

La loi d'airain de l'oligarchie : mythe ou réalité ? Une étude de cas.

Introduction

En parallèle de formes organisationnelles plus récentes, qu'il s'agisse d'organisations libérées, agiles, de sociocraties ou d'holocraties, des organisations anciennes, traditionnellement fondées sur des principes démocratiques, s'efforcent de renouveler leur mode de prise de décision pour le rendre plus démocratique en pratiques. Ce renouvellement s'appuie notamment sur la participation à la prise de décision stratégique. Ces efforts s'inscrivent dans un contexte de banalisation des entreprises sociales traditionnelles telles que les mutuelles et coopératives face aux entreprises capitalistes fondées sur un fonctionnement hiérarchique et la recherche de profit. En réaction à cette banalisation, ces organisations affichent une volonté de réaffirmer leurs spécificités et de raviver un affectio societatis parmi leurs membres à travers, notamment, un mode de décision plus participatif. Au-delà de motivations qui poussent ces entreprises à tenter de mettre en œuvre de manière plus satisfaisante le principe de démocratie dont elles tirent en partie leur raison d'être, il convient de s'interroger sur la possibilité d'un fonctionnement démocratique.

Selon la loi d'airain de l'oligarchie, toute organisation, aussi démocratique soit-elle au départ, tend vers l'oligarchie. C'est donc que la démocratie est impossible.

Cette théorie expliquerait que la participation soit célébrée dans la littérature mais reste marginalement mise en œuvre, ou de manière factice.

Dans le cadre de ce travail, il s'agit de s'interroger sur les difficultés auxquelles sont confrontées ces organisations dans une démarche de démocratie participative et d'analyser les dissonances éventuelles entre participants et pilotes sur la cause et la nature de ces difficultés. Nous nous appuyons pour ce faire sur une étude de cas. Il s'agit d'un projet d'entreprise mené entre 2007 et 2009 au sein d'une mutuelle d'assurance française dans le but de renouveler ses orientations stratégiques. Ce projet reposait sur un dispositif voulu très ambitieux sur le plan participatif, qui constituait une première pour l'organisation. Bien qu'ayant abouti à l'adoption d'un plan stratégique aujourd'hui mené à bien et, alors qu'il s'est agi récemment de le renouveler, l'ambition a été cette fois largement réduite. Dans ce contexte, il nous est paru particulièrement intéressant de revenir sur ce qu'il s'est passé lors du précédent projet. Alors que tout semblait être mis en œuvre pour la réussite – quitte à ce que cela prenne beaucoup plus de temps et consomme beaucoup plus de ressources qu'un processus de réflexion

stratégique non-participatif –, une déception parmi les pilotes du projet sur la qualité de ce qui a été produit et des échecs dans la mobilisation.

La participation à la stratégie : état des lieux

La participation, prise dans un sens large qui inclut toutes les situations qui permettent, pour des acteurs de l'organisation, d'influencer des décisions susceptibles de les affecter, est généralement reconnue par la littérature comme positive – à la fois pour l'organisation en général et la satisfaction de ses acteurs en particulier – et devant donc être favorisée. Pour autant, la participation à la prise de décision stratégique ou à l'élaboration de la stratégie reste peu explorée par la littérature, d'autant plus s'agissant d'agencements participatifs qui impliquent des acteurs non dirigeants de l'organisation (Laine et Vaara, 2015). Les approches dominantes de la littérature en management stratégique conçoivent en effet, traditionnellement, la stratégie comme le domaine exclusif du top management tandis que sa mise en œuvre est dévolue au reste des acteurs (e.g. Boyer & Doz, 1979 ; Pettigrew, 1985). Dans leur revue de la littérature permettant d'éclairer la question de la participation à l'élaboration de la stratégie, Laine et Vaara (2015) soulignent pourtant l'importance de la participation pour réussir l'atteinte de consensus et l'intégration des buts et donc une meilleure mise en œuvre de la stratégie dans l'organisation (Wooldridge, Schmid & Floyd, 2008, Kwon et al., 2014 ; Rouleau & Balogun, 2011 ; Abdallah and Langley, 2014 ; Jarzabkowski & Balogun, 2009). Au-delà de ces avantages directs pour l'organisation, la littérature montre que la participation bénéficie également aux acteurs participants, entraînant une meilleure satisfaction d'une part, et davantage de proactivité et un développement de leurs capacités d'autre part (Paroutis & Pettigrew, 2007 ; Vilà & Canales, 2008 ; Mantere, 2008). Si la participation est ainsi un élément clé du processus d'élaboration stratégique ; ne pas y avoir recours apparaît a contrario susceptible d'engendrer des conséquences négatives sur la qualité des décisions prises (Floyd & Wooldridge, 2000). On peut ajouter que ces enjeux sont a priori exacerbés dans des contextes pluralistes, caractérisés par une multiplicité de parties prenantes aux intérêts potentiellement divergents, et où la convergence des buts est souvent cruciale pour la survie même de l'organisation (Denis, Langley & Lozeau, 1991). Néanmoins, comme le montrent Jarzabkowski et Balogun (2009 : 1255), il ne suffit pas de « mettre les gens ensemble » pour obtenir des effets intégrateurs du processus participatif d'élaboration de la stratégie : la démarche n'est pas sans poser rencontrer d'obstacles, en pratiques. Mais ces difficultés justifient d'autant plus la nécessité, pour la recherche, de s'emparer de ce thème, et plaident, par ailleurs, pour une approche « par les pratiques »

(Whittington, 2006 ; Johnson, Langley, Melin & Whittington, 2007) pour mieux les appréhender.

Les limites de la participation à la stratégie reposent traditionnellement sur l'idée selon laquelle les participants non-issus du top management ne seraient pas en mesure d'apporter des contributions significatives à la réflexion, quand leur sollicitation serait par ailleurs consommatrice de temps et donc de ressources (voir Wolf & Floyd, 2013 : 11 pour une revue de littérature). Il est difficile de savoir quelle est la part, dans ces arguments, de rhétorique (Mantere & Vaara, 2008), de stéréotypes et de souci de maintenir des relations de domination (Ezzamel & Willmott, 2010 ; Knights & Morgan, 1991) ou plus simplement de maintenir le contrôle sur les décisions prises (Kornberger & Clegg, 2011). En effet, comme le rappelle Johnson (2006 : 249), les fondements de l'autorité du management résident traditionnellement dans leur présumée supériorité intellectuelle, leur expérience et leur expertise (Weber, 1947 ; Mayo, 1949 ; Bendix, 1956 ; Taylor, 1967).

Ainsi, peu ou pas de travaux empiriques questionnent ces assertions, dont on comprend qu'elles sont largement présumées. Que la référence soit implicite ou explicite, ces limites à la participation font référence à la loi d'airain de l'oligarchie, formulée par Robert Michels (1962 [1915]), à partir d'une observation du parti socialiste allemand, dont il était membre, au début du 20^{ème} siècle. Dans son livre « Political Parties », l'auteur affirme que toute organisation finit inévitablement par à être gouvernée, dans les faits, par quelques dirigeants, rendant de ce fait la démocratie impossible. Au fondement de cette théorie, la supériorité inévitable des dirigeants sur les autres membres de l'organisation :

« The leaders possess many resources which give them an almost unsurmountable advantage over members who try to change policies. Among their assets can be counted: a) superior knowledge, e.g., they are privy to much information which can be used to secure assent for their programme; b) control over the formal means of communication with the membership, (...); and c) skill in the art of politics, (...). » (Michels, 1962 [1915] : 16).

Face aux dirigeants, nécessaires au fonctionnement de toute organisation bureaucratique, les autres membres sont perçus comme globalement incompetents (en lien notamment avec un niveau d'éducation moindre) et naturellement passifs.

