



# **Le rôle de la communication informelle dans les organisations démocratiques : une ethnographie au sein d'une coopérative de salariés**

**Jaumier, Stéphane**

**Grenoble Ecole de Management**

[stephane.jaumier@grenoble-em.com](mailto:stephane.jaumier@grenoble-em.com)

**Vindevoghel, Vincent**

**Grenoble Ecole de Management**

[vincent.vindevoghel@grenoble-em.com](mailto:vincent.vindevoghel@grenoble-em.com)

## **Résumé :**

---

A ce jour, la littérature consacrée à la prise de décision dans les organisations démocratiques s'est focalisée avant tout sur leurs organes de gouvernance et processus formels. C'est vrai des études portant sur les organisations démocratiques traditionnelles telles que partis politiques, syndicats, coopératives et associations, axées sur l'activité des bureaux, conseils d'administration et assemblées générales. C'est vrai également des études portant sur les organisations apparentées à des mouvements sociaux telles que collectifs féministes et groupes d'affinité anarchistes, axées sur les processus de décision par consensus. Dans cet article, nous visons par conséquent à documenter la contribution jusqu'ici négligée de la communication informelle à la démocratie organisationnelle. Pour ce faire, nous mobilisons un cadre théorique pragmatiste – autour des notions d'enquête et de communauté d'enquête – et une méthodologie ethnographique, et les appliquons à l'étude de Scopix, une coopérative de salariés caractérisée par un égalitarisme très appuyé. L'analyse des processus de décision entourant deux problématiques particulièrement sensibles pour les coopérateurs nous permet



de montrer que : 1/ l'enquête est déclenchée par une atteinte perçue à l'égalité entre coopérateurs ; 2/ la progression de l'enquête passe par l'élargissement de la communauté d'enquête à l'ensemble des coopérateurs ainsi qu'à des personnes extérieures à la coopérative voire à des acteurs non-humains ; 3/ la clôture de l'enquête vient provisoirement verbaliser le rapport de forces entre les coalitions que l'enquête a fait émerger. En donnant à voir le rôle crucial joué par la communication informelle dans la prise de décision, nos résultats contribuent à offrir une compréhension de la démocratie organisationnelle plus équilibrée et fidèle à la réalité, telle qu'elle se pratique au quotidien.

**Mots-clés :** communication informelle, coopératives, démocratie organisationnelle, enquête, pragmatisme

---



# **Le rôle de la communication informelle dans les organisations démocratiques : une ethnographie au sein d'une coopérative de salariés**

« Evidemment que les décisions ne se prennent pas en AG, c'est pas un scoop ! »

Consultante du monde coopératif

## **INTRODUCTION**

Le verbatim qui introduit notre article exprime la réaction spontanée d'une praticienne des organisations démocratiques – en l'occurrence une consultante au service de coopératives de salariés – à une présentation académique dans laquelle était timidement avancée l'idée selon laquelle les décisions, dans ce type d'organisations, n'étaient pas nécessairement prises là où elles étaient formellement censées l'être. Cet épisode témoigne de manière éloquente de la distance qui sépare, dans les sciences de gestion, les chercheurs intéressés à la démocratie organisationnelle d'une compréhension concrète de leur objet (Sobering, 2019). En se focalisant trop sur les dimensions les plus formelles de la prise de décision, la littérature académique semble s'être convaincue que les organes de gouvernance et processus institutionnalisés constituaient l'horizon ultime de la démocratie organisationnelle (e.g. Cheney et al., 2014; Joannidès and Cortese, 2016). Par idéologie ou par confort, elle est restée largement aveugle à la dimension plus informelle qui accompagne nécessairement chaque prise de décision, aussi démocratique se veuille-t-elle, se privant ainsi d'une compréhension étendue du phénomène démocratique dans les organisations (Sobering, 2019).

Cet écart de connaissance ne résulte pas seulement d'un problème de focale. La difficulté à appréhender les dimensions informelles de la démocratie organisationnelle est aussi d'ordre théorique et méthodologique. Les perspectives théoriques mobilisées en sciences de gestion pour faire sens du fonctionnement des organisations démocratiques sont inspirées par la philosophie et l'économie politiques, disciplines qui privilégient une vision abstraite et surtout normative de leurs objets (Rancière, 1995, 2012[1998]). Ces perspectives sont donc habiles à théoriser les formes idéales d'équilibre entre les différents pouvoirs ou encore les processus permettant d'assurer une délibération de qualité (Spear, 2004; Spear et al., 2004; Valiorgue



and Hollandts, 2020). En revanche, elles sont incapables de faire sens des débordements concrets de la démocratie organisationnelle, cette fois entendue comme une forme de vie plutôt qu'un ensemble d'institutions et de processus formels (Lanciano and Saleilles, 2020; Ogien and Laugier, 2017). Pareillement, les méthodologies auxquelles les analyses gestionnaires des organisations démocratiques ont le plus souvent recours, basées sur l'administration de questionnaires et la conduite d'entretiens, font écran à la possible capture des manifestations les plus organiques du phénomène démocratique (Jerolmack and Khan, 2014). Seules des approches fondées sur une immersion suffisamment longue sont à même de mettre au jour les caractéristiques de cette démocratie envisagée à travers ses pratiques du quotidien (Dorion, 2018; Sobering, 2019).

A notre connaissance, la seule étude à s'être à ce jour sérieusement intéressée à la dimension informelle de la démocratie organisationnelle est celle menée par Sobering (2019) sur l'Hotel Bauen, une coopérative de salariés issue du mouvement argentin des entreprises récupérées. Ainsi, c'est à ce programme de recherche à peine émergent que nous souhaitons contribuer à travers la présente étude. Pour ce faire, nous adoptons un cadre théorique pragmatiste visant à dépasser l'appréhension de la démocratie organisationnelle en tant que système institutionnel et saisir, au contraire, celle-ci comme une forme d'auto-organisation ou d'enquête, c'est-à-dire comme une démarche expérimentale permettant la résolution collective d'un problème d'intérêt général (Lanciano and Saleilles, 2020; Laugier, 2018). En cohérence avec ce choix théorique, nous adoptons une méthodologie ethnographique, seule à même de suivre les cheminements informels de ces processus d'auto-organisation et d'enquête. Nous appliquons ces perspectives théorique et méthodologique à l'étude de deux problématiques formulées par Scopix<sup>1</sup>, une coopérative de salariés à l'ethos égalitaire très marqué.

La suite de l'article comprend quatre sections. La première propose un état des lieux de la littérature consacrée à la prise de décision dans les organisations démocratiques puis introduit le cadre théorique pragmatiste. La deuxième présente le site empirique ainsi que la méthode ethnographique. La troisième détaille les résultats empiriques. Enfin, la quatrième expose les contributions de ce travail à la littérature.

---

<sup>1</sup> Il s'agit d'un pseudonyme. Les prénoms des coopérateurs mentionnés dans la suite de l'article sont également des pseudonymes.



## **1. REVUE DE LITTÉRATURE ET CADRE THEORIQUE**

### **1.1. DES PROCESSUS DE DECISION FORMELS AUX PROCESSUS INFORMELS**

La démocratie peut se définir comme la « prise en charge de leurs propres affaires par des communautés humaines dans le cadre d'un processus ouvert et relativement égalitaire de discussion publique » (Graeber, 2005). Dans un cadre organisationnel, fonctionner de manière démocratique signifie donc permettre à l'ensemble des membres de l'organisation concernés par une problématique donnée de participer de manière plus ou moins directe à sa résolution (Diefenbach, 2020). Les dispositions formelles prises par les organisations démocratiques pour atteindre cet objectif sont généralement regroupées sous deux catégories, distinguant d'une part les organisations démocratiques traditionnelles intéressées à des formes de démocratie représentatives, et de l'autre les organisations apparentées à des mouvements sociaux intéressées à des formes de démocratie plus directes.

Dans les organisations démocratiques traditionnelles, telles que les partis politiques, les syndicats, les coopératives ou encore les associations, une certaine verticalité est le plus souvent assumée (Challier, 2021; Pasquier et al., 2019; Voss, 2010). Seules les décisions les plus importantes pour l'organisation sont discutées par l'ensemble des membres à l'occasion d'assemblées générales (Viggiani, 1997). Les délibérations y sont suivies de votes dans lesquels chaque membre compte pour une voix, permettant in fine à des majorités de se dégager et d'imposer leurs volontés à l'ensemble de l'organisation. Pour le reste, les décisions considérées comme relevant des affaires courantes sont quant à elles confiées à des membres élus réunis en bureau ou conseil d'administration, mais dont les actions restent néanmoins soumises au contrôle des autres membres à travers des procédures de reddition de comptes (Bataille-Chedotel and Huntzinger, 2004). Dans ce modèle, l'exercice direct de la démocratie est donc limité aux seules assemblées générales, dont la fréquence n'est généralement qu'annuelle. Il est donc d'usage de parler de démocratie représentative pour qualifier ce mode de fonctionnement qui délègue à des membres élus (ou, parfois, à des membres désignés par d'autres membres eux-mêmes élus) le soin de prendre l'essentiel des décisions (Manin, 1996). La littérature qui s'est penchée sur cette première forme de démocratie organisationnelle a inventé, pour en rendre compte, le terme de « gouvernance démocratique » (Cheney et al., 2014; Spear, 2004). Il s'est agi dans ce cadre d'étudier les modalités selon lesquelles pouvait être conçu le système institutionnel le plus à même d'atteindre un équilibre des pouvoirs assurant à ces organisations une efficacité opérationnelle en même temps qu'une légitimité démocratique (Desroche, 1976; Whyte and Whyte, 1991[1988]). La visée de ces travaux est



donc essentiellement normative, en cohérence avec ses sources d'inspiration qui mêlent aux principales théories de la gouvernance des firmes actionnariales la pensée des grands auteurs de la philosophie politique (Bargues et al., 2017; Basterretxea et al., 2020). C'est donc avant tout à des dispositifs formalisés – organes de gouvernance, règles de fonctionnement des assemblées générales, etc. – que se sont intéressés les théoriciens des organisations démocratiques traditionnelles, laissant dans l'ombre la part d'informalité susceptible d'enrayer ou, au contraire, de fluidifier leur fonctionnement (Michaud, 2014; Viggiani, 1997). Dans les organisations démocratiques apparentées à des mouvements sociaux, telles que les collectifs féministes et les groupes d'affinité anarchistes (mais aussi certains partis politiques et coopératives à visée radicale), une plus grande horizontalité est cultivée (Graeber, 2009; Maeckelbergh, 2009; Polletta, 2002). La possibilité est donnée à tous les membres de l'organisation de prendre une part active à l'ensemble des décisions qui les concernent. En cohérence avec la culture égalitaire qui anime ces collectifs, une attention toute particulière est portée au fait de ne pas laisser émerger de figures dominantes et, à l'opposé, de laisser s'exprimer les voix habituellement marginalisées, celles par exemple issues de minorités de genre, raciales ou sexuelles (Graeber, 2009). Là encore, c'est par des processus formalisés que cet objectif est le plus sûrement atteint (Seeds For Change, 2013). Dans le processus de décision par consensus, ce présupposé égalitaire se traduit en pratique par la présence de facilitateurs qui distribuent la parole et de gardiens du temps qui régulent la durée des interventions (Graeber, 2009). Contrairement aux organisations démocratiques traditionnelles dans lesquelles le vote majoritaire impose in fine sa volonté à l'ensemble des membres, la recherche d'un consensus n'implique ici pas le choix d'une solution ayant la préférence d'une majorité de membres mais celui d'une solution étant considérée comme suffisamment satisfaisante par l'intégralité des membres (Kokkinidis, 2015). Dans ce modèle, la démocratie peut être qualifiée de directe puisque les très rares moments de délégation consistent en la nomination de « porte-paroles » (et non de « représentants ») qui obéissent à des mandats stricts (Dupuis-Déri, 2013, 2016; Graeber, 2013).

En concentrant son attention sur les règles et techniques qui encadrent et outillent le processus de décision par consensus, la littérature qui s'est penchée sur cette seconde forme de démocratie organisationnelle s'est là encore avant tout intéressée à sa dimension formelle (Leach, 2016). L'abstraction, caractéristique des études consacrées à la gouvernance démocratique dans les organisations traditionnelles, en est relativement absente cependant. En effet, l'étude des processus de décision par consensus est cette fois ancrée dans l'observation



directe et le plus souvent participante de ces pratiques (Graeber, 2009; Maeckelbergh, 2009). L'intention normative, quoique que toujours présente dans cette seconde littérature, est de nature différente que celle à l'œuvre dans la précédente : l'adaptation constante des pratiques démocratiques (parfois aussi appelée « révisabilité ») pour tenir compte des particularités de chaque organisation et de l'évolution de l'environnement dans lequel elle évolue est considérée comme centrale (Shanahan, 2022).

Ces deux formes de démocratie organisationnelle doivent avant tout s'entendre comme des idéaux-types. Les études empiriques montrent une très grande diversité d'organisations se réclamant de la démocratie, et qui viennent ainsi se positionner le long d'un continuum de pratiques reliant ces deux modèles (Polletta, 2002). Par exemple, de nombreuses organisations démocratiques traditionnelles – syndicats, partis politiques, coopératives – cherchent à dynamiser la participation de leur membres en introduisant des formes de démocratie directe, que ce soit par l'utilisation de technologies d'information telles que les réseaux sociaux ou par un usage sélectif de commissions constituées par tirage au sort (Barros and Michaud, 2020; Pasquier et al., 2019; Pek, 2021). A l'opposé, il est également courant de voir des organisations apparentées à des mouvements sociaux, dès lors qu'elles souhaitent pouvoir attirer des fonds ou se poser en interlocuteurs légitimes vis-à-vis des pouvoirs publics, s'appropriier les statuts et systèmes de gouvernance propres aux organisations démocratiques traditionnelles (Dorion, 2018).

Toujours est-il que la littérature académique, quel que soit le positionnement de l'organisation considérée sur ce continuum démocratique, s'est largement abstenue d'investiguer sérieusement le rôle joué par l'informalité dans les processus de prise de décision. Cette frilosité est en partie compréhensible dans la mesure où un des acquis les plus importants de la littérature sur la démocratie organisationnelle consiste précisément à souligner la nécessité de sa formalisation (Diefenbach, 2020). Les expériences des organisations féministes ou pacifistes qui ont dans les années 1960s et 1970s cherché à simplement abolir toute forme de pouvoir ont en effet été des échecs (Polletta, 2002). Freeman (2013[1972]) est venue théoriser ceux-ci en parlant de « tyrannie de l'absence de structure » : en l'absence de structures formelles de pouvoir, le champ est grand ouvert à l'émergence d'un pouvoir informel, aux mains de cliques qui ne sont pas tenues de rendre des comptes aux autres membres. Pour réaliser la démocratie organisationnelle et ses promesses d'égalité, il faut plutôt qu'abolir le pouvoir réussir à le canaliser grâce à des institutions et processus formalisés (Mouffe, 1996).



C'est ce constat qui a notamment donné lieu à une sophistication toujours plus poussée des règles et procédures encadrant la prise de décision par consensus.

Cela étant dit, il serait erroné de croire que la compréhension de la démocratie organisationnelle est épuisée par la seule étude de ses caractéristiques formelles. Ainsi que le souligne Polletta (2002), de nombreuses organisations féministes rechignent par exemple à une trop grande formalisation du processus menant au consensus, coupable aux yeux de leurs membres de porter atteinte à la spontanéité des échanges ainsi que de contredire l'esprit d'amitié ou de sororité unissant le collectif (voir aussi Dorion, 2018). Dans les organisations démocratiques plus traditionnelles, il est pareillement douteux – ainsi qu'en témoigne le verbatim introduisant notre article – que les systèmes institutionnels destinés à leur gouvernance puissent eux seuls déterminer la nature des décisions prises. Sauf erreur, les travaux de Sobering (2019) constituent à ce jour les seuls à s'être focalisés sur la dimension informelle de la démocratie organisationnelle. Ils portent sur l'Hotel Bauen, une coopérative de salariés emblématique du mouvement des entreprises récupérées faisant suite à la crise argentine de 2001. L'auteure montre les rôles déterminants joués, au-delà du fonctionnement des assemblées générales et du conseil d'administration, par la communication informelle voire le commérage dans les décisions ultimement prises par la coopérative. Ceux-ci permettent notamment d'augmenter l'influence des membres, favoriser la reddition de compte par les managers et par conséquent empêcher la consolidation de leurs pouvoirs.

En conséquence, c'est à cette littérature naissante sur la dimension informelle de la démocratie organisationnelle et son rôle dans la prise de décision que nous souhaitons ici contribuer. Ce changement de focale appelle également, ainsi qu'évoqué en introduction, un changement de perspective théorique et d'approche méthodologique. Nous exposons la première, ancrée dans une tradition pragmatiste, dans la section qui suit et la seconde, d'inspiration anthropologique, dans une section ultérieure.

## **1.2. UNE APPROCHE PRAGMATISTE**

La tradition de pensée pragmatiste s'est développée aux Etats-Unis au tournant des XIX<sup>ème</sup> et XX<sup>ème</sup> siècles, marquée par des auteurs tels que Charles Sanders Peirce, William James, John Dewey et George Herbert Mead. Elle se caractérise par un empirisme radical qui vise à réintégrer le « flux vivant de l'expérience sociale dans la pensée philosophique » (Lorino, 2018: 22). En cela, elle s'oppose à la domination de l'idéalisme cartésien, son goût pour l'abstraction et sa pensée dualiste (Lorino, 2018). Bien que des théoriciens importants des



organisations se soient inscrits dans cette perspective, à l'image de Mary Parker Follett, les sciences de gestion sont longtemps restées relativement insensibles aux apports pragmatistes. Un regain d'intérêt pour certains de ses concepts et orientations épistémologiques s'observe aujourd'hui au sein de la théorie des organisations (Simpson and den Hond, 2022). Ils servent de support à la critique des approches cognitivistes longtemps dominantes et permettent de surmonter un certain nombre de dualismes dans lesquels les sciences de gestion se sont enfermées. En particulier, les approches processuelles puisent dans l'héritage pragmatiste en s'inscrivant dans ses cadres de pensée sur l'action située (Lorino, 2018; Simpson and den Hond, 2022).

Le pragmatisme comprend « la prise de décision comme un type spécifique d'activité située, plutôt complexe, impliquant généralement plusieurs participants, influençant plutôt que déterminant les autres activités, inscrit dans un cadre temporel spécifique et interagissant avec l'évolution de la situation » (Lorino, 2018: 62–63). Dans le cadre de notre réflexion sur la démocratie organisationnelle et ses dimensions informelles, c'est plus précisément aux travaux de Dewey et à son concept d'enquête que nous souhaitons nous référer (Dewey, 2016[1927]; Lanciano and Saleilles, 2020). Chez Dewey, l'enquête est ce qui réunit une communauté d'acteurs autour d'une situation problématique. C'est à travers une démarche expérimentale mêlant pensée et action que cette communauté va chercher à rendre la situation à nouveau intelligible et actionnable (Lorino, 2018). La dimension collective est centrale à l'enquête puisque :

All actors significantly concerned by a given inquiry should take part in it, build together a plausible account of the situation, and agree on the subsequent course of action. Inquiry is always a collective and social enterprise. (Lorino, 2018: 109)

Dewey insiste notamment sur la contribution des citoyens ordinaires à la communauté d'enquête, relativisant ainsi le rôle accordé aux experts (Dewey, 2016[1927] ; voir aussi Callon et al., 2009; Latour, 2004[1999]; Stiegler, 2019). Ce sont les premiers qui apportent le savoir situé nécessaire au processus exploratoire. Le support de ces derniers est certes nécessaire, mais leur expertise doit avant tout alimenter l'enquête et non aboutir à la confiscation du pouvoir (Lorino, 2018: 170–171). Cela revient, dans le cadre d'une entreprise hiérarchique classique, à redéfinir le rôle des managers : ceux-ci ne sont plus ceux qui détiennent la solution du problème, et encore moins ceux qui décident au nom de l'organisation : ils sont simplement ceux qui facilitent le travail d'enquête (Lorino, 2018: 119).



Pour ces raisons, Dewey établit un lien direct entre communauté d'enquête et démocratie. Ainsi que le dit Lorino :

[Dewey] viewed democracy as a developmental process, the very process of inquiry, in which the general community is embodied as a community of inquirers. Therefore, it is not exaggerating to say that, for Dewey (as well as for Follett), “democracy” and “community of inquiry” are the very same topic (Lorino, 2018: 183)

L'enquête est ce qui permet d'accommoder des intérêts et valeurs multiples, potentiellement en conflit. Elle aura donc d'autant plus de chances de produire des résultats tangibles que sa conduite sera démocratique (Simpson and den Hond, 2022). Les organisations auxquelles nous nous intéressons dans cet article, à savoir les organisations qui se revendiquent comme démocratiques, présentent donc une caractéristique les prédisposant à mener des enquêtes de qualité. Dans les organisations apparentées à des mouvements sociaux, la communauté d'enquête est d'entrée de jeu ouverte à tous les membres de l'organisation et peut même s'étendre bien au-delà (e.g. Graeber, 2009). En revanche, dans les organisations traditionnelles, il est important de veiller à ce que celle-ci ne soit pas circonscrite a priori aux seuls membres des organes représentatifs et experts occupant des fonctions clefs. En tous les cas, d'un point de vue académique, suivre le déroulement de l'enquête suppose de ne pas limiter l'attention aux étapes formelles qui sont susceptibles de scander l'évolution de l'enquête – que ce soit les assemblées générales, les conseils d'administration ou les moments de recherche du consensus – mais de veiller également à inclure toutes les situations informelles qui contribuent à la progression de l'enquête.

C'est dans cette optique que nous introduisons dans la section qui suit le site empirique (i.e. la coopérative de salariés Scopix) et la méthode d'observation participante (i.e. l'ethnographie de longue durée) destinés à rendre compte du rôle de la dimension informelle de la démocratie organisationnelle.

## **2. METHODOLOGIE**

### **2.1. SITE EMPIRIQUE**

Scopix est une coopérative de salariés spécialisée dans les activités de tôlerie. La coopérative a été créée au début des années 1980, sous le statut juridique de SCOP pour « Société Coopérative et Participative ». Dans une SCOP, les salariés détiennent la majorité du capital social et au moins 65% des droits de vote (Moulin, 2014). Il en existe en France aujourd'hui plus de 3 600 et près de 57 000 salariés y travaillent, un peu plus de la moitié d'entre eux



bénéficiant du statut d'associé (CG-SCOP, 2022). Ce type d'organisations rencontre un véritable succès, avec un taux de survie à 5 ans supérieur à celui des entreprises classiques, et semble engagé dans une dynamique positive, le nombre de SCOP ayant fortement augmenté ces dernières années (CG-SCOP, 2022).

Scopix compte quant à elle 25 salariés et réalise un chiffre d'affaires annuel d'environ 2,5 millions d'euros. La coopérative produit à partir de tôles d'acier et d'innox des pièces mécaniques qui sont principalement destinées à des PME de l'industrie électrique situées dans un rayon d'une cinquantaine de kilomètres. Sur ce marché, elle est en concurrence avec trois autres entreprises locales réalisant des chiffres d'affaires légèrement supérieurs au sien. La taille de Scopix et son périmètre d'activité sont restés relativement constants ces dernières années, les coopérateurs ayant fait le choix – selon eux cohérent avec leurs aspirations à un fonctionnement démocratique – de ne pas s'engager dans une stratégie de croissance. Les profits ont cependant eu tendance à diminuer depuis la crise de 2007-2008 en raison du ralentissement de l'activité et des pressions baissières exercées sur les prix par les clients, ce que la coopérative tente de compenser en intégrant progressivement à son catalogue des produits à plus forte valeur ajoutée.

À une ou deux exceptions près, les salariés de Scopix sont tous également associés, la règle étant qu'un salarié devient normalement associé à l'issue de sa première année au sein de la coopérative. L'une des spécificités de Scopix réside dans sa culture démocratique et égalitaire très affirmée qui l'a conduite à adopter un mode de gouvernance dual. Plutôt que de s'en remettre comme la plupart des SCOP de même taille à un manager professionnel faisant office de directeur général (Bataille-Chedotel and Huntzinger, 2004), Scopix s'appuie sur deux instances quasi-exclusivement composées d'ouvriers : un conseil de surveillance – trois personnes élues par l'ensemble des associés pour un mandat de six ans – et un directoire – trois personnes désignées par le conseil de surveillance pour un mandat de quatre ans. Cette culture démocratique très poussée se traduit également dans l'organisation du travail. Même si la coopérative obéit formellement à un modèle hiérarchique des plus classiques, l'autonomie y est fortement valorisée. La division du travail est moins poussée chez Scopix que chez ses concurrents (c'est particulièrement vrai de la section assemblage où chaque tôlier va généralement traiter de l'intégralité des opérations relatives aux pièces qu'il est amené à prendre en charge) et les besoins de coordination restent donc relativement limités. Ces éléments contribuent à expliquer que les membres du directoire et les différents managers



intermédiaires n'exercent dans les faits qu'un pouvoir très limité sur ceux qui leur sont en théorie subordonnés.

En pratique, le mode de fonctionnement de Scopix est celui d'une « hiérarchie à domination inversée », concept inventé par l'anthropologue Christopher Boehm (1999) pour décrire des sociétés marquées par un égalitarisme radical malgré la présence d'une hiérarchie formelle. Dans celles-ci, les membres situés à la base de la pyramide se coalisent afin de dominer de manière active ceux situés à son sommet, et ce notamment à travers des pratiques quotidiennes de dé-légitimation de ces derniers. Ces caractéristiques font de Scopix un cas particulièrement approprié à l'étude de la dimension informelle de la démocratie organisationnelle. En effet, il y est impossible aux membres du directoire et managers intermédiaires de prendre des décisions allant à l'encontre de la volonté des membres, et ceci rend visible la façon dont l'activité démocratique, dans ses manifestations les plus organiques, tend à déborder le système institutionnel censé la canaliser.

## **2.2. METHODOLOGIE**

Une des valeurs ajoutées de la méthode ethnographique pour les sciences de gestion réside précisément dans sa capacité à saisir les dimensions informelles des processus organisationnels. Dans une étude restée fameuse, Melville Dalton (2017[1959]) montrait dès la fin des années cinquante l'existence, au sein d'une des entreprises analysées par ses soins, d'une hiérarchie informelle qui ne recoupe pas celle pourtant formalisée par un organigramme. Dans le cadre des organisations alternatives, cette sensibilité de l'ethnographie pour l'informalité est d'autant plus précieuse que la formalité y est moins développée que dans les organisations hiérarchiques et bureaucratiques traditionnelles – le terme d'organisations « partielles » est parfois utilisé à propos des organisations alternatives pour refléter cette caractéristique (Reedy, 2014). Malgré cela, les études d'organisations démocratiques s'appuyant sur des immersions longues telles qu'encouragées par la méthode ethnographique sont encore relativement rares dans les sciences de gestion (voir Dorion, 2018; Ouahab, 2019 pour des exceptions récentes). Notre étude a donc pour objectif de remédier à ce constat, et ce faisant permettre une meilleure compréhension du rôle de l'informalité dans la démocratie organisationnelle.

Afin de comprendre le fonctionnement de Scopix en se situant au plus près du vécu de ses membres, le premier auteur a travaillé pendant un an, de Septembre 2013 à Septembre 2014, comme ouvrier au sein de la coopérative (voir également Auteur 1, XXXX). D'abord affecté



aux tâches les plus simples telles que le ponçage ou le fraisage, il a pu dans un second temps travailler sur les machines de découpe et de pliage. Sa présence au sein de l'atelier lui a permis d'observer les coopérateurs dans leurs activités et interactions les plus quotidiennes, sur leurs postes de travail mais aussi dans leurs moments de détente tels que les pauses ou déjeuners pris en commun. Son statut de chercheur l'autorisait également à prendre part à l'ensemble des réunions, non seulement les assemblées générales et les réunions hebdomadaires du directoire<sup>2</sup> mais aussi les diverses réunions d'encadrement, les réunions ad hoc destinées à discuter une question particulière et même les entretiens individuels d'évaluation.

Le premier auteur a consigné jour après jour ses observations empiriques dans un journal électronique comprenant *in fine* quelques 500 000 mots (soit l'équivalent d'un millier de pages environ), à quoi s'ajoutent près de 300 photos prises avec son téléphone ainsi qu'une cinquantaine de documents internes (comptes rendus de réunion, courriels, notes de service, etc.). De façon à étudier le processus menant chez Scopix à la prise de décision, nous avons décidé de nous focaliser sur deux situations problématiques ayant particulièrement mobilisé les coopérateurs. La première (que nous appellerons désormais le « cas pointage ») concerne la question de savoir si le personnel des bureaux doit pointer ses horaires de la même façon que celui de l'atelier. Elle est résumée par la Figure 1. La seconde (que nous appellerons désormais le « cas prime ») concerne la question de savoir si le versement d'une prime mensuelle accordée dans le passé à un des ouvriers doit être maintenu. Elle est résumée par la Figure 2. C'est la récurrence des discussions consacrées à ces deux problématiques à la fois dans l'atelier et dans les diverses réunions – réunions de directoire ou d'encadrement, mais aussi entretiens d'évaluation individuels – qui nous orientés vers l'étude de ces deux situations et du travail d'enquête auquel elles ont donné lieu.

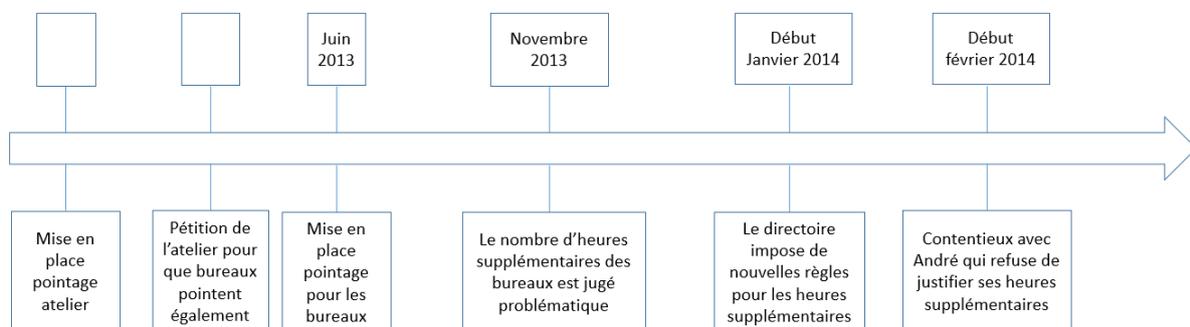
**Figure 1. Description et chronologie du cas pointage**

<b><i>Situation au démarrage de l'ethnographie :</i></b>
Le pointage avait dans un premier temps été mis en place dans l'atelier. Celui-ci a ensuite obtenu, par l'intermédiaire d'une pétition, que le pointage soit également mis en place dans les bureaux.
<b><i>Développements pendant l'ethnographie :</i></b>
En juin 2013, le pointage pour les bureaux devient effectif. Il se traduit par l'enregistrement dans les

<sup>2</sup> Le premier auteur a en fait commencé à assister aux réunions hebdomadaires du directoire dès le 28 mai 2013.



mois qui suivent d'un nombre important d'heures supplémentaires chez plusieurs administratifs. S'ensuivent pendant plusieurs semaines des discussions entre coopérateurs et au sein du directoire concernant la justification de ces heures supplémentaires. Début janvier, le directoire annonce lors d'une réunion sur le sujet avec les bureaux la mise en place de nouvelles règles comprenant la justification et un suivi formalisé des heures supplémentaires. Début février, un contentieux éclate entre André, responsable technique, qui refuse de justifier ses heures supplémentaires et le directoire qui lui donne un avertissement. En parallèle et pour encore plusieurs mois, les débats entre coopérateurs concernant la justification des heures supplémentaires et plus généralement la question des horaires de travail animent l'atelier.



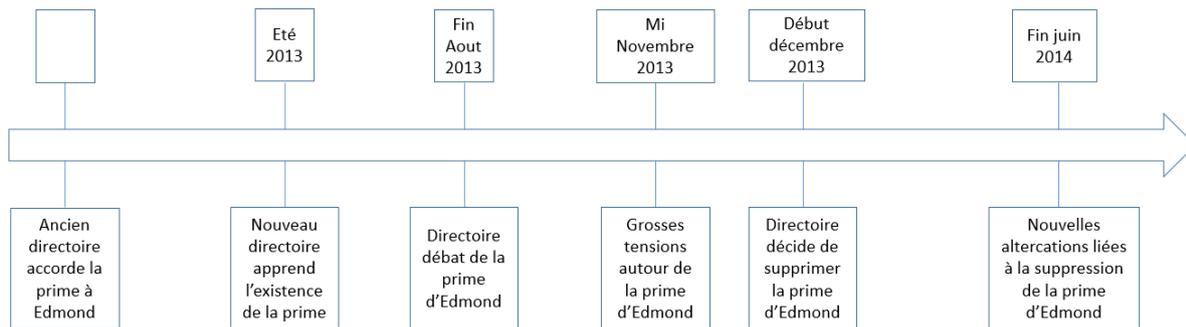
**Figure 2. Description et chronologie du cas prime**

***Situation au démarrage de l'ethnographie :***

Le versement à Edmond d'une prime mensuelle de 150 euros a été décidée par l'ancien directoire avec l'idée que celui-ci soit en support du chef d'atelier et encadre la section pliage. Dans les faits, cette fonction n'a jamais été assumée et l'existence de cette prime a pour un temps été oubliée.

***Développements pendant l'ethnographie :***

Peu après son entrée en fonction datant du printemps 2013, le nouveau directoire apprend de Marianne, la comptable, l'existence de cette prime. Des plaintes émises par certains coopérateurs poussent le directoire à se saisir de la question des primes pour y mettre un peu d'ordre. Ces discussions au directoire commencent en septembre 2013, et la prime d'Edmond arrive rapidement au centre des débats. Ces débats se poursuivent parmi les coopérateurs jusqu'à gagner en intensité et devenir très tendus à la mi-novembre de la même année. Le directoire se résout en décembre à supprimer la prime d'Edmond. Par la suite, le sujet des primes reste sensible comme le montre la résurgence en juin 2014 d'altercations liées à la suppression de celle d'Edmond.



Dans un premier temps, nous avons isolé du journal ethnographique tous les extraits se rapportant aux deux situations. 86 passages du journal concernent le cas pointage, ce qui représente un total d'environ 20 000 mots. 55 passages du journal concernent le cas prime, ce qui représente un total d'environ 11 000 mots. En ligne avec l'approche ethnographique revendiquée, l'analyse des données s'est inscrite dans une démarche interprétative (Giroux and Marroquin, 2005). Nous nous sommes appuyés sur les techniques narratives promues par Emerson *et al.* (1995), qui permettent de produire un récit thématique mêlant observations de terrain et contenu analytique. Plus précisément, nous sommes partis des observations que nous considérons les plus révélatrices des processus d'enquête à l'œuvre chez Scopix et avons édité les notes de terrain correspondantes. Nous avons ensuite commencé à en interpréter la signification puis à les relier progressivement à d'autres observations illustrant ces mêmes caractéristiques, de façon à produire *in fine* une suite d'unités narratives organisées thématiquement et composées à la fois d'observations empiriques et de leur commentaire analytique (Emerson et al., 1995: 170).

Ce travail nous a permis tout d'abord de confirmer le rôle majeur joué par les processus informels dans le déroulé des deux enquêtes. Il nous a ensuite permis d'identifier trois caractéristiques importantes de ces enquêtes. Premièrement, c'est à chaque fois l'expression d'un doute, d'une incertitude, vis-à-vis du maintien de l'égalité entre coopérateurs qui motive le déclenchement de l'enquête. Deuxièmement, le progrès de l'enquête requiert l'élargissement de la communauté d'enquête bien au-delà des organes de direction et des managers, à savoir à l'ensemble des coopérateurs, mais aussi à des acteurs extérieurs à l'organisation ainsi qu'à des non-humains. Troisièmement, la décision qui vient provisoirement clôturer l'enquête consiste en la verbalisation du rapport de forces existant entre les diverses coalitions d'acteurs stabilisées dans le courant de l'enquête. Dans la section qui suit, nous développons chacun de ces trois aspects.



### 3. RESULTATS

#### 3.1. L'ORIGINE DE L'ENQUETE

Dans le cas pointage aussi bien que dans le cas prime, c'est la perception que l'égalité entre coopérateurs est possiblement mise à mal par la situation rencontrée qui constitue le déclencheur de l'enquête. Le fait que les coopérateurs travaillant dans l'atelier doivent pointer matin, midi et soir de façon à assurer le suivi de leurs horaires alors que ceux des bureaux sont exemptés de cette contrainte génère chez les ouvriers un sentiment d'injustice. Voici ce qu'en dit par exemple Gaël [plieur] :

« C'est moi qui ai réclamé le pointage pour les bureaux. S'il y a une prime d'assiduité [une prime est versée chaque mois aux coopérateurs qui n'ont pas de jour d'absence], il faut bien que ça corresponde à des heures de présence ! Du coup, le pointage ça doit être pour tout le monde, dans les bureaux aussi. » (Journal de terrain, 5 Novembre 2013)

Pareillement, l'existence d'une prime mensuelle de 150 euros accordée par le précédent directoire à Edmond, un des plieurs, sous condition qu'il assiste le chef d'atelier dans l'encadrement de la section pliage est perçue par certains coopérateurs comme une anomalie dès lors qu'il devient clair qu'Edmond n'assume pas dans les faits cette responsabilité. Comme le dit André [responsable technique] aux membres du directoire :

« Il faut apporter de la confiance au personnel, il faut de la justice : je refais remarquer qu'il y a des primes qui sont données pour des fonctions qui ne sont pas actuellement exercées hein ! » (Journal de terrain, 29 Octobre 2013)

Concernant l'émergence de l'enquête, une première caractéristique importante est donc sa motivation, ancrée dans l'incertitude que génère une remise en cause des principes d'égalité qui sont au fondement de la coopérative.

Une seconde caractéristique importante réside dans le fait que l'identification du problème et sa mise à l'agenda n'est pas nécessairement le fait des instances de direction comme cela est généralement le cas dans les organisations bureaucratiques et même certaines organisations démocratiques traditionnelles. On observe au contraire une capacité des membres de base à s'emparer d'un sujet et le problématiser. Plusieurs techniques vont pouvoir être utilisées par les coopérateurs les plus intéressés à la problématique pour s'assurer qu'elle soit mise à l'agenda et donne bien lieu à l'initiation d'une enquête. S'agissant du pointage, quelques ouvriers rédigent et signent une pétition manuscrite pour réclamer le pointage dans les bureaux, dénonçant les inégalités de traitement entre ouvriers et administratifs. L'un des



signataires de la pétition, Gaël, va quant à lui refuser de pointer jusqu'à ce que la pointeuse destinée à ces derniers soit installée et mise en route. Ces interventions permettent in fine de s'assurer de la prise en compte de la problématique par les organes de direction ou les managers en charge de coordonner l'enquête. C'est ce que montre cet extrait de journal consacré au cas prime :

Plusieurs fois, dans les discussions d'aujourd'hui, que ce soit avec Bernard [chef d'atelier] ou avec Roger [chauffeur-livreur], Oliver [un des membres du directoire] répète : « Je pensais pas que c'était ça notre sujet prioritaire, la prime d'Edmond ». En disant cela, il mêle à chaque fois une pointe d'ironie pour essayer de faire passer le message selon lequel on est en train de fouetter les mauvais chats. Mais en même temps il semble concéder que si tout le monde est bloqué là-dessus c'est bien qu'il s'agit d'un sujet important pour les coopérateurs et qu'il faut que le directoire le traite. (Journal de terrain, 27 Novembre 2013)

Des techniques similaires vont également être utilisées plus tard, dans le courant de l'enquête, par les coopérateurs dès lors que celle-ci semble piétiner. Des ouvriers vont par exemple se donner le tour pour venir se plaindre, parfois de manière assez virulente, auprès de Kevin ou Olivier, les deux membres du directoire présents en permanence dans l'atelier (l'un est soudeur, l'autre effectue le contrôle final sur les pièces), ralentissant parfois énormément la production, comme en témoigne cet extrait du journal :

C'est la fin de la journée. Ça a été assez épuisant avec cette activité ininterrompue autour du poste d'Olivier [l'auteur 1 travaille ce jour-là également au contrôle final] à cause des tensions autour du pointage dans les bureaux. Impossible de travailler sereinement à cet endroit ! (Journal de terrain, 9 Janvier 2014)

Enfin, l'enquête va pouvoir être réorientée en fonction de ses premiers résultats. Dans le cas pointage, la mise en place de la pointeuse dans les bureaux est venue marquer une des premières étapes du travail d'enquête. Suite à la pétition remise par les quelques ouvriers, un sondage avait été fait auprès de l'ensemble des coopérateurs qui avait confirmé qu'une majorité d'entre eux était favorable au pointage dans les bureaux. Mais après quelques mois de fonctionnement de la nouvelle pointeuse, il apparaît que plusieurs administratifs ont accumulé un nombre d'heures supplémentaires important. Cet élément va contribuer à réorienter l'enquête. En effet, deux nouvelles questions se posent alors aux coopérateurs. Faut-il autoriser les administratifs à faire des heures supplémentaires au risque de créer à nouveau une inégalité avec les gens de l'atelier (eux n'ayant que peu d'occasions d'en faire) ? Et si oui, faut-il autoriser les administratifs à prendre eux-mêmes la décision ou leur faut-il à



chaque fois une validation de leur responsable hiérarchique ? Là encore, le souci d'égalité et de justice reste dominant :

Marianne [comptable] : Y a les cas d'André [responsable technique] et Pierrick [engineering] qui ont systématiquement des heures sup. C'est pas normal, ils devraient être aux alentours de 35 heures !

Olivier et Michel [membres du directoire], acquiesçant : Oui, oui, tout le monde devrait faire 35 heures.

Ces caractéristiques importantes de l'enquête étant posées, il est désormais possible de s'intéresser à la façon dont la communauté d'enquête se développe.

### **3.2. L'ELARGISSEMENT DE LA COMMUNAUTE D'ENQUETE**

Une fois les problématiques mises à l'agenda, le directoire n'a pas la légitimité nécessaire pour prendre les décisions qui viendraient mettre fin à l'incertitude et retrouver un cadre stabilisé pour l'action. Scopix est en effet une hiérarchie à domination inversée, ce qui signifie que les responsables, membres des instances de direction et managers, sont des responsables sans réel pouvoir ni autorité. En ligne avec la vision pragmatiste (Lorino, 2018), les managers ne sont pas là pour apporter les solutions mais simplement pour faciliter le travail d'enquête et éventuellement le coordonner. Ainsi que le concède Olivier, un des membres du directoire :

« J'ai jamais l'impression d'être un directeur, je suis plutôt un délégué de classe. » (Journal de terrain, 4 Février 2014)

Les mécanismes permettant d'apporter ce supplément de légitimité vont consister à élargir la communauté d'enquête de façon à pouvoir faire reposer la responsabilité des futures décisions sur d'autres acteurs que les seuls responsables. Dans cette optique, la communauté d'enquête va s'ouvrir d'une part à l'ensemble des coopérateurs, d'autre part à des personnes extérieures à la coopérative voire à des acteurs non-humains.

L'extension de la communauté d'enquête à l'ensemble des membres de la coopérative implique de médiatiser la problématique et encourager les coopérateurs à se l'approprier. Les discussions qui peuvent s'être tenues lors d'une réunion sont aussitôt communiquées à l'atelier : non pas de manière formelle à travers un compte-rendu ou bien un point organisé, mais à travers des échanges informels entre participants et non-participants à la réunion. C'est ce que montre cet extrait du journal :

Je sors vers 13h05 de la réunion consacrée aux horaires dans les bureaux, je vais enfin pouvoir manger ! Gaël, Roger et René sont encore dans la cuisine. Ils me demandent ce qui s'y est dit.



Je leur réponds qu'il est prévu de mettre en place un système de bons pour que les gens des bureaux justifient de leurs heures supplémentaires. (Journal de terrain, 9 Janvier 2014)

Plus généralement, il est ainsi possible d'entendre les membres du directoire se féliciter que les coopérateurs prennent une part active dans le processus d'enquête, et cela principalement à travers des discussions informelles ayant lieu à la machine à café voire à même les postes de travail :

A un moment, Roger [chauffeur-livreur] et Briac [soudeur] parlent devant la machine à café pendant qu'Olivier [membre du directoire] et moi travaillons au contrôle final.

Olivier me dit : T'as entendu, ça parle encore des horaires des bureaux et des heures sup...

Auteur 1 : Non, j'ai pas entendu, qu'est-ce qu'ils se disaient exactement ?

Olivier : C'est Roger qui disait à Briac qu'il faut que les gens des bureaux justifient si ils font des heures sup ; [puis en riant :] Tu vois c'est bien, on a les associés qui réfléchissent pour nous, ils réfléchissent en permanence pour le directoire !

Auteur 1, riant aussi : En fait c'est pénard d'être au directoire, les gars font le boulot pour vous, vous n'avez plus qu'à appliquer...

Olivier : Sauf qu'ils sont pas toujours d'accord entre eux !

Ou au contraire se plaindre que des coopérateurs ne se soient pas investis suffisamment tôt dans l'enquête :

Olivier [directoire] à propos de deux ouvriers, impliqués selon lui à contretemps : Ce qui me gêne, c'est qu'ils montent nous voir [les réunions du directoire ont lieu à l'étage] que maintenant ! J'ai deux questions à leur poser en fait : « Pourquoi vous n'êtes pas venus plus tôt ? Et pourquoi vous ne vous êtes pas directement adressés à nous ? (Journal de terrain, 2 Décembre 2013)

Dans ce contexte, ne pas réussir à développer un avis sur la question qui se pose aux coopérateurs, et ce malgré toutes les opportunités offertes grâce au caractère inclusif de l'enquête, peut même être mal vu. Nadia [assistante achats/ventes] se moque ainsi d'Edmond [plieur] qui, sommé de se positionner sur un autre problème, s'est dit « mitigé » :

Nadia : « Je suis mitigé, je suis mitigé ». Il a 58 ans le gars, comment il peut être mitigé sur une décision comme ça ?! [...] « Je suis mitigé », non mais quoi, c'est un robinet ou quoi ce gars ?! [jeu de mots sur mitigeur] (Journal de terrain, 27 mars 2014)

L'extension de la communauté d'enquête peut ensuite passer par son ouverture à des acteurs qui ne sont pas membres de la coopérative ou qui lui sont carrément extérieurs. Le premier auteur a ainsi été sollicité plusieurs fois, mettant à mal sa volonté de rester à une distance



suffisante de ces débats. Par exemple, dans le cas pointage, au sujet du traitement à adopter quant aux heures supplémentaires réalisées par certains administratifs :

Olivier [directoire] s'adressant à Auteur 1 : Marianne a proposé qu'il y ait un médiateur pour arranger le problème. J'ai dit que ça pourrait être toi éventuellement. Sinon on peut prendre quelqu'un d'extérieur mais bon... (Journal de terrain, 4 Février 2014)

Ou encore, toujours sur le même sujet, l'avis d'un consultant est sollicité :

Dupont [consultant envoyé par l'Union Régionale des SCOP] s'adressant au directoire : Il ne faut pas embêter Vincent [responsable commercial] sur les heures sup. S'il va chercher du boulot auprès des clients, il faut pas lui mettre ce type de bâtons dans les roues. (Journal de terrain, 26 Juin 2014)

A un autre moment de l'enquête, c'est André [responsable technique] qui, mécontent du traitement proposé de ses heures sup, menace de faire appel aux prud'hommes ou à l'inspection du travail. Plus largement, pour faire entrer le monde extérieur à la coopérative au sein de la communauté d'enquête, référence est fréquemment faite au fonctionnement des autres entreprises, supposé en certaines occasions pouvoir servir de modèle possible à un fonctionnement plus rationnel de Scopix :

Marianne [comptable] : C'est Bernard [chef d'atelier] qui a été le plus payé en brut l'année dernière.

Auteur 1 : C'est parce qu'il fait des heures sup ?

Marianne : Oui, mais quand même. Ça n'existe pas des boites comme ça où c'est le chef d'atelier qui est le plus payé !!! (Journal de terrain, 11 Février 2016)

Cet exemple montre bien qu'une partie des acteurs qui viennent s'ajouter à la communauté d'enquête sont en fait des acteurs non-humains. Dans une optique pragmatiste, l'enquête revêt un caractère expérimental : faire progresser l'enquête revient à procéder par essais et erreurs. Le problème lié à la prime d'Edmond est d'ailleurs envisagé comme un défaut de maîtrise de la méthode expérimentale du précédent directoire :

André [responsable technique] s'adressant aux membres du directoire : Y avait une certaine fonction [à savoir l'encadrement de la section pliage] à respecter par Edmond pour toucher la prime. Le problème, c'est que l'ancien directoire n'a pas rediscuté de savoir si le travail était fait ou pas fait. (Journal de terrain, 29 Octobre 2013)

De façon à faire progresser l'enquête portant sur les heures supplémentaires des administratifs, Marianne [comptable] et Nadia [assistante achats/ventes] proposent par exemple d'introduire un nouvel acteur non-humain, à savoir un suivi des heures réalisées avec les justifications correspondantes :



Marianne : Ça vaut le coup de faire un petit effort pour savoir ce qu'on fait comme travail, il y a des tas de boîtes où les gens notent le temps qu'ils passent sur chaque dossier. [...] Pourquoi, ponctuellement sur trois mois, ne pas essayer de mieux cerner ça ? [...]

Nadia : Faisons-le, justifions pendant trois mois et après faudra décider en fonction de ça...  
(Journal de terrain, 9 Octobre 2014)

C'est ce caractère empirique du travail d'enquête, passant par l'inclusion de nouveaux acteurs non-humains dans la communauté d'enquête, qui justifie de revenir sur l'orientation initiale de l'enquête ou ses premières conclusions. Une des dimensions principales de la démocratie tient précisément dans cette notion de « révisabilité », le fait que ce qui a été démocratiquement fait à un moment donné puisse être démocratiquement défait à une étape suivante (Shanahan, 2022). C'est le message que fait par exemple passer René [ouvrier] aux membres du directoire à propos de la prime d'Edmond :

« C'est pas parce qu'on vous a mis au directoire qu'il faut pas revenir sur ce qui a été fait avant vous [à savoir l'octroi de cette prime à Edmond par l'ancien directoire]. » (Journal de terrain, 3 Décembre 2013)

Après avoir discuté la façon dont Scopix procédait pour élargir la communauté d'enquête et remédier ainsi au déficit voulu de légitimité du directoire et des managers, il est désormais temps de montrer comment s'opère la clôture provisoire de l'enquête.

### **3.3. LA CLÔTURE PROVISOIRE DE L'ENQUÊTE**

La clôture de l'enquête correspond chez Scopix à la verbalisation par le directoire du rapport de forces entre les différentes coalitions qu'aura contribué à faire apparaître l'enquête. La prise de décision suspend l'état d'incertitude qui avait initialement donné lieu à l'initiation du processus d'enquête et cette stabilisation permet à l'action de reprendre plus sereinement son cours. Bien entendu, cette clôture reste provisoire dans la mesure où de nouveaux éléments peuvent toujours réintroduire le doute et relancer l'enquête. Dans cette section, nous décrivons successivement la formation des coalitions et les deux familles de mécanismes qui sont utilisées pour influencer sur le rapport de forces en le dramatisant, à savoir le lobbying et le chantage.

Sur le cas prime, l'élargissement de la communauté d'enquête et l'engagement de ses membres dans le processus fait apparaître deux coalitions. La première, qui va rapidement s'avérer être celle qui fédère le plus grand nombre de personnes, soutient que la prime n'est



pas méritée puisque le travail qui lui correspond n'est pas effectué et qu'elle doit donc être retirée à Edmond. Comme l'indique Roger [chauffeur-livreur] :

« C'est évident qu'il faut supprimer la prime. Elle a pas lieu d'être puisque le boulot est pas fait. Ça me paraît simple comme tout tellement ça va de soi ! » (Journal de terrain, 27 Novembre 2013)

La seconde regroupe finalement une poignée d'ouvriers proches d'Edmond (certains travaillent à l'usinage, juste à côté de la presse-plieruse d'Edmond). Ils considèrent qu'on ne doit pas retirer à un coopérateur un avantage acquis, et surtout pas dans le cas d'Edmond qui se trouve être le seul coopérateur ayant participé à la création de Scopix encore présent dans l'entreprise :

Loïc [usineur] : Edmond, c'est le seul ancien qui reste depuis la création de la boîte. Je trouve pas ça normal de lui faire ça. [...]

Raymond [usineur] : Tu te rends compte, c'est Edmond qui les a mis au directoire [en tant que membre du conseil de surveillance] et après ils le baisent comme ça ! C'est complètement scandaleux. C'est vraiment des enculés, tu peux pas leur faire confiance ! (Journal de terrain, 18 Novembre 2013)

S'y agrège Olivier [membre du directoire], au motif que commencer à détricoter les décisions prises dans le passé risque d'ouvrir la voie à d'autres remises en cause :

« On va pas revenir sur toutes les conneries du directoire précédent ! Je vais pas aller regarder pour chacun si une augmentation donnée il y six ans était justifiée par exemple... » (Journal de terrain, 27 Novembre 2013)

Ces coalitions recourent certaines lignes de partage déjà connues, ainsi que le montre cet échange entre Loïc et Raymond [usineurs] :

Loïc : Ça m'est arrivé de manger plusieurs fois en haut [dans la cuisine où déjeunent une partie des ouvriers] et ils parlent que de ça : « et la prime à machin c'est par normal et ceci et cela... ». Gaël [plieur] par exemple il est vraiment à fond pour la suppression de la prime...

Raymond : Ok, venant de la bande à Baader [Gaël, René et Roger] ça me surprend pas, mais venant de la bande au Portugais [allusion à Michel, membre du directoire] ! (Journal de terrain, 18 Novembre 2013)

Sur le cas pointage, les coalitions en présence recourent dans le premier temps de l'enquête l'opposition entre atelier (plébiscitant le pointage pour tous pour son équité) et bureaux (arguant de la spécificité de leurs tâches pour s'en exempter). On observe dans le second temps de l'enquête, alors qu'il s'agit maintenant de discuter du bien-fondé des heures



supplémentaires, une recombinaison des coalitions. L'atelier y est quasi-unanimement opposé :

Léo [soudeur] m'explique que ce n'est pas son problème s'ils [les administratifs] travaillent par exemple trop lentement et n'arrivent pas à faire leur boulot dans le temps qui leur est imparti : « Si moi je tiens pas les temps prévus, je peux pas décider comme ça d'avoir du temps en plus pour finir mon affaire : je suis payé pour traiter l'affaire dans le temps qui m'est donné donc pour eux ça doit être pareil ! ». Aziz [soudeur] me tient ensuite exactement le même discours : selon lui, il n'y a pas besoin d'un traitement différencié entre le travail de bureau et le travail de l'atelier, tout du moins s'agissant de la gestion du temps. (Journal de terrain, 27 Mars 2014)

Les bureaux sont quant à eux divisés entre les coopérateurs qui insistent sur la spécificité de leurs missions, justifiant un besoin de flexibilité sur les heures réalisées, et ceux qui en phase avec l'atelier voient dans les éventuels dépassements des horaires un problème organisationnel à résoudre :

Marianne [comptable] : Si c'est ponctuel, ça peut aller sinon c'est qu'il y a un problème sur la définition des tâches... (Journal de terrain, 7 Janvier 2014)

Même si les tailles respectives de ces coalitions constituent une dimension essentielle du rapport de forces, d'autres facteurs entrent également en jeu. En particulier, les coopérateurs ne sont pas tous intéressés au même degré à l'issue de l'enquête et la façon dont ses enjeux vont être dramatisés par chacune des coalitions, à travers l'usage du lobbying et du chantage, va donc elle aussi influencer sur le rapport de forces.

Les techniques de lobbying visent pour les coopérateurs à faire avancer l'enquête dans un sens favorable à leur coalition d'appartenance en faisant pression sur les acteurs perçus comme clés. Le directoire, à qui on reconnaît la responsabilité de coordonner l'enquête et d'y mettre fin, est le premier réceptacle de ces pressions. Par exemple, dans le cas prime, une délégation composée de René, Paul et Roger s'invite ainsi à une réunion de directoire :

C'est René qui prend la parole en premier : « On était plus à vouloir monter [la salle de réunion se trouve à l'étage], mais certains pouvaient plus attendre [la réunion de directoire a lieu après la journée de travail]. C'est le bordel dans l'atelier depuis 15 jours et vous faites rien ! » Paul prend ensuite le relais, expliquant que la prime d'Edmond est injustifiée et qu'il faut la supprimer. (Journal de terrain, 3 Décembre 2013)

Mais les pressions peuvent également être dirigées contre les acteurs qui sont au centre de l'enquête et ont donc la possibilité d'y mettre un terme en renonçant à leurs avantages. Ainsi,



Paul [plieur] explique à André [responsable technique] qu'il s'est adressé directement à Edmond :

« Je lui ai dit : « Président [surnom d'Edmond lié à son ancienneté et sa présence prolongée au conseil de surveillance], tu devrais renoncer de toi-même à ta prime ». [...] Du coup, il me parle plus depuis hier ! » (Journal de terrain, 27 Novembre 2013)

De la même façon, dans le cas pointage, Patrice et Marianne demandent aux administratifs de renoncer au paiement des heures supplémentaires qu'ils ont engrangées depuis la mise en place de la pointeuse dans les bureaux afin de mettre un terme provisoire à l'enquête :

« Je pense qu'il faut d'abord faire table rase sur ce qui s'est passé et après repartir sur un principe pour cette année. » (Journal de terrain, 9 Octobre 2014)

Quant aux techniques de chantage, elles consistent pour les coopérateurs à brandir une menace de façon à faire avancer l'enquête dans un sens favorable à leur coalition d'appartenance. Elles permettent notamment, en les instrumentalisant, de faire prendre conscience à la communauté d'enquête des conséquences potentiellement néfastes d'un progrès de l'enquête qui serait contraire à leurs vues. Paul [plieur] menace par exemple de démissionner de son poste au conseil de surveillance si la prime n'est pas immédiatement retirée à Edmond. Pareillement, certains ouvriers réduisent leur assiduité et leur productivité afin de manifester leur désaccord avec la situation actuelle :

Olivier [directoire] au premier auteur : Ce qui me plait pas, c'est le boycott.

Auteur 1 : Qu'est-ce que tu veux dire par boycott ?

Olivier : T'as bien vu la semaine dernière, il y avait plus que ça dans l'atelier [des discussions sur la prime et un rythme de travail très ralenti]. Gaël [plieur], c'était limite les mains dans les poches, style « je bosserai pas tant que le problème n'aura pas été résolu ». J'appelle ça un boycott. (Journal de terrain, 2 Décembre 2013)

Dans le cas pointage, les administratifs cherchent pareillement à instrumentaliser les conséquences, selon eux catastrophiques, du pointage sur les clients et les résultats financiers de la coopérative :

Pierrick [engineering] : A partir du moment où on pointe, ça va être plus strict. Je peux me restreindre et faire juste mes heures. Après, on répondra plus au client à 5h...

Vincent [responsable commercial] : Il faut bien montrer à l'atelier les heures sup qu'on a faites, et leur expliquer qu'elles vont être payées, que ça va être pris sur leur participation. Ils pensaient qu'on bossait pas assez... [...]



Pierrick : Tu vas voir la réaction de l'atelier après si on parle d'embaucher une personne supplémentaire dans les bureaux alors que c'est eux qu'ont décidé de nous faire pointer !!!  
(Journal de terrain, 9 Janvier 2014)

En menant la dramatisation des oppositions entre coalitions à leur climax, les techniques de chantage contribuent là encore à influencer sur le rapport de forces et donc sur l'issue de l'enquête.

#### 4. DISCUSSION ET CONCLUSION

Nos résultats mettent en évidence l'existence de trois phases dans le déroulement de l'enquête. Premièrement, une phase d'initiation générée par une situation d'incertitude liée à la perception d'une possible menace sur les principes d'égalité et de justice qui sont au cœur des valeurs de Scopix. Deuxièmement, une phase d'élargissement de la communauté d'enquête visant à y englober l'ensemble des membres de la coopérative ainsi que des acteurs externes et des non-humains. Troisièmement, une phase de clôture provisoire de l'enquête au cours de laquelle le rapport de force créé lors de la phase précédente est verbalisé.

Notre travail apporte deux contributions principales à la littérature. En premier lieu, en montrant que la communication informelle joue chez Scopix un rôle majeur lors des trois phases de l'enquête précédemment identifiées, il démontre l'importance de la dimension informelle dans les processus de décision dans les organisations démocratiques. La littérature consacrée à la démocratie organisationnelle s'est jusqu'ici très largement focalisée sur les dimensions formelles de celle-ci. Cela l'a conduite à se concentrer sur les systèmes et processus institutionnels, notamment ceux s'approchant au mieux des situations de délibération idéales théorisées par Habermas, à savoir les assemblées générales et les processus de décision par consensus (Cheney et al., 2014; Graeber, 2009; Joannidès and Cortese, 2016). En dévoilant les diverses manifestations organiques par lesquelles l'activité démocratique déborde chez Scopix ces cadres formels restrictifs, notre travail contribue à alimenter le courant de recherche initié par Sobering (2019) autour de la dimension informelle de la démocratie organisationnelle. Là où Sobering révélait avec son concept de « démocratie de la machine à café » (*watercooler democracy*) le rôle actif joué par le commérage (*gossip*) dans les processus démocratiques, nous documentons dans notre étude les fonctions démocratiques de deux autres pratiques elles aussi habituellement envisagées de manière péjorative, à savoir le lobbying et le chantage.



Dans les sciences politiques, ces deux pratiques sont associées à des manœuvres souterraines et décrites comme des menaces pour la démocratie (e.g. Cagé, 2018). Chez Scopix au contraire, ces deux pratiques sont relativement transparentes puisqu'elles visent à rendre visible le rapport de forces entre les diverses coalitions constituées dans le fil de l'enquête. Dans les faits, elles permettent la participation réelle d'un maximum de coopérateurs à la communauté d'enquête, et ce sous des formes qui leur sont plus familières et confortables que des pratiques délibératives plus policées ou limitées à des votes ponctuels. En cela, elles contribuent indéniablement à alimenter le fonctionnement démocratique de la coopérative et à actualiser ses valeurs et principes égalitaires, centraux dans chacun des deux cas étudiés.

En second lieu, notre étude contribue à montrer, dans la lignée du travail de Lanciano et Saleilles (2020), tout l'intérêt de la perspective pragmatiste pour l'étude des organisations démocratiques. En particulier, ce sont les notions d'enquête et de communauté d'enquête qui nous ont permis de porter l'attention sur les pratiques quotidiennes informelles qui contribuent à l'activité démocratique de la coopérative (Dewey, 2016[1927]; Lorino, 2018). Scopix fournit une excellente illustration de certaines des caractéristiques de l'enquête démocratique au sens de Dewey. Premièrement, les experts (ici les managers) ne sont pas autorisés par les membres de base à tirer profit de leur expertise pour favoriser leurs propres solutions. Ils sont simplement ceux qui coordonnent l'enquête et viennent y mettre provisoirement fin en verbalisant le rapport des forces en présence. Deuxièmement, l'enquête démocratique ne se comprend pas comme une suite d'étapes formelles (formulation d'un problème, délibération, vote, etc.) empruntant un chemin linéaire, mais comme un processus relativement sinueux conduisant d'une situation d'incertitude paralysant l'action à une situation suffisamment stabilisée pour permettre la reprise de l'action. C'est notamment ce qui explique le caractère expérimental de l'enquête et le recours fait à des acteurs non-humains dans le but de la faire progresser.

En revanche, le cas de Scopix semble le plus souvent illustrer une forme de démocratie beaucoup plus radicale que celle envisagée par Dewey, généralement assimilée aux formes de démocratie libérale qui dominent la sphère occidentale (Simpson and den Hond, 2022). Même si Dewey insiste sur le fait que l'élargissement de la communauté d'enquête doit rendre visible les conflits d'intérêts et de valeurs (Lorino, 2018), ceux-ci prennent chez Scopix une dimension agonistique très forte à travers le développement de coalitions qui peuvent recourir à des formes assez agressives de lobbying et de chantage pour atteindre leurs fins. De la même façon, bien qu'elle se veuille inclusive, l'enquête démocratique reste chez Dewey



compatible avec les formes de domination typiques des sociétés occidentales. Chez Scopix en revanche, l'exigence d'égalité se traduit par un modèle de domination inversée, dans lequel membres du directoire et managers sont soumis aux volontés des membres de base de la coopérative.



## Références

- Bargues É, Hollandts X and Valiorgue B (2017) Mettre en œuvre une gouvernance démocratique suite à une reprise en SCOP. *Revue Française de Gestion* 43(263): 31–50.
- Barros M and Michaud V (2020) Worlds, words, and spaces of resistance: Democracy and social media in consumer co-ops. *Organization* 27(4): 578-612.
- Basterretxea I, Cornforth C and Heras-Saizarbitoria I (2020) Corporate governance as a key aspect in the failure of worker cooperatives. *Economic and Industrial Democracy*.
- Bataille-Chedotel F and Huntzinger F (2004) Faces of Governance of Production Cooperatives: An Exploratory Study of Ten French Cooperatives. *Annals of Public and Cooperative Economics* 75(1): 89–111.
- Boehm C (1999) *Hierarchy in the forest: The evolution of egalitarian behavior*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press.
- Cagé J (2018) *Le prix de la démocratie*. Paris: Fayard.
- Callon M, Lascoumes P and Barthe Y (2009) *Acting in an uncertain world: An essay on technical democracy*. Cambridge, Mass: MIT Press.
- CG-SCOP (2022) Chiffres clés. Available at: <https://www.les-scop.coop/chiffres-cles>.
- Challier R (2021) *Simple militants: Comment les partis démobilisent les classes populaires*. Paris: PUF.
- Cheney G, Santa Cruz I, Peredo AM and Nazareno E (2014) Worker cooperatives as an organizational alternative: Challenges, achievements and promise in business governance and ownership. *Organization* 21(5): 591–603.
- Dalton M (2017[1959]) *Men who manage: Fusions of feeling and theory in administration*. Abingdon, Oxon: Routledge.
- Desroche H (1976) *Le projet coopératif: Son utopie et sa pratique, ses appareils et ses réseaux, ses espérances et ses déconvenues*. Paris: Les Editions Ouvrières.
- Dewey J (2016[1927]) *The public and its problems: An essay in political inquiry*. Athens, Ohio: Swallow Press.
- Diefenbach T (2020) *The democratic organisation: Democracy and the future of work*. London: Routledge.
- Dorion L (2018) *Organisations alternatives et empowerment une approche féministe: Penser l'organizing depuis ses marges*, Paris Sciences et Lettres, Paris.
- Dupuis-Déri F (2013) *Démocratie: Histoire politique d'un mot aux États-Unis et en France*. Montréal QC: Lux Éditeur.
- Dupuis-Déri F (2016) *La peur du peuple: Agoraphobie et agoraphilie politiques*. Montréal Qc: Lux Éditeur.
- Emerson RM, Fretz RI and Shaw LL (1995) *Writing ethnographic fieldnotes*. Chicago: Univ. of Chicago Press.
- Freeman J (2013[1972]) The tyranny of structurelessness. *Women's Studies Quarterly* 41(3): 231–246.
- Giroux N and Marroquin L (2005) L'approche narrative des organisations. *Revue Française de Gestion* 31(159): 15–44.
- Graeber D (2005) La démocratie des interstices: Que reste-t-il de l'idéal démocratique ? *Revue du MAUSS* 26(2): 41.
- Graeber D (2009) *Direct action: An ethnography*. Oakland, Edinburgh: AK Press.
- Graeber D (2013) *The Democracy Project: A history, a crisis, a movement*. New York: Spiegel & Grau.



- Jerolmack C and Khan S (2014) Talk Is Cheap: Ethnography and the Attitudinal Fallacy. *Sociological Methods & Research* 43(2): 178–209.
- Joannidès V and Cortese C (2016) Cooperatives: governance and accountability systems for a better world? *Journal of Accounting & Organizational Change* 12(1): 1–7.
- Kokkinidis G (2015) Spaces of possibilities: workers' self-management in Greece. *Organization* 22(6): 847–871.
- Lanciano E and Saleilles S (2020) L'action démocratique comme enquête. Analyse pragmatiste de la construction démocratique dans une SCIC émergente. *Finance Contrôle Stratégie* 23(3): 1–26.
- Latour B (2004[1999]) *Politiques de la nature: Comment faire entrer les sciences en démocratie*. Paris: La Découverte.
- Laugier S (2018) La démocratie comme enquête et comme forme de vie. *Multitudes* 71(2): 157–166.
- Leach DK (2016) When Freedom is Not an Endless Meeting: A New Look at Efficiency in Consensus-Based Decision Making. *The Sociological Quarterly* 57(1): 36–70.
- Lorino P (2018) *Pragmatism and organization studies*. Oxford: Oxford University Press.
- Maeckelbergh M (2009) *The will of the many: How the alterglobalisation movement is changing the face of democracy*. London, New York: Pluto Press.
- Manin B (1996) *Principes du gouvernement représentatif*. Paris: Flammarion.
- Michaud V (2014) Mediating the Paradoxes of Organizational Governance through Numbers. *Organization Studies* 35(1): 75–101.
- Mouffe C (1996) Democracy, Power and the "Political". In: Benhabib S (ed.) *Democracy and difference: Contesting the boundaries of the political*. Princeton, N.J.: Princeton University Press, pp. 245–256.
- Moulin F (2014) Les questions juridiques liées à l'entrepreneuriat coopératif. In: Joannidès V and Jaumier S (eds) *L'entreprise coopérative. L'organisation de demain ?* Paris: Ellipses, pp. 109–125.
- Ogien A and Laugier S (2017) *Antidémocratie*. Paris: La Découverte.
- Ouahab A (2019) *Contester et Consentir La Mise au Travail des Membres d'une Organisation Alternative: Le cas d'un supermarché coopératif et participatif*, ESCP Europe, Paris.
- Pasquier V, Daudigeos T and Barros M (2019) Towards a New Flashmob Unionism: The Case of the Fight for 15 Movement. *British Journal of Industrial Relations* 8(1): 397.
- Pek S (2021) Drawing Out Democracy: The Role of Sortition in Preventing and Overcoming Organizational Degeneration in Worker-Owned Firms. *Journal of Management Inquiry* 30(2): 193-206.
- