétéronomie ; et d'autre part, celui de la « légitimité du commandement » dans lequel le « sens des devoirs » amène à ce même résultat. La réflexion que j'ai menée sur la reprise de cette distinction entre pouvoir et autorité m'a amené à mobiliser les concepts de la théorie des conventions, en introduisant des « convention régulatrices et constitutives » par lesquelles l'autorité est instituée et s'exerce de façon justifiée. C'est cette conceptualisation, dans laquelle je continue de m'inscrire, que je commencerai à présenter tout d'abord (2.1).

L'intérêt que je porte à la démocratie d'entreprise m'a poussé à observer les coopératives de travailleurs qui en sont une concrétisation ancienne et toujours actuelle. A travers ces observations, on peut se rendre compte des tensions existant entre les principes démocratiques et l'existence de relations d'autorité au sein d'un collectif hiérarchisé. Ce dernier ordre de relations est souvent rejeté dans les discours et pourtant bien présent dans nombre de coopératives de travailleurs. Je présenterai les leçons retirées de ces études empiriques qui amènent à porter un regard critique sur l'autogestion, dans ses visions radicales (2.2).

Immanquablement, mes centres d'intérêt ont fait croiser mon chemin intellectuel avec le grand penseur de la théorie des organisations qu'est Chester Barnard. S'il est connu avant tout pour la place qu'il accorde à l'autorité dans les organisations, la découverte d'un texte plaidoyer en faveur de la démocratie d'entreprise a été une source d'étonnement et de réflexion sur la façon dont ce grand auteur pouvait penser la coexistence des deux. Je présenterai dans un troisième point mon analyse de cette œuvre riche et qui reste fructueuse (2.3).

2.1 L'intérêt de la transposition en économie de la distinction d'origine sociologique entre autorité et pouvoir

Cette distinction, pour laquelle le sociologue Max Weber est la référence principale, semble clairement établie et bien caractérisée, et sa reprise peut s'apparenter à un exercice un peu scolaire et de faible portée. Au contraire, à mon sens, c'est une porte d'entrée à des analyses profondes et fructueuses sur les plans tant théorique qu'empirique. Au-delà, c'est même la clé de compréhension d'une tension fondamentale dans nos sociétés entre le principe d'égalité qui y est établi comme fondement, et la hiérarchie qu'implique nécessairement l'autorité. Louis Dumont reste incontournable dans l'analyse de cette mutation fondamentale de l'*homo hierarchicus* (1966) à l'*homo aequalis* (1977), grande affaire de nos sociétés modernes⁷. Ses prolongements se retrouvent dans les sphères de la famille, de l'école ou encore du pouvoir politique, et bien sûr donc, dans le cœur de la relation d'emploi, et de l'entreprise donc.

Dans un premier temps, je présente la pertinence de la mobilisation des conventions pour aborder les relations d'autorité dans leur distinction avec les rapports de pouvoir (2.1.1). Dans un second temps, je mobilise les « Cités » et leur construction normative conventionnelle comme fondements des ordres hiérarchiques, ce qui introduit un cadre institutionnalisé au type de relations caractéristique de l'autorité (2.1.2).

2.1.1 Les relations d'autorité abordées dans un cadre conventionnaliste

Les propos de Max Weber restent des plus clairs quant à la caractérisation de l'autorité vis-à-vis du pouvoir. Le pouvoir, ou la « puissance », est défini comme « toute chance de faire triompher au sein d'une relation sociale donnée sa propre volonté, [...] peu importe sur quoi repose cette chance » (1995, p. 95), alors que l'autorité, ou « domination », renvoie à « la chance de trouver des personnes déterminables prêtes à obéir à un ordre » (*ibid.*). On considère que cette « chance » est liée à la propriété de légitimité des commandements, et plus généralement, des comportements conformes exigés ce qui amène à les exécuter par « devoir ». Alors qu'un ordre est exécuté, ou un comportement hétéronome obtenu, dans le cadre d'une relation de pur

⁷ Hannah Arendt va dans ce sens en écrivant qu'« il aurait été peut-être plus sage (...) de poser la question que fut l'autorité ? et non qu'est-ce que l'autorité ? Car c'est, à mon avis, le fait que l'autorité a disparu du monde moderne qui nous invite, et nous fonde, à soulever cette question » (1972a, p. 121).

pouvoir du fait de la « force » utilisée. Selon Dockès, « le pouvoir est *morale*ment neutre et raisonner en termes de pouvoir, c'est se situer dans l'optique machiavélienne de l'adéquation des moyens aux fins » (2006, p. 9, je souligne). Ces moyens sont de tous ordres -menaces, séduction, récompenses, etc.-, et ont une logique de contrainte. Certes, la relation d'autorité peut suivre une logique de contrainte, mais « légitime » c'est-à-dire suivant une construction normative qui la « contient » au double sens utilisé par Dupuy (1992), celui d'en être constituée mais aussi d'en limiter l'étendue. Le « pouvoir », au contraire, hors du cadre de la relation d'autorité n'est pas « contenu », et la contrainte mobilisée est sans limite, hormis le respect de l'ordre public lorsque le pouvoir est officiel. On sait bien que sur ces questions terminologiques, Arendt nous a avertis des risques de confusion et j'évite donc d'invoquer le terme de « violence » qu'elle prend soin de bien distinguer de celui de « pouvoir »⁸.

Si la contrainte est une direction asymptotique pour l'autorité, elle est la pente directrice du pouvoir. Cela amène à nuancer la distinction qui n'est, certes, pas manichéenne car la relation d'autorité peut bien « dégénérer »⁹ en relation de pouvoir. Mais la relation d'autorité se distingue bien d'une relation de pouvoir par sa nature même, ce qu'on peut résumer par le fait que la première repose sur le « sens du devoir » contre les « rapports de force » pour la seconde. « Il n'est nul besoin de contrainte ou de persuasion » car « ceux dont l'obéissance est requise reconnaissent [l'autorité] inconditionnellement » explique ainsi Arendt (1972b, p. 145). Herbert Simon rejoint la philosophe en expliquant que « le subordonné suspend son jugement critique et conforme son choix à l'ordre ou au signal qu'il reçoit » (1983, p. 113). C'est le cas toutefois dans une certaine limite, celle de la « zone d'acceptation » -selon l'expression que Simon reprend de Chester Barnard qui parle lui de « zone d'indifférence »-, qui circonscrit les actions acceptables.

Selon cette spécification, les comportements dans le cadre de la relation d'autorité sont considérés comme « allant de soi »¹⁰, et c'est en cela qu'on reconnaît leur légitimité, lorsque la justification des comportements des personnes impliquées n'a même pas besoin d'être explicitée. Cela nous ramène au cadre de la théorie des conventions (TC désormais) qui est une théorie de la coordination reposant sur de tels types de comportement réglant les attentes réciproques, s'imposant par leur « saillance » selon le terme utilisé par Thomas Schelling

⁸ « 'Tous contre un', telle est la forme extrême du pouvoir alors que celle de la violence est 'un contre tous' » explique ainsi Arendt (1972b, p. 142).

⁹ On peut parler d'autorité dégénérée dans le sens mathématique de « dégénéré », celui que Dupuy (*ibid.*, p. 332) définit comme un « cas particulier, limite, qui de ce fait, est loin de posséder la richesse du cas général ».

¹⁰ Cela rejoint la remarque d'Arendt sur le fait que « l'autorité (...) désigne le plus impalpable de ces phénomènes » remarque établie à l'occasion de précisions terminologiques sur puissance, violence, pouvoir... (1972b, p. 145).

(1986), précurseur reconnu de la TC. Cependant, la mise à l'épreuve de la légitimité de l'autorité impose parfois qu'un argumentaire de justification soit élaboré, confronté à un argumentaire divergent qui, l'un et l'autre, reposent aussi sur des conventions, normatives pour le coup. On reconnaît là la distinction originelle de la TC (Batifoulier, 2001) entre les conventions comme « règles conventionnelles » -indiquant un « savoir comment » agir-, et comme « modèles d'évaluation conventionnels » -indiquant un « savoir pourquoi » agir-, correspondant respectivement aux conventions₂ et conventions₁ chez Favereau (1986).

Brièvement, cette approche conventionnaliste met en exergue différentes propriétés de l'autorité et de sa qualité de légitimité :

i. L'autorité correspond à des guides de comportements qui donnent des repères dans le cadre d'une relation marquée par une forte incomplétude. C'est la thèse principale de Simon (1951) qui fait de la question de l'incertitude la base même d'une relation d'emploi impliquant la subordination. Celle-ci est une solution à l'incertitude dans le sens où cela suppose que « le subordonné peut se demander -et on attend de lui qu'il le fasse ; 'comment mon supérieur souhaiterait-il que je me comporte en de telles circonstances ?' » (*ibid.*, p. 115). Favereau (1997) résumera lumineusement cette idée par d'autres voies en avançant que « l'incomplétude est la solution, pas le problème ». A travers ces affirmations, l'autorité est vue comme un cadre d'action qui ne se résume pas à des prescriptions directes et à du contrôle. Ce serait un contresens d'associer l'autorité à une métamorphose des salariés qui y sont soumis en « robots » obéissants. Au contraire, ceux-ci obéissent si une forme de coopération émerge.

ii. La relation d'autorité repose sur des comportements attendus, tant de la part de celui qui exerce l'autorité que de celui qui y est soumis. Simon avance que deux personnes engagées dans une relation d'autorité durable jouent des « [rôles] qui supposent une *anticipation d'obéissance* de la part de l'un et un *consentement à obéir* de la part de l'autre » (*ibid.*, p. 113, souligné par l'auteur). Et il rajoute que « la modération du supérieur est aussi importante que l'obéissance du subordonné pour le maintien de cette relation » (*ibid.*, p. 119). Les conventions fournissant des guides dans la coordination, sa réussite est atteinte lorsqu'il y a convergence des attentes réciproques. Il y a là une ouverture à de potentiels conflits de degré variable si cette convergence ne s'établit pas et que la « justesse », comme la « justice », des comportements, d'un côté ou de l'autre de l'autorité, sont contestées.

iii. Un autre des apports de cette approche est de rendre compte d'une dynamique d'auto-renforcement de l'autorité, la conformité des comportements aux conventions renforçant leur saillance et leur acceptation. Réciproquement, on constate une fragilité de l'autorité lorsque surviennent des comportements non conformes, dont la contagion risque de remettre en cause

son existence même. Hannah Arendt évoque cette fragilité en écrivant que « le mépris est ainsi le plus grand ennemi de l'autorité et le rire est, pour elle, la plus grande menace » (1972b, p. 146). On retrouve là l'intuition initiale de Lewis (1969) sur la caractéristique de « connaissance commune » derrière l'effectivité d'une convention. C'est ce qui en fait la force mais aussi la faiblesse. Kenneth Arrow l'a bien exprimé également en expliquant qu'« en définitive, il me semble que l'autorité est viable dans la mesure où elle est le nœud d'espoirs convergents. Un individu obéit à l'autorité parce qu'il pense que les autres obéiront » (1976, p. 92.) Il ajoute que « l'accent mis sur la convergence des espoirs comme source d'autorité implique sa fragilité » (p. 93).

La TC me semble donc particulièrement adaptée pour décrire et analyser le déroulement des relations d'autorité au sein des organisations. Mais cette approche conventionnaliste de l'autorité peut être attaquée ; d'une part, sur le déni du cadre institutionnel contraignant au sein duquel elle prend place, le contrat de travail en étant un élément de base ; et d'autre part, sur le déni de l'agonisme constitutif de l'autorité à laquelle elle aboutirait. Plus globalement, la TC est accusée d'accorder une place trop centrale à l'analyse de l'intersubjectivité dans les relations sociales, sans reconnaître pleinement leur ancrage institutionnel¹¹.

C'est oublier que la TC a pris un tournant institutionnaliste¹² à la fin des années 1990 dont l'approche conventionnaliste de l'autorité peut se prévaloir.

2.1.2 L'institution de la hiérarchie éclairée par les Cités

L'analyse des relations d'autorité bien différenciées des relations de pouvoir, dans ce cadre de la TC, m'a amené à reconnaître l'existence de « conventions régulatrices » par lesquelles les attentes réciproques sont coordonnées entre les participants à ces relations. Elles englobent les guides de comportement des plus informels, comme les stéréotypes concernant le comportement d'un supérieur ou d'un subordonné, jusqu'à ceux qui ont résulté d'explicitation, à l'oral ou par notes de services, voire d'une formalisation par le biais du règlement intérieur. Dans tous les cas, l'interprétation de ces règles plus formelles requiert des conventions qui

¹¹ L'article de Lordon (2007) intitulé « la légitimité n'existe pas » illustre bien ce type de critiques. Voir aussi Amable et Palombarini (2005) pour une critique en règles de la TC.

¹² Ce tournant institutionnaliste est apparent dans différentes publications entamées à la fin des années 1990 : Orléan, 1997 ; Favereau, 1998 ; Salais *et al.*, 1998 ; Bessy et Favereau, 2003 ; Eymard-Duvernay (dir.), 2006.

aident à savoir comment agir selon les situations et sa position et fournissent des appuis aux besoins de justification de ses comportements.

J'ai ensuite introduit des « conventions constitutives » pour donner corps à l'encastrement de l'autorité dans un cadre institutionnel, dont le contrat de travail est un élément fondamental. Bien sûr, c'est la subordination, reconnue tardivement par une jurisprudence toujours vivante aujourd'hui à travers les débats judiciaires sur le statut des travailleurs de plateforme, qui est le trait marquant de ce cadre institutionnel. Cette institution de positions hiérarchiques, et donc inégales, qu'implique ce contrat particulier, rencontre les propos de Hannah Arendt : « ce qui rend possibles ces exemples [de relation d'autorité], c'est l'inégalité naturelle qui règne entre ceux qui commandent et ceux qui obéissent. [...] C'est seulement dans ces cas d'inégalité flagrante que la domination peut s'exercer sans prise de pouvoir et sans la possession des moyens de la violence » (1972b, p. 144). Le lien est bien établi entre l'institution d'une hiérarchie et l'instauration de l'autorité, alors que dans le cas de rapports de pouvoirs, il n'existe pas un tel ordre hiérarchique sous-jacent. Les pouvoirs s'exercent en fonction de la confrontation des forces aboutissant à des comportements contraints par le plus fort. Ce diagramme de forces vaut *hic et nunc* et se rejoue à chaque occasion, alors que la hiérarchie et l'autorité en son sein, se déploient dans le temps, sans être figées évidemment, comme faits institutionnels (Searle, 1998).

Louis Dumont, dont les travaux ont été centrés sur le passage de sociétés à la hiérarchie institutionnalisée aux sociétés proclamant l'égalité entre les personnes, présente la relation hiérarchique « comme relation entre l'englobant et l'englobé » (1966, p. 396). Il donne en exemple la latéralité qui englobe la gauche et la droite et subordonne celle-là à celle-ci. Par ailleurs, il fait le parallèle entre la relation hiérarchique et une relation mathématique d'ordre total, ce qui est une façon également de montrer le contraste avec les rapports de pouvoir. Ainsi, l'autorité est dotée de la propriété d'anti-symétrie ; autrement dit, si A a de l'autorité sur B, B n'en a pas sur A. Cela ne vaut pas forcément pour un rapport de pouvoir. De même, l'autorité est transitive, au sens où si A a de l'autorité sur B et B sur C, alors A a de l'autorité sur C, ce qui ne vaut pas forcément, encore, pour les rapports de pouvoir. C'est ce qui fait de l'autorité hiérarchique un fait institutionnel opérant dans la durée, et qui repose sur le fait que « supérieur et subordonné ont en commun la hiérarchie dont chacun reconnaît la justesse et la légitimité et où tous les deux ont d'avance leur place fixée. » (*ibid.*, p. 123) selon les propos d'Arendt.

En parlant de « conventions constitutives »¹³, on met en avant l'existence d'un cadre d'actions stabilisé par des règles formelles, telles que la subordination entre le salarié et l'employeur qu'instaure le contrat de travail. De telles conventions créent ce cadre, alors que les conventions régulatrices guident les actions ayant lieu dans ce cadre. Cette construction analytique rejoint le tournant institutionnaliste pris par la TC que résume l'affirmation selon laquelle « les institutions reposent sur les conventions les plus légitimes » (Eymard-Duvernay *et al.*, 2006, p. 39). Cette base formelle des institutions, comme l'illustre le cadre juridique de la relation d'emploi salariée, n'évacue nullement la question de l'interprétation des règles, même les plus formelles, qui ne font pas simplement que s'appliquer pour guider les comportements. En particulier, le lien juridique de subordination, antagonique avec le principe constitutionnel d'égalité, est particulièrement soumis à des impératifs de justification, au-delà de son fondement légal. Dans une société d'égalité de droit, reconnaître des différences de niveau au sein d'une organisation, à partir desquels un commandement peut être exercé par des supérieurs sur des subordonnés tenus d'obéir, doit être solidement argumenté. D'ailleurs, le cadre légal du travail issu de la Révolution Française avait évacué toute subordination, et la hiérarchie qui en est la base, au profit de contrats de louage, conçus comme des accords entre égaux sur un échange de services.

Les Cités semblent une construction théorique qui rencontre de façon parfaitement adéquate cette justification des différences de valeur, ou plutôt de « grandeur » pour reprendre le vocabulaire de Boltanski et Thévenot (1991), entre les personnes formant ainsi un ordre hiérarchique au sein duquel l'autorité s'exerce de façon légitime. La compatibilité avec les fondements de notre société d'égalité de droit est assurée par deux des axiomes énoncés par les auteurs, ceux de « commune humanité » et de « commune dignité ». Le premier interdit de penser que certaines catégories de personnes, catégories fondées sur la race ou la religion par exemple, n'ont pas accès au même degré aux droits individuels qui fondent notre conception de l'humanité. Le second circonscrit les inégalités d'accès à des ressources ou à des pouvoirs dans le temps ou à des situations sociales. A côté de ces principes, une Cité repose sur les axiomes de « dissemblance », s'écartant des communautés de pairs, et de « hiérarchie », construisant un ordre basé sur la « grandeur » reconnue aux personnes. La relation de travail salarié se déroule bien dans un collectif conforme à ces axiomes, à travers effectivement la subordination entre des personnes dont les grades diffèrent mais qui s'écarte du travail servile et limite les rapports hiérarchiques au temps et au lieu de travail. Les principes d'autogestion,

¹³ On retrouve cette notion dans l'introduction (p. 11) rédigée par Eymard-Duvernay du livre collectif paru en 2006 et intitulé « Economie des conventions – Méthodes et résultats ».

dans leur radicalité, rompent précisément avec ce type de collectif en évacuant toute hiérarchie, formant une sorte d'« Eden » égalitaire, selon les termes de Boltanski et Thévenot (*op. cit.*).

L'ordre hiérarchique ainsi bâti doit, pour être justifié, se conformer à deux autres axiomes qui construisent la légitimité de l'autorité. D'une part, l'axiome du « bien commun » désigne l'apport bénéficiant au collectif dont les « grands » sont la source. D'autre part, l'axiome « d'investissement » suppose que la reconnaissance de la grandeur supérieure s'accompagne d'un coût, d'un sacrifice qui fait de la grandeur une charge autant qu'une reconnaissance de sa valeur supérieure.

Les hiérarchies au sein des organisations productives, là encore, souscrivent à ces axiomes qui établissent ainsi les conditions de la reconnaissance de leur légitimité. C'est bien parce qu'on pense que les supérieurs apportent plus à l'organisation qu'on les considère comme « supérieurs », cette justification étant étayée par le fait que ces supérieurs doivent aussi supporter plus de charges que les autres.

La référence à l'architecture des Cités pour analyser la relation salariale à l'intérieur d'ordre hiérarchique permet de déployer une analyse féconde ; d'abord en donnant un cadre de compréhension englobant de ce qui est sous-jacent à l'autorité hiérarchique et de ce qui la distingue des relations de pouvoir ; ensuite, en prenant en compte la pluralité de ce qui fonde la légitimité de ces rapports de subordination, compte tenu du pluralisme des Cités, déclinées en « inspirée, domestique, marchande, civique, industrielle » dans la liste initiale, à laquelle Boltanski et Chiapello (1999) adjoignent la Cité « par projets » ; enfin, en pointant les sources de conflictualité potentielle que cette approche conventionnaliste de l'autorité est loin d'exclure, bien au contraire.

Boltanski et Thévenot (*op. cit.*) mettent en avant trois niveaux de désaccord en lien avec l'ordre des Cités, selon l'importance de la remise en cause de l'ordre établi. Tout d'abord, les « litiges » sont « un désaccord sur la grandeur des personnes et donc sur le caractère plus ou moins juste de leur distribution dans la situation » (p. 168). C'est la légitimité des personnes qui est remise en cause du fait de leurs comportements « déplacés » qui amènent à devoir les « remettre à leur place ». Ce type de critiques reçoit de multiples illustrations dans le cadre des relations d'autorité, autant de la part de celui qui y est soumis que de la part de celui qui l'exerce. Le second niveau du désaccord est celui de la « dispute », dans laquelle « [les personnes] font valoir, dans la situation qui leur a été préjudiciable, d'êtres ne relevant pas du monde dans lequel l'épreuve doit être agencée pour être valable » (p. 267). Il s'agit cette fois-ci d'une remise en cause de la légitimité des formes d'exercice de l'autorité, du fait qu'elles ne souscrivent pas, aux yeux d'une des parties, aux principes de justification. On pourrait en résumer la nature en

citant l'expression, « ce n'est pas le sujet ». Ainsi, le salarié qui pense être visé personnellement par son supérieur qui ne l'apprécie pas humainement va rentrer dans ce type de désaccord. Enfin, le troisième niveau de désaccord envisagé par Boltanski et Thévenot est le « différend » dans lequel « la contestation [...] s'accompagne d'une remise en question du bien commun dénoncé comme simple autosatisfaction par opposition à d'autres principes de justification » (p. 275). C'est le fondement même de l'autorité qui est dénoncé par ceux qui y sont soumis sur la base d'une absence de contributions particulières, ou de charges particulières à assumer, justifiant la « grandeur » des supérieurs hiérarchiques. Leur irresponsabilité, leur incompétence, leur manque d'apports au collectif de manière générale, remettent en cause leur autorité dont le fondement légitime est contesté de ce fait.

Ces désaccords, de degré et de nature variables, tournant autour de la « justesse » et de la « justice » de l'ordre hiérarchique, sont susceptibles de le déstabiliser et ainsi de dégrader la qualité de la coordination et de la coopération en sapant les fondements de l'autorité. Différentes réponses sont possibles, allant de l'ignorance manifeste jusqu'à un déplacement vers des arènes judiciaires, en passant par la saisine de tiers, y compris les représentants du personnel. La particularité des désaccords dans ce type de relation est qu'ils ont lieu dans un cadre institutionnellement inégal pour les parties en conflit dans lequel les supérieurs détiennent ce que Simon (*op. cit.*) appelle le « droit au dernier mot ». Autrement dit, « quand il y a désaccord [...] il revient à l'autorité [...] de trancher » (p. 115), ce qui accroît la condition de légitimité dans l'exercice de ce pouvoir d'arbitrage. Ainsi, le dénouement du conflit importe dans le maintien de l'autorité même, dont on a vu que l'effectivité renforce son exercice, qui est autrement sapé par son ineffectivité, surtout lorsqu'elle devient flagrante et durable.

La sanction d'un subordonné, en tant que règlement d'une situation non accordée faisant partie des prérogatives des supérieurs, est alors un moyen de marquer l'anormalité de l'insubordination et souligne l'importance d'y mettre fin. Toutefois, cela marque un rapprochement de la relation d'autorité vers son asymptote que constitue la contrainte et constitue une marque de l'affaiblissement de sa capacité à imposer des comportements à celui qui y est soumis. Arendt l'affirme clairement en écrivant que « là où la force est employée, l'autorité proprement dite a échoué » (1972a, p. 123), ce à quoi fait écho Simon lorsqu'il affirme que « plus le subordonné se montre obéissant, moins les preuves de l'autorité sont tangibles » (*op. cit.*, p. 115). Ainsi, il y a une grande ambivalence dans l'usage des sanctions dans le cadre d'une relation d'autorité, en étant d'un côté une façon de réaffirmer la capacité du supérieur à faire agir ses subordonnés mais en soulignant d'un autre côté, le constat d'une incapacité initiale. Simon résume cette ambivalence en expliquant que « l'application de sanctions peut

affaiblir la structure hiérarchique, mais l'absence de ces sanctions aussi » (*op. cit.*, p. 130). Dans tous les cas, si l'usage de sanction devient nécessaire de façon courante, c'est que la légitimité de l'autorité s'est évaporée et l'on bascule alors vers des rapports de pouvoir basés sur les oppositions de force. Dans tous les cas, « l'existence de sanctions n'est pas une condition suffisante de l'obéissance à l'autorité » (*op. cit.*, p. 90) avance Arrow.

Je vais maintenant présenter un ensemble de travaux empiriques qui ont été menées au sein des coopératives de travailleurs avec l'émergence d'une problématique tournant autour des configurations de pouvoir, et la présence d'une autorité hiérarchique, en rapport avec les principes démocratiques portés par ce type d'entreprises.

2.2 Le constat de la place ambivalente de l'autorité dans les coopératives de travailleurs

Descendantes des associations de travailleurs nées dans la première moitié du 19^{ème} siècle, les Scop (société coopérative et participative), auxquelles maintenant s'ajoutent les Scic (Société coopérative d'intérêt collectif)¹⁴ de plus en plus nombreuses, sont un terrain d'observation idéal de la démocratie d'entreprise « vivante ». Microcosme dans le tissu des entreprises, avec 4 500 entités environ, représentant plus de 80 000 salariés dont 70% sont sociétaires, elles constituent un lieu d'observations des pratiques concrètes de mise en œuvre du principe démocratique, dans le cadre d'une activité économique concurrentielle. C'est en cela qu'elles sont exemplaires, étant tenues d'obtenir des résultats productifs et soumises à des contraintes de financement, au même titre que les entreprises dites classiques. J'ai mené beaucoup de travaux de terrain en équipe avec d'autres collègues, auprès de dizaines de ces Scop et Scic, y compris lors d'un programme ANR dont j'étais le coordinateur scientifique.

Je présente ici les principaux enseignements de ces travaux en me focalisant sur la façon dont l'exercice d'une autorité hiérarchique s'articule avec le principe démocratique dans ces coopératives de travailleurs. Dans un premier temps, je présente les résultats de ces travaux de terrain menés sous différents prismes, montrant une grande diversité de situations et les spécificités témoignant du fait que la démocratie d'entreprise s'illustre au-delà de la stricte gouvernance (2.2.1). Dans un second temps, je montre que cette diversité s'observe aussi au niveau de la configuration de pouvoirs, ce qui a donné lieu à une typologie. Par ailleurs, l'étude sur la « transformation coopérative » a permis de voir comment le principe démocratique entraîne une métamorphose organisationnelle (2.2.2).

2.2.1 L'exploration nécessaire des entreprises démocratiques existantes

Si nous considérons que les coopératives de travailleurs illustrent ce que peut être une entreprise démocratique, c'est au regard de leur gouvernance d'abord, mais pas seulement comme nous le verrons. Effectivement, ce sont des « démocraties de travailleurs » dans le sens où le capital social doit être détenu majoritairement par les salariés -devenant « coopérateurs »

¹⁴ Les Scic sont nées d'une loi de 2001 en transposant le statut italien des « coopératives sociales ». Leur principale caractéristique est d'être multi-parties prenantes avec 3 catégories au moins de sociétaires : les travailleurs ou producteurs, les bénéficiaires et une autre catégorie (collectivités locales, sympathisants, etc.).

du fait qu'ils combinent leur statut de salarié à celui de sociétaire-, dont les votes pèsent du même poids selon le principe « une personne, une voix ». On vérifie ainsi que le principe démocratique de l'autogouvernement est vérifié : les membres du collectif concernés par une décision en sont à l'origine par une procédure de vote au cours de laquelle ils s'équivalent. Les coopératives de travailleurs mettent bien en œuvre un « autogouvernement égalitaire » à travers leur gouvernance, contrairement aux entreprises capitalistes qui organisent aussi des décisions par vote, mais selon une procédure « censitaire », en fonction du montant du capital détenu. Bien sûr, c'est aussi selon ce principe que sont choisis les représentants chargés de prendre les décisions au nom du collectif, dans le cas d'une démocratie représentative.

Par rapport à la rupture que représentent les coopératives de travailleurs vis-à-vis des entreprises classiques, on doit souligner également la place prédominante des personnes sur le capital ; Cela en fait des entreprises « a-capitalistes », une qualification d'« anticapitalistes » semblant excessive. Il ne faut pas omettre qu'elles ont des visées lucratives -elles doivent dégager un excédent de gestion- et une production marchande -elles vendent leur production à un prix économiquement significatif. Cette prédominance des travailleurs sur les apporteurs de capital se concrétise d'abord par le principe « une personne, une voix ». D'autres règles concrétisent cette prédominance, par exemple celle concernant la distribution de l'excédent de gestion dont la part qui revient aux détenteurs de parts sociales, est limitée statutairement¹⁵. L'impartageabilité des fonds propres, en particulier pour la partie dite des réserves obligatoires, y compris en cas de liquidation de la Scop¹⁶, en est un autre levier. Enfin, l'absence de plus-value en cas de vente de ses parts sociales -cette vente n'étant possible qu'en cas de départ de l'entreprise et entraînant d'ailleurs une « rupture réflexe » du contrat de travail, complète le tableau. La position de travailleur au sein de l'entreprise est donc première pour les coopérateurs, même s'il est possible d'être sociétaire non salarié, mais forcément en minorité dans le capital social et les droits de vote (au maximum, respectivement, 49% et 35%).

Enfin, les coopératives de travailleurs sont animées par une raison d'être qui n'est pas limitée à l'intérêt des associés et représentent à ce titre des précurseurs des transformations apportées par la loi PACTE de 2019¹⁷. Elles sont porteuses *a minima* d'un projet politique, celui précisément de la gouvernance démocratique, qui accompagne le projet économique, avec un

¹⁵ Elle ne peut pas dépasser la part mise en réserve, ni celle liée à la participation allant à tous les salariés, même non sociétaires. En pratique, la distribution maximale pour cette part revenant aux sociétaires est de 33%, à égalité avec les deux autres parts.

¹⁶ La « dévolution altruiste du boni de liquidation » signifie que les sociétaires doivent verser le reliquat des fonds propres, une fois les dettes réglées, à une organisation non lucrative, une association ou la fédération des Scop.

¹⁷ Elles peuvent d'ailleurs devenir des entreprises à mission, même si c'est assez rare. UP !, la plus grosse Scop de services en France dont l'activité historique est la gestion de Chèque Déjeuner, l'est devenue en 2023.

horizon de long terme apporté par la perspective de transmission aux futurs membres. L'expression, souvent entendue de la bouche même des coopérateurs, qui se considèrent comme « usufruitiers » d'un outil de production qu'ils ont le devoir de développer et transmettre, en est symbolique. La citoyenneté des Scop et Scic réside également dans la nature de l'activité économique, souvent en lien avec des objectifs sociétaux et environnementaux. Les Scic, avec leur forme multi-parties prenantes, sont encore plus investies dans cette citoyenneté économique qui, si elle n'est pas constitutive du statut des Scop, est dans leur ADN. Le principe 7 du manifeste de l'Alliance Coopérative Internationale (ACI) énonce un tel « engagement envers la communauté » qui vaut pour les coopératives en général.

Les observations de terrain retirées des études de cas que j'ai menées en équipe, en particulier avec les collègues de cette équipe baptisée « Projet Scop », ont amené deux enseignements principaux ; d'une part, le fait que ces coopératives de travailleurs constituent une alternative aux entreprises classiques, en particulier en mettant en œuvre des principes démocratiques bien au-delà des règles statutaires ; d'autre part, et c'est lié au point précédent, les coopératives de travailleurs dessinent, même à leur échelle réduite, une diversité de cas concrets de mise en œuvre de la démocratie d'entreprise. Autrement dit, la démocratie de l'entreprise n'est pas simple affaire de règles de gouvernance et elle peut prendre des formes concrètes très différentes.

Selon la nature des travaux empiriques, on a pu se rendre compte ainsi des déclinaisons multiples quant à leur rôle citoyen, le programme ANR intitulé Coop-In-and-Out visant précisément à rendre compte de cette imbrication entre coopération en interne et en externe dans sa grande variété (Charmettant *et al.*, 2020). Certaines Scop, et Scic surtout, ont ainsi une mission sociétale intrinsèque à leur activité productive -la culture, l'alimentation, la défense d'un patrimoine naturel ou local...- ou extrinsèque qui consiste en engagements de toute sorte : soutien à d'autres coopératives ou mécénat de compétences, relations partenariales approfondies avec d'autres entreprises, clients ou sous-traitants, etc.¹⁸

Nos études de cas nous ont également amenés à rendre compte de pratiques managériales dont les caractéristiques semblent provenir d'une mise en cohérence (cf. 2.2.2 pour illustration avec la transformation en Scop) avec les règles de gouvernance, bien que ces pratiques ne soient pas concernées directement par les statuts. Ainsi, la question de la rémunération est tout à fait centrale pour les coopératives de travailleurs, avec comme trait distinctif majeur, la limitation de l'échelle des salaires. Elle provient du fait que les salaires sont

¹⁸ La réflexion tirée de ces observations de terrain n'est d'ailleurs pas achevée, une communication étant en préparation pour le colloque GESS à venir.

plutôt plus élevés, vis-à-vis des entreprises classiques, pour les niveaux inférieurs de qualification et plutôt plus faibles, au contraire, pour les niveaux supérieurs, en particulier pour le dirigeant. Cette volonté de réduire les inégalités internes de rémunération s'observe aussi à travers la prise en compte limitée de l'ancienneté, de façon à ne pas créer des écarts trop importants du fait des dates d'entrée différentes dans l'entreprise et de l'âge, les deux facteurs étant souvent liés. Cette attention se retrouve aussi dans la façon dont l'accès aux parts sociales est réglementé, l'accélération pour les nouveaux sociétaires de l'acquisition de parts sociales leur permettant de rattraper les sociétaires plus anciens, dont le montant des apports est souvent plafonné par ailleurs. Cela évite ainsi de faire subir un désavantage trop important et durable dans la distribution du profit, qui dépend du montant de parts sociales détenu, pour les nouveaux sociétaires. L'intérêt des travaux empiriques est de faire ressortir la diversité des situations en pratique, la possibilité de rémunération identique entre tous les membres d'une Scop étant dans la réalité très exceptionnelle. Des solutions très différentes émergent selon les cas, relevant toutefois des mêmes préoccupations de justice distributive.