On distingue ainsi deux limites à la participation des membres non dirigeants de l'organisation à l'élaboration de la stratégie : la première concerne la volonté de participer pour les acteurs en question et la seconde concerne la compétence. Cette compétence apparait fondée sur des ressources que la pratique confère de facto aux dirigeants – s'ils ne les possèdent pas dès le départ de par leur niveau d'éducation.

L'influence de la pensée de Michels, tant dans les champs de la sociologie, des sciences politiques que des sciences de l'organisation, est incontestable (Lipset, 1962 : 20-25) ; pour autant sa « loi » fait également l'objet de critiques, mais c'est principalement son caractère déterministe qui est mis en cause, plutôt que la pertinence des postulats sur lesquels elle s'appuie. Principal contrepoint à Michels, les travaux de la politologue Carole Pateman sur la démocratie participative et, en particulier, son ouvrage séminal : « Participation and Democratic Theory » (1970). Le livre, revenant sur l'expérience de démocratie participative en cours dans les entreprises yougoslaves à cette période, discute des fondements empiriques des principaux théoriciens de la démocratie, de Rousseau aux héritiers de Michels et Schumpeter. Pateman s'intéresse en particulier à la question de la capacité et à la volonté des acteurs non-dirigeants de l'organisation à participer à la gouvernance de l'organisation. Elle propose ainsi de réfléchir aux dispositifs qui permettraient de dépasser les obstacles à la mise en œuvre d'une démocratie participative effective dans l'organisation. De la littérature et des résultats d'études empiriques convoqués dans l'ouvrage, on peut tirer plusieurs constats. Tout d'abord, il convient de distinguer les types de décisions concernées par la participation : les problèmes se posent davantage pour les décisions que l'on peut qualifier de stratégiques, c'est-à-dire importantes pour l'organisation, impliquant l'intérêt commun et une réflexion prospective, par opposition aux décisions pratiques, relevant du quotidien ou/et des intérêts individuels. Pour le dire autrement, les individus non-dirigeants ont en effet tendance à s'investir dans des décisions ou réflexion qui concernent en premier lieu leurs intérêts propres et la dimension pratique de leur activité, c'est d'autant plus vrai si leur activité et niveau de qualification sont bas. Les questions stratégiques semblent ainsi nécessiter une disposition spécifique : une capacité à s'élever. Néanmoins, plus on participe, plus on se saisit de questions stratégiques – et donc la participation s'apprend par la pratique, car avec la participation se développent la confiance en ses propres capacités et l'intérêt pour les choses discutées. Enfin, l'accès à l'information est un enjeu majeur pour permettre une participation éclairée à la prise de décision – ce fait étant déjà souligné par Likert (1961 : 243).

Ainsi, Pateman ne remet pas directement en cause les limites exposées par Michels : d'une part, elle ne pose pas la question de la qualité des décisions stratégiques qui ont pu être prises par les membres non dirigeants de l'organisation, et donc, la question de la compétence des acteurs participants. D'autre part, s'agissant de la volonté de participer, elle confirme la réticence des acteurs non dirigeants à s'impliquer dans la prise de décision stratégique au profit de questions plus pratiques. Pour autant, elle remet en cause la loi d'airain de l'oligarchie dans le sens où elle montre que les limites à la participation sont surmontables sous réserve d'inscrire la

participation dans un dispositif qui permette à la fois la pratique régulière de la prise de décision et l'accès à l'information.

L'objectif de cet article est de poursuivre, à travers une étude de cas, la réflexion engagée en sciences de gestion sur la participation à l'élaboration et la prise de décision stratégique dans l'organisation (voir Laine et Vaara, 2015) et de tenter de comprendre pourquoi, en dépit des travaux de Pateman, l'oligarchie continue d'être le mode de gouvernance quasi-universel des organisations – même parmi celles qui revendiquent un fonctionnement démocratique –, continuant de donner du crédit à l'idée que ce mode de gouvernement serait régi par une « loi d'airain ». Il s'agira de questionner les deux principales limites à la participation telles que mises en avant par la littérature : la volonté de participer et la compétence des participants non dirigeants à la réflexion et à la prise de décision stratégique.

Présentation du cas

La Ma est une grande mutuelle d'assurance française, créée au début des années 1960. Elle regroupe plusieurs millions de sociétaires et près de 10000 salariés. Son organisation est décentralisée en une dizaine de régions partiellement autonomes. Sa gouvernance se veut démocratique : les sociétaires élisent parmi eux des délégués régionaux selon le principe « un homme = une voix », ces délégués régionaux élisent ensuite parmi eux des délégués nationaux. L'organisation respecte ainsi le principe d'une séparation entre les acteurs politiques (élus représentants des sociétaires) et les acteurs techniques (salariés). Les décisions stratégiques relèvent supposément du politique ; tandis que le technique est en charge de la déclinaison opérationnelle et de la mise en œuvre de la stratégie.

Les spécificités de la gouvernance telles qu'elles sont décrites ici ne s'appliquent qu'à la Ma société mère du groupe. Les délégués sont les représentants des sociétaires. Ils sont nécessairement eux-mêmes sociétaires et non salariés du groupe Ma. Bien qu'ils participent à la gouvernance de la Ma, leur pouvoir est limité par leurs compétences et leurs connaissances techniques face à la complexification croissante du métier d'assureur. On a ainsi l'habitude de considérer que la Ma est bicéphale, avec une direction « technique » en charge de l'opérationnelle et une direction « politique » en charge de la stratégie, les deux étant cependant fréquemment associées au sein de binômes ou d'instances mixtes.

Durant les premières décennies de son existence, l'organisation a connu une croissance organique exponentielle, grâce à une tarification extrêmement compétitive, rendue possible par un modèle d'affaire très efficient, une législation globalement favorable au fait mutualiste et des partenariats avec d'autres mutuelles. Aujourd'hui, confrontée comme ses consœurs mutualistes à une forte menace de banalisation, elle s'est engagée dans une dynamique de

croissance externe et de diversification. Historiquement spécialisée dans l'assurance dommages, elle compte désormais plusieurs filiales dans la prévoyance, le courtage et la santé, dont certaines sont constituées en sociétés anonymes et concurrencent, en termes de chiffre d'affaires, l'activité d'assurance dommages. Ces éléments mettent ainsi en cause le modèle de gouvernance traditionnel. De manière plus générale, la complexité croissante de l'activité et des exigences réglementaires renforcent le pouvoir de la technocratie aux dépens des représentants de sociétaires.

En 1997, touchée par d'importantes difficultés économiques, la Ma a lancé un premier projet d'entreprise qui a conduit notamment à la mise en œuvre de dispositifs de mesure et d'évaluation de la performance au niveau individuel, une évolution qui a été vécue comme une rupture avec le fonctionnement mutualiste prôné jusqu'alors. Dix ans plus tard, dans un contexte économique cette fois bien plus favorable, elle a décidé de lancer un second projet visant à renouveler ses orientations stratégiques à l'horizon 2015. Un peu plus tôt, un autre projet stratégique à l'horizon 2010 avait été élaboré en interne, de manière relativement confidentielle au niveau de la technocratie. Mais, bien que validé par le conseil d'administration, il n'avait pas été validé en assemblée générale ou en congrès, et, manquant de ce fait de légitimité, ne pouvait être officiellement poursuivi par l'organisation.

