



La délibération sociocratique ou l'évacuation du politique. Analyse d'un dispositif de gestion par consentement au sein d'un supermarché coopératif.

Résumé :

Cette communication étudie un nouveau modèle de coopérative de consommation d'origine états-unienne, les *food coops*, qui se développent en Europe occidentale depuis maintenant une petite décennie. La littérature nous présente celles-ci comme sujettes à une dégénérescence de leur fonctionnement interne par négation des antagonismes politiques (Ouahab, 2019) et par « évaporation du politique » (Cary, 2019). En parallèle, de nouveaux modèles managériaux, tels que la sociocratie ou l'holocratie, sont de plus en plus médiatisés et apparaissent comme solution potentielle pour faire du principe démocratique une réalité pratique (Lanciano & Saleilles, 2020). Dans la lignée des études critiques sur ces nouvelles formes managériales, nous interrogeons leur pertinence pour répondre au processus de dépolitisation des *food coops*. Pour mener à bien cette recherche nous nous appuyons sur une étude de cas d'un supermarché coopératif belge, CONSOMX, qui met en œuvre une organisation sociocratique. Selon l'approche par l'outil de gestion (Chiapello *et al*, 2013), nous y étudions le dispositif délibératif : la gestion par consentement (GPC). Nos résultats montrent que la GPC ne peut produire une délibération politique. Elle participe de fait au processus d'évacuation du politique de la délibération collective. Nous remettons ainsi en cause la pertinence des nouveaux modèles de management pour répondre aux enjeux organisationnels des *food coops*, et plus largement des entreprises démocratiques.

Mots-clés : Organisations de l'économie sociale et solidaire, Pouvoir/Politique, Étude de cas, Sociocratie, Gestion par consentement



La délibération sociocratique ou l'évacuation du politique. Analyse de la gestion par consentement au sein d'un supermarché coopératif.

Aujourd'hui définie par le loi n° 2014-856 du 31 juillet 2014 relative à l'économie sociale et solidaire (ESS), les organisations de l'ESS (OESS) sont instituées comme un « *mode d'entreprendre et de développement économique* » (Art. 1, Al. 1). En rupture avec une conception statutaire historique, le principe démocratique, l'un des trois piliers définis par la loi, doit devenir une réalité pratique et organisationnelle (Hiez, 2014). Plus largement, on retrouve cette volonté de mise en acte démocratique au sein des différentes législations européennes ; en Belgique Wallonne, le Décret du 20 novembre 2008 relatif à l'économie sociale exige des « *processus de décision démocratique* »¹. Plus qu'une simple société juridique définie par des statuts démocratiques, les OESS ont désormais le projet, si ce n'est l'exigence, de devenir des entreprises démocratiques (ED).² La démocratie doit « *s'incarner dans des pratiques de décision collective qui rendent la gouvernance collective effective* » (Lanciano et Saleilles, 2020, p.2). Ce renouveau démocratique se traduit, dans la sphère managériale, par de nouvelles modes managériales qui prônent une participation poussée des travailleurs dans les entreprises : « entreprises libérées » (Getz, 2009), « opales » (Laloux, 2015), « sociocratiques » (Endenburg, 1998a; Romme, 1995) ou « holocratiques » (Robertson, 2016). Présentées par leurs promoteurs comme solutions miracles, elles questionnent aujourd'hui les OESS. La question au cœur de cet article est la suivante : « **Les nouveaux modèles peuvent-ils être la matérialisation démocratique nécessaire au ED ?** »

Pour y répondre, nous nous appuyons sur une étude de cas unique enchâssé (Yin, 2014) : un supermarché coopératif mettant en place une organisation inspirée par la sociocratie et l'holocratie. Via une démarche par les outils de gestion (Chiapello et al., 2013), nous étudions leur dispositif délibératif, la *gestion par consentement*. La démarche méthodologique se compose d'entretiens semi-directifs, d'observations participantes et d'une participation-observante d'organes et de réunions internes et d'une étude documentaire.

¹ Décret relatif à l'économie sociale – 20 Novembre 2008 – Chap. 1- Art. 1^{er}.

² Nous utilisons ici la distinction entre société et entreprise mise en lumière par Robé (1999) et utilisée par Hatchuel et Segrestin (2012) : l'entreprise « *se forme comme un collectif original, dédié à l'activité inventive* » (p. 33).



Cet article se structure autour de cinq parties. Tout d'abord, nous présentons la littérature concernant le nouveau modèle coopératif des *food coops* (1). Ensuite, nous proposons un bilan critique des EL et un focus sur le dispositif délibératif de gestion par consentement (2). La troisième partie est méthodologique ; nous présentons notre cas d'étude, CONSOMX, notre récolte des données et leur analyse (3). Nos résultats sont par la suite présentés (4). Tout d'abord, nous exposons le processus de dépolitisation de CONSOMX pour ensuite présenter notre analyse du dispositif de gestion par consentement. Enfin nous discutons ces éléments en montrons que la dépolitisation de CONSOMX résulte du dispositif sociocratique (5).

1. LES *FOOD COOPS* : D'UN RENOUVEAU COOPERATIF A SA DEPOLITISATION

Remises en lumière en 2012 par l'ONU, les coopératives font leur retour comme solutions à la crise actuelle du capitalisme. Depuis quelques années un nouveau modèle coopératif d'origine états-unienne apparait en Europe occidentale : les *food coops*.

1.1. UNE FIGURE TUTELAIRE : LA PARK SLOPE FOOD COOP

Le schéma entrepreneurial des *food coops* prend pour modèle une expérience menée à New-York, la Park Slope Food Coop (PSFC), issue de la « nouvelle vague » des années 1960 et 1970. Il s'agit d'un supermarché alimentaire coopératif et participatif, créé en 1973. Aujourd'hui prospère, il compte 16 000 sociétaires et fournit à ces membres « *good food at good prices* » (Jochowitz, 2001, p. 62). Ce mouvement états-unien ouvre une troisième phase dans la coopération de consommation (Ouahab, 2018) en proposant deux innovations majeures (El Karmouni & Béji-Bécheur, 2015) :

- (1) La coopérative est à but non-lucratif ; elle révisé le principe historique de la ristourne. Le surplus de gestion est réinvesti directement en réserve impartageable ou utilisé pour baisser les prix des produits.
- (2) La « triple qualité » du coopérateur ; il est sociétaire, consommateur et travailleur. L'accès au magasin est en effet conditionné à la souscription d'une part sociale et à une participation égalitaire et bénévole de 2h45 par mois. Celle-ci permet d'impliquer la base coopératrice dans la gestion de l'entreprise, ce qui fait souvent défaut aux coopératives de consommation traditionnelles (Boespflug et al., 2015; Passetti et al., 2019), tout en réduisant les coûts de main d'œuvre.



Ce modèle est popularisé en France par le documentaire réalisé par Tom Booth, *Food Coop* (2016) ; plusieurs supermarchés s'ouvrent dans les grandes métropoles en prenant pour exemple le supermarché new-yorkais. La littérature met alors en évidence la place centrale du « modèle PSFC » comme référence en termes d'efficacité économique et organisationnelle. Il devient la source d'une « *mythologie commune* » (Ouahab, 2019, p. 285), avec le risque de créer des « *organisation(s) empreinte(s) d'isomorphisme* » (El Karmouni & Prévot-Carpentier, 2016) et à l'innovation sociale faible (Cary, 2019).

1.2. UNE NEGATION DU POLITIQUE

PSFC et ses successeuses européennes se positionnent comme alternatives à la distribution agro-alimentaire et avancent de fait un agenda politique. Ouahab (2017) souligne l'institutionnalisation du projet politique autour de la participation active des coopérateurs en assemblée générale, mais aussi dans différentes commissions annexes et groupes plus informels, à l'instar de cafés-débats ou de groupes privés Facebook : la coopérative devient un lieu de politisation. D'autres (Cary, 2019) mettent cependant en évidence que ces supermarchés coopératifs ont avant tout un rôle utilitaire avec la résolution d'écarter toute dimension émancipatrice et idéologique. Le projet du supermarché est réduit à proposer des produits de bonne qualité à moindre coût pour un maximum de public.

Si ces supermarchés ont su développer des capacités organisantes (Aufrère et al., 2019), cette restriction à la dimension économique engendre deux phénomènes organisationnels : (1) une reproduction de l'organisation entrepreneuriale classique (El Karmouni, 2017) et (2) une « *évaporation du politique* » (Cary, 2019). La fonction économique prend le dessus sur toute pratique et délibération politiques, remettant en cause la vitalité de ce nouveau modèle coopératif (El Karmouni & Prévot-Carpentier, 2018, p. 215).

1.3. VERS UNE PRATIQUE RADICALE ET AGONISTE ?

Ce type de supermarché coopératif reste une forme organisationnelle alternative « partielle » « *qui ne manque pas d'utiliser les modes d'organisation conventionnels qui lui préexistent sans les questionner, et propose une offre de produits hétéroclites* » (El Karmouni, 2017, p. 266-267). Entre autres, il existe une invisibilisation des positions antagonistes avec l'émergence d'un imaginaire hégémonique (Ouahab, 2019) tant les dispositifs et les processus de décisions restent invisibles aux yeux des coopérateurs.

Ouahab (2019) plaide alors pour une reconceptualisation de la participation coopératrice par la réintroduction de luttes culturelles et politiques « *de telle sorte, le travail ne sera plus*



nécessairement l'oppression invisible d'un groupe sur un autre, mais le résultat négocié d'une pluralité de positions ». Il envisage ainsi le recours à des médias traditionnels de la démocratie (journal d'opinion internes, sondages, campagnes politiques internes, etc.) ou l'utilisation d'outils digitaux (retranscription ou retransmission des débats, pétitions, etc.).

On identifie une conception agoniste de la démocratie ; le conflit pourrait être le ciment démocratique (Mouffe, 2014). Selon cette conception radicale de la démocratie, la vie démocratique est une lutte de projets politiques ne pouvant être réconciliés rationnellement. Dans cette même optique, Castoriadis nous rappelle que l'activité démocratique n'est pas de l'ordre du vrai ou du faux mais avant tout de l'opinion : « *Il n'y a, en politique, que de la doxa, de l'opinion, et cette doxa est également et équitablement partagée entre tous* » (Castoriadis, 1996, p. 230). La politique démocratique est ainsi une confrontation des *doxai* (Castoriadis, 2004, p. 308) qui fait l'objet de procédures qui encadrent le conflit entre adversaires :

L'objectif d'une politique démocratique n'est pas d'éliminer les passions ou de les reléguer à la sphère privée, mais de les mobiliser et de les mettre en scène selon des dispositifs agonistiques qui favorisent le respect du pluralisme. (Mouffe, 1994, p. 11)

La politique démocratique devient la mise en conflit par la parole de mésententes irréductibles sur le juste et l'injuste, le bien et le mal, source d'une *philia politike* et d'un horizon commun non-consensuel. Ce modèle radical permet ainsi de définir la délibération comme :

une relation contradictoire, un partage de temps et d'espace permettant la construction d'une culture civique à travers la confrontation des points de vue différents portés par des acteurs égaux en droit (un homme, une voix), mais inégaux en ressources. La délibération ainsi conçue est le processus de reconnaissance des positions contradictoires qui dynamise l'espace public en favorisant l'émergence d'une culture civique commune. (Dacheux, 2016, p. 106)

2. DE NOUVEAUX MODELES MANAGERIAUX POUR MISE EN ACTE DEMOCRATIQUE ?

De nouveaux modèles de management sont de plus en plus souvent envisagés comme solutions possibles d'une mise en acte démocratique pour prolonger, voire dépasser, les principes statutaires de la démocratie (Lanciano & Saleilles, 2020). Cependant, si ceux-ci se présentent comme hyper-participatifs voire démocratiques (Gilbert et al., 2017), il convient de rester prudent face à leur discours libérateur (Brière, 2017).

2.1. UNE REVUE DE LITTERATURE SUR LES ENTREPRISES DITES « LIBEREES »

Le phénomène des entreprises dites « libérées » (EL) fait l'objet d'une littérature critique depuis une décennie. Celle-ci souligne le fossé existant entre un discours de libération porté



par quelques personnalités -chercheurs, consultants ou professionnels du management (Gilbert et al., 2017), et la réalité pratique (Picard, 2015; Picard & Islam, 2020).

La littérature souligne aujourd'hui les paradoxes de la réalité organisationnelle des EL : disciplinarisation du corps social (Fox & Pichault, 2017), résolution des conflits dans un sens conforme aux intérêts de l'entreprise (Chabanet et al., 2017), impensé du dialogue et de la pluralité de la délibération (Taskin & Frémeaux, 2019), refus de l'altérité et des controverses sous couvert d'une critique positive et constructive (Daudigeos et al., 2021; Picard, 2015; Picard & Islam, 2020), prescription de la délibération et invisibilisation du travail réel (De Ridder, 2020) ou encore excès de l'individualisation (Mélo, 2019). Ainsi, les EL restent comparables à un management participatif (Gilbert et al., 2017) ou à un retour des patrons sociaux (Jégou & Taskin, 2017) tant la place du « leader libérateur » est hégémonique (Picard, 2015) et tend à borner tout approfondissement démocratique (Mélo, 2019).

Si l'EL constitue un concept aujourd'hui bien déterminé (Mattelin Pierrard et al., 2018), nous nous concentrons ici sur les modèles *sociocratique* et *holocratique* (MS&H) (Buck & Edenburg, 2004; Endenburg, 1998; Robertson, 2016; Romme, 1995)³. Les MS&H ont été conceptualisés par leurs promoteurs comme des « technologies sociales » (Robertson, 2016). Aussi, là où les EL se caractérisent par un effacement de la structure formelle (Gilbert et al., 2017), ces modèles se caractérisent par une prescription à l'extrême de leurs dispositifs organisationnels.⁴ Leur modélisation trouve son origine dans des inspirations théoriques liées à la cybernétique et aux sciences physiques et biologiques. De même, *a contrario* des EL, les MS&H prévoient explicitement « *un système délibératif spécifique de prise de décision collective dont les objections à une proposition sont gérées par un questionnement rituel* » (Battistelli, 2019, p. 17) : la gestion par consentement (GPC).

2.2. LA DELIBERATION SOCIOCRAIQUE : LA GESTION PAR CONSENTEMENT

La GPC est un dispositif délibératif et participatif conceptualisé et popularisé par Gérard Endenburg, dirigeant hollandais de l'entreprise familiale *Endenburg Elektrotechniek*, lorsqu'il développe sa Méthode Sociocratique d'Organisation (Endenburg, 1998a). Avec la GPC, Endenburg souhaite dépasser les limites du modèle démocratique et son caractère autoritaire

³ La distinction entre sociocratie et holocratie est ici écartée, ceux-ci partagent en effet un modèle délibératif : la gestion par consentement, objet de cet article. Pour aborder cette distinction voir par exemple (Bockelbrink et al., 2015, p. 11; Langlois, 2018; Romme, 2015).

⁴ Robertson (2016) propose ainsi une *constitution* prête-en-main pour organiser n'importe quelle entreprise.



vis-à-vis de la minorité. Pour que l'avis de chacun puisse être prise en compte, la sociocratie « *does not ask for a « yes » but does provide an opportunity to give a reasoned 'no'»* (Endenburg, 1998b, p. 10). Une décision est prise uniquement lorsqu'aucun participant ne soulève d'objection raisonnée et argumentée à une proposition donnée. Elle doit être fondée sur des arguments indiscutables (Endenburg, 1998a, p. 22). Comme souligné par Battistelli (2019), la GPC suit un modèle de décision par « *consensus apparemment* » (Urfalino, 2007).

Figure 1 : Les étapes de la gestion par consentement

<p>Étape 1 : Orientation Étape 1.1. : Définition du problème à régler Étape 1.2. : Travail d'une (ou plusieurs) proposition pour solutionner le problème.</p> <p>Étape 2 : Délibération Étape 2.1. : Présentation de la proposition au cercle Étape 2.2. : Demande de clarification des participants Étape 2.3. : Possibilité d'amender la proposition Étape 2.4. : Récolte par un animateur des réactions des participants Étape 2.5. : Possibilité d'amender la proposition Étape 2.6. : Nouvelle présentation de la proposition Étape 2.7. : Émission des objections et présentation des arguments Étape 2.8. : Possibilité d'amender la proposition et nouvelle présentation</p> <p>Étape 3 : Décision Étape 3.1. : Nouvelle présentation de la version finalisée Étape 3.2. : Décision finale par consentement</p>
--

A l'issue du processus de délibération et de décision par GPC (Figure 1), il existe trois résultats possibles (Endenburg, 1998a, p. 74) :

- (1) Tous les participants sont en accord avec la proposition. La décision est prise.
- (2) Une partie des participants est en accord avec la proposition et les autres n'ont pas d'objection. L'ensemble des participants consent à la proposition. La décision est prise.
- (3) Une ou plusieurs personnes ont soulevé une ou des objections raisonnées et argumentées. La proposition est alors soit (i) modifiée pour lever et répondre aux objections soulevées, (ii) soit rejetée, une nouvelle proposition doit être construite répondre à celles-ci.

Si un individu peut ainsi bloquer le processus décisionnel, « *il est moins exigeant de ne pas refuser (consentement) que d'entériner (consensus)* » (de Bony, 2018, p. 1). La GPC est pour ses promoteurs une méthode de décision qui lie à la fois rapidité et efficacité tout en restant à l'écoute de chacun. Reprise par une littérature grise contemporaine, ce modèle délibératif développe une double médiation de la délibération (Figure 2) :

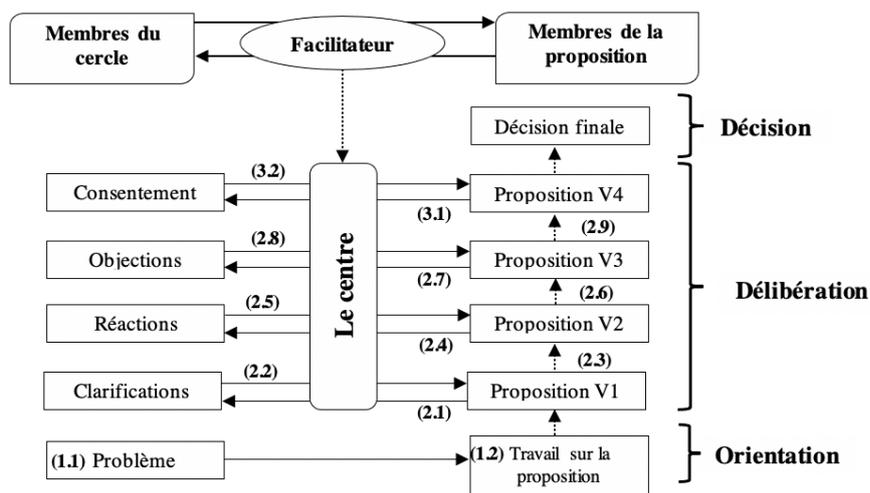
- Par un **facilitateur** qui s'assure du bon déroulement et du respect du processus de décision. Il doit « *aider le groupe à rester focalisé, à garder le cap de la réunion, à libérer la créativité et la sagesse des participants* » (Sociocracy 3.0) pour nourrir le centre.



- Par le « **centre** » qui rassemble l'ensemble des apports (problèmes, solutions, réactions, objections, etc.) formulés pour résoudre collectivement le problème identifié. L'objectif est de dépersonnaliser les formulations de chacun : chaque énoncé est une information posée qui appartient dès lors au groupe (*Université du Nous*).

Par ses principes, la GPC semble répondre en partie aux critiques soulevées par Picard (2015, p. 370) à l'égard des EL en assurant « *la préservation d'espace-temps dédiés à des discussions ancrées dans le partage d'expériences vécues, du ressenti du travail, une compréhension provisoire du consensus, susceptible d'être revisitée ; et une tolérance à l'ambivalence dans les processus de discussion (...)* ». Un tel dispositif peut-il être un levier pour vitaliser le projet démocratique des *food coops* ?

Figure 2 : Processus de gestion par consentement



3. CADRE METHODOLOGIQUE

3.1. PRESENTATION DE CONSOMX

Notre étude empirique s'appuie sur une étude de cas (Yin, 2014), un supermarché coopératif belge qui met en place une organisation fondée sur les principes et les dispositifs des MS&H. CONSOMX⁵ est une Société Coopérative à Responsabilité Limitée et à Finalité Sociale (SCRL-FS) qui propose à la vente une large gamme de produits de consommation principalement alimentaires et le plus possible locaux et/ou durables. Sur le modèle de la PSFC, CONSOMX est une coopérative participative qui réunit 2500 coopérateurs, dont 1800 actifs à jour de leur créneau de bénévolat. La coopérative s'appuie également sur sept salariés

⁵ Dans le but de préserver l'anonymat de notre terrain, la *food coop* étudiée sera dorénavant nommée comme-ci. Des modifications au sein des verbatims ont été effectuées dans ce sens.



qui s'assurent au quotidien de la bonne gestion du magasin par les coopérateurs, du suivi des commandes et de différents projets de développement.

Les coopérateurs s'engagent à travailler au moins 2h45 heures par mois bénévolement, un *shift* (réception des commandes, achalandage, caisse, nettoyage, accueil, etc.). Ceux qui le souhaitent peuvent également s'engager au sein de différents comités (Annexe 1) qui participent à l'organisation et à la gestion de la coopérative⁶. CONSOMX propose une conception pratique de ses principes démocratiques matérialisés par les MS&H :

La gestion de la coopérative satisfait à une volonté de **démocratie participative et d'intelligence collaborative**, définie comme un modèle d'autogestion où chaque membre occupe une place égale et a les mêmes droits et devoirs vis-à-vis de la coopérative, de sa gestion, du respect des présents statuts et de la finalité sociale qu'elle veut poursuivre. (Statuts – Art. 8)

Ainsi, sauf cas prévus par la loi, « *dans chaque organe et pour chaque décision, la prise de décision se fait dans une recherche de consentement* » (Statuts – Art. 8).

3.2. UNE TRIANGULATION METHODOLOGIQUE

Recommandé pour la démarche par l'étude de cas, nous nous appuyons sur une triangulation méthodologique (Denzin, 1970) composée d'observations non-participantes/participation-observante, d'entretiens semi-directifs et d'étude de documents internes. Cette recherche a débuté par des observations qui se sont étalées de janvier 2020 à janvier 2021. Nous avons débuté notre observation non-participante en l'assemblée générale (O_AG1) qui s'est prolongée dans différents groupes de travail (Annexe 2). Cette première posture nous a permis d'observer avec distanciation la tenue des réunions et le dispositif de GPC. En complément de cette méthode, nous avons effectué une participation-observante au sein du comité de pilotage de cette recherche (COFIL) qui réunissait plusieurs membres de la coopérative et nous-même. En tant que membre, nous sommes devenu acteur des dispositifs de délibération et de décision. Nous avons ainsi expérimenté la GPC (O_COFIL). Par cette double posture d'observation nous avons été identifié et connu en tant que chercheur au sein de CONSOMX ; certains membres en ont ainsi profité pour nous contacter directement, pour nous faire part de leur expérience personnelle et discuter de certaines situations que nous avions préalablement observées.

En parallèle, 46 entretiens semi-directifs ont été réalisés entre mars et juin 2020, en visio-conférence, du fait des mesures sanitaires conséquences de la crise de la COVID-19 (cf.

⁶ La participation à ces derniers est par ailleurs comptabilisée en « shift » selon l'implication nécessaire à chaque comité, jusqu'à 9 shifts par an.



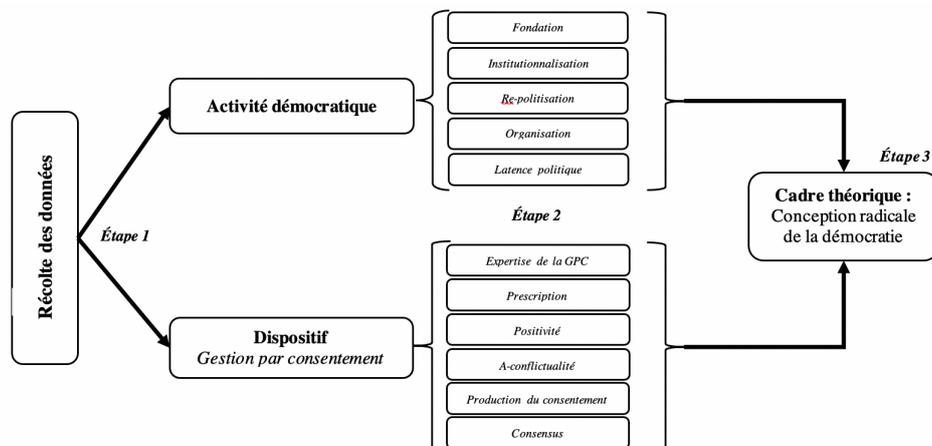
Annexe 3). Ces entretiens ont réuni des représentants de l'ensemble des acteurs de CONSOMX : des fondateurs (4), des membres ou d'anciens membres du conseil d'administration (5), des salariés (7) et d'anciens salariés (4), des coopérateurs actifs dans l'organisation (29) et d'autres moins ou jamais engagés (17).

L'ensemble de ces données ont ensuite été confrontées à des éléments documentaires de CONSOMX -comme recommandé par Yin (2014). Cette méthodologie nous a ainsi permis à la fois de comprendre l'historique de CONSOMX, son discours interne, ses décisions et ses actions quotidiennes (Husser, 2005).

3.3. ANALYSE DES DONNEES

CONSOMX a été analysée via une étude de cas enchâssé (Yin, 2014), celle-ci permettant d'analyser les phénomènes intra-organisationnels. Nous avons ainsi défini deux unités d'analyse : (1) l'activité et l'organisation démocratique et (2) l'instrumentation de gestion (Chiapello et al., 2013), à savoir dans notre cas la GPC (Figure 3). Elles constituent les deux parties de nos résultats (4.1 et 4.2).

Figure 3 : Analyse des données de CONSOMX



Dans un premier temps (Figure 3 - Étape 1), nous avons catégorisé nos données selon ces deux unités. Ensuite (Figure 3 - Étape 2), les données triées ont été codées en unité de sens (Allard-Poesi, 2010) par une codage dit « ouvert » (Strauss & Corbin, 1990). Enfin (Figure 3 - Étape 3), nous avons pu comprendre dans quelle mesure la GPC affectait l'activité démocratique de CONSOMX par le cadre théorique de la démocratie radical (Mouffe, 2014).

4. RESULTATS

La présentation des résultats est partagée selon nos deux unités de données. Nous présentons ainsi les processus d'évolution de CONSOMX et soulignons un processus de dépolitisation



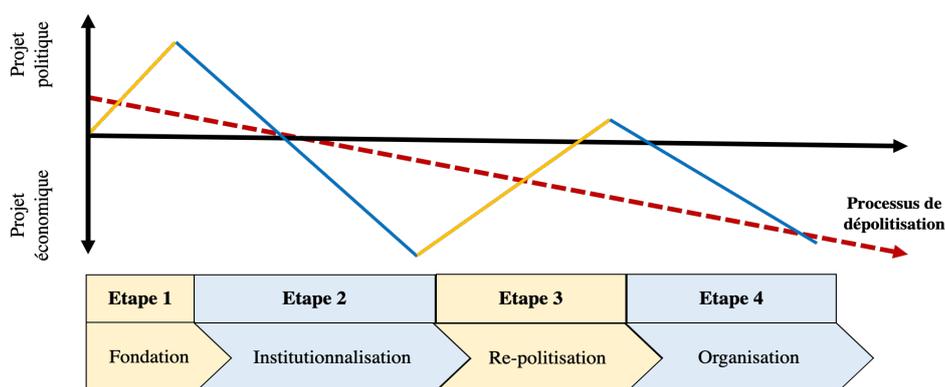
(4.1). Nos données concernant la GPC sont ensuite exposées (4.2), ils permettent de mieux comprendre la situation dans laquelle se trouve la *food coop*.

4.1. CONSOMX : UNE DEPOLITISATION EN COURS

Face au modèle développé par PSFC et repris par les chefs de file européens, CONSOMX se développe de manière singulière en proposant un dépassement de l'organisation participative du modèle new-yorkais : PSFC y est considérée par certains comme non-démocratique (E_14 ; E_26) :

(...) selon moi, le projet de New York n'a pas justement cette dimension démocratique de gouvernance comme moi, j'avais envie d'apporter. (...) il y avait une vision démocratique au niveau de l'assemblée générale, c'est à dire au niveau de la participation, au niveau des décisions stratégiques et de son assemblée. Selon moi, c'était quand même des assemblées générales de maximum une journée ou une demi-journée où de grandes décisions qui tombaient à ce moment-là. Donc on sait très bien comment ça se passe : tu as un comité restreint qui prépare une proposition. Et puis c'est un peu, selon moi, mais je n'y étais pas donc..., je ne sais pas trop, mais c'est un peu du fake. (...) Ce que le projet, en tout cas avait l'intention de faire à la base, c'était d'essayer d'être aussi démocratique en termes de coopérateurs pour les assemblées générales et tout ça, mais aussi en termes de travail. Vraiment à tous niveaux quoi. (E_14)

Figure 4 : Processus de dépolitisation de CONSOMX



Il y a donc une volonté d'aller plus loin d'un point de vue organisationnel d'où l'utilisation de des MS&H comme « mythe rationnel » (Hatchuel & Molet, 1986). CONSOMX s'est donc inspirée des divers référentiels de « bonnes pratiques sociocratiques » existant sur internet, en particulier de l'*Université du Nous*⁷ (E_14), comme mise en acte du projet démocratique. En faisant l'histoire de CONSOMX, nous identifions quatre phases organisationnelles de ce projet alternant centralité économique et centralité politique (Figure 4)⁸ : fondation, institutionnalisation, re-politisation et organisation. On retrouve ici l'image du pendule telle qu'envisagée par Bonnemaizon et Béji-Bécheur (2018, p. 138) « *qui fait avancer ou reculer*

⁷ <http://universite-du-nous.org/>

⁸ Cette histoire de CONSOMX a pu être reconstituée par la confrontation des entretiens effectués et donc des expériences personnelles de la coopérative et de son supermarché.



la démocratisation par oscillations successive ». Cependant, nous identifions un processus de dépolitisation.

4.1.1. Phase 1 – Fondation (2014)

L'histoire de la CONSOMX commence au début de l'année 2014 sur un projet politique autour d'un « groupe de potes » tous membres d'un réseau militant réunissant d'anciens étudiants d'université proches des idées anticapitalistes et autogestionnaires (E_6 ; E_26 ; E_36). L'idée première n'est pas entrepreneuriale mais avant tout politique :

(Il y a un) dégoût du système alimentaire actuel des supermarchés, lié à une volonté aussi et une philosophie politique derrière de révolte au niveau du système des actionnaires, voilà tout ce système-là. On se dit OK, qu'est-ce qu'on peut faire ? On était d'abord un petit groupe. (...) C'est vraiment parti d'un groupe de potes. On discutait sur une terrasse. (E_14)

(...) à cette époque-là, quand je me suis investi dans ce projet-là, oui, c'est sûr que c'était pour moi un acte politique. (...) on est en train de faire quelque chose ensemble, un groupement de citoyens. (E_17)

On sentait qu'il y avait quelque chose d'important sur laquelle l'action citoyenne pourrait créer des vraies alternatives. C'était la première discussion un peu informelle. Puis assez vite on s'est retrouvé à quatre, cinq autour d'une table à dire : « (...) est-ce qu'on n'essaierait pas de lancer quelque chose de concret ». Une coopérative alimentaire sans spécialement avoir en tête à ce moment-là le modèle de supermarché coopératif ! (E_26)

Dans ce terreau militant et avec cet idéal autogestionnaire, il s'agit avant tout de monter une alternative aux entreprises classiques et de mettre en place une « *action citoyenne* » (E_26) concrète permettant de démontrer qu'une forme d'organisation économique autogérée est viable. Elle prend forme autour d'un groupe d'achat (E_6 ; E_14 ; E_17 ; E_18). La présence de ce terreau militant pousse les fondateurs à d'avantage insister sur l'aspect organisationnel et démocratique en prenant appui sur les MS&H :

(...) Et donc là, c'était un peu un groupe d'achat un peu élargi, quoi. Parce qu'on avait des liens avec des agriculteurs qui, au fur et à mesure, s'agrandissaient... Des liens avec d'autres fournisseurs. Donc voilà ça s'agrandissait. (...) Et au niveau de la gouvernance... déjà, à ce moment-là, on se disait qu'il fallait faire gaffe parce que les choses qu'on met en place maintenant, même si on se dit que c'est temporaire, on sait que ça va être une certaine continuité. Et donc, soyons attentifs à cette question-là de gouvernance. (E_14)

4.1.2. Phase 2 – institutionnalisation (2015 – 2017)

Suite à un voyage en Amérique du Nord (Nov/Déc 2014), les fondateurs trouvent en PSFC, un modèle de fonctionnement et un idéal à atteindre :

Il y a eu une première analyse, c'était quand Nathan et Olivier⁹ ont visité Park Slope et d'autres coopératives aux États-Unis et au Canada. (...) Et en fait, la seule coopérative dans le monde qui fonctionne et qui est passée au travers des difficultés, c'est Park Slope ! (E_18)

Mais surtout heureusement qu'il y a eu ce Park Slope Food avant et qu'on a pu profiter de leurs recommandations, de leur expérience, de leur système de shifts, etc. C'est des choses comme ça qu'on n'a pas eu besoin d'inventer. On s'est vraiment inspiré de leur truc et c'est vraiment bien. (E_41)

⁹ Dans un souci d'anonymat, les prénoms ont été modifiés. Des modifications au sein des verbatims ont été effectuées dans ce sens.



Par mimétisme institutionnel et organisationnel, CONSOMX importe le modèle organisationnel new-yorkais pour répondre au développement rapide de la coopérative ; en deux ans celle-ci passe d'un simple groupe d'achat d'une cinquantaine de membres à un supermarché coopératif à plusieurs centaines de coopérateurs :

- Mars 2015 : Création institutionnelle sous forme associative (ASBL)
- Février 2016 : Création d'une Société coopérative à responsabilité limitée et à finalité sociale (SCRL-FS) suite à une campagne de financement participatif. Augmentation sans précédent du nombre de coopérateurs.
- Mai 2016 : Phase de test sous forme d'épicerie coopérative
- Juin 2017 : Achat d'un bâtiment de 600m². Augmentation de la gamme de produits et passage vers un supermarché coopératif.

Pendant ce temps, CONSOMX se concentre sur des préoccupations et des démarches gestionnaires et économiques qui éclipsent les préoccupations participatives dans la gestion de l'entreprise :

La difficulté, c'est qu'en termes de gouvernance, en tout cas de mon point de vue, avec un regard extérieur, c'est que ça n'a pas très bien suivi. Et que ça a été on va dire une priorité secondaire (...) dans les faits, comme c'était beaucoup d'urgences en fait, il y avait beaucoup de choses qui devaient se faire rapidement (...) On était super pressés pour les financements et les subsides. (E_14)

(...) ce modèle de magasin est basé sur la Louve et la Park Slope. Et du coup, les fondateur/salariés ont toujours imaginé un truc un grand à grande échelle parce que pour que ça marche il fallait qu'on soit beaucoup. Mais du coup, en fait au plus on fait du grand, au moins on fait du radical. (E_36)

4.1.3. Phase 3 – Re-politisation (2018 – 2019)

Le développement du supermarché et l'augmentation du nombre de coopérateurs engendrent une diversification des représentations internes du projet idéologique : chaque coopérateur conçoit CONSOMX selon ses propres représentations et opinions politiques. L'unité des valeurs politiques originelles s'effrite ; les visions politiques entrent de plus en plus en confrontation. L'arrivée d'un nouveau conseil d'administration (CA) symbolise cette diversification en représentant principalement la nouvelle vague de coopérateurs issue de la création de la SCRL-FS défendant notamment des représentations et des positions idéologiques différentes de celles des fondateurs. On retrouve notamment dans ces nouveaux membres du CA une sensibilité accrue pour les produits biologiques et les circuits-courts.

Oui, il y a un élément ou un changement important dans la situation actuelle, c'est qu'on va dire les fondateurs et fondatrices sont beaucoup moins représentées. Je crois que vraiment ces dernières années y'a vraiment eu du changement et que du coup, on n'est plus dans la phase uniquement de développement. Ça rejoint un petit peu cette dynamique et idéologique, mais c'est aussi qu'il commence à avoir comme une rotation. Des personnes et que peu de gens qui étaient là au tout début sont ceux qui



ont les grandes responsabilités maintenant... Enfin les grandes responsabilités on se comprend. (Un coopérateur, O_COPI1)

Cette reconfiguration aboutit à relancer les débats idéologiques internes. Des premiers conflits politiques apparaissent et se focalisent sur deux thèmes : l'ouverture le dimanche et le choix des produits. Leur non-résolution s'achève par une « crise de gouvernance » en 2019 (E_4 ; E_22 ; E_29 ; E_33 ; E_35). Celle-ci souligne, entre autres, une polarisation entre tenants d'un « bioshopping » et ceux d'un « one-stop-shopping »¹⁰. La question alimentaire, via le choix des produits, est re-perçue comme une problématique hautement politique qui aboutit à un travail pour concevoir une charte des produits. Celle-ci doit délimiter la gamme de produits du supermarché :

Un mur s'est produit et dès ce moment-là, c'était une compréhension derrière l'autre, un bloc derrière l'autre. Mais je pense que ça devait sortir à un moment ou un autre. Parce qu'on avait un double discours : on s'est toujours proposé comme un projet bio, un projet... local, circuit court. Et en affinant notre modèle avec une expérience du terrain, avec le boulot au quotidien on a considérablement ouvert la gamme comme à Paris pour ouvrir le supermarché à un maximum de monde. (...) Il fallait trouver un compromis entre la mission du projet qui était d'ouvrir le plus possible le monde du bio à tout le monde et un côté militant du projet qui, forcément, était centré sur des produits bio ou local très chers. (E_18)

Ce processus de re-politisation est pour autant rapidement interrompu par les différents projets menés au sein de CONSOMX : l'urgence de problématiques opérationnelles prend le pas sur des considérations politiques qui exigent du temps de délibération :

(...) il y a eu un écart, je crois, qui s'est creusé entre peut être une vision idéalisée d'une certaine manière de fonctionner et après le côté acharner très terre à terre, d'urgence, qu'on se mettait aussi, parce qu'on n'était pas tout le temps en urgence mais... de certains permanents et des personnes qui étaient plus dans l'opérationnel quoi. (E_14)

4.1.4. Phase 4 – Organisation (2020 – ...)

Si ces sujets politiques a fait l'objet de discussions et de projets en interne, ceux-ci restent cependant encore sujets à controverses et unanimement considérés comme irrésolus. Parallèlement, CONSOMX est entrée depuis fin 2019 dans une phase de réorganisation. Divers sujets organisationnels sont aujourd'hui à l'ordre du jour pour actualiser une organisation qui ne répond plus aux enjeux de la coopérative et donc de moins en moins respectée : réécriture des statuts, reconsidération de l'existence de certains organes, réévaluation des créneaux de bénévolat, place des salariés (dont le nombre augmente), professionnalisation des fonctions supports (finance et comptabilité et ressources-humaines en particulier), discussion sur l'implication et la formation des coopérateurs, etc. Cette étape

¹⁰ Un *one-stop-shop* ou guichet-unique est un magasin dans lequel le consommateur peut réaliser, dans un même endroit, la majorité de ses achats de natures différentes sans forcément de considération écologique. Le *bioshopping*, en revanche, proposerait une limite durable et biologique à ses produits ; on retrouve ici une conception plus militante de l'alimentation.



marque le passage d'une phase de projet à une phase de gestion de magasin et d'organisation de la coopérative.

(...) on avait énormément de projets et énormément de choses avec CONSOMX dans la phase de développement. Mais à un moment, on s'est rendu compte que gérer un supermarché, c'était déjà beaucoup de travail. Et donc, c'est pour ça qu'il y a beaucoup de projets qui se sont ralentis, comme la mixité sociale, comme des projets... On a ce projet vélo qui traîne depuis 2 ans avec nos vélos électriques dont on ne fait rien, ou le projet cuisine qui ne se passe pas vraiment non plus. Il a fallu qu'on mette nos efforts sur la gestion du supermarché parce qu'il fallait que ça tourne. Et aussi, on se disait il faut faire tous les efforts sur mettre en place des procédures, faire en sorte que tout roule. Et une fois que ça va être en mode de croisière... Et c'est un peu ce qui se passe aujourd'hui doucement. Mais je pense qu'on voit doucement quand on a réussi à mettre le supermarché sur un rail. (E_15)

La coopérative se professionnalise (E_6 ; E_15 ; E_20 ; E_37). En outre, les salariés prennent une place de plus en plus centrale dans la gestion quotidienne du supermarché et dans l'organisation de la participation des coopérateurs bénévoles. De même, la coopérative a de plus en plus besoin de compétences professionnelles (communication, finance, gouvernance, système d'information, etc.) qu'elle trouve en partie au sein de ses coopérateurs (E_4 ; E_18, E_28 ; E_35 ; E_46).

(...) ce qui est le plus marquant, c'est la (...) professionnalisation. Dans le sens... En termes d'organisation, j'ai l'impression que ça a pris de l'ampleur, de la rigueur, de la structure par rapport à l'époque où c'est un peu plus bricolage disons sans que ce soit péjoratif. Mais ça correspondait à l'échelle de l'époque (...). Et quand on voit maintenant où... Je trouve que ce magasin il a vraiment de la gueule et sans fioriture, mais... (...) c'est très professionnel la manière dont ça tourne maintenant. Ça s'est très fort organisé... (E_16)

(...) l'évolution depuis 3 ans, je pense qu'il faut mettre le mot professionnalisation. On n'était pas des professionnels de la distribution. Aujourd'hui, je crois qu'on peut dire qu'on a un vrai magasin. On est plus juste un magasin de bobos ou de yukus. On est des professionnels. (Rire) Et qui que ce soit, les salariés, les coopérateurs, tout le monde a dû apprendre quelque part ce métier qui était celui de personne. Et aujourd'hui, on a un beau magasin dont on est assez fier. (E_15)

En ce début de phase d'organisation, le GPC est remise sur le devant de la scène comme modèle délibératif et décisionnel statutaire. Un « pool » de facilitateurs est créé pour étendre les pratiques et l'animation des réunions selon le modèle sociocratique. Cependant, cette méthode est parallèlement de plus en plus critiquée en interne face à la persistance de désaccords et de conflits politiques latents :

Je trouve que la GPC est intéressante, mais j'ai l'impression qu'elle prend du coup des fois une place trop forte à CONSOMX. En fait ou tout devient GPC et je trouve que des fois d'avoir une confrontation et d'avoir un vote et que chacun se prononce... C'est ça aussi. En fait, tu vois sur des décisions... En tout cas, moi, je le vis comme ça. Je me dis démocratie, c'est bien le moment de dire : "mais moi, je vote pour ça". Après accepter que la majorité l'emporte. (E_39)

4.1.5. Une politisation latente

Comme le rappelle Ouahab (2009, p. 340), dans ce type de coopérative les positions de 1800 coopérateurs sont nécessairement en conflit. Au sein de CONSOMX, ces dissensus touchent en premier lieu le choix des produits mais s'étend également à divers sujets aussi bien stratégiques qu'opérationnels : ouverture/fermeture le dimanche, mise en place de caméras au



sein du magasin, la juste participation des coopérateurs, etc. Or, si au sein de La Louve, c'est un petit groupe d'individus qui tranche de manière permanente les antagonismes internes (Ouahab, 2019), CONSOMX propose, par son utilisation des MS&H, une ouverture de ces problématiques à l'ensemble des coopérateurs. Cependant, au fur et à mesure de nos entretiens et de nos observations, l'hypothèse d'une évacuation du politique par la délibération sociocratique est devenue un point central de notre recherche :

Beaucoup de réunions qui étaient soit frustrantes parce qu'elles étaient inefficaces soit frustrantes parce que je n'y trouvais jamais vraiment la possibilité d'y exprimer des opinions qui se rapproche du volet politique. (E_47)

(...) Cette question-là n'a jamais été coupée. En néerlandais, on dit 'couper le nœud'. Tu as un nœud et à un moment donné, il faut décider et tu coupes le nœud. Et ça, on n'a jamais fait parce que c'est tellement... (E_41)

Un des facteurs qui finalement arrange c'est le temps. Donc le fait que ça se discute comme ça, ça rajoute du temps et au bout du compte, comme dans beaucoup de problèmes d'égo ou encore idéologiques, les problèmes s'évanouissent avant d'être résolus. Voilà. C'est une manière de gérer. (E_28)

Par exemple, la résolution de la procédure du choix des produits est aujourd'hui une problématique latente, en attente de réponse depuis près de trois ans. Face à ce constat, beaucoup de coopérateurs et de salariés sont favorables pour ouvrir cette question politique. Or, il ne semble pas exister de dispositif délibératif adéquat pour accueillir ce type de débat et de décision :

Un statu quo n'est pas forcément bon mais si on ouvre la boîte de Pandore... Encore une fois, je pense que l'équation ne va être résolue que si on l'ouvre. Il faut s'attendre à ce qu'il y ait des débats qui soient houleux, soient intenses où on n'arrivera pas à avoir une levée d'objection totale (...) on a tous des sensibilités différentes, il y en a certains qui ont plus de facilités à parler, à s'exprimer, à s'énerver. (E_7)

L'important pour moi est qu'il n'y ait pas un groupe qui... qu'un bloc du pouvoir impose des choix et des idéologies. Le challenge, c'est de trouver des vrais outils démocratiques. Même pour CONSOMX qui se dit très démocratique, pour faire sortir la réelle volonté et la réelle identité, les vrais besoins qui forment la coopérative qui peuvent apporter un peu plus loin que certaines idéologies personnelles. (E_18)

Le consensus naît du fait que le noyau de personne dans ces comités (...) c'est un nombre restreint de personnes qui se respectent, qui s'observent et qui jusqu'à présent n'ont pas connu de désaccord majeur. (...) C'est que les gens comprennent que parce qu'il n'y a aucune manière prévue de régler les dissensions, on a tout intérêt de maintenir une unanimité. (E_28)

De même, le sujet de l'ouverture le dimanche a fait l'objet de nombreuses discussions. Suite à plusieurs GPC, le choix a été fait d'ouvrir pour un temps limité. Durant notre période d'observation et d'entretien, cette phase de test s'est achevée, le supermarché restant pour autant ouvert sans re-délibération prévue. Face à cette situation, un tag au sol devant le supermarché a été réalisé pour dénoncer cette situation. Cette situation rompt avec l'image d'une coopérative harmonieuse, mais souligne l'invisibilisation des positions politiques :

Pourquoi les gens font ça? Pour moi, c'est un havre de paix. Tu vois. Je trouvais que c'était assez agressif de passer par le tag. Surtout que voilà... comme on l'a dit, le fait qu'on soit... Ça a été voté en AG. Donc on a laissé les gens choisir. (E_3)



(...) ça crée une chape de plomb sur des débats de fond. Et après ça ressort de partout ! Maintenant, tu vois un tag devant le magasin. Je ne sais pas si tu en as entendu parler. On commence à faire de drôles de choses juste pour pouvoir s'exprimer parce que tu as cette chape de plomb de la méthode qui ne le permet pas ! (E_44)

En général, tu prends cette manière de t'exprimer parce que les autres que tu as essayé n'ont pas marché. Et quand tu veux marquer ton mécontentement... Tu veux marquer quelque... tu veux exprimer quelque chose, en général un mécontentement à d'autres personnes. (E_32)

Cette latence politique exacerbe les tensions interpersonnelles que nous avons pu observer au sein des organes de CONSOMX (O_CC ; O_COPI) et que certains membres nous ont partagées. Celles-ci, sous-jacentes aux conflits politiques, participent à un épuisement de nombreux coopérateurs et salariés qui finissent par quitter ou se désinvestir de la coopérative (E_22 ; E_35 ; E_46 ; E_47) :

(...) il y a pas mal de tensions interpersonnelles qui ressortaient. Pas au sein du comité, mais avec d'autres organes ou d'autres personnes à d'autres positions dans CONSOMX. (...) Il faut que ça reste motivant, une source d'énergie quoi pas... Pas un truc qui te pompe et qui t'assomme. (E_12)

4.2. LA GESTION PAR CONSENTEMENT ET LA POLITIQUE DEMOCRATIQUE

La GPC est appréciée de manière ambivalente. Moyen alternatif de délibération, elle est considérée par certains comme la « *méthodologie de l'autogestion* » (E_22). Elle permettrait ainsi l'écoute du plus grand nombre, *a contrario* des modalités classiques des OESS :

(...) c'est du respect de gens donc... Bah moi en plus, je me suis rendu compte que j'étais très, très bête dans mes réactions à toujours vouloir interrompre et amener quelque chose. Et au final... Je trouvais ça très intéressant et instructif. Et je me suis dit, merde pourquoi on fait pas ça partout. C'est dingue. (E_45)

C'était génial. Je me suis laissé emmener... J'ai pu observer aussi que le groupe suivait en fait et qu'on arrivait à des décisions parfois touchy à 150 en une heure. (E_35)

(...) j'étais très impressionné aussi par leur technique dans les AG, par exemple, de gestion des interventions. (...) je faisais pleins de trucs dont je n'avais jamais entendu parler. Et ça, ça m'a beaucoup impressionné parce qu'effectivement, je fais partie aussi d'autres associations où les AG se passent beaucoup moins bien, parce que justement, elles ne sont pas gérées par des professionnels. (...) Du coup, on perd beaucoup moins de temps en blablas inutiles et en pinailleries. (E_20)

Cependant, si le premier discours concernant ce dispositif est dans l'ensemble positif, nos entretiens et quelques conversations informelles ont permis d'identifier que la GPC est de plus en plus discutée au sein de CONSOMX :

Mais c'est vrai que depuis que je suis dans les machines CONSOMX là, depuis quelques mois, je me dis tout est GPC quoi. Je trouve que des fois, bah des fois... Du coup, c'est un peu lourd, on n'avance pas trop trop. Et puis, je trouve que sur la question philosophique de CONSOMX... Moi, ça me pose comme un problème que... On n'arrivera jamais à un consentement entre un *one stop shopping* et un marché consomm'acteur. Je me dis mais pourquoi à un moment on n'ose pas le vote, en fait? Et tant pis. Il y aura des gens qui seront peut-être pas contents avec ça. (E_39)

J'ai trouvé ça mitigé. J'ai trouvé ça intéressant parce que moi, j'ai fait pas mal d'AG quand je travaillais chez X¹¹ et je trouvais que beaucoup de gens qui monopolisait la parole, qui prenait beaucoup d'espace, et d'autres qui n'osaient pas s'exprimer. Je ne suis pas si sûr que ça que... Par la complexité de la manière... la difficulté à

¹¹ Une association.



maîtriser tous ces concepts-là, finalement, je ne suis pas sûr que les gens qui sont peut-être un peu plus timorés et introvertis ont nécessairement plus d'espace dans ce type de fonctionnement là. (E_46)

4.2.1. Une délibération prescrite

La GPC, à l'image des MS&H, propose un modèle clé en main telle que nous l'avons schématisé dans la Figure 2. La délibération doit ainsi s'insérer dans ce modèle préétabli dont les facilitateurs sont les garants, tout « dérapage » vis-à-vis de la méthode est ainsi interrompu et réorienté par ceux-ci (O_AG1 ; O_COPI3-4 ; O_CC).

Donc ce que j'ai observé, c'est une rigidité, un sentiment d'avoir les ailes coupés dans les discussions de GPC. Et donc... J'ai toujours trouvé qu'il avait beaucoup de gâchis, beaucoup de chairs à canon qui venaient et qui repartaient ensuite. (E_44)

Et bien il y a une personne, qui voulait avoir un débat d'idée, une discussion. Et bien on lui dit "Non. C'est pas à toi. C'est pas le moment. C'est pas maintenant." Et donc... oui il y a cette frustration de ne pas pouvoir ouvrir un débat de discussion ou d'option. (E_44)

Mais peut être avec la même remarque que... avec les nouvelles AG qui se sont enchaînées... J'ai vu ce processus plusieurs fois et à... Non, je suis encore assez positif, c'est juste que... Ça reste que j'ai l'impression que ça reste vraiment difficile pour certains coops de comprendre. C'est quoi une objection? C'est quoi une question clarification ? Et lors de la dernière AG, j'ai entendu quelques remarques sur la facilitation. Les gens ont dit que oui, elle était très "steering", la facilitatrice dans sa façon de diriger les gens : « Oui, mais ça, c'est pas une objection. Ça, c'est une question, etc. » Et que certains gens ne se sentaient pas vraiment à l'aise et je pense qu'ils avaient l'impression de ne pas vraiment être écoutés. (E_30)

La prescription avancée du modèle de délibération produit un cadrage du débat en définissant en amont ce qui est autorisé de dire et ce qui ne l'est pas. La GPC cadre le contenu et le résultat des délibérations. Ainsi, si ce dispositif est pour autant considéré comme un dispositif efficace dans la prise de décision par certains coopérateurs (E_1 ; E_5 ; E_6 ; E_12 ; E_21 ; E_28 ; E_32), c'est avant tout qu'il permet d'aboutir à des décisions sans discussion superflue : « *on écarte à chaque fois toute la complexité de la réflexion pour aller au résultat efficace. Voilà* » (E_37).

Je trouve que ce sont des méthodes intéressantes mais qui ne nuancent pas et qui en fait formatent à un modèle de réponse quoi. (E_37)

Une objection... Enfin il y a des gens qui aimeraient bien juste s'exprimer pour donner leur préférence ou dire "oui, mais je suis d'accord, la décision, mais quand même, je trouve que ce serait mieux si on avait fait ça". (...) c'est clair que parfois, c'est frustrant... de ne pas pouvoir exprimer complètement toutes les idées qu'on peut avoir. (E_26)

4.2.2. Une délibération a-conflictuelle et positive

Durant une GPC, il n'existe pas de procédure contradictoire. Le modèle ne recherche pas des réactions divergentes à la proposition et aux éléments déposés au centre mais invite à apporter des éléments de « bonification » (OCP1 ; OCP2 ; O_AG1). Les étapes de réactions, d'objections et de consentement n'exigent pas de jouer la controverse mais de nourrir le « centre » : il s'agit de « *ne pas rentrer en débat. Chacun s'exprime pour nourrir le centre, c'est à dire pour faire avancer le groupe dans le processus de décision* » (Fondation Nicolat



Hulot). Ainsi présentée et pratiquée, la délibération sociocratique se résume à un échange d'informations simples, argumentées et rationnelles à distinguer de l'opinion :

Parce qu'il y avait dans la salle des personnes qui avaient des opinions et qui tenaient à leurs opinions. Et donc, du coup, une gestion par consentement là, c'était super compliqué d'arriver à mettre la personne dans... "Oui, OK, vous avez un argument, mais... c'est pas ça qu'on vous demande quoi !" (E_5)

Et certaines personnes sont venus me voir après pour me dire que c'était assez incroyable cet outil de sociocratie parce qu'on n'arrive jamais à se fâcher. Ouais il a dit : « on n'arrive jamais à se fâcher ». (E_44)