D'autres domaines de pratiques managériales ont été plus particulièrement analysés suite à nos études, en particulier le recrutement pour lequel existent des logiques pouvant se révéler contradictoires. S'il faut réussir à recruter une personne disposant d'une compétence, il faut aussi prendre en compte les possibilités qu'elle s'intègre dans ce collectif auto-gouverné et y prenne toute sa place, y compris par l'acquisition de parts sociales. Des pratiques relevant plus d'une logique -un recrutement sans mentionner le statut- ou l'autre -un recrutement de sympathisants rencontrés dans des manifestations-, montrent leurs limites. Très souvent, des temps dédiés à l'analyse du profil professionnel et d'autres à la présentation du cadre coopératif spécifique, se succèdent selon un « découplage » aboutissant à observer les candidats alternativement sous un prisme et sous l'autre. L'existence de pratiques collectives, y compris des entretiens devant les futurs collègues ou un suivi du processus par une commission de salariés, en particulier les futurs collègues de travail, est fréquemment observée. C'est le reflet de l'importance de l'impact de l'arrivée de nouveaux membres sur la dynamique collective.

Un autre domaine organisationnel a été exploré à partir d'un constat statistique avéré concluant à une plus grande stabilité de l'emploi dans les Scop par rapport aux entreprises classiques. Le moindre recours aux CDD, et encore moins à l'intérim, et la généralisation des CDI arrivant très précocement, en sont les vecteurs. Cette plus grande sécurité de l'emploi amène à s'interroger sur la façon dont ces coopératives arrivent malgré tout à être résilientes et à faire face aux fluctuations de l'activité économique, d'autant plus que l'on sait qu'elles ont des taux de survie plus élevés que les entreprises classiques. L'analyse menée à partir de

constats empiriques a fait ressortir deux grandes sources d'adaptabilité aux variations de l'activité ;

-d'une part, la flexibilité fonctionnelle qui repose sur la polyvalence des salariés, pouvant de ce fait passer d'un poste à un autre selon les besoins. La contrepartie en est l'entretien d'une situation de relatif sous-effectif structurel, qui accompagne cette polyvalence devenant obligatoire. L'avantage est ainsi de réduire le « point mort » de l'entreprise par rapport à son volume d'activité.

-d'autre part, la part variable élevée de la rémunération, provenant des règles de distribution de l'excédent de gestion. Elle est couplée à des rémunérations plutôt plus faibles pour la part fixe, en tous cas pour les emplois de qualification élevée. En cas de difficultés économiques, cette part variable n'est pas distribuée, ce qui permet de soulager les finances de l'entreprise, avec comme contrecoup une variabilité des rémunérations pour les membres de la Scop. L'accumulation de réserves obligatoires complète aussi cette capacité à affronter les difficultés.

Enfin, c'est une responsabilisation plus forte qui explique le fait que les Scop réussissent à mieux garantir la sécurité de l'emploi, tout en étant plus résilientes. Elle est observable à plusieurs niveaux ; par exemple dans les décisions prudentes d'investissement ou dans la politique de recrutement qui n'est pas moins prudente, et aussi dans les comportements de leurs membres qui, parfois, sont prêts à accepter des sacrifices pour la pérennité de leur entreprise. C'est d'ailleurs au risque d'une sorte d'auto-exploitation et parfois d'un sur-engagement risqué quant à leur santé physique et psychologique. Ce régime de combinaison de sécurité de l'emploi et de flexibilité organisationnelle et financière a été baptisé du terme de « sécu-flexibilité », néologisme destiné à bien montrer le contraste avec la formule de la flexicurité.

Pour finir, la diversité du monde des coopératives de travailleurs est ressortie à un autre endroit, celui des représentations collectives, suite à une question préalable à des entretiens avec des membres de différentes Scop et Scic portant sur le sens de la « coopération ». Les résultats, obtenus avec le logiciel Alceste d'analyse textuelle, ont fait émerger trois classes de sens différents, une quatrième classe étant à l'intersection des trois autres. Un premier sens correspond à l'« égalité », renvoyant à la participation égalitaire aux prises de décisions mais aussi en termes de rémunérations. « Coopérer, c'est d'abord être traité à égalité » pour certains, les femmes étant surreprésentées dans cette classe lexicale, ainsi que les non sociétaires. Le deuxième sens correspond, lui, à l'« autonomie ». « Coopérer, c'est d'abord ne pas être soumis à un pouvoir supérieur », agir de façon libre mais aussi responsable, ce qu'on retrouve plus souvent chez les plus âgés et dans les secteurs de la culture et de l'informatique. Enfin, le troisième sens est celui de la « solidarité ». « Coopérer, c'est d'abord former un tout solide »,

avec l'entraide, le partage comme mots-clés, sens plus présent parmi les hommes et les plus jeunes ainsi que dans le secteur secondaire, bâtiment et industrie.

Cette analyse des représentations à partir d'un traitement lexical de réponses courtes, mériterait d'être reprise et approfondie. Mais elle a l'intérêt de montrer que des attentes différentes s'expriment parmi les membres des coopératives de travailleurs sur ce qui constitue leur particularisme. Les conséquences sont multiples sur le fonctionnement organisationnel, et en particulier sur le jugement quant à la nécessité ou non d'une structure hiérarchique où s'exerce une autorité. Ces attentes variées naissent des caractéristiques de l'entreprise elle-même, son histoire, son activité, ainsi que des caractéristiques des personnes qui y travaillent à travers les relations sociales qui se sont nouées entre elles. Une « atmosphère » idiosyncrasique émerge à partir des déclinaisons de principes universels tels que le principe de coopération.

De la même façon, on peut voir des manifestations propres à chaque coopérative de travailleurs du principe de la démocratie, avec une diversité dont j'ai tenté de tirer des modèles homogènes de façon à former une typologie.

2.2.2 Variété des figures de la démocratie et des voies de démocratisation

Les études empiriques ont amené une première leçon essentielle, à savoir que les coopératives de travailleurs se différencient à différents endroits des entreprises dites classiques, au-delà de ce que contient le statut en matière d'organisation de la gouvernance. C'est le cas pour des pratiques de management telles que les rémunérations, le recrutement, la gestion des effectifs mais aussi les représentations et les attentes des membres comme on l'a vu à travers les connotations variées de coopération. Une seconde leçon est que ces spécificités se déclinent entre les coopératives de travailleurs selon un spectre large. Ainsi, certaines adoptent des rémunérations égalitaires, d'autres mettent en place des rémunérations différenciées, avec des échelles plus ou moins larges, et sur la base de critères variés telles l'ancienneté ou même les « charges de famille ». Ce qui est transversal à tous les cas, c'est le fait d'aborder la question de la rémunération selon des critères de justice et d'en décider démocratiquement.

Les mêmes constats concernent précisément la configuration des pouvoirs, avec d'une part, le constat que la démocratie, caractéristique de la configuration rencontrée au sein des coopératives de travailleurs, ne se limite pas aux règles statutaires de gouvernance et d'autre part, qu'il existe une grande diversité entre les coopératives de travailleurs quant aux

manifestations du principe démocratique au sein de leur configuration des pouvoirs. Afin de donner du sens à ces constats et se repérer entre les formes possibles de la démocratie d'entreprise, j'ai élaboré une typologie reposant sur deux critères de caractérisation :

-le premier critère, correspondant au positionnement selon l'axe vertical de la représentation graphique (*cf.* figure n°6), renvoie à l'articulation entre les dimensions de gouvernance et de management. J'ai fait remarquer, dans l'introduction, que les Scop avaient comme particularité de faire coïncider schématiquement l'entreprise, au sens d'entité organisationnelle orientée par un résultat productif, et la société, entité juridique rassemblant des associés visant à favoriser leurs intérêts, à côté d'autres objets sociaux. Il en résulte une sorte de superposition du management et de la gouvernance, pouvant prendre deux modalités. La première, correspondant au Nord sur le graphique, place « au-dessus » ce qui concerne le management vis-à-vis de la gouvernance. C'est visible à travers les sujets prioritaires -autour du projet économique-, les personnes détentrices du pouvoir -les plus qualifiés, ceux issus du cœur du métier ou les managers- ou encore les rapports avec l'extérieur -plutôt tournés vers les acteurs économiques. A l'opposé, en direction du Sud, la gouvernance « recouvre » le management ce dont on peut s'apercevoir à travers des caractéristiques opposées : des préoccupations plutôt pour le projet socio-politique, des dirigeants choisis pour leur rôle dans ce projet, des rapports avec l'extérieur tournés plutôt vers les acteurs de l'ESS, dont d'autres coopératives.

-le second critère est plus classique puisqu'il porte sur la « distribution du pouvoir », avec comme modalité contraire sa centralisation. Lorsque le pouvoir est très distribué, en direction de l'Ouest sur notre schéma, les participants à la prise de décision sont l'ensemble des membres concernés. C'est visible aussi à travers une rotation fréquente entre les détenteurs de pouvoirs, et la fréquence des moments de prise de décision collective. A l'opposé, en direction de l'Est donc, les caractéristiques sont inverses, à savoir des prises de décision par une personne ou un petit groupe, une plus grande stabilité des décideurs dans le temps et des moments de décision collective plus espacés.

La typologie retrouve les deux modèles polaires que décrivent Cornforth *et al.* (1988) dans ces termes : le premier est celui dans lequel « la seule autorité légitime est le collectif pris comme un tout » (p. 135) et le second « basé sur les principes de la démocratie représentative » (*ibid.*), aboutit à des « coopératives à 'structure duale' car elles ont deux systèmes de contrôle, managérial et démocratique » (p. 136). Le premier modèle, celui de la « Scop autogestionnaire », apparaît dans le quadrant Sud-Ouest du graphique, et le second, correspondant à la « Scop managériale », est situé dans le quadrant opposé au Nord-Est. A l'instar des auteurs, je considère cette seconde forme comme démocratique, sans considérer

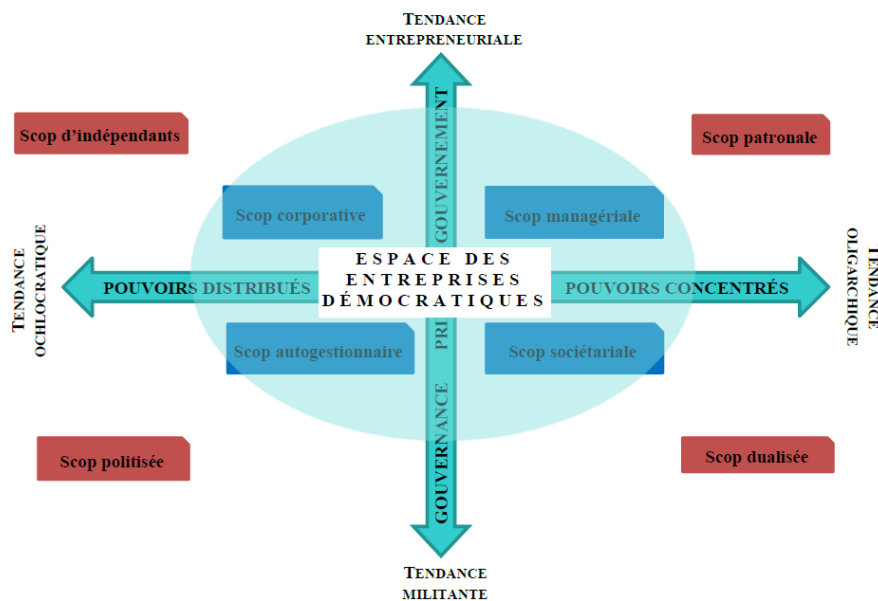
qu'elle procède forcément d'un mouvement de dégénérescence vis-à-vis de la première forme. Cela amène à s'écarter de la normativité restrictive placée dans la configuration de pouvoir autogestionnaire, associée à une démocratie directe et en niant une certaine indépendance de la structure managériale. La remarque de Cornforth *et al.* (*op. cit.*) sur la « dualité » d'une forme coopérative basée sur la démocratie représentative, à savoir que les dimensions de gouvernance et de management sont séparées, rejoint mes observations. C'est ce qui apparaît précisément comme en antinomie avec les Scop autogestionnaires, et plus globalement avec l'indication donnée par la direction Sud sur notre schéma où la priorité est la gouvernance. Autrement dit, lorsque l'entreprise se superpose à la société, les configurations de pouvoir tendent à séparer plus nettement les dimensions de gouvernance et de management. Au contraire, lorsque la société se superpose à l'entreprise, on a plus souvent une confusion entre ces deux dimensions. En conséquence, l'autorité mise en œuvre dans le domaine du management est plus fortement remise en cause dans la forme de démocratie directe, alors qu'elle est mieux acceptée, et ne semble pas incompatible avec la gouvernance démocratique, dans la forme de démocratie représentative. C'est une ligne de démarcation bien visible qui traverse la diversité des situations réelles observées au sein des coopératives de travailleurs.

La typologie amène à rendre visibles aussi deux autres formes, moins bien repérées dans la littérature sur les coopératives de travailleurs et qui ont pourtant une existence empirique avérée. Tout d'abord, les « Scop corporatives », au Nord-Ouest, qui font coïncider une priorité du management avec une distribution étendue du pouvoir. C'est ce modèle qu'on voit dans les Scop rassemblant des professionnels qualifiés, comme des bureaux d'études ou des cabinets d'architecte, etc. A l'opposé, au Sud-Est donc, les « Scop sociétariales » associent une certaine centralisation du pouvoir avec une priorité de la gouvernance, qu'il s'agisse de la légitimité des décideurs ou des priorités que se donne la Scop.

Outre le fait d'apporter des repères parmi la diversité des situations concrètes observées sur le terrain, cette cartographie permet aussi de sortir de la vision normative de la démocratie d'entreprise réduite à sa forme autogestionnaire, dont tout écart procéderait de la « dégénérescence » selon la littérature classique sur les coopératives (Webb & Webb, 1920). Elle permet au final d'envisager des trajectoires de dégénérescence variées, en fonction des situations de départ et selon les forces associées aux pôles opposés de chacun des deux axes. La dégénérescence est ainsi associée canoniquement à la « tendance oligarchique », qui se combine à la « tendance entrepreneuriale », aboutissant à une captation du pouvoir par les managers. Mais elle peut provenir aussi d'une accentuation de la « tendance militante » et d'une distribution du pouvoir qui s'apparente à de l'ochlocratie, terme indiquant le gouvernement par

la foule. On observe ainsi des Scop où les décisions semblent provenir de ralliement à des positions idéologiques, le projet économique devenant absent. Ce gouvernement ochlocratique correspond souvent à des modes d'élaboration de la décision collective qui vise à contraindre le moins possible chaque participant au choix collectif majoritaire. C'est le cas des élections sans candidats, de la recherche de consensus... On y observe souvent l'émergence de personnalités charismatiques qui deviennent les points focaux de ces mouvements de foule, dont le mouvement provient de comportements mimétiques. Les acteurs de terrain parlent eux-mêmes de « Scop à gourou » pour désigner ce type de coopératives dans lequel la démocratie est confrontée à une prise de pouvoirs par un « leader » s'imposant par la force de son charisme ou des craintes qu'il suscite.

Figure n°6 : Typologie des formes de Scop



Source : Charmettant et al., 2015, p. 43

D'autres voies de dégénérescence apparaissent encore en suivant la logique de la typologie, avec une tendance à l'entrepreneuriat des membres menant une activité en grande partie autonome, ou encore la tendance militante qui soumet encore plus la structure managériale à la structure de gouvernance. Ainsi, par rapport aux quatre modèles polaires décrits précédemment, je fais apparaître quatre cas de modèles « dégénérés » :

1/ La « Scop politisée » est la forme dégénérée de la « Scop autogestionnaire » en s'écartant de plus en plus du projet économique au profit d'un projet socio-politique « militant », avec une gouvernance et un management totalement soudés, laissant le pouvoir à de fortes personnalités avec une adhésion mimétique des autres membres.

2/ La « Scop patronale » correspond à la forme canonique de dégénérescence, à partir de la « Scop managériale », avec un projet économique devenant prédominant et une prise de pouvoirs par une oligarchie de managers.

3/ La « Scop d'indépendants » renvoie au renforcement de l'autonomie des membres de la coopérative, repérée comme « Scop corporative » dans la typologie, dont les activités nécessitent peu de coordination, et qui ne décident plus grand-chose en commun.

4/ La « Scop dualisée » est la forme dégénérée des « Scop sociétariales », provenant d'une accentuation de la soumission du management à la gouvernance, entraînant des conflits de décision et de personnes.

Ce dernier cas de dégénérescence est à l'instar de ce qu'on observe dans les associations au sein desquelles la gouvernance par le bureau de bénévoles élus est totalement clivée avec le management mis en place par des salariés de l'encadrement. Cette remarque témoigne des liens qui pourraient être tissés avec les travaux de Henri Desroches (1976) sur le « quadrilatère coopératif ». Ce schéma, classique par rapport aux problématiques de pouvoirs dans les organisations de l'ESS, permet de visualiser les relations, et les tensions possibles, entre les acteurs se situant aux quatre angles : Salariés, Managers, Administrateurs, Sociétaires. Un travail d'approfondissement et de clarification reste à mener sur la typologie proposée ici, en ayant foi dans la capacité d'analyse qu'elle promet.

Une autre étude, conduite collectivement avec les collègues de l'équipe « Projet Scop », a permis d'observer spécifiquement la variété des trajectoires de démocratisation à l'occasion de six études de cas de « transformation coopérative ». Cette dernière expression rassemble les trois différentes modalités par lesquelles une entreprise dite classique devient une Scop, soit par reprise à la barre d'une entreprise en difficultés, soit par transmission d'une entreprise saine par le ou les dirigeants à ses salariés, soit par transformation d'une association. Un cadre analytique a été élaboré selon une démarche abductive qui permet de rendre compte des observations concernant le déroulement de ce processus pour l'ensemble des cas. Nous avons ainsi fait apparaître trois temps distincts -la gestation, la réalisation et l'institutionnalisation-, présentant des enjeux particuliers et des perspectives d'interruption de la transformation coopérative, ou lorsqu'elle a eu lieu, de liquidation de l'entreprise. Ces « échecs » de la transformation coopérative ont pu être envisagés avec du recul temporel, et donc alors même que le statut avait été adopté, puisque les études de cas ont été menées sur une période de près de 10 ans, avec un changement de statut pouvant remonter au début des années 2010. Nous avons aussi évoqué les possibilités que le projet de Scop s'interrompe durant la « gestation », les conditions n'étant pas

assurées pour qu'une équipe de salariés accepte de reprendre l'entreprise alors que le dirigeant souhaitait leur transmettre sous ce statut.

Notre cadre analytique a permis une vue globale de ce qui constitue une véritable « métamorphose organisationnelle » dont nous avons décrit le processus en articulant les trois dimensions de l'organisation, à savoir la gouvernance, le management et les relations interpersonnelles. Une quatrième dimension, celle des relations externes, est aussi affectée par cette transformation coopérative, complétant la métamorphose de l'entreprise figurée en tétraèdre ou pyramide à quatre faces. Pour chacune de ces dimensions, nous avons mobilisé la notion conventionnaliste d'« épreuve » pour souligner combien l'existant, qu'il s'agisse des pratiques, des règles formelles, des représentations des acteurs, est « mis à l'épreuve » par le changement de statut qui ne concerne formellement que la dimension de gouvernance. Cette métamorphose est katamorphique, dans le sens où le changement de statut a des impacts en cascade et finit par imprégner l'ensemble de l'entité organisationnelle. C'est toutefois à des degrés divers, par des chemins et pour des accomplissements tout aussi divers selon les cas, le point de départ de la transformation coopérative étant déterminant. Tout dépend s'il s'agit d'une reprise avec un caractère d'urgence ou d'une transmission préparée par le dirigeant, si une culture de la participation imprègne déjà les relations sociales ou si, au contraire, le management reste très dirigiste, etc. Une dépendance de sentier s'impose dans le processus.

La première épreuve est celle de la « mutation démocratique » de la gouvernance, rendue nécessaire par les règles statutaires concernant la propriété des parts sociales, le choix des dirigeants et la validation des décisions. Concrètement, il faut que les salariés s'engagent à apporter des fonds pour devenir sociétaires, qu'ils s'entendent sur un « dirigeant pressenti », qu'ils entérinent les décisions stratégiques en Assemblée Générale, qu'ils s'impliquent dans les processus d'élaboration collective des décisions, etc. La seule perspective de ces épreuves peut être la cause de l'échec de réalisation, les salariés n'étant pas prêts à s'engager. La seconde épreuve est celle des « adaptations participatives » au niveau du management. Les constats qu'il nous a été donné de faire montrent que les politiques de rémunération, l'organisation du travail, les modes de commandement, les modalités de prises de décisions opérationnelles, etc., ne restent pas à l'identique lorsque la gouvernance s'est démocratisée. Des préoccupations d'autonomie, de moindres inégalités des rémunérations, d'amélioration des conditions de travail, de plus grande participation aux décisions, de réduction des « distances hiérarchiques », etc., se font jour lorsque l'entreprise se transforme en coopérative de travailleurs.

Il faut comprendre cette diffusion du changement de statut au-delà de la dimension de gouvernance, comme une mise en cohérence organisationnelle, faute de quoi la dissonance dans

laquelle se trouvent les membres de l'entreprise crée des risques de désengagement de la vie démocratique et des responsabilités qu'elle implique. Les témoignages des membres des Scop sur ce point nous sont fréquemment revenus à travers l'image d'une « double casquette » qu'ils portent, en tant que salariés et associés. Cette deuxième casquette, celle de leur engagement en tant que sociétaire, apparaît plus nettement distincte de la première du fait de la nouveauté, par rapport aux membres de Scop créées *ex nihilo*. Dans la transformation coopérative, le projet démocratique est implanté dans des entreprises qui n'ont pas été créées dans ce cadre, la gouvernance étant à inventer et le management ayant pris une forme initiale. Ce sont donc les membres de l'entreprise qui doivent intégrer, dans leurs comportements mêmes, la portée des changements de leur position dans la structure organisationnelle.

Les relations interpersonnelles sont confrontées ainsi à une troisième épreuve, sans doute la plus cruciale et déterminante pour la vitalité démocratique et la pérennité de la structure, celle que l'on a dénommée l'épreuve de « responsabilisation solidaire ». Les membres de la Scop doivent assumer des responsabilités nouvelles liées à leur participation à la vie démocratique, à la prise de risques financiers, à la plus grande autonomie dont ils peuvent disposer. C'est la contrepartie du pouvoir d'agir que le changement de statut promet, les salariés devant assumer les conséquences du fait de participer aux prises de décisions et d'être plus impliqués financièrement. Cette responsabilisation est « solidaire » car elle vise à renforcer le collectif, plutôt qu'à permettre une reconnaissance individuelle, ce qui la différencie des formes contemporaines d'*empowerment* dont la logique est avant tout incitative. La différence provient aussi du fait qu'elle est exercée collectivement. Participer aux décisions, c'est renoncer à pouvoir faire reporter les conséquences d'une décision malencontreuse sur « les autres », sans pour autant en assumer seul le poids puisqu'elle a résulté d'un choix collectif. Cette responsabilisation solidaire est très visible à travers les pratiques de rémunération. Elles la rendent dépendante des résultats de l'entreprise, mais de façon collective, via la part travail calculé forfaitairement, de préférence aux intérêts sur capital qui dépendent du montant de parts sociales détenues. C'est le cas aussi par l'absence de primes individuelles, ainsi que l'échelle des salaires fixes resserrée témoignant également de cette solidarité.

Au bout du compte, on s'aperçoit que la réussite de la transformation en entreprises démocratiques des entreprises classiques repose beaucoup sur l'intériorisation des devoirs qu'impliquent la possibilité de pouvoir participer aux décisions collectives et l'acceptation d'en assumer le poids des conséquences. Les risques que cette posture engendre sont de créer une « pression par les pairs » qui exerce un contrôle social puissant sur les comportements individuels, ainsi que d'entraîner un surengagement par une intériorisation des responsabilités

sans limite et au détriment de son intégrité personnelle. C'est aussi ce qui explique les fortes réticences de la part de certains syndicalistes de l'entreprise où un projet de reprise en Scop existe, leur rôle en tant que défenseur des intérêts des salariés étant percuté par le fait de devoir endosser des responsabilités dont ils estiment qu'elles relèvent du rôle patronal.

Cette étude apporte ainsi des leçons précieuses sur les adaptations organisationnelles, en particulier au niveau du management, que nécessite ce changement de statut, en étant éloigné de la norme autogestionnaire qui est plus souvent présente dans les créations *ex nihilo*.

Ma réflexion sur la démocratie d'entreprise, nourrie de ces études de cas et des observations de terrain, percutait de façon apparemment contradictoire mon analyse de l'autorité légitime, à partir de justifications conventionnelles rendant compte de sa justice et de son rôle protecteur. La rencontre avec un auteur, Chester Barnard, m'a permis de creuser cet apparent oxymore que sont la présence de relations hiérarchiques d'autorité et la mise en œuvre du principe démocratique d'autogouvernement.

2.3 La redécouverte de la réflexion sur la démocratie d'entreprise de Chester Barnard

Chester Barnard, un des fondateurs de la théorie des organisations (Perrow, 1979, p. 71), reste associé à son unique ouvrage paru en 1938, *The Functions of the Executive*, cité essentiellement pour sa présentation de l'autorité et de son rôle dans l'organisation. La résurgence de cette référence dans les années 1980-1990 doit beaucoup à Williamson (1991) et à l'hommage intellectuel qu'il adresse à Barnard auquel l'ont conduit ses propres emprunts à Simon. La volonté de Williamson de caractériser la relation d'emploi, en rapport donc avec l'autorité, pour bien distinguer la firme du marché comme structure de gouvernance, l'a conduit à un tel cheminement. Chassagnon *et al.* (2021) recensent par le menu les emprunts de Williamson à Barnard, en particulier en ce qui concerne l'approche de la coopération intra-organisationnelle.

Mon propre cheminement vers Barnard a eu également pour intermédiaire Simon et ses développements autour de la relation d'emploi et de la place de l'autorité. En allant à la source de cette inspiration, Barnard m'a semblé un auteur dont la pensée authentique avait été perdue au fil du temps, en particulier du fait de l'interprétation que Simon en a imposée. La référence systématique à son seul ouvrage de 1938 ne rend pas compte de la fécondité de sa pensée. D'autres textes méritent d'être sortis de leur oubli et permettent, entre autres, de dévoiler l'originalité et la complexité de l'appréhension par Barnard de l'autorité, concept qu'il place au centre du système coopératif organisationnel. Dans ce sens, il est assez surprenant de trouver un texte quasiment contemporain de *The Functions*, et nullement de circonstance mais au contraire très analytique, sur la démocratie d'entreprise. C'est à un véritable plaidoyer en sa faveur auquel il se livre, la présentation de ses « dilemmes » étant précisément destinée à montrer comment la concrétisation du principe démocratique dans les organisations nécessite des précautions et doit résulter d'une réflexion lucide sur ses avantages mais aussi ses limites.

Je reviendrai sur son argumentation dans un premier temps (2.3.1) en montrant dans un second temps comment ce texte, avec d'autres, peut amener à reconsidérer l'œuvre de Barnard dans son ensemble, et en particulier la façon dont il pense l'autorité en s'écartant des interprétations courantes qui ont rétréci, voire travesti, sa pensée profonde (2.3.2).

2.3.1 Un promoteur lucide de la démocratie d'entreprise

Chester Barnard doit être replacé dans le contexte de son époque pour comprendre l'importance de l'homme et l'originalité de sa pensée. Tout d'abord, il est légitime de l'intégrer au courant du progressisme américain qui regroupe un certain nombre de penseurs de toutes disciplines depuis la fin du 19^{ème} siècle. Son appel à construire une « Total America » (Wolf, 1974, p. 29) est précurseur de la « Great Society » des années 1960 et tranche avec le racisme explicite de Commons, grande figure de l'institutionnalisme en économie et pourtant rattaché à ce progressisme (Dubrion, 2021). Il a été un personnage au service de grandes causes, directeur de la fondation Rockefeller, dirigeant de la fédération des mouvements caritatifs durant la seconde guerre mondiale ou encore membre de la commission sur la bombe atomique, entre autres missions d'intérêt général auxquelles il a contribué. Ensuite, c'est en autodidacte qu'il a mené sa réflexion intellectuelle, même s'il a fréquenté les milieux universitaires et si sa pensée a été reconnue par des autorités intellectuelles comme Dewey disant de lui qu'il « est un rare cas d'homme d'affaires, de dirigeant expérimenté, [qui] possède également une véritable curiosité intellectuelle et une grande sagesse » (cité par Wolf, 1994, p. 1036). Il ne faut bien sûr pas occulter l'impact que son expérience de dirigeant d'entreprise, mais aussi d'autres grandes organisations, a eu sur sa pensée. Enfin, c'est un esprit fin et déployant une argumentation systématique qui rend sa lecture parfois malaisée, avec des détours dans les raisonnements et une volonté de nuance et d'exhaustivité contribuant à entraver la diffusion de son œuvre. Il faut appliquer à ses écrits sa propre recommandation selon laquelle « la compréhension dépend de nouveaux points de vue et de la reconnaissance de subtiles distinctions qui sont d'une cruciale importance » (Wolf, 1974, p. 6). Il a ainsi réécrit une quinzaine de fois le texte de *The Functions* et relisait longuement les textes importants à ses yeux pour se les approprier pleinement.

Le texte dont je suis parti pour explorer son approche originale, pour son époque en particulier, de la démocratie d'entreprise, *Dilemmas of Leadership in Democratic Process* (1952a) illustre ces trois traits : tout d'abord, si Barnard se préoccupe de ce sujet, c'est parce qu'il pense que la démocratie « ajoute quelque chose à la dignité de l'homme, ou devrait le faire »¹⁹ et donc bien en vertu du progressisme qui anime ses convictions. Il est explicite dans ce qui fonde son plaidoyer en sa faveur, en expliquant que « c'est une façon de vivre avec les autres qui est aimée pour elle-même et procure une satisfaction de haut niveau » (*ibid.*, p. 49).

¹⁹ Citation par Wolf (1974, p. 47) d'un courrier que Barnard adresse à Simon en 1946 dans lequel il lui fait le reproche selon lequel « [il] accorde sûrement une valeur plus élevée à la démocratie que [lui] ».

Ensuite, c'est bien en tant qu'autodidacte qu'il l'aborde, en éclairant la mise en œuvre de la démocratie par ses expériences en tant que participant et dirigeant d'organisations. Il se réfère à très peu d'auteurs, Mary Parker Follett elle-même n'étant pas citée alors qu'on sait par ailleurs qu'elle était une inspiratrice de Barnard. A part John Locke et son *Treatrise on Civil Government*, il ne replace pas son propos dans la lignée des grands auteurs de la philosophie politique²⁰. Enfin, le texte *Dilemmas* est assez dense et avec l'ambition de traiter exhaustivement du sujet, ce qui laisse à penser qu'il n'a pas été un texte de circonstance écrit simplement à l'occasion de la conférence à laquelle il était invité en 1934. C'est bien un sujet sur lequel il s'est penché de façon approfondie.

Il définit initialement la démocratie comme un mode de prise de décision, associé classiquement à la procédure de vote à la majorité. C'est une approche effectivement très formelle, même si sa façon d'aborder le fonctionnement organisationnel, en particulier l'exercice de l'autorité hiérarchique, laisse supposer que Barnard a une conception plus large de ce qui fait qu'une organisation peut être démocratique. C'est ce qui transparaît derrière son évocation d'« une 'démocratie de comportement' silencieuse » (*ibid.*, p. 46). Dans ce texte où il vise à « parler en toute franchise d'un sujet habituellement traité de manière sentimentale »²¹, il se concentre sur les « dilemmes », ou problèmes, que tant les décisions prises par vote, que le choix des décideurs par élections, entraînent. Ils les apprécient au regard des résultats de l'organisation et de ses capacités à faire face aux contraintes qu'elle endure et à atteindre les objectifs visés. En bref, il avance que la valeur des décisions pourrait être pénalisée par la procédure de décision par vote et la « qualité » des décideurs amoindrie par leur élection, autrement dit que le principe démocratique peut être nocif à la performance organisationnelle.

Barnard souhaite aller au-delà des « discussions triviales » (1952a, p. 30) en développant une argumentation analytique qui met en avant trois grandes séries de raisons pour chacun des deux niveaux abordés, celui de la prise des décisions et celui du choix des décideurs.

- i. la faible effectivité des mesures adoptées démocratiquement ; soit qu'elles soient des vœux pieux décidés en toute bonne foi par les votants mais guère applicables ; soit que le décideur élu ait les mains liées par les procédures démocratiques et ne puisse les mettre en œuvre.
- ii. le caractère politique des processus démocratiques, avec un effet clivant ou paralysant ; soit que la discussion publique suivie de l'arbitrage électoral frustre les minoritaires et amène à leur

²⁰ De la même façon, on peut s'étonner que Weber ne soit cité à propos de l'autorité qu'une seule fois dans *The Functions* (p. 79). Pourtant, Barnard est lecteur de Pareto, auteur auquel il est introduit toutefois par Henderson, l'universitaire qui a intégré Barnard à des cercles de pensée et a même cherché à le faire travailler à l'université.

²¹ Confiance faite à Henderson lorsque Barnard préparait sa conférence et que rapporte Hoopes (2003, p. 178).

désengagement ; soit que les dirigeants élus aient des capacités plus politiques que gestionnaires et flattent les intérêts particuliers pour se maintenir.

iii. le risques de décisions inadaptées ou non corrigées ; soit que la lenteur des processus démocratiques empêche une adaptation aux circonstances et que les compromis passés amènent des réponses insuffisantes ; soit que la responsabilité des décideurs soit diluée et que rien ne pousse à corriger les erreurs commises.