Le projet étudié ici a démarré à l'été 2007, à la suite d'une phase prospective initiée quelques mois plus tôt (voir tableau 1) au cours de laquelle ont été consultés une vingtaine « d'experts » externes à la Ma sur les perspectives d'évolution de l'économie et de la société en lien avec le secteur de l'assurance. Comme pour compenser les limites du précédent plan stratégique, celui-ci a été fondé sur un modèle très participatif : il a mobilisé environ 1200 personnes en interne, sur les 12000 qui composent le groupe, délégués et salariés confondus ; ainsi qu'une petite équipe de consultants externes sollicités pour accompagner le déroulement de la réflexion sur la forme. Les 1200 participants internes ont été répartis entre soixante-quinze « commissions » aux niveaux régional, national et des filiales qui répondaient à une composition volontairement hétérogène (c'est à dire regroupant des élus et des salariés, d'ancienneté et niveaux hiérarchiques divers). Ces instances participatives ont été constituées pour faire émerger les orientations à prendre, elles ont travaillé entre septembre 2007 et octobre 2008.

En parallèle des commissions, un groupe « d'experts internes » intitulé « Groupe Technique », composé de 28 personnes presque toutes dirigeantes salariées du groupe, dont la moitié représentantes de filiales, s'est vu confier « la responsabilité d'évaluer les marchés à l'horizon 2010-2015 et la robustesse et la fragilité des modèles d'affaires des différentes activités du Groupe ». Le groupe devait ainsi compléter la réflexion des non-experts formant les

commissions, sans pour autant l'influencer par leur présence dans ces commissions (entretien n°5(1), secrétariat général, pilotage):

De plus, un forum Internet a été mis en place pour recueillir les contributions individuelles des sociétaires (assurés) et un site intranet « collaboratif » a été ouvert aux salariés et délégués de sociétaires. Quelques groupes de sociétaires ont été également consultés, en tables rondes, sur les questions posées par le projet. Elles ont eu lieu au lancement du projet fin 2007 et à nouveau en juin 2008. Enfin, des boîtes aux lettres ont été installées dans les points d'accueil pour recevoir les contributions manuscrites des sociétaires.

A l'issue de la réflexion collective menée au sein des différentes instances ainsi que des contributions des salariés et sociétaires sur les plateformes dédiées, des groupes de rédaction issus principalement du secrétariat général du groupe ont produit une synthèse des travaux, qui a été amendée et validée par les instances de gouvernance légitimes. Voici ci-dessous le déroulement du projet dans sa dimension participative.

Tableau 1. Déroulé du processus de formulation de la stratégie à la Ma

Période	Actions
Avril-juin	Phase prospective – consultation d'experts externes
Juin-septembre	Élaboration des supports de réflexion thématiques (cahiers d'animation) pour les commissions à partir des travaux de la phase prospective
Sept-mars	Phase 1 : Commissions : Réflexion sur les problématiques soulevées dans les cahiers d'animation Groupe technique : Démarrage de la réflexion Lancement du site intranet
Mars-mai	Phase 2 : Commissions : Sélection d'une ou deux questions spécifiques par commission et discussion de pistes de réponse Groupe technique : Début de formulation d'une stratégie à 2015 Lancement du forum internet
Juin-octobre	Phase 3 : Commissions : Élaboration de propositions Groupe technique : Adoption d'une synthèse des travaux Fin de la consultation internet / intranet Groupes de rédaction : Synthèse des travaux des commissions et élaboration de l'esquisse du projet
Novembre-décembre	Écriture du projet et propositions d'amendements (élus représentants)
Janvier-février	Amendement et adoption du projet

Février-décembre	Écriture des plans d'action
Janvier-mai	Validation des plans d'actions issus du projet

Alors que ce projet est arrivé à échéance, en 2015, un nouveau projet d'entreprise a été conduit pour repenser les orientations stratégiques du groupe. Il s'est avéré de bien moins grande ampleur ; s'étalant sur une moins longue durée, et moins participatif, à l'image du premier projet d'entreprise qui avait été conduit en 1997. Il semble ainsi intéressant de revenir sur le projet de 2007 pour comprendre qu'elles ont été ses limites qui permettraient d'expliquer qu'il n'ait pas été reproduit.

Méthodologie

Collecte des données

La collecte de données s'est déroulée sur près de deux ans (début 2008 à début 2010) et s'est ainsi achevée un certain temps après l'adoption formelle du projet. Au cours de cette période, 54 entretiens ont été menés avec toutes les parties prenantes associées au projet : 5 administrateurs du groupe, 9 délégués de sociétaires hors administrateurs, 10 personnes issues du secrétariat général et 4 de la direction générale ; 14 cadres et 5 employés non-cadres et enfin 4 consultants extérieurs, pour un total de 54 entretiens d'environ une heure, qui furent enregistrés et retranscrits à l'issue de la rencontre (voir tableau en annexe). Certaines personnes ont été rencontrées plusieurs fois pour suivre l'évolution de leur ressenti vis à vis du déroulement du projet, que ce soit en tant que participantes ou membres clés du pilotage. Ces données ont été complétées par l'observation directe (26 journées), dont la participation aux réunions des commissions et des groupes de rédaction ; ainsi que le recueil de nombreux documents, dont les archives relatives au précédent projet. Grâce aux observations, la prise de contact avec les personnes interviewées s'est faite directement, sans passer par la direction ou le pilotage du projet, ce qui aurait pu entraîner des réticences chez les interviewés à exprimer leurs ressentis et éventuelles critiques. Les entretiens se veulent par ailleurs représentatifs des participants aux commissions, dont une en région et une au niveau national, puisque deux commissions (sur six observées) ont été sondées en profondeur. L'objectif principal des entretiens était de comparer les perceptions et ressentis des uns et des autres sur le déroulement du projet, et, en particulier, la qualité et l'intérêt des éléments produits, en relation avec leurs attentes. Trois groupes d'acteurs se distinguent globalement dans les entretiens menés : des pilotes et dirigeants, des participants aux commissions, non-issus du pilotage ou de la direction, et un consultant extérieur. Enfin, j'ai eu des entretiens réguliers avec une même personne dans l'organisation, du démarrage jusqu'à un an après l'adoption du projet, au cours desquelles je

discutais de mes observations et pistes d'analyse. Il s'agissait d'une personne clé dans le dispositif, mais par ailleurs récemment arrivée dans l'organisation, ne faisant pas partie de la sphère dirigeante, et donc possédant une capacité à s'étonner précieuse pour le recueil de données. Nos deux positions étaient complémentaires : cela m'a permis de conjuguer la richesse de l'immersion et la nécessaire prise de distance par rapport au terrain (j'ai notamment recueilli des informations sur plusieurs réunions décisives auxquelles je n'ai été autorisée à accéder de par mon extériorité à l'organisation et leur caractère stratégique). De manière générale, la confrontation régulière de nos points de vue renforce la validité de l'analyse.

Les résultats présentés ci-après sont issus de l'analyse minutieuse des entretiens ainsi que de mes notes d'observation (8 cahiers) et archives collectées. Ils sont présentés de manière dichotomique : les entretiens avec les dirigeants et pilotes du projet sont forment un premier récit du projet que nous appelons scénario 1. Le scénario 2, quant à lui, laisse s'exprimer les participants au projet et établit un récit alternatif. La confrontation de ces deux récits permet ainsi de comprendre, d'une part, la puissance de la loi d'airain de l'oligarchie, et en parallèle, la faiblesse de ses prémisses.

Résultats

Scénario 1 : Loi d'airain de l'oligarchie, une réalité

Tout d'abord, un certain nombre d'éléments permettent d'avancer que la Ma met tout en œuvre pour permettre la réussite du projet. Il s'agit de permettre la participation la plus large possible et la plus diversifiée possible, des employés non-cadres (conseillers ou téléconseillers pour la plupart) à l'ensemble des dirigeants de l'organisation ; pour autant, il ne s'agit pas de mettre en scène cette participation sans prendre au sérieux les contributions produites. La communication, interne comme externe, autour du projet, durant tout le temps de son élaboration (phases 1, 2 et 3), est réduite à une part congrue : Il faut produire, il n'y a pas lieu de communiquer (entretien n°6). La Ma s'efforce par ailleurs de compenser l'absence d'expertise stratégique des participants non-dirigeants et leur déficit en connaissances sur l'organisation pour répondre aux limites à la participation pointées du doigt par la littérature.