La GPC est ainsi caractérisée par la non-conflictualité des délibérations qui y sont effectuées : il n'y a pas de débat, de controverse, de confrontation d'opinions et de mise en scène de projets politiques antagonistes (O_AG1 ; O_COPIIL ; O_CP ; O_CC ; E_34 ; E_39 ; E_44). Les éléments « *pourris* » (E_24) ou « *embêtants* » (E_34) ont ainsi tendance à être écartés par la double médiation du facilitateur et du centre. Or, plusieurs conceptions politiques cohabitent aujourd'hui difficilement au sein de la CONSOMX et la GPC ne permet pas de porter et d'organiser ce type de discussion basé sur l'opinion :

Il y a des questions idéologiques tu vois. Et quand on est sur de l'idéologie, on n'est pas sur des arguments, donc il y a pas moyen d'en sortir en fait. (E_22)

Mais le gars est resté sur son avis et voulait le faire savoir. Donc, en fait... Mais à la limite, sortez parce que vous n'avez rien à faire ici. (E_4)

La GPC se présente ainsi comme un projet de résolution positive et a-critique. Aussi, à l'instar de la pensée positive, il suffit de se focaliser sur « *ce qui est bon et positif* » (Fineman, 2006) ; les perceptions négatives sont niées. « *Que proposes-tu ?* », souvent énoncé par le facilitateur, écarte et contient les perceptions négatives sans solutions immédiates de certains participants :

(...) Le critère qui nous a fait dire ce n'est pas un risque, c'est une projection négative. (...) Le fait que c'est un point d'attention, il a été porté au conscient et qu'on doit faire confiance. (E_24)

L'objection c'est le désaccord au motif que la décision peut être partiellement dangereuse, essentiellement. Et donc, quand on a expliqué ce qu'était une objection, on a demandé s'il y en avait. Dix, douze mains qui se lèvent pour des objections. Dix minutes pour formuler les objections. Et puis le fait... de s'apercevoir, une fois que l'on décortique ce qui sort de ce délais..., ce n'est qu'aucune d'entre-elles ne réunit les caractéristiques d'une objection. Et donc, en disant voilà : toi tu aimerais bien que ce soit autrement, mais est-ce que la décision qui est proposé, est-ce que tu estimes qu'elle dangereuse ? Est-ce qu'elle est directement dangereuse ? ou est-ce que c'est à terme ? ou est-ce qu'il ne faudrait pas éventuellement si on prend cette décision revisiter à un moment donné si tes craintes... Une crainte c'est pas une objection. Si tes craintes se réalisent ou si le danger que tu pressens ce précise est-ce qu'on peut toujours revoter la décision ? Et donc on a réussi au prix d'une demi-heure, dans une assemblée générale ! Mais au bout d'une demi-heure on a réussi à démontrer que les objections n'étaient pas des objections au sens de... voilà. Et donc que la voie était libre à la décision par consentement et ont pris la décision. (E_28)

Les ressentis et les objections sont ainsi invités à être résumés et limités à une phrase simple et positive (E_13, O_AG1 ; O_COPIIL) pour permettre avant tout de rediriger et de bonifier la proposition initiale.



L'idée c'est que tu peux pas contredire mais que tu essaies de bonifier les propositions. Il faut toujours parler en "je" et ne pas impliquer d'autre personne. Du coup, tu dois vraiment dire si t'as vraiment un grosse objection ou si tu peux vivre avec. L'idée c'est d'être constructif et de ne pas être négatif. (E_27)

(...) l'évolution de la proposition fait partie inhérente des processus d'intelligence collective : à la différence d'un processus de vote où l'on choisit une option, dans les processus que nous employons, tout le groupe se met au service du projet et identifie d'éventuelles objections. Le groupe cherche alors à lever ces objections et peut modifier la proposition. (Mail interne)

Cette tendance à exclure la critique et la dispute est symbolisée en fin de processus de GPC. Il est en effet prévu, par les référentiels utilisés, de « *célébrer* » la décision qui est prise par des applaudissements collectifs :

Et je trouve que c'est une méthode très violente de convergence. Et quand on parle de bonification et d'une célébration qui met une idée sur la table d'une GPC, et bien la manière par exemple dont ça s'est passé en AG, moi je l'ai trouvé hyper-violente. Il y avait une personne qui était disons opposé à une idée... (...) Tu as une personne qui n'est pas d'accord et à qui ont dit que son argument ne sert à rien et n'est pas retenue. (...) célébrer et remercier que cette personne vienne... Non. Parce que à chaque fois, il y a le temps ! Il y a le temps ! On doit avancer! (E_44)

Cette conception de la délibération et de l'organisation au sein de CONSOMX participe à construire une image de non-conflictualité et d'harmonie de la coopérative qui est vécu par la majorité des coopérateurs comme un « *havre de paix* » (E_3), un lieu de convivialité même durant les délibérations. Certains, en s'impliquant d'avantage, sont ensuite surpris, voire déçus, de comprendre les conflits et les dissensions latents au sein de CONSOMX et de leur conséquences organisationnelles (E_3 ; E_34 ; E_43 ; O_RAP1).

4.2.3. La production du consentement

En dehors des facilitateurs, les coopérateurs ne sont pas formés à ce dispositif et ont des difficultés à participer: « quand intervenir ? », « Mon objection est-elle une objection ? », etc. Le cas des AG est symptomatique car considérées comme le lieu de délibération et de décision des coopérateurs (E_26). Une majorité des participants sont cependant des primo-participants (Figure 5), ce qui renforce la passivité générale des coopérateurs face à une incompréhension du dispositif délibératif utilisé :

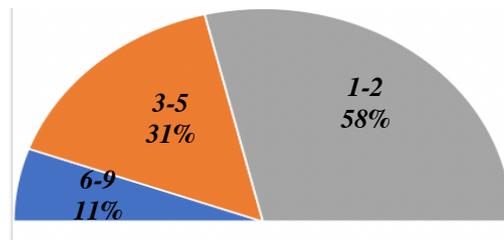
On fait 3-4 AG par an c'est jamais les mêmes personnes qui sont là. Il faut quand même être méchamment entraîné pour pouvoir assimiler correctement tous ces concepts là et pour pouvoir finalement... Aller en jouer, pour que ça devienne de manière naturelle. (E_46)

Il y avait une séance où on devait décider si on allait acheter le local. Et en fait, c'était assez intéressant parce que tout ce qui était système de lever d'objections c'était quelque chose que je ne connaissais absolument pas et donc cette manière d'aborder les choses a vraiment été intéressante. J'étais assez intimidée parce qu'il y avait beaucoup de personnes, il y a des gens qui ont des arguments très valables et que... J'avais du mal à voir quand je devais mon avis, ma réaction ou... mon objection. (E_7)

(...) quand t'es pas familiers avec ça, et que c'est le moment de donner ton ressenti ou un avis. Et puis que toi, tu viens déjà avec ce qui ressemble à une objection avec machin et qu'en face, quelqu'un te renvoie : « C'est pas ça qu'on te demande c'est autre chose ». C'est du chinois pour toi. C'est un peu un peu bizarre et... Après, ça touche aussi certaines limites du niveau d'information des gens qui participent à la GPC. (E_12)



Figure 5 : Participations moyennes des participants des neuf dernières AG¹²



Il est en effet difficile pour les coopérateurs de produire une objection considérée comme valable par les facilitateurs, eux-mêmes parfois mis en difficulté (E_24 ; E_44 ; O_AG1).

(...) au comité gouv on est entre quasi experts parce que on fonctionne comme ça avec ces outils-là, on est clairement des professionnels de ce genre de truc qui sont là...¹³ Donc tu as une espèce de fluidité comme ça qui fait qu'une GPC va être assez rapide. Chacun sait à quel moment, il peut dire quoi. Donc tu as une fluidité, une confiance,... Entre nous tu as les prérequis qui font que ces outils fonctionnent aussi au sein du comité. (E_12)

Claire et précise, une objection valable doit en sus être démontrée par des chiffres, des informations et des arguments précis et rationnels que la majorité des coopérateurs ne possède pas (E_4 ; E_12) :

(...) ce qui serait intéressant c'est que les personnes sachent déjà qu'ils vont avoir une objection qu'ils puissent préparer cette objection, qu'on ne nous demande pas sur le moment : "préparez une phrase !". C'est très intéressant comme exercice mais ça l'est seulement s'il y a un expert du sujet peut aider à l'élaboration. (E_13)

(...) tu as une violence dans l'organisation par rapport à un coopérateur lambda qui donne son avis. Mais comme ça ne répond pas au sujet précis qui a été défini et bien on le remballé. (E_44)

Face à ce dispositif, les coopérateurs se dispensent donc de participer pour éviter le risque de se faire interrompre par le facilitateur devant tous les autres participants (E_44). Ils adoptent un comportement passif et discipliné.

La plupart des AG dans lesquelles on... De CONSOMX dans lesquelles je me suis trouvé à chaque fois c'est les mêmes explications. Chaque fois je trouve qu'il y a les mêmes frustrations même si les gens sont en général très disciplinés dans le public. (E_46)

Oui ça s'est passé calmement, après les gens de CONSOMX, même si on est dans un monde homogène et que c'est la même population malgré tout, on a tous des sensibilités différentes, il y en a certains qui ont plus de facilité à parler, à s'exprimer, à s'énerver. Donc, il y a quand même eu des gens, on voyait que ça tourne en boucle en fait et qu'ils ne prenaient pas forcément en considération ce qu'on disait pour des raisons qui leurs sont propres. Ce qui fait que des personnes on s'est dit qu'on n'arriverait pas à leur faire changer d'avis. Je me souviens plus exactement comment c'était mais ils ont amené la chose dans le sens où : « on comprend ce que tu dis, maintenant à part toi qui, malgré tout continue à avoir cette objection, l'ensemble des personnes n'en a pas... donc est-ce que t'acceptes que malgré tout ... (E_7)

Si la GPC a été conçu par Edenburg comme libérateur pour les minorités, elle tend donc à produire le consentement de celle-ci. Tout d'abord, face à une assemblée, la majorité des participants qui émettent et tiennent des objections sont avant tout des personnes connues et

¹² Graphique construit selon les listes des participants des neuf dernières années.