Dans tous les cas, Barnard rajoute que « toutes les autres méthodes de gouvernance sont également pleines de dilemmes » (*ibid.*, p. 38) et que le processus démocratique n'est pas disqualifié par ses critiques qui visent plutôt à sortir de la béatitude dans laquelle sont plongés ceux qui abordent la démocratie ce qui, au bout du compte, dessert sa promotion. Son aphorisme selon lequel « nous regardons les étoiles et nous oublions le sol sur lequel nous marchons » (*ibid.*, p. 47) témoigne bien de son intention d'être attentif aux difficultés du chemin. Par ailleurs, il développe aussi une série d'arguments qui montrent les avantages que les processus démocratiques peuvent apporter à une organisation. Ainsi, la démocratie favorise la « solidarité de l'organisation » (*ibid.*, p. 49) et « offre à long terme une plus grande probabilité de leadership supérieur adéquat (...) et permet la succession aux postes les plus élevés avec une probabilité réduite de perturbation » (*ibid.*). C'est donc un mode de gouvernement favorable à la pérennité de l'organisation, par la cohésion collective qu'il crée et la continuité des dirigeants qu'il encourage. C'est aussi en termes d'adaptabilité, et donc de résilience organisationnelle face aux épreuves, que Barnard présente la démocratie comme supérieure en évoquant la « plus grande souplesse d'organisation et capacité d'adaptation » (*ibid.*) qu'elle permet.

L'argumentation sur ce dernier point repose sur le constat selon lequel « la relative liberté d'action, de pensée et de parole nécessaire au processus démocratique développe chez les individus un sens plus large de la responsabilité, de l'initiative et de l'adaptabilité » (*ibid.*). Barnard trouve dans les effets que la pratique de la démocratie entraîne sur les comportements individuels, le moteur de l'amélioration du fonctionnement organisationnel. Cela va dans le sens de la remarque d'Andrews, préfacier de la réédition de *The Functions* (1968) à l'occasion du trentenaire de sa publication, qui affirme que « nous le trouvons préoccupé par le 'bien de l'individu' tout autant, voire plus, que par le 'bien de l'organisation' » (*ibid.*, p. 48). Ce même auteur y voit d'ailleurs « la grande contribution de Barnard » (*ibid.*, p. 49), à savoir donner la « solution au problème le plus fondamental de la vie : comment l'individu fait-il face à la société organisée ? » (*ibid.*)²². Avec ce plaidoyer en faveur de la pratique de la démocratie

²² Ainsi s'exprimait Barnard en 1934 lors d'une conférence : « l'un des problèmes de la vie humaine, et peut-être le plus vital, est de savoir comment développer efficacement et harmoniser pragmatiquement deux principes de

organisationnelle, Barnard est fidèle et cohérent avec la profession de foi qui conclut *The Functions*, selon laquelle « ce n'est que lorsque [les hommes] choisissent de travailler ensemble qu'ils peuvent atteindre la plénitude de leur développement personnel » (*ibid.*, p. 296).

C'est dans un autre texte méconnu, *Some Principles and Basic Considerations in Personnel Relations* écrit en 1935 et publié dans *Organization and Management* (1952c), qu'il déploie l'originalité de sa pensée au sein du mouvement progressiste. Il critique les « plans de bien-être », dont il cite diverses dispositions (« pratique d'indemnisation des accidents, prestations de maladie, protection médicale, pensions, prévention des accidents, installations de loisirs »), comme « moyen principal d'améliorer les relations industrielles » (*ibid.*, p. 12-13). C'est bien une voie originale vis-à-vis de la doctrine de l'*industrial pluralism* (Chassagnon & Haned, 2019) au cœur de la pensée progressiste et dominante à cette période, qui faisait reposer les perspectives de solution des *labor problems* sur les résultats de la négociation collective entre employeurs et syndicats. Le *Wagner Act* de 1936 ayant institutionnalisé l'*industrial pluralism*, Barnard écrit de lui, en note de la réédition de son texte en 1948, qu'« il a promu un état de guerre industriel et non pas la paix industrielle » (*ibid.*, p. 23).

Il oppose à cette logique de « négociation collective » celle de la « coopération collective » qui lui semble bien préférable. La première montre les traits d'un management « paternaliste » (*ibid.*, p. 14) et repose sur l'hypothèse qu'il existe « un fonds marginal dans les opérations industrielles » (*ibid.*, p. 18) qu'il s'agirait alors de répartir entre travail et capital. Au contraire, la seconde va aboutir à « un gâteau » plus ou moins grand et la question de son partage est intriquée avec la taille de ce gâteau par le biais du degré de coopération obtenu. Barnard ne fait pas le lien dans ce texte avec le *common purpose*, objectif partagé au cœur du système coopératif de l'organisation qui apparaîtra postérieurement dans *The Functions*. On peut supposer qu'il est déterminant également pour le degré de coopération collective, ce qui est encore un fait contemporain sur lequel Barnard a été précurseur (Dubrion *et al.*, 2023). Je suis assez tenté de poursuivre la ligne argumentative de Barnard en reliant la force de la validation des choix de partage des résultats ainsi que des objectifs de l'organisation par le processus démocratique avec l'approfondissement de la coopération. Barnard nous donne tous les arguments pour le penser ainsi et arguer du fait que la démocratie, par la possibilité de mettre en délibération, et aboutir à des décisions légitimes, des sujets tels que les rémunérations ou l'objet social, est source de coopération et donc d'efficacité. D'ailleurs, dans les arguments critiques de la voie de la négociation collective, Barnard fait figurer la séparation entre les

vie qui, isolés, semblent être totalement opposés - l'un, l'organisation systématique des affaires humaines, la coopération, l'organisation, l'enrégimentement, la collectivité, et l'autre, l'individu dynamique » (1986, p. 12).

questions « économiques » et « sociales » (1952c, p. 19), montrant par-là que la coopération collective implique au contraire d'en avoir une approche globale.

Au final, la démocratie organisationnelle est promue par Barnard du fait qu'elle peut être articulée avec la recherche d'un degré élevé de « coopération collective » qui est la voie de l'efficacité de l'organisation, mais aussi de l'épanouissement personnel. Toutefois, dans ce sens, elle doit être abordée sans œillères pour se confronter aux « dilemmes » que sa mise en œuvre comporte. Cela amène à une combinaison de décisions démocratiques et d'exercice de l'autorité qui me semble être une contribution barnardienne très actuelle encore à la promotion de la démocratie d'entreprise sur laquelle je vais revenir maintenant.

2.3.2 Barnard penseur d'une autorité compatible avec la démocratie

L'intérêt de Barnard pour la démocratie organisationnelle semble *a priori* incongru pour un théoricien du management connu surtout pour le rôle qu'il accorde à l'autorité et au rôle des dirigeants. C'est presque d'un « Barnard's Problem » dont on pourrait parler, comme quand les critiques allemands du 19^{ème} siècle avaient parlé de « Adam Smith Problem » à propos de l'incohérence apparente entre la « théorie des sentiments moraux » (1759) et « la richesse des Nations » (1776). En particulier, Scott (1982) souligne la défense de l'élitisme chez Barnard dont il fait même le « guardian of Managerial State » (1992). C'est une approche visiblement antinomique avec la promotion de l'égalité démocratique et la défense du vote comme modalité de prise de décision. Un des rares auteurs qui font référence à *Dilemmas*, Hoopes (2003), se targuant de démasquer les « faux gourous du management », accuse même Barnard d'avoir eu l'intention de délégitimer la démocratie industrielle à travers ce texte en montrant tous ses défauts. Il est vrai qu'une grande partie de *Dilemmas* consiste à voir les inconvénients des processus démocratiques pour le management. Mais Barnard affirme clairement que selon lui, c'est rendre un mauvais service à la promotion de la démocratie que d'ignorer ses imperfections et que ceux qui prônent son adoption sans les intégrer, desservent finalement cette cause²³.

A l'instar de ce qui a été fait pour le « Adam Smith Problem » (Dupuy, 1992), je souhaite démontrer que le « Barnard's Problem » n'existe pas. La promotion de la démocratie, appliquée aux entreprises, est cohérente avec la vision barnardienne de l'autorité, ce qui fait ressortir

²³ Barnard voit le danger pour la démocratie dans « l'amour complaisant de la flatterie de ceux qui vantent ses défauts et ne savent pas de quoi ils parlent » (1952a, p. 25).

combien sont singulières les conceptions de l'une comme de l'autre chez cet auteur. Ce que ne cache pas Barnard, c'est qu'il existe bien des points de tension entre ce qu'implique un processus de décision démocratique, ouvert à la discussion et opérant entre égaux, et un commandement par l'autorité, éludant la discussion et instaurant une hiérarchie. Mais Barnard tend à montrer que leur assemblage va dans une voie d'amélioration des conséquences de l'application de chacun d'eux, l'un et l'autre comblant leurs lacunes respectives et contribuant au bout du compte aux progrès simultanés de l'individu et du collectif, ce qui est la grande œuvre de Barnard comme nous l'avons vu ci-dessus. C'est à ce titre surtout qu'il y a grand intérêt, selon moi, à redécouvrir cet article *Dilemmas* et à l'articuler au reste de l'œuvre de Barnard. Le point de vue qu'il y développe révèle, au bout du compte, les liens dialectiques entre autorité et démocratie que Barnard nous permet de concevoir et dont j'ai dit qu'ils sont une voie à explorer pour sortir des impasses dans lesquelles se trouvent beaucoup des promoteurs de la démocratie d'entreprise. Mais ce sont des prémices d'analyses qui restent largement à mener encore.

Le premier élément justificatif de ce point de vue est ce qu'on retrouve aujourd'hui sous l'expression « against analogy » utilisée par Roberto Frega (2020) et qui a été également au cœur de l'article de Kerr (2004). Les analogies tirées entre les processus démocratiques mis en œuvre dans les régimes de gouvernement étatique et ceux mis en œuvre au sein d'organisations productives sont problématiques car les deux situations ne sont pas similaires. C'est précisément ce que Barnard énonce, il me semble, en écrivant que « l'histoire montre la folie de supposer qu'un système de gouvernement inefficace -démocratique ou autocratique- puisse survivre comme une fin exclusive en soi » (1952a, p. 49). Autrement dit, la promotion de la démocratie d'entreprise ne peut pas faire l'économie de prendre en compte les impacts de ce mode de gouvernement sur ses résultats productifs. Et c'est bien ce positionnement qui amène logiquement Barnard à sortir de l'antagonisme entre la démocratie et l'autorité, parce que l'une et l'autre sont justement complémentaires pour faire émerger une entreprise démocratique et efficace, dans un cadre concurrentiel, de façon pérenne.

Tout d'abord, c'est en termes de partage entre les décisions prises démocratiquement et celles résultant de l'exercice de l'autorité que Barnard apporte des premières vues. Le périmètre d'application de chacun des modes de décision est assez sommairement vu par lui, mais suggère une voie à approfondir qui peut être résumée ainsi : les questions les plus générales à l'horizon le plus éloigné pour le processus démocratique, et les questions plus spécifiques ou techniques à traiter avec un certain degré d'urgence, pour la prise de décision autoritaire. Il explique ainsi que « dans des conditions de complexité, de grand danger ou de rapidité d'action, [les membres

d'une organisation] sont rarement disposés ou capables de suivre un comité ou d'élire un chef, comme par exemple lors d'une bataille » (*ibid.*, p. 46). C'est en particulier ce que Barnard appelle le « facteur politique » (*ibid.*, p. 41), qui consiste à prendre en compte ce qui semble être l'opinion majoritaire, et les « décalages temporels » (*ibid.*, p. 34), liés au temps nécessaire pour faire trancher par vote le choix entre plusieurs alternatives, qui sont des handicaps majeurs pour l'utilisation des processus démocratiques dans le cadre de la direction d'une entreprise. Au bout du compte, Barnard semble restreindre très fortement cette utilisation en l'écartant des « périodes de temps très courtes, disons cinq ans » (*ibid.*, p. 42), ce qui ne laisse que peu de place concrètement aux décisions prises démocratiquement. De plus, il semble accorder une grande importance aux compétences managériales, celles possédées par des spécialistes, ce qui réduit là encore drastiquement le périmètre des décisions démocratiques. Scott voit d'ailleurs Barnard comme la figure même de l'expert en management et le grand avocat de ce que Galbraith (1967) appellera par la suite la « technostructure », en légitimant la domination des managers constituant cette « nouvelle élite » (Scott, 1982, p. 198).

La question de la hiérarchie, basée sur ces compétences managériales, est bien sûr au cœur de cette dialectique entre autorité et démocratie. Le principe même de positions ordonnées dans l'organisation, associées à des prérogatives décisionnelles graduelles, semble effectivement à l'extrême opposé de l'essence de la démocratie qui réside dans la prise en compte à égalité des points de vue individuels dans la formation des choix collectifs. Une structure hiérarchique est bien le corollaire du principe d'autorité par lequel certains sont en position de commander à d'autres qui sont tenus d'obéir. Étonnamment, Barnard a peu de mots sur ce type de structure dans son maître ouvrage, *The Functions*. Il y reviendra en détails, et selon son procédé analytique serré, dans un texte ultérieur intitulé *Functions and Pathology of Status Systems in Formal Organizations* (1952b) et rassemblé dans le volume *Organization and Management* publié en 1948. Ce texte a été écrit, comme il l'explique dans la préface de l'ouvrage, en 1945 en réaction à la publication d'un ouvrage de C. E. Ayres, un institutionnaliste américain de premier plan, dans lequel celui-ci développait l'idée que « les statuts sociaux, ou les différences dans le statut social, étaient un héritage maléfique de l'âge de la mythologie » (1952d, p. x), doctrine que Barnard fait remonter à Veblen. En fait, comme Novicevic *et al.* (2008) le qualifie, il s'agit en quelque sorte du « rouleau manquant » (p. 374) de *The Functions*. Barnard reconnaît d'ailleurs la lacune que l'absence de développement sur les statuts constituait dans son ouvrage en écrivant que c'était lié au fait que « l'arbre cachait la forêt » (1952d, p. xi).

Barnard prend le contrepied de l'argumentation antihiérarchique en écrivant que les différences de statut « sont nécessaires face au besoin des individus et sont imposées par les caractéristiques des systèmes coopératifs » (1952b, p. 208). En particulier, et conformément à son attention au respect des individualités qui est l'essence de sa philosophie progressiste, les systèmes de statuts sont protecteurs pour les individus car ils institutionnalisent les inégalités existantes entre eux. En fait, Barnard parle très franchement du fait que l'on possède des « capacités différentes » (*ibid.*, p. 213), en particulier face à des tâches qui ont une « importance » (*ibid.*) et des « difficultés » (*ibid.*) variables au sein des organisations. Cela l'amène à utiliser les qualificatifs d'« inférieur » et de « supérieur » en rapport avec ces différences de capacités, l'existence d'une hiérarchie étant protectrice dans un cas comme dans l'autre. Dans le cas des individus aux capacités inférieures, leur assignation à un statut inférieur dans la hiérarchie leur évite d'être en rivalité permanente avec des « plus doués » (*ibid.*, p. 222). Et pour ceux qui ont des capacités supérieures, leur statut supérieur les protège contre « un manque injuste de reconnaissance » (*ibid.*). Pour les uns comme pour les autres, c'est leur intégrité personnelle qui est ainsi préservée par cette inscription de leur position dans l'organisation au sein d'une structure ordonnée autour d'une hiérarchie.

Toutefois, il multiplie les mises en garde contre les effets de ce positionnement hiérarchique afin d'en atténuer l'antagonisme avec le principe démocratique d'égalité de valeur et du respect de l'individualité. Il entreprend ainsi d'en dénoncer les dérives « pathologiques » (1952b, p. 231), en particulier leur « hypertrophie » qui amène à les voir « comme une fin en soi plutôt que comme un moyen intermédiaire » (*ibid.*, p. 235). Cette critique générale est étayée par divers arguments plus spécifiques ; tout d'abord, le fait que la personnalité sociale liée au statut risque de se substituer à la personnalité authentique du salarié, ce qui va à l'encontre de son développement personnel ; ensuite, le fait qu'elle rejaillisse trop fortement « à l'extérieur, sur le statut social dans la société globale » (*ibid.*, p. 234), autrement dit que l'on évalue à l'extérieur de l'organisation la valeur des personnes à l'aune de leur position hiérarchique dans l'organisation ; enfin, le fait que les différences de statut ne reconnaissent pas le « mérite personnel » (*ibid.*, p. 232) mais entérinent d'autres déterminants.

Il est très tentant de voir dans les écrits de Barnard sur la question des statuts une préfiguration des théories critiques de la bureaucratie, allant de Merton à Crozier en passant par Selznick. Il explique ainsi « qu'au total, l'effet du système des statuts (...) est de réduire la flexibilité et l'adaptabilité » (*ibid.*, p. 242) des organisations, suggérant ainsi les propos de Merton sur la « personnalité bureaucratique » ou les « cercles vicieux » décrits plus tard par Crozier. Mais sa dénonciation des effets pervers du système des statuts est aussi en lien avec

son adhésion au principe démocratique, en attirant l'attention sur le problème de la « circulation des élites » (*ibid.*, p. 239) qui doit être favorisée par une égalité des chances d'accès aux positions supérieures. Il dénonce ainsi « quand le statut est fixé par naissance ou limité par la race ou la religion » (*ibid.*). Il juge aussi nécessaire de limiter les écarts de prestige et de rémunérations critiquant un niveau trop élevé par rapport « au niveau nécessaire d'incitation et de morale » (*ibid.*, p. 243).

Au total, Barnard juge bénéfique l'existence d'un système des statuts au regard de la protection qu'il apporte à des individus aux capacités inégales, mais en définissant un cadrage susceptible de le rendre légitime, à savoir qu'il ne crée pas des privilèges exorbitants pour les positions supérieures, que l'accès aux positions supérieures ne soit pas fermé du fait de discriminations et qu'il ne favorise pas des clivages sociaux importants sur la base des statuts dans les organisations. C'est un premier ensemble d'arguments qui tendent à rendre compatibles l'existence d'une structure hiérarchique et la démocratie organisationnelle.

Ensuite, j'ai déduit de certaines affirmations de Barnard des pistes pour envisager une extension de la place des processus démocratiques dans les organisations, en avertissant bien du fait qu'il s'agit d'interprétations personnelles. Par exemple, Barnard expliquant qu'« à l'exception des petites organisations, la méthode démocratique n'est pas adéquate pour les illettrés » (1952a, p. 48), on peut en présumer que la méthode démocratique sera plus adéquate pour les petites organisations et pour les salariés qui ne sont pas illettrés. Ainsi, la première piste est celle de la limitation de la taille des organisations, du moins en ce qui concerne les unités de décisions : le lien peut être établi avec les pratiques des coopératives de travailleurs qui, par l'essaimage plutôt que la croissance interne, la constitution d'entités internes autonomes et la limitation de la croissance externe, prennent en compte cette difficulté à maintenir une vie démocratique efficace au-delà d'un certain effectif. La seconde piste est celle de la formation des membres de l'organisation, en particulier à la lecture et à l'interprétation des documents comptables, nécessaire pour leur permettre de participer activement aux délibérations collectives et au choix à effectuer. Là encore, ce sont des pratiques fréquentes dans les coopératives de travailleurs et cela rejoint la tradition historique de l'« éducation populaire ». Une troisième piste d'élargissement du champ des décisions démocratiques dans les organisations peut être argumentée à partir de remarques de Barnard sur le fait que la condition de la légitimité des décisions est liée au fait que les votants aient des intérêts communs et n'aient pas des caractéristiques trop divergentes. On peut voir encore dans les pratiques des coopératives de travailleurs des illustrations de ces réflexions, qu'il s'agisse de faire voter les

seules personnes concernées par un sujet, sans s'adresser donc à tous les salariés, ou qu'il s'agisse d'obtenir une composition sociale homogène des effectifs.

Ces remarques montrent en passant la profondeur de la réflexion de Barnard sur ce sujet de la démocratie, pointant des variables très précises et variées quant à l'adaptation de ce mode de gouvernement pour prendre des décisions dans les organisations. Toutefois, là où son apport est plus explicite et plus original concerne le rôle qu'il attribue à la responsabilité pour réguler l'exercice de l'autorité. Dans *The Functions*, le dernier chapitre porte précisément sur « la responsabilité du dirigeant », Barnard définissant la responsabilité comme « le pouvoir d'un code moral privé particulier de contrôler la conduite de l'individu en présence de désirs ou d'impulsions contraires forts » (1968, p. 263). En fait, le sens des responsabilités du dirigeant consiste à prendre en charge l'intérêt collectif et à assumer les décisions nécessaires pour atteindre les objectifs de l'organisation. Barnard fait reposer la charge de la coopération sur les épaules principalement du dirigeant, ce qu'on retrouve aussi dans la description de la personne apte à diriger une entreprise démocratique qu'il évoque dans *Dilemmas* : « le processus démocratique (...) dépend de dirigeants assez forts pour réduire leur ambition face à ses perplexités, patients pour supporter ses contraintes, fiers d'être les premiers parmi les hommes libres, humblement loyaux envers les humbles, assez sages pour chercher à servir au-delà des illusions du pouvoir et des futilités de la célébrité, disposés à être brièvement de passage dans la longue durée des événements en marche » (1952a, p. 50).

Ce sens de la responsabilité sera au cœur de la réflexion ultérieure de Barnard, avouant lors du dernier entretien avec Wolf le regret de ne pas avoir suffisamment axé son propos sur ce concept dans *The Functions*. La réflexion qu'il a menée alors peut être résumée par le fait d'avoir étendu l'importance du sens de la responsabilité à tous les membres de l'organisation, et pas seulement aux dirigeants. La démocratie, comme pratique de décisions mais aussi comme nature des relations interindividuelles, va précisément dans le sens de diffuser le sens des responsabilités à toutes les strates hiérarchiques. J'ai le sentiment que la poursuite de la réflexion de Barnard sur la responsabilité dans les organisations reste à mener et c'est pourquoi je reviens immédiatement sur ce sujet dans les perspectives de développement de mes travaux de recherche que je présente maintenant dans la partie 3.

3. Une conception renouvelée de l'autorité comme vecteur de la transformation de l'entreprise : une ligne d'horizon pour les recherches à venir

Il s'agit dans cette troisième partie de dresser des perspectives pour la suite de mes recherches. J'adopterai une présentation en miroir de celle de la deuxième partie dans laquelle j'ai résumé les apports effectués jusqu'alors. Je verrai donc tout d'abord (3.1) les fils que je compte tirer de ma connaissance de l'œuvre de Barnard, en explorant plus avant la radicalité en germes d'un certain nombre de ses textes méconnus, radicalité vue à l'aune de la distance avec les développements de la théorie des organisations formés par Simon. J'ai la volonté également de tenter de caractériser le « deuxième Barnard » -comme on parle du « deuxième Wittgenstein »- qui émerge de l'exploration des parties méconnues de l'œuvre barnardienne, autour du concept central de responsabilité, concept dont il a regretté à la fin de sa vie de ne pas lui avoir accordé une importance suffisante.

Dans une seconde sous-partie (3.2), je me projeterai sur des futures analyses de matériaux empiriques sur les coopératives de travailleurs, mais pas seulement, que j'ai accumulés au cours du temps. Il s'agira de donner corps à cette remise en cause de la résolution en dilemme de la problématique de la démocratie organisationnelle. Les leçons de terrain montrent que les entreprises démocratiques réelles évacuent très rarement la subordination hiérarchique de leur fonctionnement et que celles qui le font répondent à des caractéristiques particulières, avec des risques que cette forme démocratique extrême dérive en une tyrannie. Par ailleurs, je déploie mes efforts depuis 2021, sur un autre terrain empirique correspondant à la mise en œuvre de l'expérimentation Territoire Zéro Chômeur de Longue Durée (TZCLD). Différentes directions de recherche me sont offertes sur la base de ce terrain très fructueux.

Enfin, dans une troisième sous-partie (3.3), je compte aussi prolonger mes vues initiales sur le rapport salarial basé sur la subordination. Y compris chez les indépendants, avec les « entrepreneurs salariés », le renouvellement des formes contractuelles liant les travailleurs aux entreprises peut être préfiguré sur la base de ce qui caractérise la situation des « coopérateurs », combinant contrat de travail et contrat d'associé. Pour finir, je vise à approfondir ma réflexion sur une forme d'autorité « en démocratie », élément manquant de la théorie wébérienne dont témoigne le déséquilibre entre les trois formes de domination et les quatre types d'action qu'il décrit. L'« action rationnelle en valeur » pourrait ainsi recevoir une correspondance avec une forme de domination à l'architecture favorable à l'expression des valeurs démocratiques.

3.1 Faire fructifier l'héritage barnardien en retrouvant son authenticité

Charles Perrow (1979) l'a affirmé sans détour : « le domaine de la théorie organisationnelle est dominé par Max Weber et Chester Barnard [et] les disciples de Barnard détiennent la supériorité numérique » (p. 71). Si Perrow considérait que *The Functions* contient en germe trois courants distincts de la théorie des organisations, « l'école institutionnelle », « l'école de la décision » et « l'école des relations humaines » (*ibid.*), l'héritage barnardien s'est peu à peu réduit à ce que Simon, au titre de l'école de la décision, a retenu. C'est par son entremise, d'ailleurs, que Barnard est important dans l'actuelle nouvelle économie institutionnelle, bien représentée par Williamson (1990) qui reconnaissait sa dette à Barnard, précisément en rapport avec ce que Simon en a retenu (Chassagnon *et al.*, 2021).

J'ai la conviction que certaines propositions importantes de Barnard sont restées dans l'ombre, outre son plaidoyer en faveur de la démocratie d'entreprise dont j'ai déjà présenté l'originalité et la fécondité intactes (*cf.* 2.3.1). Ces propositions font partie des legs prometteurs pour la théorie des organisations que je me propose de redécouvrir, après que beaucoup d'autres se soient déjà employés à dépoussiérer l'œuvre de Barnard (Walsh & Brady, 2019 ; Godfrey & Mahoney, 2014 ; Love, Macy & Dougherty, 2001 ; O'Connor, 2012 ; Pye, 1994 ; Rabin, 1994 ; etc.). Je tenterai de lancer des pistes de la réflexion à poursuivre à partir des propositions originelles de Barnard, tout en clarifiant le lignage entre Barnard et Simon (3.1.1).

A la fin de sa vie, Barnard s'est confié sur son regret de ne pas avoir accordé l'importance adéquate à la notion de responsabilité dans les organisations, regrettant d'avoir donné à l'autorité une importance trop grande. C'est sur la base de ce regret que je projette également de poursuivre la réflexion, en voyant dans le régime de responsabilité le déterminant principal d'un mouvement de démocratisation de l'entreprise qui réussirait à concilier performance collective et développement personnel (3.1.2).

3.1.1 Barnard et les « fondations perdues » de la théorie des organisations

Je reprends cette expression de « lost foundations » du titre du livre d'Ellen S. O'Connor (2012) dont le projet explicite est de repartir des œuvres pionnières de Mary Parker Follett et Chester Barnard pour rebâtir une « science du management » (p. xi), un champ disciplinaire assimilable à la « théorie des organisations ». Elle évoque la déshérence de ces deux auteurs

dans ce champ, déshérence qui résulte en particulier du rôle des *Business Schools* ayant favorisé le développement de savoirs techniques spécialisés. « Le développement de la science du management s'est fait par spécialisation et séparation, sans être unifiée » (*ibid.*) explique-t-elle. Je rajouterai pour ma part que la difficulté de lecture des textes de Barnard, reflétant la sophistication de sa pensée, et la simplification du cadre conceptuel barnardien par son principal légataire, Herbert Simon, en sont deux autres causes. Elles expliquent que les germes d'une théorie des organisations intégrée et originale contenus dans l'œuvre de Barnard, n'aient pas ensemencé plus intensément ce champ disciplinaire.

O'Connor (*op. cit.*) souligne en particulier le fait que Barnard a eu un lien à la science du management très spécifique, de même que Follett, parce qu'ils ont été tous les deux des praticiens avant d'être théoriciens. Barnard a ainsi été dirigeant d'une grande entreprise au sein de laquelle il a mené une carrière de près de 40 ans, et impliqué également dans de multiples autres organisations qui ont élargi son expérience. Cela a amené Barnard à penser que les scientifiques négligent les savoirs pratiques et sont trop préoccupés par des « motivations 'pures' » (cité par O'Connor, *ibid.*, p. 150). Selon lui, ils n'évaluent pas à sa juste valeur « l'immense montant de génie intuitif nécessaire pour appliquer un savoir scientifique pur à des intentions pratiques » (cité par O'Connor, *ibid.*, p. 149). Et il rajoute que « sans être un scientifique moi-même, j'ai été vivement et sérieusement intéressé par la science et les scientifiques, plus d'un point de vue humaniste que pratique » (*ibid.*). O'Connor considère d'ailleurs que « Follett et Barnard sont mieux compris si on ne les considère pas seulement comme créant une nouvelle discipline, mais aussi comme réformant la tradition classique de connaissances sur le gouvernement, ou *paideia/humanitas* » (*ibid.*, p. 3).

L'évolution de la pensée de Barnard en témoigne, sous l'influence des nouvelles expériences qu'il a vécues, avec plus particulièrement celle liée à son passage à la tête de l'USO (*United Service Organization*) durant la Seconde Guerre Mondiale, une fédération rassemblant environ 3 000 associations de secours aux militaires et à leurs familles. Il considère d'abord que *The Functions*, malgré les défauts qu'il trouve encore à la 16^{ème} version d'écriture, a de la valeur car il l'a éclairé dans la suite de ses expériences d'acteur dans les organisations. Il écrit ainsi à Henderson que « ce qui m'a le plus convaincu de la valeur de la chose a été son effet sur ma capacité à comprendre et observer ce qui se passait devant mes yeux » (cité par O'Connor, *ibid.*, p. 150). Le passage à la direction de l'USO, à côté d'autres expériences à la tête de la fondation Rockefeller, comme assistant au secrétaire du Trésor Henry Morgenthau Jr, ou encore en participant à la grande commission sur l'énergie atomique après-guerre à côté d'Oppenheimer, sont symboliques de sa posture d'humaniste au moment d'aborder les organisations.

Fondamentalement, selon O'Connor, « il croit que [l'organisation formelle] entraîne une condition entièrement neuve pour l'individu et la société » (*ibid.*, p. 112). Nous avons d'ailleurs vu (*cf.* 2.3.1) que l'apport principal de Barnard que reconnaissait Andrews, tenait à la façon dont il combinait l'individu et le collectif. C'est à ce niveau-là que ses expériences plus tardives, après qu'il ait quitté *New Jersey Bell Telephon Company*, l'ont amené à enrichir son point de vue. Au moment de l'écriture de *The Functions*, il est encore focalisé sur le rôle du « leader-dirigeant » entièrement chargé du fardeau de créer les conditions d'une conciliation entre développement personnel et performance collective. Plus tard, il considérera plutôt que ce fardeau doit être porté par tous les membres de l'organisation et que précisément, le rôle du dirigeant est de favoriser ces contributions individuelles.

Dans la perspective de rebâtir sur ces « fondations perdues », il importe de voir en quoi Simon a écarté certaines directions proposées par Barnard du fait de sa réinterprétation personnelle des concepts qu'il lui emprunte. Dans un texte écrit en prévision de l'anniversaire des 50 ans de la publication de *The Functions*, Simon expliquait qu'il retient « deux aspects du comportement managérial mis en exergue par Barnard particulièrement frappants, les deux relatifs aux limites de l'attention humaine. L'un d'eux est l'accent mis sur les objectifs organisationnels (...). L'autre est l'opportunisme » (1986, p. 2). C'est une restriction forte des apports barnardiens, me semble-t-il qui justifie le travail que je me propose de mener²⁴. On se rappelle aussi du reproche que Barnard adresse dans un courrier à Simon sur le fait qu'« [il] accorde sûrement une valeur plus élevée à la démocratie que [lui] » (cité par Wolf, 1974, p. 47), ce qui n'est sans doute pas l'unique reproche qu'il avait en tête. Andrews signale bien, dans l'introduction de la réédition de *The Functions*, que l'école béhavioriste a effectivement pris de la distance avec les idées originelles de Barnard (1968, p. xv-xvi). O'Connor use d'ailleurs de l'expression de la « déconnexion entre Barnard et Simon » (*op. cit.*, p. 153) pour évoquer cette prise de distance, en rajoutant que les deux auteurs n'ont « jamais réussi à se comprendre » et qu'« ils ont parlé chacun de leur côté » (*ibid.*). Pour sa part, Simon a assumé sa reprise des concepts de Barnard affirmant ainsi, en ouverture d'un colloque, qu'« [il] est reparti carrément de Barnard » (cité par Mitchell & Scott, 1988, p. 349). Barnard a été son principal inspirateur dans son travail de thèse. Le texte de celle-ci deviendra le classique *Administrative Behavior* (1945 pour la première édition), Barnard en écrivant la préface pour l'édition de 1947.

Ces deux auteurs, Mitchell & Scott (1988), ont déjà réalisé un travail important sur le lignage Barnard-Simon dans un article au titre évocateur : « La contribution Barnard-Simon.

²⁴ Un article est en cours d'écriture avec Virgile Chassagnon précisément sur ce sujet.

Un héritage effacé ». Un des co-auteurs évoque le fait que dans le cadre de son travail de thèse, il a lu simultanément *The Functions* et *Administrative Behavior* en 1953, et qu'à cette date, « Barnard était antédiluvien et Simon à la mode » (*ibid.*, p. 348). Notant que Barnard est nommément cité 14 fois dans *Administrative Behavior*, Mitchell & Scott pointent que « les trois plus importantes similarités conceptuelles » sont « l'autorité », « l'équilibre organisationnel » et « la prise de décision » (*ibid.*, p. 349). Par la suite, ils énumèrent les « 3 objectifs relativement nouveaux et distincts de Barnard » (*ibid.*, p. 352) que Simon a visés et qui constituent sa contribution propre. Il s'agit de « l'analyse des processus de décision », de « l'accent sur l'administration publique comme privée » et de « la tentative de faire de l'étude de l'administration un exercice scientifique » (*ibid.*).