A ce propos, des précautions sont prises pour, à la fois :

- Pallier le manque d'informations dont disposent les participants sur leur organisation et les enjeux auxquels elle est confrontée. C'est la raison d'être de la consultation des experts externes, qui vient nourrir la rédaction de cahiers d'animation thématique pour les commissions en amont du démarrage des travaux (entretien n°1).

- Ne pas influencer, cependant, la réflexion des commissions, dont doit émerger la stratégie à 2015 par une mise à distance des experts du Groupe Technique – les autres contributions ne venant que nourrir ou compléter les travaux des commissions (entretien n°20).
- Apporter le temps nécessaire aux commissions pour s'appropriier les informations et discuter des enjeux avant de commencer à pouvoir formuler des propositions, d'où les trois phases d'élaboration du projet, qui s'étalent sur une année.
- Accompagner et outiller la réflexion (par des consultants externes) pour ne pas laisser les participants démunis face à un exercice dont ils ne sont pas familiers.

Cependant, malgré ces précautions, on observe à la fois un problème de mobilisation autour du projet et une déception parmi les pilotes du projet et dirigeants de l'organisation quant à la qualité des contributions produites.

Problèmes de mobilisation, manque d'intérêt

Sur le plan des consultations individuelles, le forum internet dédié au projet et ouvert aux sociétaires de la mutuelle n'a suscité que très peu de contributions – environ 1000 (archive n°33) sur les 600 000 sociétaires sollicités par courrier électronique – et a été clôturé de manière anticipée. Sur le fond, par ailleurs, les préoccupations manifestées par les contributeurs sur le forum ne correspondaient pas aux thématiques suggérées par les pilotes du projet, soit en lien avec l'évolution de l'organisation et en particulier de sa structuration, de son mode de gouvernance et de son modèle économique. Quant au site intranet ouvert aux collaborateurs et aux délégués de sociétaires, il constitue également un échec. On y recense 70 contributions pour deux fois moins de contributeurs (archive n°69), quand l'organisation compte environ 12 000 personnes.

En ce qui concerne les commissions, qui représentent le cœur du projet, les objectifs de recrutement de participants volontaires ont été tout à fait atteints. Pour autant, c'est dans les choix de répartition des participants en fonction des thèmes des commissions ainsi que dans l'investissement individuel dans la préparation des travaux que l'on note des lacunes dans la mobilisation. Pour la coordinatrice du projet, qui s'est occupée de constituer les groupes, les thématiques considérées comme stratégiques, en rapport avec la structuration et la gouvernance de groupe (entretien n°3(3)), ont intéressé surtout les cadres et hauts dirigeants, tandis que les employés – généralement conseillers en assurance – se sont orientés vers les thématiques en lien avec les sociétaires et les clients (entretien n°5).

De plus, comme l'indique le pilote du projet, l'appropriation des supports de réflexion – appelées cahiers d'animation – rédigés à partir de la consultation d'experts externes en amont du projet à destination des participants aux commissions a été vraisemblablement limitée :

Extrait #1

« On a à la base un matériau, enfin, il y a une démarche qui est très très construite, très formalisée et... Ces cahiers, bon, on voit qu'au départ il y a des appréciations assez contrastées, puisque on voit à la fois des gens qui trouvent que c'est très bien etc. (...) Et puis d'autres qui ont finalement (...) qui ont eu un peu l'impression, ça a pu faire peur aussi, parce que c'est quelque chose qui est très nourri très instruit au départ et que, bon voilà. » (entretien n°1, secrétariat général, pilotage)

A la lecture de ce témoignage, on comprend que la conception de ces cahiers relevait de la gageure, puisqu'ils devaient à la fois comporter suffisamment d'informations pour pallier le manque de connaissances préalable des participants aux commissions sur leur organisation et son environnement et n'être pas trop complexes pour ne pas en décourager la lecture et l'utilisation. Cela suggère qu'au-delà de la question des connaissances, des précautions doivent également être prises pour ménager les efforts des participants et ainsi préserver leur engagement.

Cette lecture proposée par le pilotage au sujet des cahiers d'animation renvoie, plus généralement, au deuxième problème attaché à la participation à la réflexion stratégique dans l'organisation : le problème de compétence, le manque d'expertise des participants par rapport aux dirigeants de l'organisation.

Problème de compétences, manque d'expertise

A l'issue des travaux des commissions, les pilotes du projet et dirigeants du groupe expriment si ce n'est une déception, du moins un « sentiment mitigé » par rapport à ce qui a été produit, un « écart » entre l'ambition de départ et le résultat.

Extrait #2

« Il y a nécessairement un écart entre l'ambition de départ – qu'on lit au travers de l'organisation qui est mise en place - et le résultat. Je pense qu'il y a un écart, je ne pense pas que l'on s'attendait nécessairement à cela au départ. Moi mon souci est là. C'est de ne peut être pas avoir amené 1200 personnes pour rien. Pour qu'il y ait une déception. (...) Dans ce qui est produit, il y a un point faible au départ, c'est la projection vers le futur. » (Entretien n°20, secrétariat général, pilotage)

Extrait #3

« Est-ce que vous avez aujourd'hui le sentiment que les objectifs aient été atteints, ou dépassé ? Qu'est est aujourd'hui votre sentiment par rapport à ses réunions ?
- C'est mitigé mais c'est comme d'habitude car ce n'est pas la première fois que je fais cet exercice-là et donc je connais un petit peu. C'est à dire que c'est très difficile de faire

réfléchir des personnes qui n'ont qu'une vision partielle des problématiques sur des enjeux globaux. Et c'est encore plus difficile d'y faire participer des personnes qui sont finalement des représentants des sociétaires mais dont ce n'est pas le métier que de gérer par exemple des assurances. Ça c'est le côté un peu frustrant parce qu'on a du mal à prendre de la hauteur sur les sujets. Chacun voyant, et c'est normal, le sujet sur l'angle assez fermé des problèmes concrets qu'il rencontre lui-même. Donc ça c'est un obstacle, c'est la difficulté générale qu'on a de faire participer les adhérents, les sociétaires à des réflexions d'ordre stratégique. » (Entretien n°39, dirigeant, commission nationale, groupe technique)

En cause dans ces témoignages, une difficulté à « prendre de la hauteur » et à « se projeter » dans le futur de la part des participants. Cette difficulté est attribuée à un manque d'expertise des participants au regard de l'exercice auxquels ils se soumettent et de la complexité des questions que ce dernier soulève, comme le suggère le pilote du projet :

Extrait #4

« Un des enjeux c'est d'arriver aussi pour les personnes à se projeter et à prendre une certaine distance aussi avec ce qu'ils vivent aujourd'hui (...), d'avoir une certaine distance par rapport à... Et bon ça c'est pas un exercice qui est évident, de réussir à prendre du recul... Et sur des thématiques qui sont quand même un peu complexes : structuration et pilotage du groupe... On n'a pas, on a autour de la table des gens qui sont pas forcément en position d'expertise en fait. » (Entretien n°1, secrétariat général, pilotage)

Ce manque d'expertise est néanmoins perçu comme « normal » du fait des métiers et fonctions des uns et les autres. Qu'il s'agisse des délégués de sociétaires ou des salariés, les participants non-dirigeants des commissions sont ramenés au statut « d'opérationnels », en opposition avec celui d'expert.