¹³ Le comité gouvernance est un groupe de membres qui prend en charge la création d'outils et de dispositifs participatifs. Ils sont tous sensibilisés et formés aux « techniques d'intelligence collective », dont la GPC.



reconnues au sein de CONSOMX, ils savent que leur parole est écoutée (O_AG ; O_COPI). De l'autre côté, les coopérateurs peu impliqués resteront majoritairement passifs dans le processus délibératif faute d'informations sur le sujet et de confiance dans sa compréhension (O_AG ; E_46 ; E_47). Aussi, il est difficile pour un coopérateur d'exprimer et de tenir une objection envers et contre tous :

J'étais resté avec un petit truc parce qu'en fait, au bout d'un moment, il n'y avait plus qu'une personne qui avait une objection. Et en fait, je me rappelle qu'il a dit à tout le monde... (...) Mais j'ai trouvé ça tout à fait légitime que des gens aient des objections. Mais lui, à la fin, il était presque en mode : "Non mais je vais la lever parce que je ne vais pas bloquer toute une AG derrière moi." En plus, il était dans les premiers rangs, donc ça faisait vraiment... Et là, je me suis dit : "C'est intéressant la GPC, mais au final, on arrive à quelqu'un qui finalement se retire un peu... « sacrifie » son opinion pour faire en sorte que... voilà !" (E_39)

A un moment donné, c'est ... Est-ce qu'il y en a d'autres qui la rejoignent ? Non elle toute seule et puis c'est tout. Elle reste avec son objection et puis c'est tout. Parce que c'est... En fait, ça aussi, si on se sent pas du tout confortable avec la façon dont CONSOMX fonctionne, on n'est pas obligé d'y rester. (E_5)

Il y donc, dans la pratique de la GPC, une création du consentement des coopérateurs avec une autocensure d'une majorité des coopérateurs. Le dispositif tend ainsi à aplatir les conflits et à produire une image consensuelle, ce « *qui permet de garder un projet très large assez consensuel, peut être parfois à l'excès* » (E_26). Le processus délibératif, tel que présenté en Figure 2, en estompant les divergences et en produisant le consentement, engendre des décisions consensuelles où les antagonismes sont écartés faute d'être délibérés :

(...) le chantier produit qui est quand même un processus qui est revenu plusieurs fois à l'Assemblée, où on voit que là ça cristallise des tensions ou des visions différentes du projet mais... je pense que c'est là où c'est intéressant. C'est réussir à trouver cet équilibre entre ces visions différentes. Et pour moi, l'assemblée générale avec les dispositifs qui existent pour le moment autour, c'est à dire les soirées de chantiers qui sont ouverts à tous les coopérateurs. C'est ce genre de choses qui pour moi devrait permettre d'arriver à des décisions les plus consensuelles possibles, sachant qu'à un moment, c'est clair tu peux pas voir dans un projet comme ça tout le monde qui est d'accord avec la décision. (E_26)

C'est qu'on arrive à un consensus en fait. Et du coup, il y a plus de diversité, finalement, d'opinions. On se retrouve avec un espèce de consensus mou. (E_39)

5. DISCUSSION : L'EVACUATION DU POLITIQUE

Malgré le projet démocratique par l'adoption des MS&H, CONSOMX propose une « démocratie consensuelle » (Figure 6), proche de la post-démocratie telle que définie par Rancière (1995, p. 135). Si cette image consensuelle permet d'attirer le plus grand nombre, elle affaiblit la dynamique démocratique. Les antagonismes politiques ne sont pas transformés en agonisme ; les conflits politiques restent non-résolus, ne pouvant être mis en scène par une institution et un processus délibératifs adéquats. *A contrario* du modèle « adversarial », portée par Mouffe (2014), qui doit permettre de mettre en jeu et d'appivoiser les antagonismes politiques, la GPC exclut ce qui est de l'ordre de la confrontation des opinions, des *doxai* castoriadiennes. Elle tend à éliminer ceux-ci de la sphère publique, à savoir les

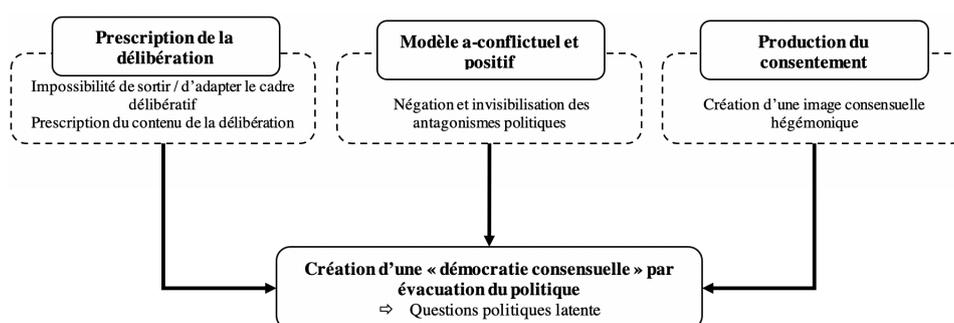


différents organes de la coopérative. Les dissensus politiques sont dès lors relégués à l'informalité : ils se transforment alors en conflits interpersonnels parfois violent ou, à l'instar du tag sur l'ouverture le dimanche, en manifestation en dehors des dispositifs délibératifs. On retrouve donc au sein de CONSOMX les critiques attribuées aux EL:

- (1) Une prescription de la délibération qui encadre le contenu de la délibération (De Ridder, 2020)
- (2) Une négation et une invisibilisation des antagonismes politiques suscitée par un refus de toute controverse et confrontation sous couvert d'une pensée positive (Daudigeos et al., 2021; Picard, 2015; Picard & Islam, 2020),
- (3) La production du consentement au sein des coopérateurs qui tend à créer un image consensuelle de la coopérative, c'est-à-dire un processus de disciplinarisation (Fox & Pichault, 2017)

L'ensemble de ces éléments, en évacuant toute dimension politique, produit une situation organisationnelle similaire aux *food coops* étudiées par la littérature, à savoir La Louve (Paris - Ouahab, 2019 ; El Karmouni & Prévot-Carpentier, 2016 ; El Karmouni, 2017) et Superquinquin (Lille - Cary, 2019).

Figure 6 : La création d'une démocratie consensuelle



Cette situation trouve son origine dans une GPC qui propose un modèle dé-politique et rationaliste qui, comme l'introduisait Battistelli (2019), conçoit l'activité délibérative comme un échange d'informations instaurant « *des mécanismes d'ajustements automatiques de transmission de l'information* » (p. 18). Ces conclusions nous invitent ainsi à reconsidérer l'application des modèles d'auto-organisation issus des sciences physiques au sein de milieux



sociaux, dont organisationnel¹⁴, participant directement à un processus de dégénérescence démocratique par évacuation du politique. Ainsi, ces modèles dits plats ne résolvent pas les enjeux du nouveau modèle de coopération portés par les *food coops*.

CONCLUSION : PARLER ET FAIRE LE POLITIQUE EN ENTREPRISE

Cet article apporte une réponse aux suggestions de certains sur l'intérêt des nouveaux modèles managériaux comme résolution des enjeux organisationnels des ED. Le cas unique de CONSOMX, nous permet ainsi d'apporter un premier travail empirique. Notre recherche montre que, loin de prévenir le processus de dépolitisation, les MS&H y participent activement. En empêchant toute délibération politique, elle évacue la pratique politique interne. Ils créent *de facto* une évacuation des enjeux politiques derrière des ambitions argumentatives.

En sus, cet article cherche à entrouvrir un nouveau questionnement pour les sciences de gestion : dans quelle mesure et comment penser, parler et agir politique en organisation ? L'organisation politique du travail, telle qu'envisagée par Ouahab (2019) pour perpétuer la vitalité démocratique, est en cours d'étude chez CONSOMX par la mise en place d'une recherche-action pour expérimenter la délibération et la pratique politique en organisation

Deux limites peuvent cependant être identifiées dans cette recherche. Tout d'abord, le cas de CONSOMX étant un cas extrême, la généralisation de ses résultats n'en est que plus difficile. Il est maintenant nécessaire de multiplier les études de cas d'ED mobilisant les EL et les MS&H comme mises en acte démocratique. De surcroît, cet article ne prend pas en compte certains facteurs externes qui pourraient également participer à ce processus de dépolitisation.

BIBLIOGRAPHIE :

- Allard-Poesi, F. (2010). Coder les données. In Y. Giordano (Éd.), *Conduire un projet de recherche : Une perspective qualitative* (p. 245-287). EMS.
- Aufrère, L., Eynaud, P., Gauthier, O., & Vercher-Chaptal, C. (2019). Entreprendre en commun(s). *Revue française de gestion*, N° 279(2), 83-96.
- Battistelli, M. (2019). Les apports contrastés de l'holocratie à la démocratie délibérative en entreprise. Une étude ethnographique dans une PME de l'Yonne. *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme Entreprise*, n° 35(2), 3-23.
- Bockelbrink, B., Priest, J., & David, L. (2015). *Un Guide Pratique pour Evoluer vers des Organisations Agiles et Résilientes avec la Sociocratie 3.0*.

¹⁴ Sur ce sujet, aller voir les débats du colloque de Cerisy (1981) : « *L'auto-organisation. De la physique au politique* » publié dans Dumouchel et Dupuy (1983).



- Boespflug, M., Pasquet, P., & Sauviat, I. (2015, octobre). La reconnaissance des parties prenantes dans une coopérative de consommation. 18^{ème} colloque Etienne Thil, Roubaix.
- Bonnemaizon, A., & Béji-Bécheur, A. (2018). Démocratie du statut à l'action. *Revue française de gestion*, N° 276(7), 123-142.
- Booth, T. (2016). *Food Coop* [Film documentaire]. Lardux Films.
- Brière, T. (2017). Les expériences de libération sous contrôle. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, Vol. XXIII(56), 265-282.
- Buck, J. A., & Edenburg, G. (2004). *La sociocratie. Les forces créatives de l'auto-organisation* (G. Charest, Trad.).
- Carney, B. M., & Getz, I. (2016). *Liberté & Cie : Quand la liberté des salariés fait le succès des entreprises* (O. Demange, Trad.).
- Cary, P. (2019). Consommer autrement... sans changer les institutions. L'exemple d'une coopérative de consommateurs lilloise. *Geographie, économie, société*, Vol. 21(3), 231-250.
- Castoriadis, C. (1996). *La montée de l'insignifiance*. Éd. du Seuil.
- Castoriadis, C. (2004). *Ce qui fait la Grèce, I*. Éd. du Seuil.
- Chabanet, D., Colle, R., Corbett-Etchevers, I., Defélix, C., Perea, C., & Richard, D. (2017). Il était une fois les entreprises « libérées » : De la généalogie d'un modèle à l'identification de ses conditions de développement. *Question(s) de management*, 19(4), 55-65.
- Chiapello, È., Gilbert, P., & Baud, C. (2013). *Sociologie des outils de gestion : Introduction à l'analyse sociale de l'instrumentation de gestion*. La Découverte.
- Dacheux, É. (2016). Du consentement à la délibération : Une critique communicationnelle du marketing politique. *Communiquer. Revue de communication sociale et publique*, 16, 85-110.
- De Ridder, M. (2020, juin 3). Quand l'entreprise dite « libérée » prescrit la délibération sur le travail : Le cas d'un ministère belge. XXIX^e Conférence Internationale de Management Stratégique, Online.
- de Bony, J. (2018, juin 11). Décisions consensuelle et sociocratique aux Pays-Bas. Journée d'étude « Décision et Sociocraties », IAE de Paris.
- Denzin, N. K. (1970). *The research act* (Aldine).
- Dumouchel, P., & Dupuy, J.-P. (Éds.). (1983). *L'Auto-organisation : De la physique au politique*. Seuil.
- El Karmouni, H. (2017). Le travail du consommateur pour la mise en place d'une alternative : Cas du supermarché coopératif La Louve. Université Paris-Est.
- El Karmouni, H., & Béji-Bécheur, A. (2015, novembre). La Louve : Un nouvelle culture des coopératives de consommateurs en émergence " Faire Trade ". Journées Normandes de la Recherche sur la Consommation. <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-01264211>
- El Karmouni, H., & Prévot-Carpentier, M. (2016). L'idéal coopératif dans une organisation contemporaine. *RECMA*, N° 340(2), 78-92.
- El Karmouni, H., & Prévot-Carpentier, M. (2018). X. Coopérateur, consommateur, travailleur : L'individu en tension. In *GESS* (p. 203-215). EMS Editions.
- Endenburg, G. (1998a). *Sociocracy as social design : Its characteristics and course of development, as theoretical design and practical project*. Eburon.
- Endenburg, G. (1998b). *Sociocracy : The organization of decision-making: « no objection » as the principle of sociocracy*. Eburon.
- Fox, F., & Pichault, F. (2017). Au-delà des success stories , quel processus de libération ? : Étude de cas au sein du secteur public belge. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, XXIII(56), 87-107.
- Gand, S., & Segrestin, B. (2009). Peut-on partager la direction de l'entreprise ? Retour sur les « entreprises démocratiques ». *Entreprises et histoire*, 57(4), 126-140.



- Getz, I. (2009). Liberating Leadership : How the Initiative-Freeing Radical Organizational Form Has Been Successfully Adopted. *California Management Review*, 51(4), 32-58.
- Gilbert, P., Raulet-Croset, N., & Teglborg, A.-C. (2017). « L'entreprise libérée » : Analyse de la diffusion d'un modèle managérial. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, 56, 205-224.
- Hatchuel, A., & Molet, H. (1986). Rational modelling in understanding and aiding human decision-making : About two case studies. *European Journal of Operational Research*, 24(1), 178-186. [https://doi.org/10.1016/0377-2217\(86\)90024-X](https://doi.org/10.1016/0377-2217(86)90024-X)
- Hiez, D. (2014). La loi sur l'économie sociale et solidaire : Un regard juridique bienveillant. *Revue internationale de l'économie sociale: Recma*, 334, 44.
- Husser, J. (2005). Chapitre 3. Contextualisme et recueil de données. *Methodes Recherches*, 65-100.
- J. Robertson, B. (2016). *La révolution Holacracy : Le système de management des entreprises performantes*.
- Jégou, O., & Taskin, L. (2017, octobre 11). Faire sens de l'entreprise libérée : Nouvelle alternative ou réhabilitation de la figure des patrons sociaux?
- Jochnowitz, E. (2001). Edible Activism : Food, Commerce, and the Moral Order at the Park Slope Food Coop. *Gastronomica*, 1(4), 56-63. <https://doi.org/10.1525/gfc.2001.1.4.56>
- Laloux, F. (2015). *Reinventing Organizations : Vers des communautés de travail inspirées*. Diatino.
- Lanciano, E., & Saleilles, S. (2020). L'action démocratique comme enquête. Analyse pragmatiste de la construction démocratique dans une SCIC émergente. *Finance Contrôle Stratégie*, 23-3, Article 23-3. <https://doi.org/10.4000/fcs.5856>
- Langlois, M. (2018, mars 13). Sociocraties et holocraties : Comment ces organisations interrogent la démocratie ? *7ème Atelier Doctoral CMS*.
- Maroudas, L., & Rizopoulos, Y. (2014). La question de la dégénérescence dans les coopératives de production. *Revue internationale de l'économie sociale: Recma*, 334, 70.
- Mattelin Pierrard, C., Bocquet, R., & Sandra, D. (2018). L'entreprise libérée : Quelle(s) nouveauté(s) ? Une revue systématique de la littérature. 34.
- Mélo, D. (2019). 7. Un management qui libère les salariés ? Enquête sur l'entreprise libérée et ses « doubles ». In *Les mutations du travail* (p. 135-154). La Découverte.
- Mouffe, C. (1994). *Le politique et ses enjeux : Pour une démocratie plurielle*. La Découverte/MAUSS.
- Mouffe, C. (2014). *Agonismes : Penser politiquement le monde* (D. Beaulieu, Trad.). Beaux-Arts de Paris les éditions.
- Ouahab, A. (2019). Contester et consentir : La mise au travail des membres d'une organisation alternative. Le cas d'un supermarché coopératif et participatif [Thèse de doctorat en Sciences de gestion]. ESCP.
- Ouahab, A. (2017). *Construire la démocratie organisationnelle : Le cas de la Louve*. 23.
- Ouahab, A. (2018). *Emancipated shelf : Labor Process in A New Wave Food Coop*. 19.
- Passetti, E., Bianchi, L., Battaglia, M., & Frey, M. (2019). When Democratic Principles are not Enough : Tensions and Temporalities of Dialogic Stakeholder Engagement. *Journal of Business Ethics*, 155(1), 173-190. <https://doi.org/10.1007/s10551-017-3500-z>
- Picard, H. (2015). « Entreprises libérées », parole libérée ? Lectures critiques de la participation comme projet managérial émancipateur [Thèse de doctorat en Sciences de gestion]. Paris 9 - Ecole doctorale de Dauphine.
- Picard, H., & Islam, G. (2020). 'Free to Do What I Want'? Exploring the ambivalent effects of liberating leadership. *Organization Studies*, 41(3), 393-414.
- Rancière, J. (1995). *La mésentente : Politique et philosophie*. Galilée.



- Robé, J.-P. (1999). *L'entreprise et le droit* (1re éd). Presses universitaires de France.
- Romme, A. G. L. (1995). The sociocratic model of organizing. *Strategic Change*, 4(4), 209-215. <https://doi.org/10.1002/jsc.4240040404>
- Romme, A. G. L. (2015, septembre 10). The Big Misconceptions Holding Holacracy Back. *Harvard Business Review*.
- Segrestin, B., & Hatchuel, A. (2012). *Refonder l'entreprise*. Seuil.
- Strauss, A., & Corbin, J. M. (1990). *Basics of Qualitative Research : Grounded Theory Procedures and Techniques* (2 édition). SAGE Publications Inc.
- Taskin, L., & Frémeaux, S. (2019). Le dialogue : Un impensé de l'entreprise libérée ? In M. Detchessahar, *L'entreprise délibérée : Refonder le management par le dialogue*.
- Urfalino, P. (2007). La décision par consensus apparent. Nature et propriétés¹. *Revue européenne des sciences sociales*, XLV-136, 47-70. <https://doi.org/10.4000/ress.86>
- Yin, R. K. (2014). *Case study research : Design and methods* (Fifth edition). SAGE.

Annexe 1 : Organes et mandats de CONSOMX (d'après le RIO)

ORGANES	TYPE DE COMPETENCES	EXEMPLES DE DECISIONS ET ACTIONS
ASSEMBLEE GENERALE	Stratégiques	<ul style="list-style-type: none"> - décide le plan de gestion annuel et/ou pluriannuel ; - modifie les statuts ; - nomme et révoque les administrateurs, les membres du Comité sociétal ; - valide la mise en place des nouveaux comités - valide les comptes et le rapport d'activités annuel ainsi que la décharge des administrateurs.
CONSEIL D'ADMINISTRATION	Tactiques	<ul style="list-style-type: none"> - gère les ressources financières avec les comités ad hoc et les salariés; - recrute ou licencie les employés (en concertation avec le comité de coordination) ; - élabore le budget annuel prévisionnel en collaboration avec le comité ad hoc et les salariés - représente légalement la coopérative et est responsable vis-à-vis des tiers - Valide les résolutions proposées par le comité de coordination si celles-ci sont jugées en accord avec l'objet social et l'intérêt de la coopérative.
COMITE DE COORDINATION	Tactiques	<ul style="list-style-type: none"> - définit les objectifs à moyen terme de la coopérative - met en place une politique d'engagement du personnel - valide toute dépense de + de 5000 € - propose des notes préparatoires aux décisions tactiques du CA et rédige des résolutions ; - décide de mettre en place des nouveaux comités en fonction des besoins de la coopérative; - assure la transparence et la bonne diffusion des informations aux coopérateurs à travers les comité et l'AG
COMITES	Opérationnelles	<ul style="list-style-type: none"> - travaillent par thématique pour des missions spécifiques (communication, comptabilité,...) - Elles permettent notamment l'éclosion et/ou l'encadrement d'initiatives de terrain.
LES SALARIES	Opérationnelles	<ul style="list-style-type: none"> - assure la gestion du point de vente en collaboration avec les supercoopérateurs. - assure les achats de la coopérative en lien avec le comité produits - assure le fonctionnement interne du point de vente - valide, avec l'aide des supercoopérateurs, la présence au shift de travail
COMITE TRANSVERSAL	Opérationnelles, transmission d'informations	<ul style="list-style-type: none"> - assure la transmission d'informations entre les différents membres et organes de la coopérative (C.A., salariés, les comités,...) - récolte les volontés des coopérateurs impliqués dans les comités à travers les premiers liens de chaque comité. - est un espace de réflexions et de proposition
COMITE SOCIÉTAL	Contrôle	<ul style="list-style-type: none"> - contrôle le respect de la finalité sociale de la coopérative et des comptes ; - convoque une Assemblée générale lorsqu'il le juge nécessaire ; - rédige un rapport annuel sur la manière dont la coopérative a réalisé le but social qu'elle s'est fixée.


Annexe 2 : Références des entretiens effectués au sein de CONSOMX

REFERENCE	DUREE DE L'ENTRETIEN	REFERENCE	DUREE DE L'ENTRETIEN	REFERENCE	DUREE DE L'ENTRETIEN
E_1	0h56	E_17	1h04	E_32	1h02
E_2	1h06	E_18	1h25	E_33	1h40
E_3	1h07	E_19	0h59	E_34	1h21
E_4	1h10	E_20	0h56	E_35	1h29
E_5	1h06	E_21	0h58	E_36	0h59
E_6	1h01	E_22	1h33	E_37	1h06
E_7	1h06	E_23	0h59	E_38	1h11
E_8	1h33	E_24	1h38	E_39	1h13
E_9	0h50	E_25	1h32	E_40	1h13
E_10	0h54	E_26	1h28	E_41	1h31
E_11	1h09	E_27	1h04	E_42	1h00
E_12	1h11	E_28	1h40	E_43	1h04
E_13	1h34	E_29	1h16	E_44	1h29
E_14	1h07	E_30	1h13	E_45	0h56
E_15	1h19	E_31	1h04	E_46	1h21
				E_47	1h35

Annexe 3 : Références des observations au sein de CONSOMX

	REFERENCE	MILIEU OBSERVE	DUREE
OBSERVATIONS NON- PARTICIPANTES	O AG1	Assemblée générale	5h00
	O CC1	Comité de coordination	2h30
	O CP1	Comité produits	1h45
	O CP2	Comité produits avec salariés	2h00
	O SI1	Séance d'information	1h30
	O RS	Réunion salariés	2h30
	O CT1	Comité transversal	1h30
	O CT2		1h15
	O CG1	Comité gouvernance	2h15
PARTICIPATIONS -OBSERVANTES	O COPIL1	Comité de pilotage de la recherche	2h15
	O COPIL2		2h00
	O COPIL3		2h00
	O COPIL4		2h00
	O_CG2	Présentation et discussion du rapport au comité gouvernance	1h30
	O RAP1	Présentation et discussion du rapport aux coopérateurs	3h15
	O RAP2		3h15
O RAP3	2h45		