En ce qui concerne le premier point, on sait que *Administrative Behavior* a comme sous-titre « Etude des processus de prise de décision dans les organisations administratives », ce qui témoigne de la focalisation de Simon sur ce sujet, ce qui n'est pas le cas de Barnard. Mitchell & Scott notent que c'est à ce niveau que Simon « a développé de nouveaux concepts » et qu'« en termes de contenu substantiel, cela représente le 'cœur du livre' » (*ibid.*, p. 354). Sur le second, Simon note lui-même dans un entretien qu'une des limites de *The Functions* est « qu'il n'effectue pas une grande plongée dans les eaux de l'administration publique » (cité par Mitchell & Scott, *ibid.*). Enfin, sur le troisième plan de l'agenda de recherche scientifique, Mitchell & Scott font de Simon un tenant du « positivisme logique » arguant de son affirmation dans *Administrative Behavior* selon laquelle « les concepts, pour être utiles scientifiquement, doivent être opérationnels, à savoir, leur mesure doit correspondre à des faits ou des situations empiriquement observables » (cité par Mitchell & Scott, *ibid.*, p. 357).

Si cet article éclaire les reprises et ruptures entre la pensée de Barnard et celle de Simon, il me semble qu'il sous-évalue la discontinuité entre les deux et l'originalité irréductible de Barnard. Selon les auteurs, Simon aurait, en quelque sorte, traduit Barnard en termes plus accessibles et moins disruptifs, ce qui a sans doute contribué à assurer un succès académique au premier auquel Barnard n'a pas accédé au même degré. Au contraire pour O'Connor (*op. cit.*), Barnard et Simon n'abordent pas l'organisation sous le même angle : « en substance, Barnard exigeait que l'organisation soit expliquée *ex nihilo*, tandis que Simon considérait l'organisation comme une condition empirique existante » (p. 153). Selon elle donc, leur ontologie de l'organisation diffère puisque, pour Barnard, il s'agit d'une fiction selon laquelle

le « tout existe » dont la croyance aboutit à le créer²⁵. Cette approche renvoie à l'épistémologie de l'émergence dans les sciences sociales (cf. Chassagnon, 2019, p. 236s.) à laquelle Simon ne souscrit pas.

Mitchell & Scott (*op. cit.*) n'ont décidément pas le même point de vue car ils rassemblent ces deux auteurs majeurs dans une promotion de la logique managériale²⁶ avec trois arguments : d'abord, leur conviction commune que l'« Etat managérial, composé de grandes organisations publiques et privées, est *l'institution la plus importante* dans notre société moderne » (*ibid.*, p. 358, souligné par les auteurs) ; ensuite, le fait que « la fonction de l'Etat managérial est de contrôler le comportement individuel » (*ibid.*) ; enfin, l'idée qu'il s'agit pour ce faire, de « *manipuler* les valeurs et motivations des personnes de telle façon qu'ils se conforment à l'autorité avec empressement et volontairement et *qu'ils acceptent les valeurs de l'organisation comme leurs valeurs propres* » (*ibid.*, souligné par les auteurs). Cette assimilation de Barnard et Simon aux promoteurs du managérialisme me semble créer de la confusion. Elle est la marque assez flagrante de la relativisation des discontinuités entre les deux auteurs dans cet article, relativisation sur laquelle je me propose de revenir. En particulier, et même si Mitchell & Scott le font remarquer (*ibid.*, p. 350), la différence d'expression entre « zone d'acceptation » pour Simon et « zone d'indifférence » pour Barnard n'est pas qu'une nuance. Elle me semble plutôt marquer un point de vue beaucoup plus radical chez Barnard que Simon a affadi en le réinterprétant à sa manière.

Comme l'explique O'Connor, « Barnard était convaincu du pouvoir explicatif des 'choses invisibles', particulièrement les jugements moraux qui donnent sens à l'effort humain » (*op. cit.*, p. 112). C'est, en réalité, dans les prémisses des comportements individuels que se situe la singularité de la théorie des organisations qui pourrait être enrichie sur la base de cette redécouverte des idées barnardiennes à laquelle je souhaite contribuer. La première de ces prémisses est une version radicale des limites de la rationalité, qui va au-delà de ce que Simon a développé par la suite²⁷. L'intuition de Mitchell & Scott (*op. cit.*) pour interpréter la différence relevée ci-dessous entre les expressions de Simon et Barnard me semble précisément ce qui doit être creusé : « L'acceptation signifie acquiescement positif ; l'indifférence implique 'une poursuite irréfléchie' de l'activité » (p. 350). Un appendice de la réédition en 1968 de *The*

²⁵ La remarque de Barnard disant qu'« [il a] commencé à comprendre les organisations et leur fonctionnement lorsque [il a] cessé de les considérer d'un simple point de vue économique » (1968, p. xi) est cohérente avec sa position sur l'ontologie de l'organisation.

²⁶ Scott (1992) développera cette proposition dans un ouvrage entier.

²⁷ Cela n'empêche pas de penser que Barnard était aussi conscient du fait que la rationalité était limitée, dans un sens simonien. Il expliquait ainsi qu'« il est pratique et efficace dans la plupart des affaires de la vie d'employer un raisonnement unicausal. En fait, c'est tout ce que nous pouvons faire » (1947).

Functions, reprenant une conférence rarement citée de Barnard donnée en 1936, permet d'argumenter dans ce sens. Intitulée *Mind in Every Affairs*, cette conférence est l'occasion pour Barnard de donner son point de vue sur l'importance de l'intuition dans les décisions prises, en particulier pour les dirigeants d'organisation. Elle témoigne de son adhésion à l'approche de la « pensée non logique » dont il a été chercher l'inspiration, entre autres, chez Pareto, dans son ouvrage « Traité de sociologie générale » que Barnard aurait lu dans sa traduction en français.

Novicevic *et al.* (2002) ont écrit précisément sur le rôle précurseur de Barnard dans « l'histoire de l'intuition dans la pensée managériale ». Avec l'expression, « jouer d'oreille », ils font référence à la pratique du piano par Barnard, d'assez haut niveau pour avoir complété ses revenus au début de sa carrière en dirigeant un orchestre. Cette pratique artistique n'a d'ailleurs pas été anodine dans le développement des idées de Barnard sur les organisations²⁸. Dans son texte, Barnard aborde le sujet du point de vue des constats empiriques que ses différentes expériences lui ont permis d'accumuler en expliquant qu'« [il] a été impressionné par deux difficultés particulièrement : (...) celle de l'ajustement à un nouveau type de travail ou à une nouvelle position. (...) [et] celle d'atteindre à une compréhension mutuelle entre les personnes ou les groupes » (1968, p. 301). Il explique alors que parmi différentes raisons, « deux [lui] semblent d'importance spéciale : la différence dans les processus mentaux, (...), [et] la divergence profonde d'opinion » (*ibid.*, p 302). En quelque sorte, on doit appréhender des modes de pensée et des opinions en fonction de la position dans l'organisation ou selon l'appartenance à un groupe²⁹. Novicevic *et al.* (2002) considèrent d'ailleurs que Barnard a précédé de 20 ans les travaux de Michael Polanyi sur les « savoirs tacites ». Ils voient aussi dans cette pensée non logique, un élément de la « déconnexion » entre Simon et Barnard. A partir de la correspondance ente Barnard et Simon, les auteurs expliquent ainsi que l'un et l'autre étaient « d'accord sur leur désaccord ». Un texte écrit beaucoup plus tard par Simon (1987) prolonge d'ailleurs la controverse en écrivant que « intuition et jugement -au moins le bon jugement- sont simplement des analyses figées en habitudes et dans la capacité de répondre rapidement par reconnaissance » (p. 63). Il reste, à mon sens, éloigné de la signification profonde pour Barnard de l'utilisation des processus mentaux non logiques dans la prise de

²⁸ Smith (1998) note que « nous devons nous souvenir que Barnard était un musicien » (p. 54) en prenant la musique d'orchestre comme illustration de la pensée barnardienne sur la coopération. Barnard lui-même utilise cette métaphore en se désolant de ceux « qui sont inconscients des arts de l'organisation, ne percevant pas les éléments significatifs ». Il rajoute qu'« ils passent à côté de la structure de la symphonie, l'art de sa composition et l'habileté de son exécution car ils ne peuvent en entendre les sons » (1968, p. xxxiv). L'expression « jouer d'oreille » utilisée par Novicevic *et al.* (2002) est extraite d'une lettre que Barnard a écrite (p. 71).

²⁹ On ne peut qu'être frappé par les correspondances que l'on peut tirer avec la notion de convention, et ses deux variantes convention₁ et convention₂, permettant de savoir respectivement « comment » et « pourquoi » se comporter d'une certaine façon.

décision. Celui-ci s'en explique dans sa conférence de 1936 en affirmant que « l'utilisation appropriée de l'esprit me semble nécessiter une attitude morale » (1968, p. 322). « L'honnêteté intellectuelle » réside avant tout dans « l'honnêteté des intentions » (*ibid.*) pour lui. Et s'il admet que notre société de plus en plus complexe suppose « une capacité pour des raisonnements rigoureux », celle-ci ne suffit pas et suppose que nous ayons « un esprit sensible [*feeling mind*] qui donne du sens au résultat final » (*ibid.*). Il conclut en parlant de la vacuité « 'des cerveaux' sans 'esprit' » (*ibid.*).

Cela nous amène logiquement à la seconde prémisse comportementale à laquelle Barnard adhère et qui le différencie encore de Simon dans les développements que celui-ci a menés pour bâtir une théorie des organisations se fondant sur les emprunts à celui-là. Elle concerne la dimension morale de ces comportements dans l'organisation. Barnard s'en explique longuement dans un dernier texte paru initialement en 1958, 3 ans avant sa disparition, intitulé *Elementary Conditions of Business Morals* (1958). Barnard y affirme deux idées principales en préambule. D'une part, le fait que « chaque organisation formelle est plus qu'un simple instrument économique ou politique ou la fiction légale du droit des sociétés », rajoutant que « comme systèmes sociaux, les organisations expriment ou reflètent les mœurs, les schémas culturels, les hypothèses implicites sur le monde, les convictions profondes, les croyances inconscientes qui font d'elles des institutions morales largement autonomes » (p. 162). D'autre part, le fait que « dans une large mesure, les décisions de gestion sont concernées par des questions morales » (*ibid.*)³⁰. Il a formé ce point de vue assez tôt, comme le prouve l'extrait de cette conférence donnée en 1947 : « La question n'est pas de déterminer, par quelque type de processus logiques, si les moyens sont adaptés aux fins, mais de rejeter les fins ou les moyens parce qu'ils semblent 'faux' ou vice-versa, d'accepter des moyens ou des fins parce qu'ils 'font sens' » (1986, p. 119). Il me semble qu'il y a, à ce niveau-là également, les germes d'une théorie des organisations prenant une autre direction que celle que lui a donnée Simon en son temps.

Pour creuser le contenu substantiel de cette « moralité » dont Barnard fait grand cas, il faut en fait la rabattre sur la question de la responsabilité. C'est sur cette question également que je souhaite prolonger la réflexion de Barnard pour l'intégrer dans une approche originale des organisations.

³⁰ Ces affirmations vont au-delà de la dénonciation de l'hypothèse de l'*homo economicus* quant à la recherche de l'intérêt personnel, même si Barnard y fait écho. Dans son dernier entretien avec Wolf, il affirmait ainsi que « je ne connais rien qui n'ait fait plus de mal que la règle promulguée par les économistes classiques selon laquelle la fonction économique visait la maximisation des profits » (cité par Wolf, 1973, p. 28).

3.1.2 Le régime de responsabilité au cœur de la démocratie d'entreprise

« Selon moi, la grande faiblesse de mon livre [*The Functions*] est qu'il ne traite pas suffisamment de la question de la responsabilité et de sa délégation. L'accent est trop mis sur l'autorité qui est le sujet subordonné. Aujourd'hui, tout l'enseignement dans les cercles d'affaires, et la plupart dans les cercles militaires et académiques, sont erronés de mon point de vue. L'emphase est mise sur l'autorité qui, pour moi maintenant, est secondaire, un aspect dérivé » (Wolf, 1973, p. 15). Il est assez frappant de lire les propos que tenait Barnard lors d'un fameux entretien avec Wolf livré quelques mois avant sa mort. Il est clair qu'il considère que l'ouvrage pour lequel il a acquis une renommée certaine, et dont Simon revendique l'héritage, a une part de malentendu.

Walsh & Brady (2019) font remarquer que « la réflexion de Barnard sur la coordination intra-firme, le management et l'organisation n'a pas cessé avec la publication de *The Functions* en 1938. Au lieu de cela, il a continué ses activités de management et a approfondi ses positions théoriques » (p. 10). Relativement peu de textes sont arrivés jusqu'à nous mais, on dispose toutefois du brouillon d'un ouvrage devant s'intituler *The Significance of Decisive Behaviour in Social Action: Notes on the Nature of Decision* (1995) que Barnard a écrit pendant la Seconde Guerre Mondiale ainsi que de quelques articles, dont celui de 1958, ou recensions d'ouvrage, dont celle parue en 1950. Il a également entretenu une riche correspondance, avec des penseurs tels que Hayek, De Jouvenel ou Michael Polanyi et a poursuivi son dialogue intellectuel avec Simon, ce dont témoigne la correspondance que celui-ci a transmise à Wolf (1995). Voici le matériau sur lequel s'appuyer pour tenter de comprendre ce « deuxième Barnard », comme on parle du « deuxième Wittgenstein », dont les points de vue restent encore à caractériser.

Il y a, à mon sens, une évolution profonde de la pensée barnardienne après *The Functions*, dont O'Connor dit qu'elle « s'est rapprochée de celle Mary Parker Follett sur une conception étendue de la responsabilité personnelle » (*op. cit.*, p. 112). Je pense qu'on peut avancer également qu'elle s'est éloignée de celle de Simon, celui-ci poursuivant son travail d'élaboration d'une théorie des organisations sur des prémisses dont j'ai exposé ci-dessus le sentiment qu'elles s'écartaient de celles qu'on peut reconstituer chez Barnard, et en particulier, celles qui sont le soubassement de ce qui caractérise sa pensée dans sa seconde phase. Walsh & Brady notent que « même à la fin de sa carrière, Simon voyait toujours le caractère de l'employé idéal dans la 'docilité' (Simon, 1991) » (*op. cit.*, p. 10) concluant sur le fait que « le point de vue managérial demeure sans équivoque une approche top-down » (*ibid.*). A travers sa

réflexion tardive sur la responsabilité, Barnard renverse le point de vue, les prémices de ce renversement se retrouvant dans une lettre adressée à Simon en 1945 sur un brouillon d'*Administrative Behavior* : « La grande masse des décisions sont privées, rarement exprimées et fréquemment, elles ne peuvent pas être exprimées clairement » (*ibid.*).

Pour donner de la perspective à cette analyse centrée sur la question de la responsabilité, rappelons que dans *The Functions*, Barnard s'intéresse à « la responsabilité du dirigeant », titre du dernier chapitre de son œuvre maîtresse. Il définit la responsabilité comme « le pouvoir d'un code moral privé particulier de contrôler la conduite de l'individu en présence de désirs ou d'impulsions contraires forts » (1968, p. 263), introduisant cette dimension morale dans le management. Plus tard, Barnard expliquera que celle-ci est attestée par une certaine terminologie utilisée dans les organisations : « Les terme les plus utilisés sont 'loyauté', 'responsabilité', 'devoirs' et 'obligations' [qui] sont en fait chargés d'implications morales » (1958, p. 5). Dans sa vision initiale, il voit les managers « comme ayant un sens plus élevé des responsabilités, et donc comme étant en mesure de comprendre et d'inculquer aux autres les normes morales qui sont (ou ne sont pas) appropriées et nécessaires pour les fonctions de coopération qui doivent être exercées », selon Dubnick & Justice (*op. cit.*, p. 144). Ce « sens des responsabilités » hypertrophié chez les dirigeants, garantit donc qu'ils exercent leur autorité dans le sens du « bien de l'organisation », en étant plus capables que les autres de conformer leurs actions à ce code moral dans lequel l'intérêt collectif prime. Si Barnard considère que les dirigeants doivent être des personnes « supérieures », par leurs capacités techniques mais aussi par leurs qualités morales (Ryan & Scott, 1995), c'est justifié par la difficulté d'assumer les responsabilités qui sont les leurs. Ils sont ainsi confrontés à des conflits de responsabilité inextricables auxquels tout le monde n'a pas la capacité de faire face. Et surtout, comme Barnard l'affirme, ils doivent assurer « la fonction créative dans son ensemble [qui] est l'essence du leadership » (1968, p. 281). Ils doivent s'employer à obtenir une « identification des codes personnels et des codes d'organisation dans la vision du leader » (*ibid.*), autrement dit être capables de faire adopter aux membres de l'organisation le code moral qu'ils ont créé.

L'article de 1958, reprenant encore une fois le texte d'une conférence, témoigne « rien de moins qu'une reconfiguration radicale de l'argument de *The Functions* et Barnard en était conscient lorsqu'il a prononcé sa conférence » selon Dubnick & Justice (*op. cit.*, p. 145). C'est ce qui nous amène à parler du « deuxième Barnard », qui est d'abord beaucoup moins élitiste en ne donnant plus le rôle central dans la charge de responsabilités aux managers, reprécisant par là-même sa conception de l'autorité hiérarchique. Selon son propre aveu, c'est son expérience à la tête de l'USO qui a été assez marquante dans l'évolution de sa pensée, en

particulier parce qu'elle lui a fait prendre conscience d'une situation où le dirigeant se trouvait avec « une responsabilité sans autorité » (cité par Wolf, 1973, p. 33). Selon lui, il s'agit en fait d'une situation courante car « la plupart du travail des organisations est accomplie sous une responsabilité sans autorité, ou en excès de l'autorité, ou sans user de l'autorité, ou sans faire le lien avec elle » (1950, p. 1001-1002). En fait, Barnard revient sur « la maxime vénérable selon laquelle l'autorité doit être proportionnelle à la responsabilité » (p. 1001)³¹ qu'il critique déjà sur la base de l'hypothèse de la « mesure objective » des deux concepts qu'elle suppose, mesure qui est impossible. Il rajoute que « responsabilité et autorité ne sont pas sans liens, mais dire qu'elles sont proportionnées (...) est contraire à l'expérience et à l'observation » (p. 1002).

Barnard ne remet donc pas en cause la nécessité de relier autorité et responsabilité, même s'il dénie la possibilité de juger de leur proportionnalité adéquate. Il énonce ce lien en expliquant que « si un homme doit être blâmé pour des choses telles quelles ont été faites, il doit avoir suffisamment d'autorité pour voir qu'elles pourraient avoir été faites dans un sens tel qu'il ne serait pas blâmé » (p. 1001), rajoutant que « quelle que soit la façon dont vous le dites, c'est une règle saine » (*ibid.*). Ce qu'il remet en cause est le fait d'utiliser en priorité l'autorité dont on dispose pour assumer ses responsabilités. En fait, écrit-il, « les administrateurs expérimentés et efficaces préfèrent généralement ne pas utiliser l'autorité. Peut-être que la raison la plus importante de cette réticence est le fait qu'obtenir des choses par le commandement *décharge* le subordonné de la responsabilité et restreint son autonomie intelligente d'action » (p. 1002, souligné par l'auteur). En fait, ce qui importe, c'est que le subordonné ait la responsabilité du résultat et s'attache par lui-même à l'atteindre. « Un subordonné loyal est celui qui cherche à savoir ce qu'est la politique du chef » (p. 996)

Barnard poursuit sur le thème en évoquant un « paradoxe de la délégation de l'autorité et de la responsabilité » (p. 1002) qui est lié au fait que cette délégation ne diminue, pour le délégant et donc le supérieur hiérarchique, ni la responsabilité, ni l'autorité. La délégation a une sorte d'effet « multiplicateur », puisque le subordonné délégataire endosse une responsabilité qui se rajoute à celle de son supérieur, et dispose également d'une autorité qui ne retire rien à celle de son supérieur. Et c'est précisément cet effet multiplicateur qui est recherché, comme l'explique Barnard : « La délégation a pour effet d'accroître les deux [la responsabilité et

³¹ On pourrait presque baptiser cette affirmation de « maxime de Superman » puisqu'on reprend souvent les propos du super héros selon lesquels « il n'existe pas de grands pouvoirs sans grandes responsabilités ». Dans un courrier adressé à Bertrand De Jouvenel, le 22 mai 1956, Barnard est très explicite en disant que « [cette maxime] me semble presque complètement fausse. L'autorité émerge essentiellement de l'acceptation de responsabilité, et dans beaucoup de très larges zones, la responsabilité est beaucoup plus importante que l'autorité qui peut être conférée... » (cité par Walsh et Brady, 2019, p. 4-5).

l'autorité], ce qui explique en partie la capacité de l'effort organisé à accomplir ce qui ne pourrait être accompli autrement » (*ibid.*). Il rajoute que « le délégrant ne se décharge d'aucune responsabilité pour le résultat global » (*ibid.*), et d'ailleurs « personne ne comprendrait qu'il soit débarrassé de la responsabilité de contrôle et de direction » (p. 993). Autrement dit, il reste comptable de ce que ses subordonnés font de la délégation qu'il leur accorde. En particulier, le supérieur peut revenir sur les décisions qui ont été prises ou les actions effectuées par un subordonné, même si en pratique, Barnard confie que c'est assez rare du fait des inconvénients entraînés par un tel désaveu : une des raisons énumérées est qu'« il peut refuser d'intervenir afin de rehausser le prestige du subordonné et maintenir son moral » (p. 1003). Une autre raison est « d'imposer [au subordonné] un degré élevé de responsabilité » (*ibid.*), c'est-à-dire ne pas saper le principe même de la délégation en le contredisant.

On peut s'interroger à ce moment pour savoir ce qu'il reste de l'autorité du supérieur ? En fait, sa prérogative clé est la possibilité de déléguer sa responsabilité et son autorité à ses subordonnés, et c'est sa tâche principale comme le relève Barnard : « un tel mode de circulation de sa responsabilité est certainement inclus dans ce que nous entendons par leadership » (p. 1002). Cela suppose une compétence élevée pour savoir à qui, jusqu'où, comment distribuer les responsabilités. Et rien « ne semble toutefois dégager l'autorité délégante d'une responsabilité qui peut s'exprimer par des avertissements informatifs, (...), par la censure, par la modification des jugements sur les nominations et les reconductions, et surtout par la modification des règles ou des délégations de pouvoir pour le futur » (p. 1003). Barnard indique ainsi clairement comment le supérieur gère les délégations de responsabilité et d'autorité qu'il accorde, dont il reste le responsable final : informer les subordonnés et les avertir des tenants et aboutissants de leurs actions, leur interdire certaines actions, influencer sur les choix de personnes, revoir les règles de cette délégation selon l'évaluation des résultats obtenus, autant de tâches qui restent attribuées au responsable³².

Barnard note par ailleurs que « cela ne supprime pas l'importance d'un système d'autorité formelle comme une partie du squelette de l'organisation, ni le fait qu'il y a une importance psychologique à insister dessus » (p. 1002). En fait, ce renversement d'importance entre responsabilité et autorité³³ l'amène à révéler un peu plus la nature de croyance autoréalisatrice de la relation d'autorité. « Bien que l'autorité repose universellement sur

³² Il note, dans le même esprit, que « la capacité adéquate pour mettre de côté ou révoquer des personnes incompétentes ou indésirables est un problème hautement fondamental dans toutes les organisations » (p. 995), ce qui est bien intégré à la fonction du responsable supérieur.

³³ « L'autorité vient en second » dit-il explicitement (cité par Wolf, 1973, p. 35).

l'assentiment ou l'indifférence des gouvernés, elle exige la fiction qu'elle vient d'en haut et qu'elle est objective, et non pas subjective par essence » (*ibid.*, p. 1000). Le fait apparaît clairement que, même si on croit qu'on obéit parce qu'on nous commande, c'est en fait par le sens des responsabilités qui nous anime qu'on agit dans la direction que nous donne notre supérieur, le plus souvent par attribution de responsabilités et des pouvoirs pour les assumer. Dans l'article de 1958, Barnard rajoute que c'est la seule voie possible d'ailleurs car « la charge imposée à l'autorité centralisée pour assurer un comportement approprié sur de vastes zones est en fait impossible. La portée de contrôle est si limitée (...) que l'autorité ne pourrait fonctionner de façon suffisante s'il n'y avait pas la diffusion, inculquée ou spontanée, du sens moral » (1958, p. 13)³⁴. Or, cette autonomie n'est possible que si les subordonnés ont suffisamment le sens des responsabilités.

Ce « sens moral » est bien ce que Barnard appelle le « sens des responsabilités » dont il importe qu'il se diffuse à tous les niveaux d'une organisation pour aboutir à un fonctionnement efficace. Dans sa définition même de la responsabilité qui consiste, en résumé, à réprimer ses impulsions individualistes contraires au « code moral » correspondant au bien collectif, c'est seulement si l'ensemble des comportements sont guidés par le sens des responsabilités qu'on obtient un degré de coopération favorable à la réussite de l'organisation. Walsh & Brady (2019) avancent, suite à leur analyse des « travaux tardifs » de Barnard, qu'il a été du côté des tenants de l'« ordre spontané » alors que la postérité le reconnaît comme précurseur de tous ceux qui, à l'instar de Chandler et de la « main visible » des managers, voient dans l'autorité la clé de voûte de l'organisation³⁵. Ils remettent en cause les liens que Williamson a établis entre Coase et Barnard *via* Simon, expliquant que « Barnard pense les organisations comme une forme d'ordre spontané et décidément *pas*, comme le fait Williamson et comme Williamson dit que Barnard le fait, comme un espace où l'ajustement est accompli selon une approche 'consciente, délibérée, intentionnelle' » (p. 8, souligné par les auteurs).

En fait, c'est la notion même de coopération qui est en jeu dans cette vision de la dimension morale des organisations au cœur de laquelle se trouvent l'attribution des responsabilités et l'intensité du sens des responsabilités³⁶. Dubnick & Justice expliquent ainsi

³⁴ Les travaux de Michael Polanyi sur la faible étendue de contrôle expliquent « pourquoi Barnard a été si enthousiaste vis-à-vis de [ses] écrits sur les organisations quand ils ont été publiés » selon Walsh & Brady (*op. cit.*, p. 9). Les deux auteurs citent un courrier adressé en 1956 à Mary Niles, auteur d'un ouvrage sur le management dans lequel Barnard s'étonne du fait qu'« [il] n'a trouvé aucune citation du nom de Michael Polanyi, ni dans la liste d'index, ni dans la bibliographie » (*ibid.*, p. 7).

³⁵ Avec les évolutions managériales actuelles que Langlois a rassemblées sous l'expression de « la main évanescence » (2003), Barnard a d'autant plus intérêt à être redécouvert dans l'authenticité de sa pensée tardive.

³⁶ On peut considérer d'ailleurs que Barnard n'est pas assez clair, dans la limite de ce que j'en ai lu et compris, pour distinguer sens des responsabilités et délégation de responsabilité.

que « pour le Barnard plein de regrets, ce n'est pas l'autorité du dirigeant mais les responsabilités reliées à la morale organisationnelle, qui doivent faire face aux problèmes centraux de l'action collective par les membres de l'organisation » (*op. cit.*, p. 145). C'est bien en réfléchissant à la question de savoir « pourquoi les gens coopèrent ? » qu'il opère ce renversement entre autorité et responsabilité. Smith fait remarquer que Barnard était « fasciné par le concept de coopération » et que sa conception résidait dans l'affirmation selon laquelle « le travail de coopération n'est pas le travail des dirigeants, mais de l'organisation dans son ensemble » (*op. cit.*, p. 46). C'est aussi ce qui amène Walsh & Brady (*op. cit.*) à ranger cet auteur du côté de ceux qui croient que l'action collective crée des « ordres spontanés », en faisant de Barnard un précurseur des penseurs de l'organisation comme illustration de tels ordres. Ces auteurs relient ce point de vue à la « question de l'intention commune organisationnelle [*common purpose organizational*] » (p. 10), notant que « Barnard met l'accent sur la cohérence de cette intention » (*ibid.*). La chaîne argumentative logique que Barnard déploie peut être résumée en affirmant que la diffusion dans l'ensemble de l'organisation de la responsabilité est favorable à la coopération autour des objectifs communs à atteindre.

Un dernier ensemble de remarques sur cette approche barnardienne de la coopération renvoie à la présentation de Barnard comme authentique humaniste que j'ai déjà eu l'occasion d'exposer. Smith indique que « l'individu reste primordial dans la pensée de Barnard » (*op. cit.*, p. 45), et son point de vue sur les organisations est marqué par la conviction selon laquelle « l'individu peut et doit se développer grâce à son appartenance à une organisation » (*ibid.*). La coopération en est la voie unique, en dépassant ainsi les « limitations » par lesquelles Barnard considère les difficultés de la condition humaine. L'organisation est ce qui va permettre aux individus de dépasser ces limitations qui touchent à leur pouvoir d'agir, mais aussi à leur épanouissement personnel. Bien sûr, l'organisation aboutit à des résultats qu'un individu seul ne peut atteindre, et c'est une première source de développement personnel. Mais la seconde source est liée à l'adhésion de Barnard au « principe métaphysique ultime de Whitehead³⁷, qui est le passage de la disjonction à la conjonction ». Barnard croit dans le fait que l'individu est incomplet et qu'il se réalise à travers ses relations avec les autres. Il affirme ainsi dans *The Functions* que « le développement de la coopération et le développement d'un individu sont des réalités interdépendantes » (1968, p. 296). Smith avance que « l'expérience a appris [à

³⁷ Philosophe des sciences, ayant enseigné à Harvard dans les années 1930, Whitehead a été un théoricien important pour Barnard expliquant qu'il a été « la base idéologique la plus importante pour [sa] théorie des organisations » (Wolf, 1995, p. 1879). Sur une analyse approfondie de ces liens, voir Valentinov & Roth (2021).

Barnard] que l'individu trouve l'harmonie lorsqu'il se plonge dans l'organisation et fait siens les objectifs de l'organisation » (*op. cit.*, p. 54).

C'est une conviction très profonde de Barnard dont il a rendu compte dans une conférence prononcée en 1934 devant des ingénieurs et dont le texte a été publié en 1986 sous le titre *Collectivism and Industrialism in Industrial Management*. Il y repartait de son expérience de vie professionnelle et personnelle, son leitmotiv, pour expliquer les différentes phases par lesquelles il était passé concernant ses relations avec les collectifs. Jeune, il a d'abord pensé que « l'individu était presque le seul facteur de progrès humain » (p. 10), ce qu'il trouve naturel du fait de son inexpérience dans les organisations et du fait qu'il ait dû apprendre à se débrouiller seul très tôt dans sa vie. Puis, sa carrière au sein de *Bell Telephon System*, « une des entreprises les plus grandes et les plus complexes » (*ibid.*) l'a amené à changer « vers une conception selon laquelle les faits et les principes de l'organisation et de l'action collective étaient tout et que l'individu était, et ne pouvait être, que rien » (*ibid.*, p. 11). Il explique l'avoir ressenti comme « une répression de l'individu » tout en ayant « appris que toute cette opération collective transcende la somme des efforts des individus mobilisés et que c'est ainsi que sont réalisées des choses impossibles » (*ibid.*).

Face à cette ambivalence, il évoque une « quatrième porte » qui a fait qu'il s'est « échappé de ses dilemmes » (*ibid.*), les trois premières portes étant celles de « la léthargie, du désespoir ou de la violence » selon le résumé de Smith (*op. cit.*, p. 47). C'est ainsi, en repartant de son vécu, qu'il communique sa conviction profonde, celle selon laquelle « l'individu peut obtenir de l'organisation collective une grande expansion des opportunités individuelles pour l'épanouissement et l'expression de soi » (p. 11-12). La poursuite de son argumentaire l'amène à dévoiler sa conception philosophique de la condition humaine marquée par son incomplétude ontologique et son essence sociale, avec le souci de « la préservation de l'individualité [qui] requiert une protection contre les interférences mutuelles » (*ibid.*, p. 12). Autrement dit, les êtres humains ne peuvent exister que dans les interactions sociales, mais celles-ci peuvent les empêcher de manifester leur individualité propre. Voilà la condition humaine telle que la conçoit Barnard et à laquelle on doit apporter des réponses valides, celles qui permettent de répondre aux besoins d'être intégré dans un collectif, sans s'y retrouver broyé en tant que personne singulière. Et c'est sous cet angle qu'il aborde les organisations en « [déplorant] le fait que nous soyons si constamment absorbés par les problèmes de l'organisation au point que nous négligeons l'unité de l'organisation » selon Smith (*op. cit.*, p. 54). Selon Barnard, les organisations doivent précisément être regardées selon leurs capacités à répondre au « problème fondamental de tout plan d'action collective [qui] est de savoir si, et comment, les individus

concernés par le plan peuvent fonctionner avec lui » (*ibid.*).

Les vues de Barnard sur cette dialectique entre individualisme et collectivisme me suggèrent des rapprochements avec d'autres travaux de sciences sociales que j'ai eu à cœur d'explorer. Tout d'abord, un rapprochement peut être effectué avec l'« individualisme institutionnel » d'Agassi (1975) dont on peut penser qu'il est la traduction méthodologique du point de vue métaphysique de Barnard. Les propos de Barnard confirment l'adéquation de l'approche scientifique des faits sociaux qu'Agassi a formalisée peut-être le plus clairement. « Bien qu'il soit vrai que tout homme dérive d'un élément commun, il n'en est pas moins vrai que son action, à un moment donné, est indépendante et volontaire » (p. 13), affirme ainsi Barnard. Un autre rapprochement me semble tentant, celui qui peut être fait avec la présentation dichotomique de l'*homo hierarchicus* et de l'*homo aequalis* par Louis Dumont (1966 & 1977). L'un et l'autre de ces types de société peut déboucher sur une condition humaine insupportable, avec d'un côté une société holistique ne laissant pas de place aux individus et d'un autre côté, une société individualiste qui peut se révéler atomistique. La « quatrième porte » évoquée par Barnard, celle de la coopération, n'est-elle pas une ouverture vers la compréhension d'un *homo cooperatis* qui correspondrait à un type de société dans laquelle l'individualisme s'articule avec la hiérarchie, dans la recherche collective d'un bien commun ? Ces propos de Barnard posent le problème de façon claire : « comment effectivement développer et harmoniser deux principes de vie qui, isolément, semblent être totalement opposés : l'un est (...) la collectivité, l'autre étant la dynamique individuelle ? » (p. 12).