Face à ce constat, et estimant que le projet « accouche d'une souris », un haut dirigeant issu de la direction générale propose d'inverser le processus la prochaine fois, en laissant les experts techniques échanger et produire, et les commissions arbitrer, ce qui présenterait l'avantage non seulement de monter en qualité mais également de gagner du temps :

Extrait #5

« Mais voilà, je demande si aujourd'hui, enfin si demain il ne faudrait pas, sur une affaire comme ça, dire il y a un certain nombre de sujets très techniques qui doivent être étudiés par des techniciens, il font leur réflexion ensemble – parce qu'on n'était pas forcément d'accord entre nous, entre les dirigeants de filiales et des différents métiers – ils produisent une synthèse, et présenter aux différentes commissions concernées, les commissions se les approprient et elles font ce qu'elles veulent. » (Entretien n°43, Haut dirigeant, Groupe Technique)

Il fait en cela écho au responsable du pilotage opérationnel du projet :

Extrait #6

« [La projection vers le futur], c'est un point faible, mais si on veut éviter ce point faible là, il ne faut pas s'y prendre de la même manière. (...) Il y a d'autres manières de

procéder. Ça peut être la définition d'un cadre par la direction générale, et ensuite, faire réagir les opérationnels par rapport à ce cadre. Parce qu'en fin de compte, d'une manière ou d'une autre, on a essentiellement des opérationnels parmi les participants. Donc on réagit bien quand on a des opérationnels quand on peut se positionner par rapport à quelque chose. » (Entretien n°20, secrétariat général, pilotage)

On voit bien le glissement, dans ces témoignages, vers une gestion oligarchique de la planification stratégique. C'est ce qui sera mis en œuvre la fois suivante.

Scénario 2 : la loi d'airain de l'oligarchie, un mythe ?

Dans le scénario 1, le glissement vers l'oligarchie dans la prise de décision stratégique apparaît comme inévitable pour pallier les limites de la participation, limites qui sont observées malgré les efforts mis en œuvre par l'organisation pour tenter de les dépasser. Cette lecture du projet semble ainsi confirmer la loi d'airain de l'oligarchie. Cependant, dans le scénario 1, la parole est presque exclusivement donnée aux dirigeants de l'organisation et pilotes du projet. Or, si l'on écoute cette fois les participants au projet et les acteurs en charge de la coordination et des synthèses, une autre lecture des événements émerge, qui permet de remettre en cause le caractère inévitable de ce glissement vers l'oligarchie.

Problèmes de mobilisation, manque d'intérêt

S'il n'a pas été possible d'enquêter auprès de ses cibles sur l'échec de la mobilisation des sociétaires sur internet, plusieurs témoignages permettent d'expliquer l'échec du site intranet, qui ne renvoient pas à un manque d'intérêt des membres de l'organisation. Ces témoignages invoquent un manque de vie, un manque de dynamisme du site mais surtout un contrôle dissuasif des « experts », c'est-à-dire des contributeurs qui se posent comme tels pour sanctionner la parole de contributeurs moins informés (entretien n°10 ; archives n°54 et 55). La question s'est posée de permettre l'anonymat des contributions pour libérer la parole des contributeurs, mais les pilotes du projet n'ont pas souhaité donner suite à cette idée. In fine, on ne recense sur le site que des contributions de plusieurs pages qui ressemblent davantage à des enquêtes qu'à un échange de suggestions, questions et points de vue.

S'agissant de la répartition dans les commissions, une autre lecture est également possible. Plutôt qu'une réticence des participants non-cadres à s'engager dans une réflexion de nature stratégique, en évitant les thématiques de la structuration, de la gouvernance et du pilotage du groupe, leur orientation vers les thématiques relatives à la relation avec les sociétaires et les clients peut être interprétée positivement, comme la revendication d'une expertise sur ce sujet-là. Les données recueillies permettent en tout cas de montrer que le caractère stratégique des

thématiques relatives à la structuration, la gouvernance et le pilotage du groupe, bien que tenu pour acquis par le pilotage du projet (entretien n°1), est en réalité contingent, inhérent au contexte dans lequel s'inscrit le projet et à la vision, portée par le président de l'organisation, qui l'a motivé. En effet, le principal résultat du projet aura été d'acter la structuration de l'organisation sous la forme d'un groupe pour soutenir son évolution (entretien n°3(3)). Or cet objectif de départ n'était partagé qu'entre un nombre restreint de dirigeants et pilotes du projet. Ainsi, les deux principaux rédacteurs du texte et des synthèses des travaux des commissions, bien que membres de l'équipe de pilotage du projet, n'ont compris que tardivement la centralité de la thématique de la structuration dans le projet :

Extrait #7

« Si à un moment ce qui a vraiment été le déclencheur c'est la première confrontation avec le premier plan qu'on avait proposé en vue de l'esquisse en septembre, où en fait ce plan a été confronté à l'avis de ceux qui avaient composé les groupes de rédaction et là on s'est rendu compte qu'on était partis sur un plan plus sur les ambitions et là on répondait mais où se trouve la structuration ? Ça a été vraiment à ce moment-là que je me suis dit, mais c'est donc cela ! Je comprends mieux. En fait on ne nous demande pas d'écrire un grand rêve, mais de nous dire comment on va bien pouvoir se structurer demain. (...) A ce moment-là, on est tous repartis un peu dépités, tout est à refaire, mais en ayant conscience maintenant de ce qui était attendu. On était plus sur en gros la relation au cœur du projet, voilà, c'est un peu ce qui était sorti à la fois de la consultation des sociétaires, tout ce que les commissions avaient bien pu dire. C'était plus comme ça qu'on envisageait les choses et là on est ressortis en disant bon, la relation d'accord, mais la structuration c'est majeur. On part là-dessus et on est vraiment partis là-dessus. On a complètement revu notre copie. » (Entretien n°4(2), secrétariat général, commission et rédaction).

En parallèle, l'un des deux rédacteurs fait part de son étonnement quant au fait que les questions économiques – relatives aux alliances et coopération du groupe – n'aient suscité aucune discussion, aucun débat, au moment de leur adoption par les instances de pilotage stratégique et opérationnel de l'organisation. Or ces questions sont, dans l'approche traditionnelle de la stratégie, généralement considérées comme au cœur de toute réflexion stratégique. A nouveau, cela met en cause l'idée selon laquelle les participants de la base fuient les « questions stratégiques », car ce qui est stratégique ne peut pas être déterminé a priori.

Au sujet des cahiers d'animation : les entretiens avec les participants aux commissions confirment le défaut d'investissement de certains participants et l'usage partiel qui en a été fait. Si l'ensemble des participants interrogés a été en mesure d'exprimer un avis sur ces supports, un avis généralement favorable par ailleurs, certains témoignages relèvent que ces cahiers ont été cependant très peu utilisés dans leur commission :

Extrait #8

J'avais lu justement tout le classeur, j'avais travaillé, annoté chaque chose, je m'étais fait un petit résumé pour essayer de bien maîtriser les choses et à côté de ça j'avais essayé de répondre à certaines questions. J'avais argumenté sur chaque thème. J'avais des choses à dire en arrivant. Mais après, je ne me suis plus du tout servi de mes notes. C'était pas très cadré. (...) La longueur du support a peut-être découragé les autres de les lire. Bah fallait prendre le temps, ce n'était pas non plus des textes forcément évidents, si tu veux en plus toi réfléchir un petit peu au regard de ce qui est écrit, prendre des notes. C'était bien quand même, ça permettait de donner de la matière, encore aurait-il fallu s'appuyer dessus... (Entretien n°14, salarié, commission, région IDF)

En écho au témoignage du pilote du projet, ce témoignage suggère que la longueur du support et sa complexité aient pu dissuader les autres participants de le lire si ceux-ci n'étaient pas prêts à fournir un véritable effort, en temps notamment. Pour autant, ce n'est pas ce qui semble avoir engendré frustration de ce participant mais la manière dont sa commission a été pilotée et la censure qui s'y est établie (un cas qui n'apparaît pas isolé) :

Extrait #9

« Ce n'était pas évident de faire passer des idées qui ne correspondaient pas à ce que les autres voyaient, qui ne paraissaient pas logiques au président. Y a des frustrations. Autant au début, (...) j'avais vraiment approfondi le sujet pour bien le maîtriser, que plus ça allait ben je ne regardais même plus les compte-rendu. » (Entretien n°14, salarié, commission, région IDF)

Finalement, le fait que les cahiers ne soient pas utilisés relève du choix des président et rapporteur des commissions et ne permet pas de conclure qu'ils n'ont pas été lus par les participants. Par ailleurs, ces cahiers ont pu être jugés comme « orientant », par leur degré de détail et les questions qui étaient posées (entretiens n°31 et n°14), d'où, peut-être, un problème de légitimité. En tout état de cause, le président de la commission dont est issu le salarié cité ici a exprimé des réticences vis à vis du dispositif participatif impliquant l'ensemble des parties prenantes dont les salariés, en ce qu'il court-circuitait les voies traditionnelles de la gouvernance reposant sur des élus de sociétaires (observation n°1).

Problème de compétences, manque d'expertise

a. Une question de points de vue

Contrastant avec le sentiment mitigé de la part des pilotes quant aux propositions formulées par les commissions, les participants mettent en avant le caractère poussé de leur réflexion et en même temps leur déception quant aux synthèses produites par le pilotage du projet à partir des compte-rendu des commissions.

En effet, au-delà de la question de la lecture des cahiers : les témoignages des participants soulignent de manière appuyée l'intérêt de tous pour les questions discutées et leur satisfaction

quant à ce que le projet leur a permis d'apprendre sur leur organisation. Si les participants reconnaissent ainsi que leur connaissance de l'organisation était lacunaire au moment du lancement, ils estiment cependant avoir produit, individuellement ou collectivement, une réflexion pertinente en se saisissant de problématiques complexes (entretiens n^{os} 12 à 15 ; 18 ; 19 ; 22 à 31 ; 38 et 37) :

Extrait #10

« Je me sentais la maturité pour contribuer (...) Et ensuite on a été beaucoup plus loin. »
(Entretien n°12, salarié, commission, siège social)

Extrait #11

« C'est vrai qu'on a été amenés, qu'on a été poussés, parce qu'on nous a fait faire des travaux très poussés (...). On nous a dit qu'on avait fait des travaux de qualité, alors maintenant j'espère que c'est vrai, c'est H. qui l'a dit à notre président. » (Entretien n°15, salarié, commission, région)

Donc moi j'étais surprise un petit peu par les débats qui ont pu être soutenus dans ce groupe, c'est-à-dire que les personnes finalement s'expriment assez facilement et on voit que quand on met le doigt sur une problématique sur l'avenir du groupe etc., ben ça intéresse tout un chacun est tout un chacun a envie de participer de ses réflexions.
(Entretien n°31, salarié, commission, région)

Si certains groupes se sont tout à fait retrouvés dans ces travaux, on note une frustration voire une certaine colère dans d'autres groupes, la déception portant notamment, paradoxalement, sur le manque d'ambition des synthèses réalisées au niveau du secrétariat général. Trois des six commissions observées au moment de la réception des synthèses ont ainsi exprimé un avis négatif voire très négatif sur ces synthèses, deux autres sont restées plutôt neutres ou mitigées, et une seule (la commission nationale) souligne la qualité du travail effectué et s'y retrouve très largement. De manière générale, que les groupes souscrivent ou non aux synthèses réalisées, tous déplorent la perte des propositions concrètes formulées en commission au profit d'un propos très (trop) général et abstrait. Conscient des critiques, le secrétariat général s'est justifié de ne retenir que « la philosophie » des orientations formulées dans les commissions en expliquant que la phase d'élaboration du projet devait être clairement distinguée de la phase de plans d'action à suivre.

Quand on observe de la frustration chez les participants pendant la phase d'élaboration c'est soit parce s'est exercée une certaine censure au sein des groupes, comme mentionné plus haut, soit parce que les participants estiment avoir manqué d'outils et d'informations pour approfondir leur réflexion, tel que l'illustre le témoignage ci-dessous :

Extrait #12

« Sinon et bien toujours le même constat, la méthode qui a manqué, les outils qui nous ont manqué pour aller plus loin. Voilà notre réflexion quoi, on a l'impression qu'il était

difficile de dépasser nos limites, d'aller au-delà de ce qu'on pense ordinaire grâce à des outils qui auraient pu être proposé, je pense qu'il doit en exister. Voilà, ça m'a gêné et je pense que c'est ça qui fait que pour certains une déception, l'impression que on n'a pas produit des miracles, des idées innovantes jamais pensé avant. Je crois que c'est vrai, on n'a pas non plus révolutionné le monde quoi, mais ça ne veut pas dire qu'on l'aurait fait avec de bons outils, mais au moins on aurait essayé, alors que là, ce jeu qui veut que on nous pose une question et qu'on essaie de réfléchir, même en sous-groupe et qu'après on confronte les points de vu, je pense que ça a ses limites. (...) Au bout de trois réunions on avait toujours l'impression de répéter toujours les mêmes choses. (...) En fait, on n'avait pas de matière pour aller plus loin que ce qu'on connaissait déjà où pas d'ailleurs. Je pense qu'il y a à la fois un problème d'information mais aussi de mise à disposition d'utilisation de l'information, on va dire ça comme ça. » (Entretien n°4(2))

La question de l'information a posé un véritable problème, nourrissant une opposition latente entre le pilotage du projet et l'équipe de consultants externes sollicités pour accompagner les instances participatives. A la demande d'informations complémentaires des cahiers de la part de certaines commissions pour répondre à des questions en suspens, le pilotage a transmis la demande au consultant chef de projet qui a refusé, reprochant aux participants de chercher à fuir la page blanche. Lors de notre entretien, le consultant s'est justifié en invoquant l'expertise par construction limitée à la sphère opérationnelle des participants (entretien n°2) et l'absurdité – l'hypocrisie – qu'il y aurait à les interroger sur des questions stratégiques. Il est intéressant de mettre en parallèle le traitement des commissions sur cette question de l'information avec celui du « groupe technique », composé de participants désignés comme experts par le pilotage – soit, principalement, des dirigeants salariés du groupe. En effet, alors que les simples participants aux commissions n'ont pu que partiellement échapper à leur condition de profanes, les participants du groupe technique ont vu, quant à eux, leur demande d'information complémentaire exaucée. Cela montre, d'une part, s'il en était besoin, que les connaissances lacunaires ne sont pas l'apanage des non-dirigeants. Et cela suggère, d'autre part, que des a priori interviennent dans la perception des forces et faiblesses des participants en fonction de leur statut ; ces a priori venant impacter les moyens alloués aux uns et aux autres et ainsi, possiblement, affecter leurs contributions.

b. Des préjugés ancrés

Les entretiens avec les dirigeants et pilotes du projet révèlent en effet que leur perception des compétences des participants aux commissions relève, au moins partiellement, de préjugés.

Ainsi, ce haut dirigeant qui assumait le rôle de rapporteur dans une commission nationale et invoquait la difficulté à s'élever des participants aux commissions (extrait #3), a pour autant

trouvé que les échanges dans sa commission étaient d'un bon niveau. L'explication : le « niveau » des participants.