Je laisse le mot de la fin à Barnard dont la déclaration de foi énoncée dans le dernier paragraphe de *The Functions* est très éclairante quant à la direction à suivre pour aborder le management à l'aune de ces interrogations : « je ne crois que dans le pouvoir de coopération d'hommes de libre volonté, de façon telle qu'ils sont libres de coopérer car c'est seulement quand ils choisissent de travailler ensemble, qu'ils peuvent atteindre leur plein développement personnel. C'est seulement quand *chacun accepte la responsabilité pour ses choix* qu'il peut entrer en communion avec les hommes » (1968, p. 296, je souligne).

3.2 Envisager les entreprises démocratiques au-delà du modèle autogestionnaire

Les coopératives de travailleurs m'ont fourni un terrain d'études très fécond pour montrer le fonctionnement concret d'entreprises démocratiques, dans leur variété et également dans leur multidimensionnalité. Le « modèle autogestionnaire » a pu ainsi être contrasté des autres modèles qui constituent tout autant de déclinaisons de la démocratie organisationnelle. Mais il m'importe de poursuivre le constat et l'analyse de la nécessaire dissociation entre ce modèle dominant encore dans les représentations, modèle qui a à voir avec l'analogie avec le régime politique démocratique et la démocratie d'entreprise, qui nécessite des adaptations à l'activité productive pouvant prendre des formes multiples où l'autorité hiérarchique s'exerce.

Dans un premier point, je reviendrai sur les arguments par lesquels cette dissociation peut être promue, non pas comme la défense de compromis nécessaires ou la renonciation partielle à une utopie, mais plutôt comme la perspective d'une facilitation dans la mise en œuvre concrète des principes démocratiques dans les organisations, à travers une pluralité de formes alternatives (3.2.1). Dans un second point, je présenterai les prémices d'une réflexion scientifique à poursuivre en rapport avec mon rôle actif dans un comité scientifique accompagnant une expérimentation intitulée « Territoire Zéro Chômeur Longue Durée » (TZCLD). Les EBE (entreprises à but d'emploi) qui sont au cœur de cette expérimentation, fournissent un point de vue, là encore idéal, pour « envisager les entreprises démocratiques au-delà du modèle autogestionnaire » comme je l'indique en titre (3.2.2).

3.2.1 Les mirages de l'Eden autogestionnaire

Le premier axe pour explorer cette voie est une étude de cas d'une Scop particulière du fait qu'elle organise les activités des intermittents du spectacle, artistes ou techniciens, qui en sont les membres principaux. L'article qui en rend compte est en cours de publication pour *Journal of Participation and Employee Ownership* et s'intitule *Where is democracy nestled? Reflections on organizational degeneration based on an artists' cooperative*. L'intérêt de cette étude est de montrer comment la structure de contrôle et de commandement, renvoyant à la présence d'autorité, n'annihile pas la démocratie mais la soutient au contraire, sous conditions de l'effectivité des garde-fous nécessaires.

Scop-Artistes, selon le pseudonyme utilisé pour l'anonymiser, a été créée en 2000 en réponse aux demandes d'un groupe local de musiciens qui connaissait un certain succès après une expérience malheureuse avec un producteur malhonnête. L'activité de Scop-Artistes se concentre sur le spectacle vivant, principalement en tant que producteur. En d'autres termes, la coopérative permet de produire un spectacle et de vendre ensuite les droits pour sa diffusion à un « organisateur », une salle de spectacle ou un festival. Cette production exige d'avancer de l'argent pour financer en amont des spectacles vendus plus ou moins bien ensuite, ce qui est une activité incertaine quant à ses résultats. Scop-Artistes offre aux artistes et techniciens d'autres services complémentaires, tels que la gestion des contrats d'intermittence et le suivi de leurs comptes par le biais d'écritures dans leur comptabilité interne. Elle assure également la promotion de ses membres en les mettant en relation avec d'autres organismes du monde de la culture, tels que les tourneurs, les éditeurs de musique ou les programmeurs de spectacles. En outre, des locaux appartenant à la coopérative sont mis à disposition pour les répétitions.

Il y a actuellement une cinquantaine de salariés intermittents actifs, et à côté d'eux, quatre personnes de la structure administrative ont un emploi permanent, ainsi que le dirigeant actuel qui est comptable de formation. Scop-Artistes ressemble beaucoup à une coopérative d'activité et d'emploi (CAE) dans laquelle des « entrepreneurs salariés » ont leur compte individuel géré par les salariés de la structure. Compte tenu des règles légales de l'intermittence, la CAE n'est pas accessible au secteur culturel. Scop-Artistes est donc une coopérative de travailleurs « classique » rassemblant dans son sociétariat artistes, ou techniciens, et non-artistes, ces derniers étant au service des premiers. La rémunération des artistes est bien liée à leurs rentrées et sorties financières qui sont enregistrées dans un compte individuel propre, avec le versement en complément d'allocations de chômage lorsqu'ils accèdent au statut d'intermittent, c'est-à-dire sous condition d'activité suffisante. Mais le cœur d'activité de Scop-Artistes est bien la production de spectacles, ce qui nécessite des temps de répétition et des dépenses diverses et donc des sorties financières préalables aux rentrées attendues. Il y a donc un risque intrinsèque à l'activité artistique que Scop-Artistes prend en charge, en versant un revenu régulier aux artistes et en finançant la production de leurs spectacles.

Scop-Artistes offre donc un cadre collectif qui donne à ses membres une plus grande liberté de création, favorise le développement de leur activité et sécurise leurs conditions de travail et de vie. Le local dans lequel se trouve Scop-Artistes est une maison commune qui permet également aux artistes et techniciens de se rencontrer et de sortir de l'isolement lié à leur travail de création. Le coût de ces services est couvert par un prélèvement sur les revenus des artistes et des techniciens, correspondant à une quote-part de 13 %. Il apparaît nettement que le

collectif est impacté par les comportements individuels, avec une possible mise en danger atteignant la pérennité de la coopérative. C'est le cas lorsque les artistes ne transforment pas leur activité artistique en spectacle rémunérateur, c'est le cas aussi lorsque la production d'un spectacle engendre des coûts excessifs par rapport aux revenus perçus. Un défaut de paiement également, par exemple d'une prestation de service d'un technicien, peut aussi avoir un impact collectif lorsque la décision est prise de compenser sa perte de revenus. Scop-Artistes met ainsi en œuvre une solidarité entre ses membres, avec une certaine mutualisation des risques accompagnée d'entraide et de collaborations. Cette solidarité a précisément été à l'origine de la création de la structure du temps où le fameux groupe qui en a été l'initiateur constituait une « vache à lait » dont bénéficiaient les artistes moins connus.

Dans ce cadre qui met en tension les intérêts individuels et le résultat collectif -ce qui est le cas pour toute structure collective en général mais est encore exacerbé avec une activité culturelle risquée et exercée avec une grande autonomie-, le dirigeant, assisté des salariés de la structure, joue un rôle fondamental chez Scop-Artistes. Si l'on peut parler d'autorité, c'est que le dirigeant dispose d'une prérogative décisionnelle essentielle concernant l'approbation ou non d'un projet de production. Ses décisions ont également un effet déterminant sur les revenus perçus par les artistes et les techniciens, en acceptant par exemple qu'ils soient payés pendant les répétitions sur la base d'avances des revenus générés par le spectacle. Il exerce aussi un contrôle pour que les artistes ne travaillent pas en étant non déclarés, qu'ils ne sous-évaluent pas les prix de leurs activités, qu'ils n'aient pas de dépenses excessives... Il les encourage également, lorsqu'ils sont plongés dans le processus de création, à en tirer des œuvres susceptibles de leur rapporter des revenus. Il les réprimande lorsqu'ils ne tiennent pas leurs engagements, comme lors d'absence à une répétition sans avoir prévenu... *Mutatis mutandis*, il exerce une sorte d'autorité hiérarchique qui s'impose sur les artistes obligés de tenir compte des règles et des décisions les concernant, tout en préservant totalement leur liberté artistique. Le rôle du dirigeant est aussi déterminant dans les décisions stratégiques de Scop-Artistes, comme l'achat d'un local, l'absorption d'une structure en difficultés, etc.

Face à ce dirigeant disposant de prérogatives étendues, et exerçant un contrôle, parfois un brin paternaliste, sur les membres de Scop-Artistes, je fais le constat d'un contrôle démocratique encore efficace qui se « niche » à plusieurs endroits. Pour commencer, de façon très classique, le dirigeant est soumis à l'approbation de ses décisions par les membres sociétaires, que ce soit au moment de sa réélection ou au moment de l'Assemblée Générale (AG) annuelle. Il peut évidemment être désavoué par la majorité des sociétaires. Mais c'est aussi plus quotidiennement qu'il doit se justifier auprès d'artistes assez intrusifs et qui

bénéficient d'une transparence dans leurs résultats individuels, ce qui leur donne les moyens de « demander des comptes » au dirigeant. C'est une limitation de ses pouvoirs décisionnels déjà assez efficace, à laquelle se rajoute le rôle du Conseil de surveillance. Cette instance est composée de sociétaires, dont l'ancien dirigeant et un artiste faisant partie des fondateurs qui jouent un rôle de sage, ainsi que d'une partie des salariés de la structure. Elle est systématiquement sollicitée pour des décisions importantes concernant l'activité de Scop-Artistes : tout ce qui concerne l'approbation ou non de la production de spectacles, le versement d'avances sur recettes à certains membres, etc., est débattu par les membres du Conseil de surveillance. Les témoignages que j'ai recueillis montrent d'ailleurs que le vote n'est pas le mode de prise de décision privilégié, le temps étant laissé aux discussions afin de faire émerger un consensus, y compris en reportant le moment d'arbitrer.

Il faut noter aussi les choix qui ont été faits dans les règles statutaires de ne pas prévoir un abondement au capital social automatique par des prélèvements sur les revenus des sociétaires, comme c'est le cas dans un certain nombre de Scop. Ce pourrait l'être chez Scop-Artistes d'autant plus que cette coopérative est très fragile financièrement, étant quasi-systématiquement en déficit chaque année. Mais en l'absence de cette disposition, il est nécessaire à chaque fois de demander l'accord des sociétaires en AG sur la façon de combler ce déficit. De même, la mise en œuvre de la solidarité vis-à-vis d'un membre, pour cause de défaut de paiement d'un client ou d'insuccès d'un spectacle par exemple, est conditionnée à une décision prise en AG par l'ensemble des sociétaires. Toutefois, l'importance du sociétariat est déterminante quant à l'effectivité de ces garde-fous. C'est d'ailleurs un des points d'attention soulignés par le dirigeant qui a mené une campagne de promotion du sociétariat en constatant sa faiblesse. Une attention est aussi portée à l'intensité de la mobilisation des sociétaires, que ce soit lors des réunions des instances ou lors d'occasions de moments collectifs, par laquelle se joue la vitalité de ce contrôle démocratique.

Ces constats confirment la possibilité dans une coopérative de travailleurs qu'un dirigeant soit investi de prérogatives importantes, sans que la démocratie soit annihilée, avec des contre-pouvoirs dont l'effectivité repose sur l'implication des membres. Le premier apport de cette étude de cas concerne le choix de laisser à la décision collective toutes les mesures qui ont un impact sur la situation financière, tant des membres que de la structure. C'est par un acte d'adhésion volontaire que l'acquisition de parts sociales ou la prise en charge de pertes individuelles sont décidées, ce qui incite fortement les sociétaires à être présents lors de l'AG. Il me semble possible de faire un parallèle entre ce fonctionnement de Scop-Artistes et un syndicat de copropriété dont les décisions ont un impact important sur les finances de ses

membres. L'implication des membres est d'autant plus forte que les conséquences potentielles de la décision, des grands travaux coûteux dans l'immeuble par exemple, sont élevées financièrement. Ainsi, le contrôle démocratique a plus de chances de rester effectif lorsque les sociétaires ont pleinement conscience de l'impact des décisions prises sur leur situation propre, ce qui nécessite un degré important de transparence et un périmètre décisionnel réservé à l'expression démocratique bien délimité.

Le second apport de l'étude de cas me semble résider dans l'illustration de la responsabilité de préserver le collectif contre des comportements individuels délétères attribuée au dirigeant. La légitimité bien établie du dirigeant actuel, ce dont attestent tant ses réélections à la tête de Scop-Artistes que les témoignages recueillis, semble bien liée à ce rôle qui lui échoit consistant à surveiller les artistes, forcément très « individualistes » dans l'expression de leur art. Que ce soit en les rappelant à l'ordre sur des comportements « irresponsables », en les confrontant à la réalité financière de leur situation, en les incitant à concrétiser par une production l'exercice de leur art, en les mettant face à des demandes de solidarité, le dirigeant est investi de la charge de protéger la pérennité de la coopérative et d'en favoriser le développement. Bien sûr, il s'agit aussi d'une question de personne et le comptable à la tête de Scop-Artistes depuis plus de 20 ans, incarne une figure protectrice grâce à ses compétences, son adhésion aux objectifs, son implication constante, son attachement à la démocratie... Cette confiance s'est construite dans le temps et les épreuves, étant présent au temps des « vaches maigres » alors qu'il travaillait quasi-bénévolement. Mais on peut aussi considérer qu'il est le produit des processus démocratiques à l'œuvre dans la coopérative et que l'émergence d'un tel profil n'est pas totalement déconnectée du statut de l'entreprise.

Le cas de cette coopérative souligne un constat, pouvant paraître surprenant, sur la personnalisation et la professionnalisation de la gestion dans les coopératives de travailleurs, dont la caractéristique est de fonctionner selon des principes démocratiques. Quijoux et Rodriguez (2023) ont récemment démontré, à travers une étude statistique, que les dirigeants des Scop étaient le plus souvent des individus seuls, et plus rarement des collectifs, et qu'ils restaient en place pendant de longues périodes plutôt que de se succéder avec des rotations fréquentes. Scop-Artistes est donc un cas typique des coopératives de travailleurs où le dirigeant est un « professionnel » aux compétences managériales spécifiques et qui n'est pas issu du noyau dur des membres, en l'occurrence les artistes. En outre, ce dirigeant voit prolonger son mandat depuis plus de 20 ans avec une stabilité remarquable.

L'étude de cas que nous avons menée, renforcée par le constat empirique de Quijoux & Rodriguez (*op. cit.*), permet de nourrir la réflexion autour d'une thématique rebattue à propos

de ce type d'entreprises, thématique connue sous le nom de « dégénérescence coopérative » depuis les travaux des époux Webb (1897). Cette question, centrale dans la littérature sur la gouvernance coopérative (Rothschild et Whitt, 1986 ; Cornforth *et al.*, 1988 ; Storey *et al.*, 2014 ; etc.), met en évidence le risque que la logique managériale prenne le pas sur la logique démocratique. La dégénérescence, notamment dans sa forme « organisationnelle » (Cornforth *et al.*, 1988, p. 122sq.), est généralement associée à l'émergence d'une structure hiérarchique qui confère aux managers un pouvoir décisionnel se substituant au contrôle démocratique. C'est cette vision que le cas des Scop-Artistes interpelle puisqu'elle semble bien représenter une forme dégénérée de coopérative.

Pour redonner le cadre de ce débat, rappelons que Meister (1974, 1984) a théorisé l'inévitabilité de cette dégénérescence à travers la théorisation d'un cycle de vie des coopératives qui les conduit à créer une structure managériale en réponse aux exigences de coordination, en particulier avec l'augmentation des effectifs, ce qui conduit inévitablement à une prise de pouvoir par une élite managériale. Cornforth *et al.* (*op. cit.*) s'écartent de cette perspective fataliste, voyant comment la dégénérescence peut être contrée, la « régénérescence » étant également envisagée, à l'instar de nombreux autres auteurs soutenant un tel point de vue (Rosner, 1985 ; Spear, 2004 ; Varman & Chakrabarti, 2004 ; Hernandez, 2006 ; Bretos & Errasti, 2017 ; Bretos *et al.*, 2020). Dans sa discussion sur le sujet, Pastier (2024) veut mettre en avant le fait que « les organisations horizontales sont considérées comme une solution par la littérature sur la dégénérescence ». Pour étayer cette affirmation, il se réfère aux solutions proposées par différents auteurs : « disempowerment of the empowered » (Diefenbach, 2016, 2020), « reverse domination » (Jaumier *et al.*, 2019), « anti-leadership » (Sutherland *et al.*, 2014). C'est une ligne argumentative revenant à reconnaître une normativité supérieure à ce que nous avons décrit comme le modèle autogestionnaire³⁸. Ce point de vue illustre bien la réduction du trilemme à un dilemme telle que je l'ai posée en introduction, avec la volonté que j'ai annoncée de la dépasser par une résolution « non simple » du trilemme. Le cas de Scop-Artistes me semble être un premier appui à ce dessein.

Je projette également de revenir sur ce modèle autogestionnaire plus directement en tirant des enseignements des observations de terrain que j'ai accumulées depuis plus de 10 ans. Comme je l'ai évoqué, très peu de coopératives de travailleurs en réalité correspondent à ce modèle autogestionnaire, malgré sa domination encore dans les représentations des acteurs et la normativité dont il est empreint. J'utilise l'expression d'« Eden autogestionnaire » pour faire

³⁸ On peut aussi citer la vision fantasmée d'Emmanuel Dockès de son « voyage en misarchie » (2019).

ressortir comment ce type de collectif correspond à ce que Boltanski et Thévenot (1991) ont décrit comme un point d'étape dans le processus de construction d'une Cité, celle-ci constituant, au final, une hiérarchie organisée et justifiée autour d'une « grandeur » particulière. L'Eden correspond à un collectif construit à partir du premier axiome, à savoir celui de « commune humanité ». « Ces constructions définissent des mondes pérennes où règne un accord perpétuel de tous avec tous » (p. 97) comme l'expliquent les deux auteurs de l'économie de la grandeur qui les désignent par H1. Cependant, il est difficile à maintenir dans une entreprise où il existe des différenciations dans les postes à occuper. C'est pourquoi, d'ailleurs et en toute logique, ce modèle autogestionnaire est plus observé dans de petits collectifs de travailleurs similaires, comme les bureaux d'études composés d'ingénieurs ou des cabinets d'architecte ou encore des groupements de travailleurs du bâtiment. Hormis ces cas particuliers, les collectifs formant ces entreprises autogestionnaires sont marqués par l'introduction de l'axiome 2, celui de la « dissemblance ». Il correspond à l'existence de « deux états » différents et son introduction fait émerger le « modèle d'humanité à plusieurs états » (*ibid.*, p. 98, souligné par les auteurs), désigné par H2. Boltanski et Thévenot (*op. cit.*) considèrent que ce modèle ne peut exister qu'en souscrivant au troisième axiome, celui de la « commune dignité », faute de quoi l'existence de deux états différents n'est pas tenable avec le principe de commune humanité. Cet axiome 3 signifie tout simplement un égal accès aux états dissemblables.

Ce modèle H2 correspond bien à une adaptation, au sein des coopératives de travailleurs, de l'Eden autogestionnaire à la réalité de l'existence de postes de travail différents du fait de la nécessaire division du travail. On retrouve ainsi des pratiques de rotation sur les postes, de prise en charge des tâches support de façon collective...et le souci également de ne pas avoir à faire face à des états trop éloignés les uns des autres qui mettraient sous tension ce modèle d'humanité. C'est ce que j'ai appelé le « syndrome du personnel de ménage » après avoir constaté que beaucoup de Scop, dont les petites entités constituées de professionnels très qualifiés, externalisaient cette activité de ménage. L'embauche de salariés aux qualifications très éloignées de celles du reste des membres serait susceptible de créer des tensions difficiles à surmonter compte tenu des pratiques adoptées telles que l'égalité des salaires, le travail réalisé collectivement ou la rotation sur poste. On observe d'ailleurs que les Scop industrielles dans lesquelles les effectifs sont constitués de salariés aux niveaux de qualification très divers, ne souscrivent qu'exceptionnellement à ce modèle autogestionnaire.

Vis-à-vis de l'élaboration de la Cité, le rejet de l'axiome 4, celui des « états ordonnés », est consubstantiel au modèle autogestionnaire, en cohérence avec leur positionnement anti-hiérarchique. On le retrouve à travers l'égalitarisme qui y est instauré et les discours sur l'égalité

contribution de tous les membres. De la même façon est rejeté l'axiome 5, celui de « l'investissement » qui relie le rang d'un état aux sacrifices, à la difficulté qu'implique le fait de l'occuper. Là encore, il y a une attention concrète à considérer de façon égale les charges de travail sur tous les postes, par exemple en considérant que l'encadrement doit être soumis aux mêmes horaires que les salariés exécutants (et non pas être au forfait ce qui marquerait une spécificité), ou en organisant la rotation sur les tâches considérées comme plus ingrates. L'adoption de ces deux axiomes, le 4 et le 5, aboutissent à former le « modèle d'*humanité ordonnée* » (*ibid.*, p. 99, souligné par les auteurs), soit H3, selon Boltanski et Thévenot. En rajoutant l'axiome 6 sur « l'ordre de grandeur », on aboutit alors à la formation complète d'une humanité sous forme de la Cité. Ce modèle, correspondant à H4, est celui dans lequel j'ai considéré que l'autorité hiérarchique trouvait une justification légitime.

En son absence, que ce soit dans la situation de l'Eden (H1) ou de celle d'une « humanité à plusieurs états » (H2), l'autorité ne peut pas trouver de sens et de justification. Le mode de prise de décision est forcément démocratique, avec des procédures innovantes dont on constate la grande variété sur le terrain, avec des élections sans candidats, la prise de décision par consensus ou par consentement en usant d'un droit de veto, etc., qui ont donné lieu à des formes de gouvernement telles que la sociocratie ou l'holocratie. Des témoignages montrent l'épanouissement des salariés qui adoptent ce type de fonctionnement, dont je ne doute pas qu'ils constituent des illustrations intéressantes de la démocratie organisationnelle, renouvelant une tradition autogestionnaire ancienne. Toutefois, et c'est ce qu'on constate sur le terrain, on le retrouve dans des rares structures d'abord, et celles dont les caractéristiques sont très marquées ensuite : effectifs réduits, qualifications proches, profils sociaux homogènes, appartenance à des réseaux amicaux ou militants, activités économiques peu coordonnées et peu capitalistiques, ressortent assez systématiquement des observations. C'est déjà le signe d'une adaptabilité réduite à la diversité des entreprises existantes. Les observations montrent également une évolution vers des structures plus hiérarchiques, plus formalisées, et où l'autorité s'introduit lorsque les effectifs augmentent. C'est un constat classique, celui qui a nourri la thèse de la dégénérescence, mais qui peut aussi être analysé comme une inadaptation du modèle autogestionnaire au fur et à mesure de la croissance des effectifs et de leur hétérogénéisation.

Outre cette conditionnalité forte de soutenabilité de ce modèle, je pense qu'il faut également, en restant dans le cadre analytique de l'économie des grandeurs, être attentif aux risques que l'Eden se transforme en « enfer social ». Un article classique d'une militante féministe, Jo Freeman, observatrice du mouvement de libération de la femme dans les années 1970, a fait état de la « tyrannie l'absence de structure » (1972). Ce texte, toujours éclairant,

insiste sur les voies par lesquelles le pouvoir s'imisce dans ces organisations horizontales supposées faire régner un processus de choix collectif démocratique. L'absence d'autorité laisse la place à des prises de pouvoir, selon les ressources mobilisées par une personne ou une coalition, qu'il s'agisse du charisme, de la menace voire de la violence, des talents d'orateur ou de l'habilité tactique. On observe souvent une figure forte qui émerge de la structure, souvent aussi celui ou celle qui l'a fondée, s'emparant d'un leadership informel, d'autant plus difficile à contester qu'il n'est pas reconnu par un statut formel. Certains, dans le mouvement des Scop, parlent d'ailleurs de « Scop à gourous ». Une voie d'analyse serait de montrer comment l'absence de grandeur commune, l'axiome 6 de la Cité, amène un collectif atomisé à se focaliser sur la figure girardienne du chef, avec la possibilité aussi que soit désigné un bouc émissaire qui en est la figure renversée. La mobilisation de la théorie de la violence mimétique de René Girard, avec des liens à tirer avec les théoriciens de la foule du 19^{ème} siècle, est une hypothèse de travail que je souhaite soutenir.

Enfin, le modèle d'« humanité à plusieurs états » est susceptible d'entraîner de la conflictualité qu'on peut relier à l'absence supposée de différence de grandeur entre les états (axiome 4), et corrélativement de charge variable qui justifie cette différence (axiome 5). Au cours du temps, les membres de la coopérative s'aperçoivent rapidement des écarts de capacités concrètes dans l'effectuation des tâches, des écarts aussi d'engagement individuel dans le collectif, toutes inégalités qui sont susceptibles de créer des litiges si elles ne trouvent pas de reconnaissance. Des conflits se nourrissent d'un sentiment d'iniquité engendré par le principe d'égalité stricte, par exemple pour les rémunérations. C'est un des premiers sujets pour lesquels des voix discordantes se font entendre. Ce sujet arrive parfois aussi par le biais de la nécessaire embauche d'un salarié aux qualifications spécifiques pour lequel les écarts entre le salaire dans la coopérative et les rémunérations pratiquées ailleurs, risquent de rendre impossible toute embauche. En outre, l'absence de hiérarchie aboutit à rendre difficile l'expression du mécontentement vis-à-vis d'un membre, par exemple un tire-au-flanc ou un incompetent notoire, qui amène un surcroît de travail pour les autres membres. Une situation très illustratrice des blocages du fonctionnement collectif, du fait de l'absence d'une personne à qui est déléguée l'autorité, est celle où un licenciement est nécessaire face à des difficultés économiques. On voit les limites des procédures démocratiques dans de tels cas.

Il ne s'agit évidemment pas pour moi d'honorer le modèle de démocratie d'entreprise que Cornforth *et al.* caractérisent comme un type d'organisation où « la seule autorité légitime est la collectivité dans son ensemble » (*op. cit.*, p. 134). Mais il s'agit d'en montrer les conditions strictes d'application, expliquant la rareté de sa présence dans les entreprises qui se proclament

démocratiques comme les coopératives de travailleurs. Il s'agit aussi d'en comprendre les dérives possibles en montrant comme l'absence d'autorité peut laisser la voie libre à des prises de pouvoir coercitives et peu contestables, au sein d'un collectif supposé parfaitement égalitaire. Il s'agit enfin de montrer que cet Eden peut créer un sentiment d'injustice amenant à introduire des changements de pratiques tels que la création d'écarts de salaire, l'émergence de postes à responsabilités, le maintien d'une structure fixe de postes, etc., toutes choses qui entraînent le collectif vers l'élaboration d'un modèle complet de Cité.

Bien sûr, d'autres auteurs ont réfléchi dans ce sens. Par exemple, l'expression de « hiérarchies démocratiques » utilisée par Viggiani (1997), expression qui peut sembler un oxymore, peut permettre d'ouvrir des possibilités de concrétisation de la démocratie organisationnelle au-delà de ce modèle autogestionnaire. A travers plusieurs cas empiriques, Viggiani montre le potentiel de mise en œuvre du principe démocratique dans un cadre managérial où la hiérarchie et l'autorité sont présentes, sans occulter les « dilemmes » qui peuvent en découler. L'étude de cas de Scop-Artistes nous semble procéder de la même logique. A travers un autre cas empirique, Viggiani montre comment la démocratie mise en œuvre dans ce contexte s'éloigne du « sens de l'ultra démocratie » (1999, p. 238) autogestionnaire.

Cet axe de travail ouvre une voie originale pour envisager une diversité de formes de démocratie organisationnelle, dont le cas des Scop-Artistes représente une nouvelle illustration. Les observations à long terme de Meyers (2022) sur le terrain montrent que chaque coopérative de travailleurs peut trouver sa propre voie pragmatique, et qu'il faut donc veiller à ne pas entretenir un mythe de « pureté démocratique », au risque d'empêcher tout progrès dans ce sens.

3.2.2 Les entreprises à but d'emploi, vecteurs de la démocratisation

Dans cet agenda des recherches auxquelles je compte consacrer du temps dans les années qui viennent, figure un ensemble de problématiques, certes encore floues, en rapport avec une recherche-action en cours. Elle concerne un dispositif, inspiré par l'association ATD Quart-Monde, qui a donné lieu à une loi programmatique dont on peut signaler qu'elle a été votée consensuellement au Parlement en 2016. Il s'agit du dispositif « Territoire Zéro Chômeur Longue Durée » (TZCLD) dont le but est de réussir à remettre dans l'emploi toutes les « personnes privées durablement d'emploi » (PPDE), avec une ambition d'exhaustivité sur le territoire labellisé. L'idée générale est qu'il est préférable de créer des emplois pour ces personnes exclues plutôt que de leur verser des revenus de substitution et de devoir supporter les coûts sociaux qu'ils génèrent. Il s'agit, pour les promoteurs de ce dispositif, de concrétiser le Droit à l'emploi qu'énonce le préambule de la Constitution de 1958. Le Fonds, qui en est l'agence opératrice, le présente à travers trois postulats, à savoir que « nul n'est inemployable », que « ce n'est pas le travail qui manque » et que « ce n'est pas l'argent qui manque ». Le dispositif mobilise les acteurs locaux, qu'il s'agisse des entreprises privées, du secteur associatif ou des collectivités locales, regroupés au sein d'un Comité Local pour l'Emploi (CLE). Des « entreprises à but d'emploi » (EBE) sont les organisations qui mettent en œuvre concrètement TZCLD sur le terrain, en développant des activités et en embauchant les personnes privées durablement d'emploi.

Le modèle économique de ces EBE repose sur l'utilisation de financements publics avec une dotation d'amorçage au démarrage et le versement pérenne d'une « contribution au développement de l'emploi » (CDE). Son calcul provient d'une prise en charge par l'Etat d'une part entre 53% et 102% du Smic horaire brut, complétée par une dotation du Département justifiée par les économies sur les montants de RSA versés que permet l'embauche des allocataires. A ces versements publics, se rajoutent les recettes propres dégagées par la vente des produits de l'activité de l'EBE, nettes des dépenses nécessaires pour les obtenir. Une condition importante est que ces activités doivent être nouvelles et ne pas venir en concurrence avec celles menées par des acteurs privés, y compris associatifs, ou publics. Il s'agit donc d'aller vers des secteurs innovants socialement, tels que le recyclage, la protection de l'environnement, la mobilité douce, les activités socio-culturelles, le petit artisanat, etc.

Les emplois créés pour embaucher les PPDE sont des CDI payés au SMIC, cette règle ne valant pas pour les salariés de l'encadrement qui doivent représenter au maximum 10% des

effectifs. On parle bien d'embauche, et non de recrutement, du fait que le CLE est en charge d'établir une liste de toutes les personnes susceptibles de rentrer dans l'EBE, sur la base d'une situation de chômage depuis plus d'un an et d'une résidence sur le territoire depuis plus de six mois. Les vagues d'embauche décrétées par le CLE aboutissent à faire rentrer ces PPDE dans l'EBE selon l'ordre de leur inscription sur la liste. Il n'y a donc, en principe car la réalité peut s'en écarter en cas de recrutement sur profil, une absence totale de sélection. Les orientations prônées par le Fonds visent à faire correspondre les activités de l'EBE aux compétences et appétences des PPDE qui y rentrent, avec la volonté qu'il y ait des aménagements possibles pour celles et ceux qui seraient en difficultés, avec en particulier le droit au temps choisi de façon à ne pas exclure les femmes, par exemple, élevant seules des enfants.

C'est un terrain d'observations riches en ce qui concerne les questions qui m'intéressent et en particulier les formes de gouvernement qu'on peut y retrouver. J'ai été mis en contact avec le territoire du Teil en Ardèche sur lequel l'expérimentation a été mise en œuvre en 2021, après le refus d'une première candidature en 2017, par la regrettée Danièle Demoustier, collègue grenobloise renommée dans le champ de l'ESS. Elle m'a proposé en décembre 2021 de faire partie du comité scientifique chargé d'accompagner le territoire, à côté de trois autres collègues, Claire Autant-Dorier sociologue et enseignante-chercheuse à Saint Etienne, Henri Jacot économiste et professeur émérite ainsi que Jeffrey Magnier, docteur en sociologie et consultant au sein du cabinet Scop Itinère. Le but de ce comité est d'aider à piloter l'expérimentation sur le territoire, en lien avec les acteurs locaux du CLE, dont la municipalité du Teil qui en a été l'initiatrice. Le travail d'évaluation a été partagé en 4 thématiques prises en charge par chaque membre du comité scientifique. J'ai été moi-même chargé de l'axe sur « la gouvernance de l'EBE », les autres collègues se répartissant les 3 autres axes ; « parcours des personnes », « dynamique institutionnelle » et « impacts territoriaux ».

Parmi les actions que je mène depuis 3 ans, figurent la participation aux séminaires annuels du territoire et à diverses réunions d'animation, et surtout une recherche-action d'auto-évaluation participative de l'EBE. Avec le concours des dirigeants des deux EBE du Teil, ainsi que celui d'un bénévole retraité, François Beaujolin, un mode d'évaluation élaboré par les salariés eux-mêmes a permis de faire un bilan du fonctionnement des deux EBE du territoire. Le choix initial était que l'évaluation soit réalisée à partir d'un outil que les salariés concevraient eux-mêmes, afin qu'il soit le plus approprié possible et que cette évaluation les mobilise. Un groupe d'une vingtaine de volontaires a pris en charge ce travail qui s'est déroulé sur une dizaine de séances ayant lieu à fréquences régulières, sur une période de 7 mois. Il en a résulté la création d'un « carnet de bord » distribué à chaque salarié afin qu'il rende compte de son

expérience au sein de l'EBE. La forme du carnet de bord a été conçue métaphoriquement en rapprochant l'EBE d'une embarcation, métaphore qui a ensuite été déployée en représentant les logiques à l'œuvre à travers une rose des vents, en considérant l'embauche comme un embarquement pour une destination lointaine, etc. Les représentations et les attentes des salariés se sont exprimées à travers des séances d'animation collective utilisant des modes créatifs d'expression, y compris graphiques. C'était nécessaire afin de permettre que toutes et tous puissent s'exprimer, compte tenu en particulier des difficultés de communication à l'écrit d'un certain nombre de salariés illettrés en français. Ce carnet de bord a été élaboré par le groupe de volontaires qui ont imaginé et sélectionné un certain nombre de questions regroupées en trois rubriques construites sur la base de la tripartition des relations sociales que j'ai proposée. Cela a abouti à une rubrique intitulée « pilotage et chemin parcouru » pour la gouvernance, « vie au travail » pour le management et de « vécu personnel et ambiance générale » pour les relations interpersonnelles.

Ce carnet de bord, devenu un livret papier mis en forme par un des salariés, a été dévoilé lors d'une séance collective à la centaine de salariés des deux EBE. Un exemplaire leur a été remis et ils ont commencé à remplir leur propre carnet de bord. D'autres séances ont permis de compléter cette première expression, y compris avec un système de gommettes pour se positionner selon des points de vue contradictoires. Les résultats de cette autoévaluation participative ont été alors tirés, pour la dimension qualitative, de l'ensemble des réponses aboutissant à un verbatim complet, et à travers l'élaboration de deux indicateurs quantitatifs. Le premier intitulé « indicateur d'intensité » a permis de refléter l'importance des réponses à une question, relativement à la moyenne, et le second intitulé « indicateur de satisfaction » a permis de refléter le degré de déséquilibre entre les réponses positives et négatives. Les niveaux de ces indicateurs ont été représentés visuellement selon un code de feux de signalisation dont la luminosité indiquait le niveau de l'indicateur d'intensité (brillant, pâle, éteint) et la couleur (rouge, orange, vert) le sens de l'indicateur de satisfaction. Les résultats synthétiques ont été présentés lors d'une nouvelle séance collective et ont donné lieu à une animation pour que les salariés réagissent en émettant des propositions sur les changements attendus.

Un travail se poursuit encore avec les salariés d'une des EBE du Teil, à l'initiative de la directrice et dans le but de traiter plus en profondeur les points qui sont ressortis comme cruciaux dans la synthèse des carnets de bord. L'autre EBE a connu une phase de crise avec la démission d'un de ses directeurs suite à des tensions très vives avec des salariés, les résultats de l'évaluation ayant eu le mérite de montrer le degré de gravité de la crise et la façon dont les salariés la ressentaient. Par ailleurs, cette autoévaluation est toujours en cours avec le recueil de

la parole des salariés de l'encadrement cette fois-ci, en utilisant toujours cet outil du carnet de bord après adaptation. Une synthèse sera alors réalisée pour présenter l'ensemble des résultats lors de la prochaine réunion du CLE mi-octobre. Je compte par ailleurs rendre compte de tout ce processus de recherche-action dans un document destiné à être diffusé de façon large, sans prétention scientifique mais avec la volonté de partager cette expérience de recherche-action, qui a déjà fait des émules au sein d'autres EBE.

Un axe de développement de la réflexion sur TZCLD qui reste dans un cadre de recherche-action, est lié à un programme de recherche retenu par le Fonds au printemps 2024. Compte tenu de l'échéance du dispositif en 2027 qui est conçu encore comme une expérimentation, le Fonds a communiqué un appel à projet sur plusieurs volets thématiques, dont un portant sur le « management inclusif » pour lequel une équipe de 6 chercheurs dont je fais partie, a été retenue. Ce programme, devant se dérouler durant l'automne 2024, vise à faire un parangonnage des pratiques managériales dans les diverses EBE et à les interroger au regard de ce que peut être un « management inclusif ». Le but est également de réviser le référentiel managérial qui a été produit en 2020 par le Fonds, sorte de *vade mecum* à destination des directions des EBE. Une définition appropriée du management inclusif nous a semblé l'axe prioritaire de réflexion. L'expression renvoie dans la littérature du management, et en particulier dans le domaine des ressources humaines, à l'ouverture à la diversité, et même très spécifiquement à l'emploi de travailleurs en situation de handicap. Elle doit cependant être adaptée au contexte et aux objectifs des EBE. Nous avons, pour une proposition initiale, fait émerger un triptyque autour de trois axes, celui de l'ouverture sans sélection, celui de l'intégration au collectif et enfin, du partage du projet commun.

Il s'agit en fait de dépasser la définition liminaire qui consiste à considérer que le management est inclusif s'il donne l'accès à l'emploi et au travail à toutes et à tous, quels que soient leur formation, leur parcours, leurs capacités, etc. L'adaptation du poste de travail et des temps de travail en est une modalité cardinale. Mais au-delà, il faut aussi penser l'inclusion par rapport à deux dérives possibles : d'une part, celle de la passivité qui ferait des salariés de l'EBE des objets, et non pas des sujets, de l'expérimentation. Pour contrer cette première dérive, la participation, aux activités, aux discussions, aux décisions, etc., peut les rendre actifs et favoriser l'intégration dans le collectif ; d'autre part, celle de l'individualisme, qui amène les salariés à avoir des comportements non coopératifs, voire toxiques. L'adhésion aux objectifs et aux principes portés par l'EBE semble nécessaire de façon à ce que le projet soit partagé et véritablement commun, et que la coopération soit la base des comportements individuels. En proposant cette lecture du management inclusif, nous avons en tête des constats qui sont apparus

comme des faits saillants, que les résultats de l'autoévaluation menée au Teil ont contribué aussi à faire ressortir. D'abord, une rotation très fréquente des personnels de l'encadrement témoignant des difficultés de celles et ceux qui sont en charge du management. Ensuite, l'observation de comportements non coopératifs tels que le refus du travail, des attitudes négligentes voire déloyales ou encore des mises en danger d'autrui. Enfin, des relations sociales malsaines au sein de certains collectifs, avec beaucoup de médisances, de conflictualité, etc.

Cela ne doit pas faire oublier tous les apports positifs de l'expérimentation, qu'il s'agisse de la sortie de l'isolement social, le rétablissement d'une image personnelle positive, la sortie de la pauvreté, la diminution des addictions, etc., pour les PPDE qui rentrent dans une EBE. La coopération, souvent à l'intérieur des équipes de travail ou dans les cercles affinitaires, est aussi très présente. Et la richesse des relations sociales dans un collectif pluriel est aussi source de satisfaction pour les salariés, y compris de l'encadrement. Mais l'absence d'inclusion, dans le sens élargi que nous avons cherché à définir, provient souvent de la difficulté, voire de la réticence de l'encadrement à... manager. Etant la plupart du temps des associations, ou des établissements de Scic ou encore des groupements d'employeurs, les statuts des EBE les placent dans le champ de l'ESS, et donc véhiculent une certaine culture managériale. Les directeurs, eux-mêmes issus de ce secteur ou du secteur socio-éducatif, importent des idées concernant la direction des personnes qui sont empreintes d'une contestation d'un modèle considéré comme dominant du management, et qu'ils qualifient de « capitaliste » ou « néo-libéral ». Mais force est de constater que le « non-management » ne peut pas être inclusif...

Cette vision idéologique était effectivement très présente dans une des EBE du Teil, celle dans laquelle de vives tensions sont apparues. L'ambition affichée, auprès des salariés en particulier, était de créer une structure horizontale, sans hiérarchie et donc reposant sur l'autonomie et l'absence d'une autorité, souvent renvoyée au comportement de « petit chef ». Les expériences précédentes de travail pour les PPDE avaient été aussi souvent douloureuses, avec des stigmates concernant leur attitude au travail et un rejet de tout ce qui pouvait évoquer un milieu de travail « classique » avec un commandement strict. Cependant, face aux difficultés, il est frappant de voir comment la direction s'est appuyée sur l'exercice de ses prérogatives, en usant de sanctions, blâmes, mises à pied et licenciements pour faute. Un encadrement intermédiaire a été mis en place au cours du temps, pour faire face à la montée des effectifs et à la diversification des activités. Il est frappant là encore d'observer comment son rôle a été peu à peu transformé, passant de référent technique à celui de manager doté de prérogatives tirées de la détention d'une autorité hiérarchique. Une des premières mesures prises après la crise et le départ d'un des co-directeurs, a consisté à explicitement donner un

statut de supérieur hiérarchique, avec le pouvoir de commandement et de sanction, à cet encadrement intermédiaire. Ces observations, qui restent à affiner et compléter avec le travail en cours mené sur le territoire ardéchois et également sur d'autres, me semblent aller parfaitement dans le sens de mon intention, à savoir ne pas assimiler l'absence d'autorité et de hiérarchie à une situation idéale, émancipatrice et inclusive, pour reprendre le vocabulaire de notre programme de recherche. Poursuivre la réflexion sur les formes d'exercice de cette autorité, et les mécanismes de participation qui n'en sont pas la contradiction, réfléchir au bout du compte sur la mise en compatibilité de la subordination et de l'autonomie, et ceci avec une visée d'émancipation et de démocratisation portée par TZCLD, fait partie de mes projets de recherche à venir.

Je signale par ailleurs un deuxième axe d'investigation sur ce terrain qui a donné lieu à une réponse à un appel à projet, initié par la DARES cette fois-ci, toujours dans le cadre de l'évaluation de l'expérimentation arrivant à échéance à l'horizon 2027. Le programme de recherche, dont j'étais le responsable au sein d'une équipe d'une dizaine de chercheurs, n'a toutefois pas été retenu, mais il conserve à mes yeux un intérêt scientifique qui me pousse à envisager de le mener dans un autre cadre. Il proposait une recherche centrée sur les configurations des pouvoirs dans lesquelles les EBE sont insérées. Il tirait les conséquences d'un constat qui saute aux yeux sur le terrain, à savoir que la direction d'une EBE n'a pas le pouvoir décisionnel dans un certain nombre de domaines tout à fait cruciaux ; par exemple, en ce qui concerne les embauches, ni les effectifs, ni les dates de ces embauches, ni les personnes embauchées ne sont décidés par la direction de l'EBE puisqu'il s'agit de décisions prises par le CLE. En ce qui concerne le choix des activités à développer, les financements obtenus, les rémunérations versées, là encore, les décisions ne sont pas entre les mains des directions de l'EBE. C'est donc une situation très particulière pour cette « entreprise » qui généralement a un statut légal d'une organisation de l'ESS, avec des configurations très variables concernant sa gouvernance. Pour celles qui sont des associations, un bureau avec la présence d'autres acteurs associatifs ou de représentants des collectivités locales, interfère dans les décisions de la direction. Pour celles qui sont intégrées dans une structure coopérative en Scic, ou encore dans des groupements d'employeurs ou même des entreprises de travail en temps partagé (ETTP), les pouvoirs de gouvernance sont détenus par des représentants de l'ensemble des membres, sans que l'EBE y soit forcément représentée.

L'analyse à mener propose aussi de s'intéresser aux pouvoirs *de facto*, et pas seulement *de jure*, à travers l'observation des réseaux affinitaires, politiques, institutionnels, etc., qui structurent les relations entre les acteurs sur le terrain, et dans lesquels les EBE sont plongées.

Le choix des personnes, qu'il s'agisse de celles qui sont placées à la direction des EBE, ou des responsables de projet dans les collectivités territoriales, est assez instructif des liens existants sur le territoire et des influences interpersonnelles qui s'exercent dans les prises de décisions cruciales pour le déroulement de l'expérimentation. Comme exemple, les structures d'insertion par l'activité économique (SIAE) sont parfois très impliquées dans le dispositif, avec un positionnement ambigu dans le sens où elles peuvent considérer qu'il entraîne une certaine concurrence vis-à-vis des publics cibles, ce qui les rend attentives à conserver le monopole de certaines activités. Ou encore, avec des répercussions très dommageables, les tensions politiques entre les différentes collectivités locales impliquées -département, métropole, communauté de communes, etc.-, peuvent amener à des blocages institutionnels qui se ressentent sur le fonctionnement de l'EBE locale.

A cette analyse des pouvoirs « dans » l'EBE, se rajoute une analyse des pouvoirs « de » l'EBE, autrement dit les résultats de son activité, tant en termes quantitatifs -volume d'activité, effectifs employés, taux d'exhaustivité, etc.-, qu'en termes qualitatifs -état des relations sociales, devenir des PPDE, stabilité de l'encadrement, etc. Il s'agissait en fait de montrer comment la configuration des pouvoirs au sein de laquelle s'insère l'EBE influence la portée du dispositif et sa soutenabilité, économique comme sociale. En tant qu'entreprises, certes très particulières, les EBE fournissent un bon terrain pour tester les hypothèses sur l'importance de l'organisation des pouvoirs de décision, en rapport avec leur objectif spécifique qui est de faire vivre le droit à l'emploi sur un territoire. Le management, au croisement des pouvoirs de gouvernance et de l'état des relations interpersonnelles, est le cœur des solutions pour que la démocratie dans l'entreprise soit au service d'une mission de démocratisation sociale que constitue, au final, ce dessein de permettre à des personnes exclues de l'emploi, d'accéder au « pouvoir d'agir » que leur retour à l'emploi promet.

3.3 Concevoir un régime de travail démocratique à partir de la reconsidération de l'autorité

Une partie de l'équipe constituée autour du programme des Bernardins sur l'entreprise a contribué à un ouvrage intitulé « Penser le travail pour penser l'entreprise » (Favereau, 2016). C'est aussi ma conviction, qu'il faut effectivement reconsidérer le travail pour penser l'entreprise démocratique, et qu'une réponse « non simple » au trilemme démocratie-autorité-pouvoir dont je suis parti, passe par une réflexion centrée sur le travail. On peut y voir deux raisons ; d'une part, parce que le régime de gouvernance démocratique n'écarte pas forcément, contrairement à ce que fait la réduction autogestionnaire en dilemme, la dimension de subordination dans l'exercice du travail ; d'autre part, parce que dans une vision déwéienne de la démocratie comme régime de vie, l'essentiel se trouve dans les conditions dans lesquelles s'effectue le travail. Pour l'une et l'autre de ces raisons, la question de l'exercice de l'autorité hiérarchique s'impose comme clé de détermination d'un régime de travail démocratique.

Pour cette dernière sous-partie consacrée à mes projets de recherche, je verrai dans un premier point (3.3.1) la façon dont le rapport salarial, sous sa forme juridique, doit être repensé pour être le vecteur d'une forme démocratique de l'entreprise. Le « contrat de coopération » (Hiez, 2006) qu'on observe dans les coopératives de travailleurs est une source d'inspiration dans ce projet. La « responsabilisation solidaire » qu'il implique donne à voir comment ce rapport entre le travailleur et l'entreprise ouvre la voie à une extension de sa responsabilité, et corrélativement de son pouvoir dans l'entreprise, sous une forme soutenable et juste.

Dans un second point (3.3.2), je reviendrai sur les « maux du travail », réalité incontestable, dont je pense qu'ils sont souvent appréhendés d'une façon très confuse, la plupart du temps en rapport avec la critique de la subordination. L'idée est d'arriver à distinguer ce qui, dans l'exercice de l'autorité, mais aussi parfois dans son absence, empêche que le travail soit source de développement personnel. Il est nécessaire, à mon sens, de réfléchir ainsi en creux au « mal-travail » et à ses explications en rapport avec l'exercice de l'autorité, pour tenter de caractériser une « bonne » autorité. La question de la responsabilité sera de nouveau envisagée dans ce cadre, en en faisant le fer de lance d'une forme d'autorité pouvant fonder une démocratie organisationnelle.

3.3.1 Un rapport de travail apte à soutenir une réforme de l'entreprise

Cette perspective de réflexion a émergé suite au cheminement intellectuel qui m'a mené d'une analyse assez classique de la relation d'emploi, dans ses dimensions juridiques, économiques, sociales, à une analyse plus originale de cette relation en rapport avec le fonctionnement organisationnel, dans ses dimensions managériales, d'autorité et de pouvoir et d'interactions sociales. En résumé, je suis passé d'une approche en termes de « marché de l'emploi » à une approche en termes de « *organization studies* ». Les liens entre l'agencement institutionnel de la relation d'emploi et le type de gouvernement de l'organisation employeuse, caractérisé par la configuration des pouvoirs *de jure*, *de facto* et de l'autorité, poussent à envisager à nouveaux frais l'objectif de démocratisation des entreprises. Le rapport qui existe entre les « coopérateurs » et leur coopérative, avec un agencement juridique particulier du fait que le contrat d'associé se superpose au contrat de travail, me semble pouvoir fournir une ligne directrice dans cette réflexion.

Depuis les années 2000³⁹, la notion de « zone grise » est apparue comme un concept pertinent pour rassembler les analyses en termes de « perte, ou tout au moins d'affaiblissement, des catégories binaires du travail et de l'emploi (indépendant/salarié, emploi/chômage, poste de conception /d'exécution, [etc.] » (Bureau *et al.*, 2019, p. 14). L'analyse part du fait que « le salariat (...) a représenté ce qu'on peut appeler une 'politique du travail' » avec la possibilité d'avancer l'hypothèse que « les recompositions à l'œuvre au début du 21^{ème} siècle seront porteuses à terme d'une politique du travail nouvelle » (*ibid.*, p. 13). La « zone grise » sur laquelle l'attention se porte principalement est celle qui est née de l'effacement des frontières nettes entre le statut de salarié et celui d'indépendant⁴⁰. Le salariat a émergé à la fin du 19^{ème} siècle sur la base d'une catégorie de travailleurs liée à un employeur par un contrat de travail, en sortant ainsi des fractions multiples de travailleurs des « zones grises » dans lesquelles s'effectuait le travail au 19^{ème} siècle. On sait que le contrat de louage, avec ses variantes entre louage d'ouvrage et de service⁴¹, était le cadre dans lequel s'effectuait le travail ouvrier, plongé dans la « grisaille du marchandage », selon l'expression de Didry (2019, p. 173). La concomitance historique entre la construction institutionnelle de la relation salariale et la

³⁹ Le brouillage des frontières entre emploi, chômage et activité représenté par le fameux schéma de Freyssinet (1984) me semble constituer un travail précurseur à ne pas oublier.

⁴⁰ Didry note néanmoins qu'« au gris qui entoure la frontière entre salariat et indépendant, il convient d'ajouter le gris qui entoure la frontière entre travail et non-travail, voire activité informelle » (2019, p. 179-180).

⁴¹ Les contrats de marchandage étaient régulés par 20 articles du code Civil et surtout, un « bon droit » que Cottureau (2002) a contribué à sortir de l'oubli, allant à l'encontre de l'idée reçue qu'aucun encadrement juridique du travail n'existait à cette période.

naissance de l'entreprise moderne n'est bien sûr pas pure coïncidence et j'ai eu l'occasion de citer les travaux de Hatchuel et Segrestin (2012a & b) qui ont rendu compte de l'intrication de ces deux mouvements historiques. Et logiquement, la remise en cause actuelle de la distinction entre salariat et emploi indépendant rencontre les évolutions de l'entreprise en tant qu'entité institutionnelle et organisationnelle.

C'est le sujet central de la caractérisation du salariat par le lien de subordination, suite à une décision jurisprudentielle des années 1930 (Arrêt Bardou du 6 juillet 1931), qui s'impose dans cette double perspective. Ce critère, mis en concurrence à l'époque avec celui de la dépendance économique⁴², témoigne de la reconnaissance du fait que l'entreprise est un lieu où l'employeur dispose de l'autorité sur les travailleurs. Pour la période contemporaine, Alain Supiot (2000a) a depuis longtemps montré les « nouveaux visages de la subordination » expliquant que « le travailleur salarié n'est plus nécessairement un simple rouage dépourvu d'initiative dans une organisation fortement hiérarchisée. Et le travailleur indépendant n'est plus nécessairement un entrepreneur libre d'œuvrer comme bon lui semble. Le travail salarié fait place à ce qu'on peut appeler l'*autonomie dans la subordination*, tandis que réciproquement le travail non salarié s'est ouvert à ce qu'on peut appeler l'*allégeance dans l'indépendance* » (p. 133). C'est bien constitutif de cette « zone grise » entre salariat et travail indépendant, la « grisaille » provenant, tant du « noircissement » d'une partie des formes d'emploi salarié, que d'un « blanchissement » d'une partie des formes d'emploi indépendant.

Mais cette peinture serait incomplète si l'on ne rajoutait pas l'autre versant d'institutionnalisation de l'autorité de l'employeur qu'a constitué, historiquement, la reconnaissance de sa responsabilité, en tant que représentant de l'entité légale que constitue l'entreprise. Ewald (1986)⁴³ en fait le récit à propos de la première loi sur les accidents du travail de 1898 en France, instituant un régime de responsabilité sans faute de l'employeur, ce qui amène à compléter la caractérisation du rapport salarial. La loi de 1898 a consisté « à déplacer l'imputation du mal social d'une responsabilité individuelle vers ces sujets anonymes que sont l'entreprise et la société » (p. 220), selon les propos de F. Ewald, complétant ainsi sa présentation selon laquelle « l'ouvrier ne contracte pas avec son patron. En se faisant embaucher, il adhère à l'entreprise et à son ordre [et] reconnaît sa subordination » (p. 89).

⁴² Un enjeu important, rappelé par Didry (2019), était de déterminer qui était soumis aux cotisations sociales introduites par la loi de 1928. Il explique qu'« à cette époque, intervient le critère de subordination par lequel les juges tentent de réduire l'emprise des assurances sociales en les limitant aux seuls travailleurs sous le contrôle direct d'un employeur pour écarter le critère plus large de dépendance économique » (p. 175).

⁴³ Baverez *et al.* (1986) vont dans le même sens en indiquant que « le nouveau modèle juridique de la relation de travail (...) fonde la qualité de salarié sur *la notion de responsabilité du chef d'entreprise* » (p. 71, souligné par les auteurs) et que son élaboration « est consubstantielle à la loi de 1898 » (p. 76).

Supiot (1994) en a résumé l'essence en considérant le contrat de travail comme un échange « subordination *versus* sécurité », exact opposé à l'échange « indépendance *versus* risque » correspondant au statut de non salarié. De ce point de vue, la « grisaille » actuelle entourant cette dichotomie juridique fondatrice provient de la confusion entraînée, tant par l'émergence d'un salariat moins protecteur que d'un travail indépendant moins risqué. Bien sûr, les formes contractuelles plus précaires du contrat de travail, l'usage également que font les employeurs de ces formes contractuelles, y compris le CDI, participent de cette moindre protection de l'emploi salarié⁴⁴. Le mouvement de contractualisation du contrat de travail, dont la partie spécifiée s'accroît au détriment de la partie standard (Bessy, 2007), est une évolution plus furtive qui contribue aussi à cette évolution. Le mouvement réciproque pour les travailleurs indépendants d'une situation de moindre risque s'observe à travers certains « nouveaux indépendants » qui tendent à réactiver la figure du « sublime », expression désignant l'aristocratie ouvrière du 19^{ème} siècle⁴⁵. Ce qui marque dans ces grandes évolutions est leur profonde ambivalence car elles ne renvoient pas seulement « à l'incertitude des statuts et des droits sociaux, voire à l'absence de protection juridique », mais « recouvrent aussi des ressources et des marges de manœuvre dont des personnes (...) peuvent bénéficier » (Bureau *et al.*, *op. cit.*, p. 16)⁴⁶. C'est cohérent avec la logique sous-jacente de la contractualisation qui renforce les « forts » et affaiblit les « faibles ».

L'intérêt que je trouve encore à la grille d'analyse de Dupuy & Larré (1998) est de classer les nouvelles formes d'emploi au prisme de leur caractère « hybride », en repartant du cadre normatif résumé par Supiot (*op. cit.*). Leur paramétrage de la combinaison d'individuel (*i*) et de collectif (*c*) s'appliquait à deux dimensions : d'une part, celle de l'« organisation » notée *X*, correspondant à « la question essentielle de savoir qui décide, organise et contrôle la prestation réalisée » (p. 2) et d'autre part, celle du « partage du risque » notée *Y*, qui « inclut les procédures établies pour définir qui assume les risques liés à l'activité de travail et sur quelles bases est négociée et versée la rémunération » (p. 3). Ainsi selon leur notation, le salariat standard, (X_c, Y_c), combine-t-il un travail prescrit avec un risque assumé par l'employeur et une rémunération déterminée selon des règles impersonnelles, renvoyant donc à un indice *c* pour collectif. Avec un indice *i* pour individuel, le travail indépendant, noté donc (X_i, Y_i), est aux

⁴⁴ Un tiers des CDI sont rompus avant un an, dont la moitié environ à l'initiative de l'employeur avant la fin de la période d'essai, pratique permettant d'économiser sur la prime de précarité que coûte le CDD (*cf.* Dares, 2015)

⁴⁵ Gazier (2009) en avait fait le symbole d'une potentielle voie de remédiation aux remises en cause actuelles avec la notion des « marchés transitionnels ».

⁴⁶ Beffa *et al.* (1999) avaient très tôt décelé ces tendances centrifuges qui peuvent apporter tout autant des améliorations que des dégradations dans les situations concrètes des travailleurs.

antipodes avec une forte autonomie et des risques assumés par le travailleur lui-même, ce qui se traduit par une rémunération dépendante des résultats de son activité. Les « formes hybrides », (X_i, Y_c) ou (X_c, Y_i) , sont ainsi décrites à partir de combinaisons s'écartant de ces deux formes polaires, avec une diversité de situations selon la dimension affectée et le degré d'hybridation. Elles peuvent correspondre, vis-à-vis du statut de salarié, à des évolutions vers ce qu'on pourrait appeler, respectivement, un « salariat autonome » et un « salariat insécurisé ». Mais elles peuvent aussi concerner le travail indépendant et renvoyer, respectivement, à un « travail indépendant sécurisé » et un « travail indépendant sous contrôle ».

Le caractère potentiellement régressif de ces évolutions pour les salariés provient essentiellement de la dimension « risque », avec des mutations induisant une individualisation, tant au niveau de la sécurité de l'emploi que de sa rétribution. C'est bien illustré par le changement des modes de rémunération qui sont un indicateur privilégié de la façon dont les risques sont de plus en plus assumés individuellement par le salarié (*cf.* Baudry et Dubrion, 2005). Toutes proportions gardées, est amorcé un retour vers le type de rapport de travail institué par le contrat de louage par lequel « l'ouvrier a 'accepté' les chances de danger que le travail peut comporter, et le maître s'est affranchi par le salaire promis des charges du travail que les salariés ont acceptées », selon les propos d'Ewald, concluant « en un mot, on travaille à ses risques et périls » (Ewald, *op. cit.*, p. 67). Bien sûr, le caractère régressif se retrouve aussi dans la dépendance économique dans laquelle se retrouvent des travailleurs indépendants, avec la figure extrême du travailleur ubérisé (Baudry & Chassagnon, 2016).

Mais on ne doit pas oublier non plus le caractère progressif potentiel que portent ces mutations pour le salarié, en particulier lorsque son autonomie s'accroît et lorsque son engagement et ses compétences lui procurent une rémunération plus élevée. C'est similaire pour un travailleur indépendant, lorsque diminue l'insécurité de son activité et de sa rémunération. L'ambivalence est bien présente en leur cœur et il est sans doute illusoire, voire le signe d'une nostalgie inappropriée, de considérer qu'un avenir prometteur consisterait à restaurer un passé trop idéalisé. En fait, ces nouvelles configurations dont on observe l'émergence et que Dupuy et Larré (*op. cit.*) regroupent précisément sous l'étiquette de « formes hybrides », sont le signe de nouveaux compromis à construire autour d'un triptyque mêlant « liberté, sécurité et responsabilité », ainsi que Supiot (*op. cit.*) présente les termes de ce débat. Et c'est dans cet esprit que je suggère que le rapport de travail établi dans les coopératives de travailleurs peut être une source d'inspiration.

David Hiez, juriste spécialiste de droit des coopératives, considère précisément que « le coopérateur se rattache aux deux catégories de salarié et d'associé, mais il ne se ramène à

aucune d'entre elles et cherche même à constituer une troisième voie entre ces deux-là » (*op. cit.*, p. 46), ce qui relève de « l'invention d'un statut hybride » (p. 36). Celui-ci résulte des dispositions juridiques qui étendent aux Scop le principe de « double qualité » des membres de toute coopérative. Ce principe indique que tout membre d'une coopérative est impliqué à deux niveaux, simultanément en tant que sociétaire détenteur d'une partie du capital social et en tant qu'utilisateur des services de la coopérative. Dans une Scop, un coopérateur est considéré comme « utilisateur » de la coopérative du fait qu'il utilise le capital technique et immatériel mis à sa disposition pour travailler, étant une sorte d'« usufruitier »⁴⁷ de cet outil de production. C'est toutefois bien en tant que salarié qu'il y accède, contrairement aux coopératives d'artisans ou de commerçants qui mutualisent des moyens pour leur activité qu'ils exercent en tant qu'indépendants.

C'est en achetant des parts sociales et en devenant sociétaire qu'un salarié, dans une Scop, devient un « coopérateur », doté de cette « double qualité », avec un lien sociétariat qui se rajoute au lien salarial. En tant que tel, il dispose de droits pécuniaires et non pécuniaires (Francoual, 2017) qui le distinguent des « simples » salariés, ceux qui n'ont pas acquis des parts sociales. En ce qui concerne les droits pécuniaires, le coopérateur peut percevoir les « intérêts du capital » qui sont le nom légal donné dans les Scop au revenu tiré de la possession des parts sociales, ce qui l'amène donc à recevoir une part, facultative et limitée, de l'« excédent net de gestion » (ENG). Les droits non pécuniaires correspondent aux pouvoirs décisionnels exercés dans les instances statutaires. Comme possesseurs de parts sociales, et ceci pouvant être vrai pour une somme très modique, les coopérateurs élisent leurs dirigeants et participent au choix des grandes orientations stratégiques de la Scop, à travers leurs représentants élus et lors des Assemblées Générales (AG) en suivant le principe « une personne, une voix ».

Le statut des coopérateurs est donc singulier avec une forte intrication entre les deux liens, en tant que salarié et sociétaire, à la Scop. D'un côté, si leur contrat de travail est rompu suite à une démission, acte volontaire, ou suite à un licenciement pour motifs personnels -deux ruptures *ad hominem*-, ils ne restent pas associés. De l'autre, la disposition dite de « rupture réflexe » énonce que s'ils renoncent à être sociétaires, le contrat de travail est considéré comme rompu à leur initiative. Lien sociétariat et lien salarial sont donc indissolublement mêlés pour les coopérateurs, l'un et l'autre les engageant vis-à-vis de l'entreprise. Le lien salarial prédomine toutefois dans ce lien à l'entreprise, ce que montre l'organisation de la gouvernance -pouvoir équivalent de chaque sociétaire et majorité obligatoire des salariés-, indiquant bien la

⁴⁷ Expression entendue dans la bouche de coopérateurs qui vivent ainsi leur rapport à la Scop.

place prédominante du travail sur le capital. C'est visible également à travers la distribution de l'ENG puisque la part revenant à tous les salariés, qu'ils soient ou non associés, et qu'on appelle la part-travail, est obligatoirement supérieure à celle qui revient aux associés.

Au total, il ressort de l'ensemble de ces caractéristiques le fait que l'engagement du coopérateur se concrétise par une sorte de « travail augmenté »⁴⁸. Chacun contribue à l'œuvre collective par sa participation, non seulement à la production de l'entreprise, comme n'importe quel salarié, mais aussi à la prise de décisions dont découle la stratégie de l'entreprise, cette fois-ci en tant qu'associé. C'est donc un lien à l'entreprise spécifique pour le coopérateur qui naît de cette combinaison de liens salarial et sociétarial, renvoyant à la nature particulière de la contribution attendue de sa part. Son activité de travail va au-delà des efforts attendus de chacun par lesquels le collectif de travailleurs crée de la valeur, en intégrant aussi des efforts de participation aux décisions. Pour reprendre la perspective envisagée par Alain Supiot, la « liberté » est plus grande pour ce coopérateur que dans le cadre d'un salariat classique, d'abord parce qu'il participe aux décisions collectives et donc ne subit pas les décisions unilatérales de l'employeur. On l'a constaté (*cf.* 2.1), on retrouve aussi souvent un management participatif, avec beaucoup d'autonomie, au sein des coopératives de travailleurs. Côté « sécurité », c'est flagrant également, au niveau de l'emploi lui-même avec le constat de pratiques que nous avons baptisées du terme de « sécuflexibilité ». C'est vrai aussi au niveau du risque d'entreprise, la plus grande résilience des coopératives de travailleurs, bien avérée statistiquement, entérinant des stratégies de développement prudentes ainsi que l'importance des fonds propres liée à l'obligation des réserves.

Reste la « responsabilité » que comporte le statut de coopérateur, que l'on observe d'abord avec une plus grande variabilité de la rémunération dans les Scop. C'est ce qu'a constaté une analyse économétrique menée sur données DADS, concluant au fait que « les salaires sont significativement plus élastiques aux chocs de demande dans les Scop que dans les [entreprises classiques] » (Magne, 2016, p. 150). Elle existe aussi dans les risques de perte de son apport en capital⁴⁹. Cette responsabilité du coopérateur réside ensuite à un autre endroit du fait qu'il participe aux décisions stratégiques dont découle le devenir de la Scop et au choix du ou des dirigeants. Il s'agit bien d'assumer sa responsabilité dans la participation à ces décisions, faisant peser une charge morale et un devoir de justification. Enfin, cette

⁴⁸ Segrestin (2015) me semble emprunter cette même voie dans sa réflexion sur une évolution du statut salarié en parlant de « nouveaux contrats d'engagement »..

⁴⁹ La disparition de la Scop entraîne leur perte inéluctable, l'éventuel *boni* de liquidation ne pouvant revenir qu'à une autre Scop et non pas aux coopérateurs eux-mêmes.

responsabilisation est bien visible également à travers la pression exercée par les pairs qui est un trait des collectifs de travail dans les Scop. Un salarié négligent, absentéiste, peu coopératif... sera vite stigmatisé et confronté à des remontrances explicites de la part de ses collègues. C'est une contrepartie à l'autonomie dont il dispose dans l'accomplissement de ses tâches, qui impose qu'il réponde de l'usage qu'il en fait, le devoir de s'impliquer dans son travail accompagnant la liberté dont il dispose.