Extrait #17

« Dans la commission dans laquelle j'étais, heureusement, les représentants étaient d'un niveau assez important, c'est à dire, qu'ils participaient en général à des instances Ma d'assez haut niveau, ce qui fait qu'ils avaient une vision plus élaborée et plus globale que ce qu'aurait pu être celle d'un sociétaire de base, donc on a pu avoir des discussions intéressantes mais c'est pour ça que le succès mitigé et qu'on ne rentre pas forcément dans le sujet par le haut, ce qui n'est pas nécessairement l'objectif d'ailleurs, il faut commencer par la base. » (Entretien n°39, dirigeant, commission nationale, groupe technique)

D'autres témoignages expriment de manière encore plus évidente la prééminence de représentations stéréotypées vis-à-vis des participants qualifiés « d'opérationnels » :

Extrait #18

« on ne peut pas demander à des opérationnels d'avoir de l'imagination » (Entretien n°20, secrétariat général, pilotage)

Extrait #19

« La Ma est une entreprise avec une très forte culture opérationnelle, qui regroupe des gens de terrain. Du coup, quand tu ne les guides pas, leur premier souci, c'est l'optimisation de l'existant. » (Entretien n°3, secrétariat général, groupe technique et synthèses)

Dans ce dernier témoignage du pilote opérationnel du projet, il paraît difficile d'échapper à la condition d'opérationnel – qui concerne ici indistinctement salariés et délégués élus – puisque cela touche à la personnalité et au cerveau même, ce qui justifie un processus descendant dans la réflexion et la prise de décision stratégique :

Extrait #20

« [Au départ,] c'était vraiment la page blanche. Or l'on sait qu'il y a une autre manière complètement inverse de procéder, comme je te l'ai dit, c'est la direction générale qui fixe un cadre et les opérationnels qui réagissent par rapport à ça. Des experts qui disent voilà ce que va être l'avenir et les opérationnels qui disent : nous on n'y croit pas etc. Parce que sincèrement pour la projection vers l'avenir, ce n'est pas évident. Moi j'ai déjà travaillé sur des démarches de créativité interne à assez grande échelle et ça ne donne pas quoi. En fait, ce sont des types de personnalités différentes, ce sont des formes de cerveaux [différentes] (...) [Pour] évaluer les idées, ce sont des gens qui ont du rebond, qui rebondissent sur des idées, et puis après il y en a d'autres qui sont là pour prendre l'idée et essayer de voir comment on peut la mettre en œuvre opérationnellement. (...) Mais on ne fera jamais avoir de la créativité de la part de gens qui sont des opérationnels. Et ce n'est pas qu'il y en ait un qui soit au-dessus des autres, supérieur aux autres, cela n'a rien à voir, ce sont des fonctions, ils sont tous complémentaires les uns des autres. » (Entretien n°20, secrétariat général, pilotage)

In fine, on peut estimer que les attentes vis à vis des commissions exprimaient des ambitions contradictoires : être créatif, s'élever, prendre de la distance, avoir une vision globale, ne pas écrire un grand rêve, évaluer des idées, arbitrer... rendant inéluctable un résultat au mieux mitigé. En réalité, l'argument « il faut commencer par la base » (extrait #17) renvoie aux principes de gouvernance que se donne la mutuelle mais est perçu par ceux-là même qui l'appliquent comme contraire à son intérêt. L'organisation en vient ainsi à faire de la démocratie pour le principe mais sans croire, semble-t-il, dans la possibilité de ce mode de gouvernance.

Discussion

Dans cet article, il s'agissait de questionner les deux principales limites à la participation telles que mises en avant par la littérature : la volonté de participer et la compétence des participants non dirigeants à la réflexion et à la prise de décision stratégique.

Dans les deux cas, les témoignages des dirigeants vont dans le sens de la théorie de Michels et sa loi d'airain de l'oligarchie. Les dirigeants semblent avoir tout mis en œuvre pour dépasser les limites attachées à la participation : cette volonté s'incarne dans différents aspects du dispositif. En particulier, un équilibre a été recherché entre diffusion et partage des savoirs, à travers la réalisation de supports de réflexion distribués aux participants des commissions pour mettre les participants en situation de produire des contributions pertinentes ; et mise en retrait ou à distance des experts pour ne pas influencer ces contributions et risquer de dominer la réflexion. Pourtant, le résultat leur apparaît décevant, tant sur le plan de la mobilisation que de la qualité de la réflexion. Cependant, la différence de perception est nette entre les acteurs interrogés. Ici, rien ne nous permet de juger de la qualité des contributions – on constate surtout un décalage entre ce qui était attendu par le pilotage et ce qui a été produit, mais qui semble résulter d'un quiproquo, ou d'une ambivalence sur le mandat confié aux participants : que signifie la « hauteur » dans ce contexte, face à l'injonction initiale à être révolutionnaire ? S'agit-il d'une capacité à comprendre les enjeux économiques et les pressions institutionnelles qui pèsent sur l'organisation (et à les traduire à priorités) ou s'agit-il d'exprimer des idées novatrices, en rupture avec le statu quo, à faire preuve d'une certaine audace ? Les critiques, en tout cas, sont réciproques entre participants et pilotes, et des biais dans la perception des pilotes semblent avoir été présents dès le démarrage du projet, ce qui permet de douter de fiabilité du constat. Ainsi, si la littérature s'appuie sur le témoignage de dirigeants – comme cela semble être le plus souvent le cas dans le champ – il est facile d'en conclure que les participants ne sont ni désireux ni capables de se saisir de manière pertinente de questions stratégiques. Or cette

vision serait trompeuse. Cet article appelle ainsi à s'intéresser aux témoignages non issus de la sphère dirigeante.

Ces résultats ne permettent pas d'invalider la loi d'airain de l'oligarchie, puisqu'à l'issue du projet les pilotes préconisent un retour à une forme plus descendante de consultation. Pour autant, ils permettent de questionner les bases sur lesquelles elle repose. En effet, l'incompétence et le manque de volonté des participants, dans notre cas, restent à démontrer. Le glissement vers l'oligarchie, présenté comme inéluctable, pourrait se révéler être une prophétie autoréalisatrice.

Ce travail confirme par ailleurs le rôle clé de la connaissance et de l'information dans le processus de participation, tant pour aider à la réflexion que pour démontrer que la participation est prise au sérieux. En même temps, le caractère de cette information apparaît ambivalent, car l'information oriente la réflexion. Ici, le fait qu'elle soit diffusée par le pilotage, et par ailleurs fondée sur des avis « d'experts » identifiés par ce même pilotage et dont les propos in extenso et les noms sont restés confidentiels, n'est pas neutre. A ce sujet, Pateman (1970) suggère que l'information soit commanditée directement par les participants, mais cela peut sembler plus difficile à mettre en pratiques qu'il n'y paraît puisqu'il faut à posséder des connaissances spécifiques pour pouvoir mandater la production d'une information spécifique et pertinente par rapport à une situation donnée.

On note, pour finir, dans ce projet, une tension entre démocratie participative et représentative. Alors que ces deux formes sont généralement pensées comme complémentaires, on voit que leur combinaison peut menacer la réussite du dispositif participatif si la participation n'est pas jugée légitime. En effet, l'absence de légitimité du dispositif participatif aux yeux des représentants élus, eux-mêmes logiquement impliqués dans le dispositif, peut peser sur la qualité de ce qui est produit (informations non transmises, compte-rendu lacunaires, baisse de motivation...) et donc renforcer le doute du pilotage quant aux compétences des participants.

Références

Abdallah, C., & Langley, A. (2014). The Double Edge of Ambiguity in Strategic Planning. *Journal of Management Studies*, 51(2), 235.

Bendix, R. (1956). *Work and Authority in Industry: Ideologies of Management in the Course of Industrialization*. New York, NY: John Wiley.

Blumberg, P. (1968). *Industrial democracy: the sociology of participation*. New York: Schocken Books.

- Boltanski, L. (2009). *De la critique: Précis de sociologie de l'émancipation*. Editions Gallimard.
- Boyer, J. L., & Doz, Y. (1979). Strategy formulation: A social and political process. In D. E. Schendel & C. W. Hofer (Éd.), *Strategic management: A new view of business policy and planning* (Little Brown, p. 152-166). Boston.
- Callon, M., Lascoumes, P., & Barthe, Y. (2001). *Agir dans un monde incertain: essai sur la démocratie technique*. Paris: Seuil.
- Chiapello, E., & Gilbert, P. (2013). *Sociologie des outils de gestion*. La Découverte.
- Denis, J.-L., Langley, A., & Lozeau, D. (1991). Formal strategy in public hospitals. *Long Range Planning*, 24(1), 71-82. [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(91\)90026-K](https://doi.org/10.1016/0024-6301(91)90026-K)
- Ezzamel, M. & Willmott, H. (2010) Strategy and Strategizing: A Poststructuralist Perspective. In: Baum JAC and Lampel J (eds) *The Globalization of Strategy Research. Advances in Strategic Management*, 27, 75-109.
- Floyd, S. W., & Wooldridge, B. (2000). *Building strategy from the middle: Reconceptualizing strategy process*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Jarzabkowski, P., & Balogun, J. (2009). The Practice and Process of Delivering Integration through Strategic Planning. *Journal of Management Studies*, 46(8), 1255–1288.
- Johnson, P. (2006). Whence Democracy? A Review and Critique of the Conceptual Dimensions and Implications of the Business Case for Organizational Democracy. *Organization*, 13(2), 245-274. <https://doi.org/10.1177/1350508406061676>
- Johnson, G., Langley, A., Melin, L., & Whittington, R. (2007). *Strategy as Practice: Research Directions and Resources* (1^{re} éd.). Cambridge University Press.
- Knights, D. & Morgan, G. (1991). Corporate Strategy, Organizations, and Subjectivity: A Critique. *Organization Studies*, 12(2), 251-273.
- Kornberger, M. & Clegg, S. (2011). Strategy as performative practice: The case of Sydney 2030. *Strategic Organization*, 9(2): 136–162.
- Kwon, W., Clarke, I., & Wodak, R. (2014). Micro-level discursive strategies for constructing shared views around strategic issues in team meetings. *Journal of Management Studies*, 51(2), 265-290.
- Laine, P.-M. and Vaara, E. 2015. Participation in strategy work. In D. Golsorkhi, L. Rouleau. D. Seidl and E. Vaara (eds.), *Cambridge Handbook of Strategy as Practice*, 2nd edition. Cambridge University Press: Cambridge.
- Likert, R. (1961). *New Patterns of management*, McGraw Hill, New York.

- Lipset, S. M. (1962). Introduction to: *Political parties: A sociological study of the oligarchical tendencies of modern democracy* by Robert Michels. London: Free Press.
- Mantere, S. (2008). Role expectations and middle manager strategic agency. *Journal of Management Studies*, 45(2), 294-316.
- Mantere, S., & Vaara, E. (2008). On the Problem of Participation in Strategy: A Critical Discursive Perspective. *Organization Science*, 19(2), 341-358. <https://doi.org/10.1287/orsc.1070.0296>
- Mayo, E. (1949). *The Social Problems of an Industrial Civilization*. London: Routledge and Kegan Paul.
- Michels, R. (1962). *Political parties: A sociological study of the oligarchical tendencies of modern democracy*. London: Free Press.
- Mintzberg, H., Raisinghani, D., & Théorêt, A. (1976). The Structure of « Unstructured » Decision Processes. *Administrative Science Quarterly*, 21(2), 246-275.
- Paroutis, S., & Pettigrew, A. (2007). Strategizing in the multi-business firm: Strategy teams at multiple levels and over time. *Human Relations*, 60(1), 99–135.
- Pateman, C. (1970). *Participation and Democratic Theory*. Cambridge University Press.
- Pettigrew, A. (1985). Examining change in the long-term context of culture and politics. In J. M. Pennings (Éd.), *Organizational strategy and change* (p. 269-318). San Francisco: Jossey-Bass.
- Rouleau, L., & Balogun, J. (2011). Middle managers, strategic sensemaking, and discursive competence. *Journal of Management Studies*, 48(5), 953–983.
- Simon, H. A. (1965). *The shape of automation* (Harper & Row). New York.
- Taylor, F. W. (1967). *The Principles of Scientific Management*. New York, NY: Norton.
- Verba, S. (1961). *Small Groups and Political Behaviour*, Princeton University Press.
- Vilà, J., & Canales, I. J. (2008). Can strategic planning make strategy more relevant and build commitment over time? The case of RACC. *Long Range Planning*, 41, 273-290.
- Whittington, R. (2006). Completing the Practice Turn in Strategy Research. *Organization Studies*, 27(5), 613-634. <https://doi.org/10.1177/0170840606064101>
- Wolf, C., & Floyd, S. W. (2013). Strategic Planning Research Toward a Theory-Driven Agenda. *Journal of Management*, 0149206313478185.
- Wooldridge, B., Schmid, T. & Floyd, S. W. (2008). The Middle Management Perspective on Strategy Process: Contributions, Synthesis, and Future Research. *Journal of Management*, 34, 1190-1221.

Annexe. Tableau des entretiens réalisés (par ordre chronologique)

N°	ad hoc projet d'entreprise						Organisation					Extérieur		
	Comité de pilotage	Groupe projet / rédaction / coordination	Commissions				Groupe Technique	CA	SG	DG	Délégué de sociétaires (hors CA)	Salarié (hors SG et DG)		Consultant
			Nat.	Régionale	Siège	Filiale						Cadre	Employé	
1														
2		Ext.	Anim				interrompue							
3		Rédaction					Coord.							
4		Consult. Soc. / Rédaction												
5		Coord.												
6		Com.												
7														
8							Anim.							
9		Ext.	Anim				interrompue							
10		Forum collabo.												
11														
12					Rapp.							Délégué syndical		
13														
14														
15					Rapp.							idem		
16														
17												idem		
18					Prés.									
19					Rapp.									
20							Coord.							
21														
22					Prés.									
23												???		
24														
25														
26														
27														

Lexique des sigles et abréviations :

Nat. = nationale ; CA = Conseil d'Administration ; SG = Secrétariat Général ; DG = Directions générales (inclus direction générale de filiales) ; consult. soc.= consultation des sociétaires ; coord. = coordination ; anim.= animation ; forum collabo. = forum des collaborateurs ; Rapp. = rapporteur ; Prés.= président

N°	ad hoc projet d'entreprise							Organisation					Extérieur	
	Comité de pilotage	Groupe projet / rédaction / coordination	Commissions				Groupe Technique	CA	SG	DG	Délégué de sociétaires (hors CA)	Salarié (hors SG et DG)		Consultant
			Nat.	Régionale	Siège	Filiale						Cadre	Employé	
28												récent		
29														
30														
31												récent		
7(2)*														
32												Délégué syndical		
33												idem		
34												idem		
35														
36														
3(2)		Rédaction					Coord.							
4(2)		Consult. Soc. / Rédaction												
37														
38												Délégué syndical		
39			Rapp.							Filiale				
40													Filiale	
41														
42	?		Prés.											
43	?						Resp.							
44										Support				
45														
5(2)		Coord.												
46								Prés.						
3(3)		Rédaction					Coord.							
20(2)							Coord.							
47		Coord (plans d'action)												
41(2)														

* La numérotation des entretiens suit un ordre chronologique. 7(2) désigne le deuxième entretien que nous avons eu avec la 7^{ème} personne que nous avons interviewée. *Idem* pour 3(2), 4(2), 5(2), 3(3), 20(2), 41(2) : il s'agit d'entretien répétés avec les mêmes personnes.