Le statut du coopérateur fournit donc une piste intéressante dans cette réflexion sur les évolutions du contrat de travail selon un compromis entre « liberté, sécurité et responsabilité » pour reprendre la grille de lecture d'Alain Supiot. On dispose, avec les exemples concrets des coopératives de travailleurs, d'une piste aussi très intéressante en ce qui concerne le statut d'indépendant, par le biais du contrat très original d'« entrepreneur salarié ». Reconnu par la loi de 2014 sur l'ESS, il s'agit d'une déclinaison coopérative du portage salarial née d'une innovation sociale apparue dans les années 1990 sous la forme des coopératives d'activité et d'emploi (CAE). Elles visaient à promouvoir la liberté qu'apporte le travail indépendant en créant un cadre pourvoyeur de sécurité aux entrepreneurs. Très concrètement, les entrepreneurs salariés disposent de leur clientèle propre pour leur activité menée de façon autonome, tout en ayant accès à des services fournis par la CAE tels que la gestion de leur comptabilité, l'accès à des formations spécialisées ou du conseil ou encore l'accès à des locaux, en versant pour cela une quote-part de leurs recettes. L'adhésion à une telle CAE permet de sortir de l'isolement des artisans, consultants ou prestataires de services en freelance, et leur procure aussi des garanties, par exemple légales pour des obligations assurantielles. Bien souvent, la sécurité se porte aussi au niveau de leurs rémunérations grâce à une « mensualisation » de leurs revenus lissés sur l'année calculée sur les sommes passées. La « liberté » du travail indépendant est bien associée à plus de « sécurité », en particulier avec un revenu moins fluctuant. Là où se situe la « responsabilité » est dans le fait que le revenu reste lié au volume d'activité à terme, le risque d'entreprise étant toujours assumé par l'entrepreneur salarié. Mais la responsabilité est aussi dans le fait que les entrepreneurs salariés sont aussi sociétaires⁵⁰ de la CAE et participent à ce titre aux prises de décisions et au choix de la direction au sein des instances.

De façon générale, la responsabilisation est bien le moteur des mutations des emplois salariés comme indépendants, qui contribuent aux régressions que constitue la montée de la « zone grise » de confusion entre les deux statuts. Bien sûr, c'est le même mouvement qui explique des améliorations de leurs conditions d'emploi, tant des salariés que des indépendants,

⁵⁰ La loi ESS de 2014, dite loi Hamon, a rendu obligatoire le sociétariat des entrepreneurs salariés dans les 3 ans suivant leur entrée dans la CAE.

lorsque ceux-ci disposent de ressources stratégiques. Là où l'on peut affirmer que les coopératives de travailleurs sont porteuses d'un traitement différent dans les mutations des formes de l'emploi réside dans la mise en œuvre d'une solidarité qui est dans leur ADN⁵¹. Dans les entreprises « classiques », mais aussi dans la fonction publique par le mouvement de contractualisation, la perte de sécurité pour les salariés est supportée par une partie seulement d'entre eux, les salariés en contrats courts entre autres, classés dans le segment secondaire du marché de l'emploi. De même, la perte d'autonomie pour les indépendants ne concerne que ceux qui sont en situation de dépendance économique forte. Si la responsabilisation est une évolution délétère, c'est aussi parce qu'elle est supportée par certains travailleurs, et pas partagée collectivement. Selon la grille de Dupuy et Larré (*op. cit.*), l'« individuel » se substitue au « collectif ». Dans cette logique de paramétrage, la spécificité des rapports de travail dans les coopératives de travailleurs pourrait apparaître sous la notation « s » pour « solidaire », symbolisant cette voie alternative.

La solidarité s'observe d'abord dans les rémunérations, le resserrement de l'échelle salariale faisant que l'absence de versement de la part variable pèse moins sur les salaires du bas de l'échelle⁵². C'est aussi le résultat de la limitation des sources de différences interindividuelles de rémunération, entre autres par absence de distribution de primes individuelles ou plafond des écarts liés à l'ancienneté ou à d'autres critères, une préoccupation quasi-constante. Par ailleurs, la charge morale et le devoir de répondre devant le collectif des décisions prises sont allégés par les processus qui associent ce collectif, ou du moins une partie, à ces décisions. C'est bien une « responsabilité solidaire » qui est ainsi mise en œuvre, la responsabilité de la décision étant partagée entre tous ceux qui y ont été associés. *Last but not least*, en ce qui concerne l'autonomie et la charge qu'elle fait peser sur ceux qui doivent en répondre, elle est également tempérée par une solidarité qui prend la forme d'une entraide en cas de difficultés. C'est en lien souvent avec la polyvalence, fortement présente dans les coopératives de travailleurs, polyvalence qui permet de comprendre les contraintes subies dans différents services où les salariés ont la possibilité d'intervenir et facilite cette entraide. Les CAE employant des entrepreneurs salariés forment aussi des collectifs de travail où s'observe la solidarité, que ce soit par des réseaux d'entraide, par des aides décidées en cas de coups durs

⁵¹ L'« entraide » apparaît explicitement dans les 7 principes coopératifs émanant de l'Alliance Coopérative Internationale (ACI).

⁵² L'analyse des DADS le confirme : « Les inégalités sont donc plus faibles dans les Scop : les salariés les moins bien payés y sont légèrement plus avantagés que dans les entreprises classiques et les salariés les mieux payés y sont moins avantagés » (Magne, *op. cit.*, p. 53).

dans l'activité d'un d'entre eux, ou encore par le partage des moyens de production⁵³.

Tirer de ces lignes de force que fournissent les statuts de coopérateurs et d'entrepreneurs salariés des propositions concrètes de transformations des statuts de salarié et d'indépendants, est une ambition encore lointaine. L'horizon de cette réflexion est de tendre vers cette représentation d'une communauté d'intérêts au sein d'une entreprise, comme elle émerge dans les coopératives de travailleurs de l'agencement des statuts spécifiques qu'on y retrouve. C'est ce que l'on peut appeler l'*affectio cooperatis*, qui va au-delà de l'intérêt commun à former une société, l'*affectio societatis* défini par l'article 1382 du Code Civil. Les coopérateurs n'ont « pas la volonté de profiter uniquement des résultats de la société mais d'utiliser directement l'activité de cette dernière en y participant activement » (Hérail, 2000, p. 7). Chamard *et al.* (2014) abondent en ce sens en précisant que dans une Scop, « l'*affectio societatis* des associés est fondamentalement lié au projet d'entreprise et non à des perspectives de valorisation du capital investi » (p. 88). On peut ainsi bien parler, à l'instar de Hiez (*op. cit.*, p. 4), de « contrat de coopération » pour rendre compte du lien original qui rattache le coopérateur à son entreprise.

⁵³ En passant, on peut noter, qu'à l'instar de Scop-Artistes (*cf.* 3.1), la contrepartie de cette solidarité atténuative de la responsabilité est une réduction de la liberté des entrepreneurs-salariés, par exemple en conditionnant à autorisation des investissements lourds pouvant mettre en danger la CAE. La subordination n'est donc pas absente de ce type original de contrat, renforçant ainsi ma conviction sur le dépassement du dilemme autogestionnaire.

3.3.2 Réflexions sur l'établissement d'une autorité « en démocratie »

« Sévère mais juste » est le type de jugement sur l'autorité qui renvoie à une certaine image que l'on se fait du « bon professeur ». Cette expression, un peu éculée, soulève la question de la justice de l'autorité, question que l'on contourne généralement en présentant plutôt les raisons d'un procès en injustice. Il est effectivement ardu de définir *in abstracto* la « bonne » autorité alors qu'on n'éprouve guère de difficultés à dire *in concreto* ce qu'est une « mauvaise » autorité. C'est dans cet esprit que je vais aborder l'autorité « en démocratie », au sens d'autorité compatible avec les principes de démocratie au sein des organisations. Je vais tenter de présenter les critiques adressées au management et à l'exercice de l'autorité, ou liées à son absence d'ailleurs, qui motivent de tels jugements en injustice, et de manière plus générale ce qui est pointé comme une source de souffrance au travail. Sur ce dernier volet de mes projets de recherche, j'avance à tâtons car il s'agit de tirer les fils des réflexions menées à partir des matériaux empiriques et des contributions théoriques, principalement de Barnard, pour réaliser une synthèse. Celle-ci porterait sur une caractérisation de l'exercice de l'autorité, dans le cadre d'organisations productives, qui serait adéquate avec des principes démocratiques définis en extension. Cela implique de caractériser une forme d'autorité compatible avec un certain degré d'autogouvernement du collectif concerné, préservant l'intégrité de chacune et chacun, et même propice à leur plein développement en tant qu'individualités. J'explore à la toute fin les liens plus spécifiques avec la responsabilité, ce qui pourrait fonder un Commun logiquement associé à un gouvernement démocratique.

L'essai critique que j'ai réalisé (Charmettant, 2021) de l'ouvrage de l'historien Johann Chapoutot intitulé « Libre d'obéir » (2020), m'a donné l'occasion de montrer les enjeux de tendre vers la plus grande clarté conceptuelle. A mes yeux, la critique des relations de travail dans nos économies capitalistes que cet auteur y a déployée, mélange plusieurs phénomènes, avec une absence de distinction qui en obscurcit la compréhension et empêche une discussion constructive. Je souhaite aller plus loin, dans une intention clairement normative, en reprenant les constats sur les « maux du travail » qu'il ne s'agit évidemment ni d'ignorer, ni même de minorer. Mais si le but est d'en tirer des enseignements pour trouver des voies d'améliorations, il faut avoir les idées claires sur les sources de ces phénomènes délétères. Dans ce sens, la reprise de la distinction entre autorité et pouvoir, ainsi que la conceptualisation de l'ordre hiérarchique juste sur lequel est fondée l'autorité à partir du cadre conventionnel de la Cité, me semblent pouvoir servir à cette entreprise de clarification. Au premier abord, je classe dans trois

grandes catégories les dérèglements dans l'exercice de l'autorité, une quatrième catégorie étant son absence, ou son déni, qui peuvent être tout autant délétères. Inutile de préciser qu'il s'agit d'ébauche de catégories très grossières qui restent à préciser :

i. L'autorité « mal régulée » : la Cité, comme ordre hiérarchique juste, est conçue à partir d'une architecture dont les piliers sont les six axiomes constitutifs que j'ai rappelés précédemment. Sans rentrer dans une optique « équilibrante », on peut toutefois aborder l'exercice de l'autorité dans ce cadre à partir d'une nécessaire régulation pour faire face aux interprétations plurielles de ces axiomes et de leurs interdépendances, ainsi qu'aux adaptations aux circonstances et aux personnes. Autrement dit, la justice de l'autorité repose sur le respect du schéma normatif fondant sa légitimité d'une part, et du traitement des différentes formes de désaccords qui sont la normalité dans le cours des relations d'autorité, d'autre part. Les « abus de pouvoir » rentrent dans cette catégorie large des sources de souffrance au travail en rapport avec l'exercice de l'autorité, souvent assimilé à de l'« autoritarisme ». L'usage abusif des sanctions, dont on a vu qu'elles avaient des rapports ambigus avec la légitimation de l'autorité, peut en être le symptôme, ce qui signale un glissement vers des rapports de force, et donc l'instauration d'un régime de pouvoirs. Il ne faut pas négliger par ailleurs les souffrances que les pouvoirs que les subordonnés exercent sur leurs supérieurs hiérarchiques peuvent engendrer. L'absence de reconnaissance de la légitimité des supérieurs, sur des bases « injustes » peut être aussi douloureuse que le manque de reconnaissance que les subordonnés peuvent subir.

ii. L'autorité « mal ajustée » : je parlerais dans ce cas-là d'« injustesse » en utilisant ainsi un néologisme⁵⁴ renvoyant à un désajustement homologue à l'injustice, mais sur un autre plan, dans l'ordre hiérarchique où règne l'autorité. Cela renvoie plutôt à des situations où il n'existe pas d'accord sur la grandeur fondant l'ordre hiérarchique entre les différents niveaux de hiérarchie. Les supérieurs ont une logique dans l'exercice de leurs prérogatives qui diverge des attentes des subordonnés, et réciproquement. Autrement dit, celles et ceux qui sont soumis à l'autorité ne la considèrent pas comme apportant du soutien, des guides d'action appropriés, d'aides à l'accomplissement de leurs missions, etc. De leur côté, les supérieurs peuvent considérer aussi que celles et ceux sous leurs ordres n'ont pas les comportements appropriés et ne répondent pas aux exigences qu'on peut placer à leur égard. De telles « injustesses » se traduisent par des clivages qui peuvent s'exprimer par l'opposition entre ceux « d'en haut » et « d'en bas », entre cols blancs et cols bleus, etc. Elles peuvent générer un sentiment d'abandon et un climat de confrontation entre les niveaux hiérarchiques ou des catégories de salariés.

⁵⁴ Néologisme qui renvoie à un texte séminal de la théorie des conventions intitulé « justesse et justice dans le travail » (Boltanski et Thévenot, 1989).

iii. L'autorité « mal fondée » : dans les constructions normatives des Cités, les axiomes de « commune humanité » et d'« égale dignité » sont la base d'une hiérarchie légitime dans nos sociétés fondées sur les « droits de l'homme ». Une autorité « bien fondée » ne peut être liée à des discriminations de quelque nature qu'elles soient, ou à une remise en cause d'un accès égal aux droits fondamentaux. C'est bien en cela que l'autorité n'est pas anti-démocratique, par essence. Mais il n'y a pas de garanties non plus qu'elle ne repose pas sur un fondement remettant en cause les principes de nos sociétés, en devenant des Cités « antihumanistes » pourrait-on dire. C'est le cas, par exemple, dans l'existence d'un ordre naturel hiérarchique lié à un caractère racial, l'aryanité en l'occurrence, dont Chapoutot (2020) a rendu compte durant la période du nazisme. Cette autorité est « mal fondée » du fait de ne pas reconnaître la même humanité et dignité à toutes les personnes et de reposer sur un postulat eugénique. A un autre niveau, Milgram (1974) fait la démonstration que l'autorité peut aboutir à faire agir des personnes dans un sens contraire à ces principes humanistes, en leur demandant d'administrer des décharges électriques atteignant un niveau pouvant être mortel.

iv. L'autorité « mal assumée » : ce dernier cas est à mettre en rapport avec le modèle, aujourd'hui moins en vogue, que l'entreprise dite libérée a porté dans une période récente. Il s'agit en fait d'effacer ce qui est le principe même de l'autorité, l'hétéronomie des actions, en instaurant une injonction à l'autonomie et un cadre collectif faussement égalitaire. L'autorité semble être effacée de ces organisations, même s'il existe toujours un organigramme hiérarchique et un lien de subordination juridique. C'est une véritable occultation de l'autorité et des niveaux hiérarchiques qui pousse à une responsabilisation individuelle étendue, en dissonance avec le traitement inégal des salariés, par exemple en termes de rémunérations. Ce type de management est susceptible d'accroître fortement la charge mentale et d'être source de frustrations, du fait d'une non reconnaissance de son apport. Il entraîne aussi des difficultés de positionnement pour les managers intermédiaires.

Cette dernière dérive de l'autorité rejoint dans ses manifestations et ses conséquences une autre forme de direction du travail qui correspond à ce que Supiot (2020) a nommé « gouvernance par les nombres » et qu'on peut assimiler, en termes plus économiques, à un management par les incitations. Sans être un phénomène nouveau, il a pris de l'ampleur avec la diffusion des théories de l'agence et également dans le contexte où la digitalisation rend le contrôle de la performance toujours plus poussé. C'est l'aboutissement d'un rêve ancien, celui de maîtriser les comportements des travailleurs par des dispositifs automatiques, ou des règles anonymes. L'autorité est médiatisée par des dispositifs impersonnels aboutissant, au bout du compte, à une forme de « management sans manager », tous étant asservis à un système de

mesure et de contrôle par *reporting*. C'est une « autorité absente » qui pèse d'autant plus qu'elle n'est pas représentée par des personnes, mais seulement par des « nombres ».

Face à ces constats des voies multiples par lesquelles l'autorité peut être nocive, voire destructrice, les réponses à apporter sont donc diverses et éloignées de celle qui consisterait à l'abolir pour résoudre les phénomènes de souffrance au travail. Si l'on tente de reprendre point par point les catégories ci-dessus, une « bonne » autorité est :

- i. une autorité « régulée », selon des principes de modération et la nécessité de respecter des exigences de justification, fondant ainsi un sentiment de justice.
- ii. une autorité « ajustée », adaptée aux besoins de coordination et dont les formes font l'objet d'un accord global.
- iii. une autorité « fondée », respectant les principes humanistes sans étiqueter définitivement des catégories comme inférieures et dont l'accès aux positions supérieures est ouvert.
- iv. et une autorité « assumée », qui prend en compte les différences de positions hiérarchiques dans les attentes, en concordance avec les différences de traitement.

On pourrait rajouter également, en rapport avec les dérives de la « gouvernance par les nombres » que l'autorité doit être « incarnée », correspondre à des relations interpersonnelles qui ne sont pas médiatisées par des instruments de mesure sur lesquels sont reportées les attentes réciproques. Ces propositions rapides, et bien sûr insuffisantes, permettent toutefois de bien faire ressortir en quoi l'exercice de l'autorité est soumis à des jugements normatifs, ce que renvoie l'expression de « bonne » autorité. Dans le cheminement de la présentation de mes projets de recherche dans cette troisième partie, procédant en miroir de celle des travaux que j'ai effectués jusqu'alors dans la deuxième partie, la référence à Max Weber, point de départ pour son approche séminale de l'autorité, s'impose à nouveau. On sait que dans sa typologie des formes de domination, la domination dite légale-rationnelle est vue par lui comme la forme moderne tendant à se substituer aux autres formes, traditionnelle et charismatique. La rationalisation est la force motrice d'émergence de la société moderne, dont l'économie capitaliste et les organisations bureaucratiques sont les principaux traits. Elle aboutit à une forme de domination « fondée sur la croyance à la légalité des ordonnances comme à la légalité de ceux qui exercent la domination », comme le résume Raymond Aron (1967, p. 556). La bureaucratie est le symbole même d'un exercice de l'autorité impersonnelle et fondée sur cette logique de conformité à la loi, évacuant semble-t-il la dimension normative, morale, que je place au cœur des interrogations sur une possible autorité « en démocratie ».

C'est dans cette même perspective que Rotschild et Whitt (*op. cit.*), dans leur ouvrage

fondamental sur les coopératives, se réfèrent également à Max Weber. Ils pointent ce qui apparaît comme une incongruité, voire une incohérence dans la pensée wébérienne, sujet classique en sociologie⁵⁵. Weber distingue effectivement différentes formes de « domination » à partir du fondement de la légitimité de l'autorité, faisant correspondre un motif idéal-typique d'action sociale. Cela l'amène à combiner l'autorité charismatique avec l'action affective ou émotionnelle, l'autorité traditionnelle avec l'action de même type et l'autorité légale-rationnelle avec l'action rationnelle par rapport à une finalité. Mais la rationalité par rapport à une valeur, qui est une rationalité substantive plutôt qu'instrumentale, n'est associée à aucune forme de légitimité. Cette discordance entre les trois types de légitimité de l'autorité et les quatre motifs d'action sociale interpelle et constitue une « zone d'ombre » dans la pensée de Weber.

Le chapitre sur l'« organisation collectiviste » est précisément présenté par Rotschild et Whitt (*op. cit.*) comme une tentative « pour développer la modalité négligée par Weber » (p. 50). Ils ont pour objectif de montrer que la coopérative en tant qu'organisation démocratique, comble ce qui ressemble à une aporie dans l'approche de Weber, en mettant en œuvre une sorte de « légitimité démocratique ». En fait, ils pensent que cette voie est contenue dans l'œuvre de Weber, « contenue » au sens où les concepts wébériens sont à même d'en rendre compte dans le sens où Weber « note en passant qu'un quatrième type de légitimation et d'organisation pourrait être possible » (*ibid.*), mais « contenue » aussi dans le sens où, « malheureusement, cependant, il ne l'a pas élaboré » (*ibid.*). S'ils pensent que le cadre conceptuel wébérien est adéquat, c'est en vertu du lien qui est tissé entre les types d'organisation -respectivement bureaucratique, patriarcale, communautaire-, et les types de légitimité -respectivement légale-rationnelle, traditionnelle et charismatique-, renvoyant eux-mêmes à un type d'action sociale, -respectivement rationnelle en finalité, traditionnelle et émotionnelle. Les coopératives, comme « organisations collectivistes », seraient un quatrième type d'organisation, associé à une légitimité démocratique, elle-même renvoyant à la rationalité en valeur des actions sociales. Ce quatrième type serait à l'opposé de la bureaucratie, Rotschild et Whitt affirmant qu'« il permet de classer les organisations réelles le long d'un continuum [avec] des degrés de collectivisme » (*ibid.*).

Cette présentation est séduisante mais sa référence au cadre conceptuel de Weber est incertaine. Démentant l'idée que Weber n'aurait pas abordé la démocratie, Catherine Colliot-Thélène (2016) précise qu'« en tant que forme d'administration, [Weber] la caractérise, non par l'absence de domination, mais par son occultation ». Cette exégète de l'œuvre de Weber pointe

⁵⁵ Cf. Aron (1967, p. 558).

également le fait que la légitimité démocratique constitue « plutôt une inflexion de la légitimité charismatique » (*ibid.*). Il n'est pas évident que la caractérisation de l'« organisation collectiviste » par Rotschild et Whitt (*op. cit.*) soit cohérente avec cette approche wébérienne des organisations démocratiques. Au contraire, ils affirment qu'« en termes wébériens, ainsi, nous sommes concernés par des organisations qui aspirent et revendiquent d'être libres d'*Herrschaft*⁵⁶ » (p. 52, souligné par les auteurs). Sans creuser plus avant cette interrogation, je propose d'explorer une autre voie pour faire correspondre la rationalité en valeur de Weber avec une forme de domination, et donc d'autorité, qui pourrait être adéquate avec la démocratie.

C'est par le biais de la notion de responsabilité que je le ferai, en considérant que, pour prendre en compte la pluralité des valeurs pouvant être les motifs d'action sociale, c'est le « sens des responsabilités » dans sa définition barnardienne, le fait d'agir en fonction d'un objectif collectif auquel on adhère et en se détachant d'objectifs intéressés individuels, qui importe. Ainsi, l'autorité assise sur une telle rationalité en valeur place en son cœur la prise de responsabilités, en rapport avec une conception du bien collectif qui est pluraliste pour sa part. On retrouve, il me semble, par ce biais, la construction des Cités comme ordres hiérarchiques justes orientés par une « grandeur commune ». La pluralité de ces grandeurs, dont la liste présentée par Boltanski et Thévenot (1991) n'est pas exhaustive⁵⁷, se prête bien à la prise en compte de la pluralité des « valeurs » pouvant orienter les conduites pour Weber. Ces affinités entre l'économie de la grandeur et la sociologie wébérienne de la domination, que j'avais pointées initialement dans mon travail de thèse, seraient d'un grand intérêt à être approfondies. En particulier, la Cité marchande m'a toujours paru comme devant être traitée à part dans les Cités « classiques » présentées par Boltanski et Thévenot (*op. cit.*). Fonder un ordre hiérarchique juste sur la possession matérielle m'a semblé, dès le départ, très contestable et dénier ce qui fait la particularité précisément des rapports marchands, qui ne procèdent pas de l'autorité, ni de la responsabilité d'ailleurs. Weber, et c'est peu connu, évoque « deux types de domination polairement opposés : la domination par constellation d'intérêts (...) et la domination en vertu de l'autorité » selon Colliot-Thélène (*op. cit.*). Elle rajoute que le premier type « repose sur une possession garantie ou sur l'habileté à jouer du marché qui permettent d'exercer une influence sur l'activité formellement libre d'individus agissant en fonction de leurs intérêts propres » (*ibid.*). La « commande » dans l'ordre marchand égalitaire n'est pas le « commandement » dans un ordre hiérarchique, qu'il soit « civique », « industriel » ou autre... Cette intuition sur la spécificité de la Cité marchande provient également du constat frappant

⁵⁶ Signifiant « domination » en allemand.

⁵⁷ Voir bien sûr la « Cité par projet » élaborée après coup par Boltanski et Chiappello (1999).

selon lequel les plus riches prennent des initiatives pouvant se présenter comme désintéressées -les fondations créées par Rockefeller ou Bill Gates, le mécénat d'art de François Pinault, etc.-, pour ce qui semble être des tentatives de justifier leur niveau exorbitant de richesse. Celle-ci ne semble pas être la base d'une légitimité propre et donc pouvoir fonder un ordre hiérarchique où règnerait une autorité liée à cette grandeur particulière.

Si la responsabilité peut être le concept englobant caractérisant une forme d'autorité « en démocratie », associée à une rationalité en valeur, c'est d'une part, en considérant la démocratie au-delà de sa définition procédurale d'élaboration des choix collectifs, même si elle doit l'intégrer évidemment, et d'autre part par un lien logique qui fait de l'exercice de la responsabilité le cœur d'une organisation démocratique. A ce niveau-là, il reste beaucoup de travail à accomplir pour l'argumenter, et je pense, beaucoup d'auteurs à mobiliser dont je n'ai fait que pressentir les apports potentiels⁵⁸. Les questions essentielles portent sur les modes d'affectation des responsabilités, leur exercice même et les conséquences amenées par le fait de les assumer. Bref, en quoi la responsabilité peut concrètement fonder un ordre hiérarchique juste et comment celui-ci est en rapport avec la démocratisation des organisations.

Une dernière réflexion, encore très intuitive, me mène vers les travaux de Roberto Esposito (2010)⁵⁹ qui a une pensée très originale sur le Commun, ou *communitas* selon ses termes. Il en saisit le sens par son exact opposé qu'il désigne comme étant l'« immunité », qui serait l'essence même de l'« anti-commun ». Mais ce qui me semble précisément être le contraire exact de l'immunité est... la responsabilité, qui serait ainsi le fondement même du Commun. « Il ressort que la *communitas* est la totalité des personnes unies non par une 'propriété' mais précisément par une obligation ou une dette (...), à l'inverse à celui qui est au contraire 'exempté' ou 'exempt' » écrit Esposito, rajoutant qu'« est appelé 'immunisé' celui qui n'a à accomplir aucune charge et pour cette raison, reste ingrat » (p. 6). La responsabilité est cette obligation qui, lorsqu'elle est assumée, crée des obligations et relance ainsi le principe commun du vivre-ensemble ou de l'agir-ensemble⁶⁰. C'est bien un type de relations sociales auquel les relations marchandes s'opposent puisque le paiement rend quitte de toute obligation et « immunise » contre une responsabilité ultérieure. En fait, la responsabilité est cette obligation vis-à-vis des autres que l'on acquitte pour se libérer soi-même. Et c'est précisément

⁵⁸ Je pense, par exemple, à Paul Ricoeur (1994) dont les écrits sur la responsabilité comme « imputabilité » m'ont semblé, pour ce que j'en sais, une source très prometteuse d'inspiration.

⁵⁹ Ma source de connaissance de cet auteur est la référence qu'Olivier Favereau (2018) fait à lui dans le rapport pour l'OIT. Qu'il en soit remercié ici.

⁶⁰ Des liens avec le « solidarisme » de Léon Bourgeois semblent pouvoir être tissés. Cf. Audier (2010) et Chassagnon (2022).

ce qu'une organisation démocratique peut contribuer à réaliser, faisant ainsi coïncider accomplissement individuel et contribution au collectif.

Antoine de Saint-Exupéry le dit plus poétiquement dans *Terre des hommes* :

« Être homme, c'est précisément être responsable. C'est sentir, en posant sa pierre, que l'on contribue à bâtir le monde ».

4 : Conclusion : Intégrer l'"autorité" dans un progressisme d'avenir porté par la démocratisation de l'entreprise

Les apports théoriques que j'envisage d'obtenir de la poursuite de mes travaux de recherche ont déjà été présentés dans la troisième partie, et j'espère qu'ils constituent par eux-mêmes des objectifs légitimes. Mais au-delà, je souhaite dans cette conclusion justifier ces projets de recherche par une perspective globale qui leur donne sens. Autrement dit, quelle est la portée de l'avancement de ces projets et au bout du compte, qu'est-ce qui motive la poursuite de cette réflexion ? Je vois trois horizons, situés à des distances graduelles, aux directions de recherche envisagées dans ce mémoire :

1/ En premier lieu, il s'agit de déconstruire les automatismes de pensée qui mettent en équivalence entreprise démocratique et entreprise autogestionnaire. La pente antihiérarchique, anti-autorité, et finalement anti-management, de certains promoteurs de la démocratisation des entreprises me semble préjudiciable aux objectifs visés. En donnant une telle coloration idéologique à la démocratisation, ou du moins en la liant indissolublement à la voie autogestionnaire, on restreint la diffusion de cette ambition à certains cercles militants et on risque d'écarter des personnes animées de bonnes intentions, mais n'adhérant pas à une position radicale. C'est particulièrement flagrant dans le cas des coopératives de travailleurs dont le développement est souvent entravé par leur assimilation à des entreprises sans direction et sans structure, avec les craintes que cela suscite, chez les financeurs, les pouvoirs publics mais aussi chez les salariés eux-mêmes qui pourraient être tentés par ce modèle d'entreprise. Au-delà, on constate aussi des collectifs en souffrance du fait de leurs tentatives de donner corps à ce réductionnisme autogestionnaire, entretenu par des mythes historiques tels que l'aventure Lip, ce qui aboutit en fin de compte à créer des conflits et des difficultés inextricables qui, parfois, mettent en péril la survie même de l'organisation. Une telle souffrance peut aussi s'observer aussi chez celles et ceux qui s'écartent de ce qui est ressenti comme une normativité autogestionnaire, et sont de ce fait, stigmatisés ou ressentent un malaise intérieur, en pensant trahir des valeurs identitaires.

Je souhaite ainsi contribuer à diffuser l'idée que la démocratisation d'une entreprise ne signifie pas qu'elle soit forcément horizontale et sans affectation de positions ordonnées au sein d'une hiérarchie qui correspondent à des responsabilités et des prérogatives variables. Cela n'exclut nullement la possibilité de choisir cette voie autogestionnaire, mais en ayant conscience qu'elle est un choix exigeant qui demande un degré de réflexivité critique élevé.

Une fois ces préjugés dépassés, il reste évidemment bien des points à régler pour accorder le principe démocratique avec un gouvernement de l'entreprise qui admet l'autorité hiérarchique, ce qui m'amène au second horizon que je conçois à ma réflexion.

2/ En second lieu, j'essaie de donner corps à une forme d'autorité qui ne contrevient pas au principe démocratique, d'autant plus lorsqu'on envisage celui-ci dans un sens large, dévérien de « régime de vie ». Car, si je refuse le réductionnisme autogestionnaire, ce serait un syllogisme absurde de penser que la simple présence d'une hiérarchie et d'autorité est synonyme de régime démocratique de travail. Il s'agit bien plutôt de réfléchir à une autorité « en démocratie ». En caractérisant la relation d'autorité comme un cadre normatif auquel sont tenus autant ceux qui commandent que ceux qui obéissent, partageant le fait d'être englobés dans une structure hiérarchique orientée vers un ordre de grandeur, il est possible de réfléchir aux dérives de cette relation, sans en faire son essence même. L'autoritarisme n'est pas un régime normal, et on peut aussi diagnostiquer des situations de souffrance au travail par le manque précisément d'un cadre que donne l'autorité. Il n'est pas simple évidemment de concilier un principe de hiérarchie avec l'affirmation de l'égalité de droits qui structure nos sociétés démocratiques. Mais en érigeant des garde-fous qui limitent le périmètre de l'autorité, en instituant des mécanismes de régulations des conflits qui émaillent cette relation, en nommant aussi les situations de pouvoirs qui, sinon, sont d'autant moins soumises à justification, on peut aller dans le sens de dessiner les traits caractéristiques d'une autorité « en démocratie ». On peut surtout en faire le ferment d'une coopération collective qui coïncide avec des potentialités de développement personnel : d'abord par la préservation de l'intégrité entre des personnes dissemblables dans leurs capacités et leurs attentes, et ensuite par les opportunités créées de prendre en charge une partie de l'action collective selon ses souhaits et ses possibilités. C'est à cette condition que la coopération peut s'accroître et que la réussite collective peut accompagner cette émancipation individuelle conçue dans le cadre d'une hiérarchie légitime vis-à-vis des valeurs démocratiques. C'est ce qui peut amener de façon plus large à refonder l'entreprise dans le sens de la démocratisation, sur la base de cette autorité « en démocratie ».

3/ En troisième lieu, j'ambitionne de tracer les linéaments d'une forme d'entreprise dont la dimension démocratique réside dans le fait que les pouvoirs sont contenus, selon les deux sens du terme, par l'affectation effective des responsabilités aux parties prenantes. C'est à cette condition qu'on est susceptible d'en faire le cadre d'une coopération fondée sur le sentiment d'appartenance à un Commun, en conciliant développement personnel et performance collective. Le renversement de l'ordre d'importance entre autorité et responsabilité que Barnard

prône à la fin de sa vie pour aborder les organisations, permet d'aller au-delà du poncif énonçant que la responsabilité doit être proportionnelle aux pouvoirs. Bien sûr, cette mise à l'épreuve des décideurs est absolument nécessaire dans le contrôle de leurs prérogatives et reste un chantier essentiel, avec une réflexion à approfondir quant aux formes qu'elle doit prendre. La participation démocratique est précisément un outil puissant dans cette fonction-là.

Mais il faut aller au-delà en réfléchissant à la façon d'affecter les responsabilités selon une logique d'ensemble guidée par la recherche d'un collectif soudé et protecteur des individus et d'une performance productive soutenable. C'est à partir des résultats de cette réflexion qu'on devrait extrapoler l'attribution des pouvoirs de décision, en choisissant de façon cohérente qui doit les exercer, comment et avec quels contrôles. Autrement dit, il s'agit de reformuler les termes de l'adage classique pour affirmer plutôt que « de grandes responsabilités impliquent de déléguer ses grands pouvoirs ». La délégation de pouvoirs, par la désignation de domaines de décision autonomes aux délégataires, est un puissant vecteur de démocratisation à partir du moment où elle rencontre un sens des responsabilités aigu chez ces délégataires provenant d'une adhésion à la morale de l'action collective, et aussi où elle est assumée solidairement. Cette perspective-ci amène bien sûr à s'interroger sur la détermination de la finalité de l'entreprise, ce qui renvoie au choix de l'objet social et à la gouvernance de l'entité légale qui en est le support.

Bien sûr, en évoquant ce choix de l'objet social, je réactive la conscience du fait que l'angle mort de la réflexion que j'essaye de mener sur l'entreprise démocratique concerne les pouvoirs *de jure* établis dans les sociétés commerciales, sans oublier les pouvoirs *de facto* capitalistes qui interfèrent largement avec ceux-ci. Mais ce domaine a été très largement exploré, et de multiples voies de démocratisation ont été proposées, avec le défaut souvent de plaquer sur l'entreprise les valeurs et les principes d'un régime politique démocratique, selon la voie inadéquate de l'analogie entre entreprise et Etat. L'impuissance des propositions de réforme à faire bouger les lignes, et ce depuis de longues décennies, me semble une incitation forte à envisager d'autres entrées pour une démocratisation effective de l'entreprise, sans se placer dans un horizon inatteignable. Si j'essaye de dessiner une voie pour aller vers cette perspective, il me semble fructueux de repartir, *mutatis mutandis*, de la « grande transformation », selon l'expression polanyienne, qu'ont connue nos sociétés à la fin du 19^{ème} siècle et au début du 20^{ème} siècle. Les institutionnalistes américains ont été les fers de lance de la conception du cadre normatif d'ensemble de ce qu'on a appelé, en résumé, l'Etat Providence. La première leçon est de constater que des réformes aussi révolutionnaires que l'ouverture des entreprises à la négociation collective et aux syndicats, ou encore l'indemnisation des

chômeurs, ont finalement été accomplies quelques décennies après avoir été élaborées normativement, à un moment où elles semblaient tout bonnement inimaginables (Da Costa, 2010). C'est une leçon historique rassénérante en ce qui concerne les perspectives de démocratisation de l'entreprise.

C'est aussi à un second niveau que la référence à cette période me semble fructueuse. En se penchant sur l'histoire de construction de cet Etat-Providence en France, François Ewald (1986) a fait de l'instauration de la responsabilité patronale en matière d'accident du travail, au fondement de la loi d'indemnisation de 1898, une étape clé. Ewald relate un événement déclencheur survenu quelques décennies auparavant, à propos d'une affaire qui opposait des marins à leur employeur armateur se nouant autour d'un « conflit des responsabilités ». Par rapport aux dommages subis par les marins du fait d'une avarie du bateau, le jugement rendu sur cette affaire avait abouti à ériger la responsabilité sans faute de l'employeur. C'est précisément cette responsabilité qui a fourni le fondement normatif ayant abouti à la loi d'indemnisation des accidents du travail, symbolique d'une relation d'emploi bâtie sur l'échange subordination-sécurité selon la présentation de Supiot (1994). On peut ainsi imaginer, avec les nécessaires adaptations, un tel « conflit de responsabilités » dans le futur, qui déboucherait cette fois-ci, sur une reconsidération de la prise de décisions dans les entreprises dans le sens d'ouvrir la gouvernance aux autres parties prenantes que les apporteurs de capital, et en particulier aux salariés. Autrement dit, la démocratisation de l'entreprise pourrait être impulsée par la clôture d'un tel conflit, allant dans le sens de la reconnaissance du fait que le partage des responsabilités avec les salariés implique que ceux-ci participent aux prises de décisions déterminant les conditions d'exercice de ces responsabilités.

Comment pourrait-on imaginer un tel enchaînement de faits ? Imaginons le cas de salariés impliqués dans le développement de nouvelles technologies, par exemple autour des applications de l'intelligence artificielle, dont les savoirs spécifiques de grande valeur seraient dévalorisés par une opération capitaliste des entreprises qui les emploient, comme une fusion-absorption. L'impact d'une telle décision prise par les actionnaires affectant les positions professionnelles de salariés, en position de force dans ce secteur, pourrait bien déclencher une revendication amenant à les associer aux décisions stratégiques prises au niveau de la gouvernance. Imaginons un autre exemple, celui de salariés dont les rémunérations associées au résultat global de la société représentent une part de plus en plus essentielle de leurs rémunérations totales. Les décisions prises par les dirigeants de la société aboutissant à impacter crucialement leurs rémunérations, on peut imaginer là encore un mouvement revendicatif qui aboutirait à associer les salariés de ces entreprises aux décisions de gouvernance. Dans les deux

cas, ce sont des évolutions qui surviendraient suite à un mouvement de responsabilisation des salariés les poussant à s'intéresser de plus près au gouvernement de l'entreprise. Ce qui peut être nouveau à notre époque, c'est le fait que les entreprises doivent de plus en plus créer les conditions d'une coopération approfondie de la part des apporteurs de compétences spécifiques stratégiques dans leur développement. Ce sont ces salariés, plutôt privilégiés dans les conditions d'emploi qui, à mes yeux, sont les plus susceptibles de revendiquer une démocratisation des pouvoirs de gouvernance, du fait des atouts indispensables que leurs compétences constituent dans le nouveau régime productif. Celui-ci, associé à l'émergence d'un capitalisme cognitif pour lequel l'immatériel et le relationnel deviennent des facteurs fondamentaux de la performance, a pour caractéristique aussi de rendre le capital matériel, et sa propriété, moins essentiels (Haskel & Westlake, 2018). Ce sont des mutations qui pourraient être facilitatrices de cette démocratisation du gouvernement de l'entreprise, en remontant du niveau de l'autorité managériale à celui des pouvoirs *de jure*.

Cette mise en perspective me semble fournir un cadre heuristique pertinent dans lequel les recherches que je mène peuvent s'intégrer, avec une singularité qui consiste à ne pas chercher la « formule » de la démocratie d'entreprise, mais à donner du sens à une logique de démocratisation. J'ai bien conscience que la façon dont j'aborde cette direction peut apparaître peu ambitieuse et décevante, voire être prise comme un anti-plaidoyer vis-à-vis de formes véritablement démocratiques qu'on associe à l'autogestion. J'assume toutefois le parti pris de ne pas dresser un tableau de la démocratie d'entreprise qui soit peint aux couleurs de l'utopie et dont la représentation idyllique ne nous aide guère à comprendre comment le paysage réel pourrait lui ressembler. La littérature est déjà remplie de tels tableaux, avec le sentiment décourageant que les peintres se contentent de les peindre sans se préoccuper du fait que la réalité reste désespérément éloignée de leurs représentations. Je finirais par les mots de Philip Selznick qui me semblent résumer l'esprit dans lequel je tente de mener mon activité de chercheur engagé dans la confrontation avec les enjeux de son temps, et parmi ceux-ci, d'abord la diffusion de la démocratie à la sphère de l'entreprise :

Le but de la critique anti-utopique n'est pas de remettre en cause les idéaux. (...) Les idéaux définissent les aspirations. Ils sont les critères par lesquels on est jugé. Mais ils ne remplacent pas les objectifs opérationnels. Ces derniers ont la vertu particulière, et subissent la difficulté particulière, de s'efforcer d'être des représentations raisonnablement adéquates de l'idéal moral, tout en tenant dûment compte de la condition humaine et du contexte historique.

Un objectif pratique qui n'est pas à la hauteur de l'occasion est indigne ; mais un objectif qui ignore les limites invite à sa propre perte.

Philip Selznick, 1966, p. x-xi

Bibliographie

- Agassi J. (1975), « Institutional Individualism », *The British Journal of Sociology*, (26)2: p. 144-155.
- Aglietta M. & A. Reberlioux (2004), *Dérives du capitalisme financier*, Editions Albin Michel, Paris.
- Aglietta M. & A. Brender (1984), *Les métamorphoses de la société salariale*, Editions Calmann-Lévy, Paris.
- Amable B., Palombarini S. (2005), *L'économie n'est pas une science morale*, Collection « Cours et travaux », Raisons d'Agir Éditions, Paris.
- Aron R. (1967), *Les étapes de la pensée sociologique. Montesquieu - Comte - Marx - Tocqueville - Durkheim - Pareto - Weber*, Collection « Bibliothèque des sciences humaines », Editions Gallimard, Paris.
- Arrow K. (1976), *Les limites de l'organisation*, Editions PUF, Paris.
- Aubert N., X. Hollandts (2022), *La réforme de l'entreprise : un modèle français de codétermination*, collection Cursus Gestion, PUAM, Aix-en-Provence.
- Audier S. (2010), *La pensée solidariste. Aux sources du modèle social républicain*, Collection « Le Lien Social », Editions PUF, Paris.
- Barnard C. I. (1995), « The Significance of Decisive Behaviour in Social Action: Notes on the Nature of Decision », *Management History*, (1)4: p. 28-87.
- Barnard C. I. (1986), « Collectivism and Individualism in Industrial Management » in W. Wolf & H. Iino (eds.), *Philosophy for Managers. Selected Papers of Chester I. Barnard*, Tokyo: Bunshindo Publishing Company, p. 9-27.
- Barnard C. I. (1968) [1938], *The Functions Of The Executive*, Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Barnard C. I. (1958), « Elementary Conditions of Business Morals », *California Management Review*, 1(1), p. 1-13.
- Barnard C. I. (1952a) [1948], « Dilemmas of leadership in the democratic process », *Organization and Management, selected papers*, Cambridge, MA: Harvard University Press, p. 24-50.
- Barnard C. I. (1952b) [1948], « Functions and Pathology of Status Systems in Formal Organizations », *Organization and Management, selected papers*, Cambridge, MA: Harvard University Press, p. 207-244.
- Barnard C. I. (1952c) [1948], « Some Principles and Basic Considerations in Personnel Relations », *Organization and Management, selected papers*, Cambridge, MA: Harvard University Press, p. 3-23.
- Barnard C. I. (1952d) [1948], « Preface », *Organization and Management, selected papers*, Cambridge, MA: Harvard University Press, p. v-xi.
- Barré P. (2012), « Innovation, connaissance et avantages compétitifs territoriaux », *Relief*, n°38, juillet, p. 11-22.

- Barré P. (2003), *Innovation scientifique et dynamique inter-organisationnelle. Une analyse stratégique du parc scientifique de Louvain-la-Neuve*, Presses universitaires de Louvain, Louvain-la-Neuve, Belgique.
- Batifoulier P. (dir.) (2001), *Théorie des conventions*, Economica, Paris
- Baudry B. & B. Dubrion (2005), « Quels modèles d'évaluation du travail ? », *Travail et Emploi*, n°104, oct.-déc., p. 7-18.
- Baudry B. & V. Chassagnon (2016), « L'arbitrage de l'entreprise entre le travail salarié et le travail indépendant : une réflexion à partir des théories économiques de la firme et de la relation d'emploi, in Haut conseil du financement de la protection sociale » in *Rapport sur la protection sociale des non-salariés et son financement : chapitre 1*, Haut conseil du financement de la protection sociale, Paris, p. 117-138.
- Baverez N., Reynaud B., & R. Salais (1986), *L'invention du chômage*, Collection « Quadrige », Editions PUF, Paris.
- Bazzoli L., Dutraive V. (2014), « D'une 'démocratie créatrice' à un 'capitalisme raisonnable'. Lecture croisée de la philosophie de J. Dewey et de l'économie de J. R. Commons », *Revue économique*, vol. 65, n°2, p. 357-372.
- Beffa J-L, Boyer R. & J-P Touffut (1999), « Le Droit du travail face à l'hétérogénéité des relations salariales », *Droit Social*, n°12, décembre, p. 1039-1051.
- Berle A. A. Jr & G. C. Means (1932), *The Modern Corporation and Private Property*, New York: Harcourt, Brace and World.
- Bessy C. (2007), *La contractualisation de la relation de travail*, série Droit et Société, volume 45, LGDJ, Paris.
- Bessy C. & O. Favereau (2003), « Institutions et économie des conventions », *Cahiers d'économie Politique / Papers in Political Economy*, n°44, p. 119-164.
- Boltanski L. & E. Chiapello (1999), *Le nouvel esprit du capitalisme*, Collection « Nrf Essais », Editions Gallimard, Paris.
- Boltanski L. & L. Thévenot (1991), *De la justification*, Collection « Nrf Essais », Editions Gallimard, Paris.
- Boltanski L. & L. Thévenot (eds.) (1989), *Justesse et justice dans le travail*, Cahiers du CEE, n°33, Editions PUF, Paris.
- Bretos I. & A. Errasti (2017), « Challenges and Opportunities for the Regeneration of Multinational Worker Cooperatives: Lessons from the Mondragon Corporation-a case study of the Fagor Ederlan Group », *Organization*, 24(2): p. 154-173.
- Bretos I., Errasti A. & C. Marcuello (2020), « Is there Life After Degeneration? The Organizational Life Cycle of Cooperatives Under a 'grow-or-die' Dichotomy », *Annals of Public and Cooperative Economics*, 91(3): p. 435-458.
- Bureau M.-C., Corsani A., Giraud O. & F. Rey (2019), *Les zones grises des relations de travail et d'emploi. Un dictionnaire sociologique*, Buenos-Aires, TESEO.
- Cariou Y. (2021), « Le quadrilatère de Desroche appliqué à l'entreprise d'ESS : nouvel exercice de géométrie coopérative », *Revue internationale de l'économie sociale : Recma*, n° 360, p. 42-59.
- Castel R. (1995), *Les métamorphoses de la question sociale*, Editions Fayard, Paris.

- Chamard C., Faivre P., Levant Y. & J. Philippe (2014), « Valeurs coopératives et entrepreneuriat. Le choix de la forme Scop : un moyen différent d'associer capital et travail et de récompenser les talents », *La Revue des Sciences de Gestion*, n° 269-270, p. 83-91.
- Chandler A. (1988) [1977], *La main visible des managers*, Editions Economica, Paris.
- Charmettant H. (2021), « Quand le management rencontre l'histoire. Essai critique sur 'Johann Chapoutot (2020), *Libres d'obéir. Le management du nazisme à aujourd'hui*, NRF Essais, Editions Gallimard, Paris' », *OEconomia – History | Methodology | Philosophy*, (11)4: p. 681-700.
- Charmettant H. (dir.) (2020), *Scop & Scic : Les sens de la coopération*, mars, 222 pages.
- Charmettant H., Boissin O., Juban J.-Y., Magne N. & Y. Renou (2015), *Les Scop : quels modèles d'entreprises ? des entreprises modèles ?*, octobre, 100 pages.
- Chassagnon V., Baudry B. & N. Haned (2021), « The Legacy of Chester I. Barnard in the Science of Organization of Oliver E. Williamson », *European Journal of the History of Economic Thought*, 29(3), p. 480–504.
- Chassagnon V. (2022), « La dette humaine », *Revue Projet*, n°391, p.31-32
- Chassagnon V. (2020), « Entreprise, démocratie et société. Pensons un capitalisme plus juste », in V. Chassagnon & V. Dutraive (dirs.), *Vers une économie politique institutionnaliste de l'entreprise : travail, démocratie et gouvernement*, Editions Classiques Garnier, Paris.
- Chassagnon V. (2019), *La Théorie de la firme comme entité fondée sur le pouvoir (TFEP)*, Bibliothèque de l'économiste, Editions Classiques Garnier, Paris.
- Chassagnon V. (2018), *Economie de la firme-monde. Pouvoir, régime de gouvernement et régulation*, Louvain-la-Neuve : De Boeck.
- Chassagnon V. (2012), « Pouvoir et coopération dans la firme et entre les firmes », *Socioéconomie du Travail* (Économies et Sociétés, série AB), n° 34, p. 1183-1210.
- Clerc C. (2019), *Structure et diversité des modèles de gouvernement d'entreprise*, Rapport pour l'Organisation internationale du travail.
- Clerc C. (2018), « Sur la réforme de l'entreprise : l'objet social, objet de réforme sociale », *Revue du Droit du travail*, n°2, p. 107-119.
- Colliot-Thélène C. (2016), « La théorie de la domination chez Max Weber : éléments d'analyse », in E. Droit & P. Karila-Cohen (éds.), *Qu'est-ce que l'autorité ?*, Éditions de la Maison des sciences de l'homme, Paris, p. 27-48.
- Cometti J.-P. (2016), *La démocratie radicale : Lire John Dewey*, Collection « Folio Essais », Editions Gallimard, Paris.
- Cornforth, C., Thomas, A., Lewis, J. & R. Spear (1988), *Developing Successful Worker Cooperatives*, London: Sage.
- Corref (2023), *La gouvernance dans les congrégations*, AG intermédiaire, avril.
- Cottreau A. (2002), « Droit et bon droit. Un droit des ouvriers instauré, puis évincé par le droit du travail », *Annales HSS*, nov.-déc., n°6, p. 1521-1557.
- Cottin-Marx S., Mylondo B. (2024), *Travailler sans patron*, Collection « Folio Actuel », Editions Gallimard, Paris.
- Crozier M., Friedberg E. (1977), *L'acteur et le système*, Editions du Seuil, Paris.

Cyert R. M. & J. G. March (1963), *A Behavioral Theory of the Firm*, EngleWoods Cliffs: Prentice-Hall.

Da Costa (2010), « L'institutionnalisme de John Commons et les origines de l'État-Providence aux États-Unis », *Revue Interventions économiques*, 42, mis en ligne le 1er décembre.

Dares (2015), « Plus d'un tiers des CDI sont rompus avant un an », *Dares Analyses*, janv., n°005.

Daviau R. (2023), *La démocratie au travail. La SAPO, société anonyme à participation ouvrière*, Collection « Pratiques Utopiques », Editions Repas, Valence.

Desroche H. (1976), *Le projet coopératif. Son utopie et sa pratique, ses appareils et ses réseaux, ses espérances et ses déconvenues*, Editions Economie et Humanisme/Editions ouvrières, Paris.

Didry C. (2019), « Frontières et statut de l'emploi » in M.-C. Bureau *et al.* (dirs), *Les zones grises des relations de travail et d'emploi. Un dictionnaire sociologique*, Buenos-Aires, TESEO, p. 171-180.

Didry C. (2016), *L'institution du travail. Droit et salariat dans l'histoire*, Collection « Travail et salariat », Editions La Dispute, Paris.

Diefenbach T. (2016), « Empowerment of The Few and Disempowerment of The Many-Disempowerment in Thai 'One Tambon One Product' Organizations (OTOPS) », *The South East Asian Journal of Management*, 10(1): p. 30-53.

Dockes E. (2019), *Voyage en misarchie*, Editions du Détour, Bordeaux.

Dockes P. (1999), *Pouvoir et autorité en économie*, Editions Economica, Paris.

Doeringer P., Piore M. (1971), *Internal Labor Markets and Manpower Analysis*, Lexington, Massachussets, D. C. Heath ;

Dubnick M. J. & J. B. Justice (2014), « Barnard's Regret. Zones of Accountability and the Limits of the Authority », *Public Integrity* spring 16 (2): p. 141–157.

Dubrion B. (2021), « Racisme scientifique et "race" chez John Rogers Commons », *Æconomia*, vol. 11, n°4, p. 639-665.

Dubrion B., Juban J.-Y. & F. Petrella (2023), « Faire vivre le *common purpose* organisationnel : application au cas des coopératives multisociétaires françaises », *Management international-Mi*, 27(2), p. 133-143.

Dumont L. (1977), *Homo Aequalis*, Collection « Nrf », Editions Gallimard, Paris.

Dumont L. (1966), *Homo Hierarchicus*, Collection « Nrf », Editions Gallimard, Paris.

Dupuy Y. & F. Larre (1998), « Entre salariat et travail indépendant : les formes hybrides de mobilisation du travail », *Travail & Emploi*, n°77, avril, p. 1-14.

Dupuy J.-P. (1992), *Introduction aux sciences sociales. Logique des phénomènes collectifs*, Collection « Ellipses », Editions Marketing, Paris.

Ellerman D. P. (1990), *The Democratic Firm. A New Model for the East and the West*, Routledge.

Emerson R. (1962), « Power-Dependence Relations », *American Sociological Review*, 27(1), p. 31-41.

Esposito R. (2010), *Communitas: The Origin and Destiny of Community*, Collection « Cultural Memory in the Present », Stanford, California: Stanford University Press.

- Ewald F. (1986), *Histoire de l'Etat Providence*, Collection « Le livre de poche », Editions Grasset, Paris.
- Eymard-Duvernay F. (dir.) (2006), *L'économie des conventions. Méthodes et résultats. Tome 2 : Développements*, Collection « Recherches », Editions La Découverte, Paris.
- Favereau O. (2018), *Rapport sur les modèles de gouvernance de l'entreprise. Evaluation et prospective des modèles actuels*, Rapport pour l'Organisation internationale du travail.
- Favereau O. (dir.) (2016), *Penser le travail pour penser l'entreprise*, Presses des Mines, Paris.
- Favereau O. (2014), *Entreprises : la grande déformation*, Collection « Collège des Bernardins », Editions Paroles et Silence, Paris.
- Favereau O. (1998), « Décisions, situations, institutions » in A. Vinokur (dir.), *Décisions économiques*, Editions Economica, Paris, p. 153-168.
- Favereau O. (1997), « L'incomplétude n'est pas le problème, c'est la solution » in B. Reynaud (éd.), *Les limites de la rationalité*, Tomes 1, Editions La Découverte, Paris, p. 219-234.
- Favereau O. (1986), « La formalisation du rôle des conventions dans l'allocation des ressources », in R. Salais & L. Thévenot (eds.), *Le Travail ; marchés, règles, conventions*, Insee-Economica, Paris, p. 249-268.
- Ferreras I. (2023), « Démocratiser l'entreprise par le bicamérisme économique », *L'Economie Politique*, mars, n°99, p. 32-43.
- Francoual P. (2017), « La part sociale coopérative, un exemple de propriété commune », *Revue internationale de l'économie sociale : Recma*, n°345, juillet, p. 57-67.
- Freeman J. (1972), « The Tyranny of Structurelessness », *Berkeley Journal of Sociology* 17: p. 151–165.
- Frega R. (2020), « Against Analogy: Why Analogical Arguments in Support of Workplace Democracy Must Necessarily Fail », *Democratic Theory*, 7(1), p. 1-26.
- Freyssinet J. (1984), *Le chômage*, Collection « Repères », Editions La Découverte, Paris.
- Galbraith J. K. (1967), *The New Industrial State*, Princeton: Princeton University Press.
- Gaudu F. (1996), « La notion d'emploi en Droit », *Droit Social*, n°6, p. 569-576.
- Gazier B. (2009), *Tous 'sublimes'. Vers un nouveau plein emploi*, Collection « Champs Essais », Editions Flammarion, Paris.
- Gibbons R. (2020), « Visible Hands: Governance of Value Creation-Within Firms and Beyond », *American Economic Association Papers and Proceedings*, 110, May: p. 172-176.
- Godfrey P. C. & J. T. Mahoney (2014), « The Functions of the Executive at 75: An Invitation to Reconsider a Timeless Classic », *Journal of Management Inquiry* 23 (4): p. 360–372.
- Gomez P.-Y. (2001), *La république des actionnaires. Le gouvernement des entreprises entre démocratie et démagogie*, Editions Syros, Paris.
- Haskel J. & S. Westlake (2018), *Le capitalisme sans capital*, Editions PUF, Paris.
- Hatchuel A., Segrestin B. (2012a), *Refonder l'entreprise*, Collection « La république des idées », Editions du Seuil, Paris.
- Hatchuel A., Segrestin B. (2012b), « L'entreprise comme dispositif de création collective : vers un nouveau type de contrat collectif » in B. Roger (ed.), *L'entreprise, formes de la propriété et responsabilités sociales*, Editions Lethielleux, Paris, p. 221-272.

- Hérail M. (2000), « Le lien coopératif au sein des sociétés coopératives », *Revue internationale de l'économie sociale : Recma*, n°278, juillet, p.1-11.
- Hernandez S. (2006), « Striving for Control: Democracy and Oligarchy at a Mexican Cooperative », *Economic and Industrial Democracy*, 27(1): p. 105-135.
- Hiez D. (2006), « Le coopérateur ouvrier ou la signification du principe de double qualité dans les Scop », *Revue internationale de l'économie sociale : Recma*, n° 299, p. 34-55.
- Hoopes J. (2003), *False Prophets. The Gurus Who Created Modern Management and Why Their Ideas Are Bad for Business Today*, Cambridge, MA: Perseus Publishing.
- Jaumier S., Daudigeos T., Huault, I. & V. Pasquier (2019), « La démocratie organisationnelle autrement : L'exemple des hiérarchies à domination inversée », *Revue Française de Gestion*, 45(278): p. 19-36.
- Kaplan S. L. (2002), « Idéologie, conflits et pratiques politiques dans les corporations parisiennes du XVIII^{ème} siècle », *Revue d'Histoire Moderne & Contemporaine*, vol. 49, n°1, p. 5-55.
- Kerr J. L. (2004), « The Limits of Organizational Democracy », *The Academy of Management Executive (1993-2005)*, 18(3), p. 81–97.
- Langlois N. (2003), « The Vanishing Hand: The Changing Dynamics of Industrial Capitalism », *Industrial and Corporate Change*, 12(2), pp. 351-385.
- Lewis D. (1969), *Convention: a philosophical study*, Cambridge: Harvard University Press.
- Lokiec P. (2011), *Droit du travail. Tome 1 ; les relations individuelles de travail*, Collection « Entreprise, économie & droit », Editions PUF Themis, Paris.
- Lordon F. (2007), « La légitimité n'existe pas : Éléments pour une théorie des institutions », *Cahiers d'économie Politique*, n°53, p. 135-164.
- Love M. S., Macy G. & T. W. Dougherty (2001), « Barnard's Cooperative Systems and the Power of the Coworker Effect », *Institutional Journal of Organization Theory and Behavior*, 4 (3&4): p.389–415.
- Magne N. (2016), *Quelle égalité dans les Scop. Analyse quantitative et qualitative de la distribution des salaires et de la flexibilité de l'emploi*, Thèse, Lyon 2.
- March J. G. (1962), « The Business Firm as Political Coalition », *Journal of Politics*, 24(4): p. 662-678.
- Meister A. (1974), *La Participation dans les associations*, Éditions Économie et Humanisme, Paris.
- Meister A. (1944), *Participation, Associations, Development, and Change*, Transaction Publishers.
- Meyers J. (2022), *Working Democracies. Managing Inequalities in Worker Cooperatives*, Cornell University Press.
- Milgram S. (1974), *Soumission à l'autorité*, Editions Calmann, Paris.
- Mitchell T. R. & W. G. Scott (1988), « The Barnard-Simon Contribution: a Vanished Legacy », *Public Administration Quarterly*, 12(3); p. 348-368.
- Monteil P.-O. (2023), *La fabrique des mondes communs. Réconcilier le travail, le management et la démocratie*, Editions Erès, Toulouse.

- Mygind N. & C. P. Rock (1993), « Financial Participation and the Democratization of Work », *Economic and Industrial Democracy*, 14(2), p. 163-183.
- Novicevic M. M., Ghosh K., Clement D. M. & R. K. Robinson (2008), « A “Missing Scroll” of the Functions of the Executive. Barnard on Status Systems in Organizations », *Journal of Management History* 14(4): p. 373–385.
- Novicevic M. M., Hench T. J. & D. A. Wren, (2002), « ‘Playing by ear’ ... ‘in an incessant din of reasons’: Chester Barnard and the history of intuition in management thought”, *Management Decision*, (40)10: p. 992-1002.
- O’Connor H. S. (2012), *Creating New Knowledge in Management. Appropriating the Field’s Lost Foundations*, Stanford, California: Stanford University Press.
- Orléan A. (1997), « Jeux évolutionnistes et normes sociales », *Economie appliquée*, tome L, n°3, p. 177-198
- Pastier K. (2024), « Beyond Democratic Degeneration, Horizontal and Liberated Organization? The Agonistic Approach of a Belgian Food Co-op », *Economic and Industrial Democracy*, First published online January 24.
- Perroux F. (1973), *Pouvoir et économie*, Editions Bordas, Paris-Bruxelles-Montréal.
- Perrow C. (1979) (2nd ed.), *Complex Organizations: A Critical Essay*, Glenview, IL: Scott, Foresman.
- Pye A. (1994), « Walking and Talking Chester I. Barnard », *Institutional Journal of Public Administration*, 17(6): p. 1125–1156.
- Quijoux M. & C. Rodrigues (2023), « La loi d’airain de l’entreprise coopérative. Comprendre la personnalisation du pouvoir dans les sociétés coopératives et participatives (Scop) », *Sociologie*, 14, p. 7-27.
- Rabin J. (1994), « Barnard and Morality in Organizations », *Institutional Journal of Public Administration*, 17(6): p. 1239–1297.
- Rajan R. & L. Zingales (2000), « The Governance of the Enterprise » in X. Vives (dir.), *Corporate Governance: Empirical and Theoretical Perspectives*, Cambridge: Cambridge University Press, p. 201-227.
- Rajan R. & L. Zingales (1998), « Power in a Theory of the Firm », *Quarterly Journal of Economics*, 113(2): p. 387-432.
- Ricoeur P. (1994), « Le concept de responsabilité : Essai d’analyse sémantique », *Esprit*, nov., n°206, p. 28-48.
- Robé J-P (1999), *L’entreprise et le Droit*, Collection « Que-sais-je ? », Editions PUF, Paris.
- Rosanvallon P. (2008), *La légitimité démocratique. Impartialité, réflexivité, proximité*, Collection « Points », Editions du Seuil, Paris.
- Rosanvallon P. (1976), *L’âge de l’autogestion ou la politique au commandement*, Collection « Politique », Editions du Seuil, Paris.
- Rosner P. M. (1985), « Theories of Cooperative Degeneration and the Experience of the Kibbutz », *Annals of Public and Cooperative Economics*, n°56, p. 527-538.
- Ryan L. & W. Scott (1995), « Ethics and Organizational Reflection: The Rockefeller Foundation and Postwar Moral Deficits 1942-1954 », *Academy of Management Review*, 20(2): p. 438–461.

- Salais R., Chatel E. & D. Rivaud-Danset (1998), *Institutions et conventions. La réflexivité dans l'action économique*, Collections « Raisons pratiques », Editions EHESS, Paris.
- Schelling T. (1986) [1960], *Stratégie du conflit*, Collection « Perspectives internationales », Editions PUF, Paris.
- Scott W. G. (1992), *Chester I. Barnard and the Guardians of the Managerial State*, Lawrence, Kansas: University Press of Kansas.
- Scott W. G. (1982), « Barnard on the Nature of Elitist Responsibility », *Public Administration Review*, 42(3), p. 197-201.
- Searle J. (1998) [1995], *La construction sociale de la réalité*, Collection « Nrf Essais », Editions Gallimard, Paris.
- Segrestin B. (2015), « Subordonner le travail ou l'ordonner à un futur commun ? Pour de nouveaux contrats d'engagement dans l'entreprise », *Revue Française de Socio-Économie*, n°2 Hors-série, p. 73-88.
- Selznick P. (1966), *TVA and the Grass Roots. A Study in the Sociology of Formal Organization*, New York: Harper & Row.
- Simon H. A. (1987), « Making management decisions: the role of intuition and emotion », *Academy of Management Executive*, Vol. 1, p. 57-64.
- Simon H. A. (1986), « The Functions of the Executives Revisited », *Manuscript*. <http://doi.library.cmu.edu/10.1184/pmc/simon/box00081/fld06520/bd10003/doc0001>.
- Simon H. A. (1983) [1947], *Administration et processus de décision*, Collection « Gestion », Editions Economica, Paris.
- Smith E. B. (1998), « Chester Barnard's Fourth Door », *International Journal of Organizational Theory and Behavior*, 1 (1): p. 45-61.
- Smith E. B. (1994), « Chester Barnard's Concept of Responsibility », *International Journal of Public Administration*, 17 (6): p. 1157-1174.
- Spear R. (2004), « Governance in democratic member-based organisations », *Annals of Public and Cooperative Economics*, 75(1): p. 33-60.
- Supiot A. (2000a), « Les nouveaux visages de la subordination », *Droit social*, n°2, février, p. 131-145.
- Supiot A. (2000b), « La contractualisation de la société », in Y. Michaux, *Qu'est-ce que l'humain ?*, Travaux de l'Université des savoirs, vol. 2, Editions O. Jacob, Paris, p. 157-167.
- Supiot A. (1994), *Critique du droit du travail*, Collection « Les voies du droit », Editions PUF, Paris.
- Sutherland N., Land C. & S. Böhm (2014), « Anti-leaders(hip) in Social Movement Organizations: The Case of Autonomous Grassroots Groups », *Organization*, 21(6): p. 759-781.
- Storey J., Basterretxea I. & G. Salaman (2014), « Managing and resisting 'degeneration' in employee-owned businesses: A comparative study of two large retailers in Spain and the United Kingdom », *Organization*, 21(5), p. 626-644.
- Valentinov V. & S. Roth (2021), « Chester Barnard's systems-theoretic approach », *Journal of the History of Economic Thought*, (28)5: p. 733-752.

- Varman R. & Chakrabarti M. (2004), « Contradictions of Democracy in a Workers' Cooperative », *Organization Studies*, 25(2): p. 183-208.
- Viggiani F.A. (1999), « 'Doing the right thing' Organisational Structure and Process for Democratic Governance in the Firm », *Industrial Relations Journal*, 30, p. 229-242.
- Viggiani F. A. (1997), « Hierarchies in the Workplace: Structural Dilemmas and Organizational Action », *Economic and Industrial Democracy*, 18(2): p. 231-260.
- Walsh A. & M. Brady (2019), « Chester Barnard Revisited: Spontaneous Orders and the Firm », *Journal of Institutional Economics*, 15(6): p. 951–962.
- Webb S. & B. Webb (1897), *Industrial democracy, Volume 2*, London: Longmans, Green and Company.
- Weber M. (1995), *Economie et société/1. Les catégories de la sociologie*, Collection « Agora », Editions Pocket, Paris.
- Williamson O. (1990), « C. Barnard and the Incipient Science of Organization » in O. Williamson (ed.), *Organization Theory: from C. Barnard to the Present and beyond*, New York, Oxford: Oxford University Press, p. 172-206.
- Wolf W. B. (1995), « Decision Processes as Analysed by Chester I. Barnard », *Journal of Management History*, (1): 4, p. 1-110.
- Wolf W. B. (1994), « Understanding Chester I. Barnard », *International Journal of Public Administration*, 17(6), p. 1035-1069.
- Wolf W. B. (1974), « The Basic Barnard: an Introduction to Chester I. Barnard and his Theories of Organization and Management », *ILR Paperback*, n°14, Ithaca, New York: New York State School of Industrial and Labor Relations, Cornell University.
- Wolf W. B. (1973), « Conversations with Chester Barnard », *ILR Paperback*, n°12, Ithaca, New York: New York State School of Industrial and Labor Relations, Cornell University.
- Zask J. (2015), *Introduction à John Dewey*, Collection « Repères », La Découverte, Paris.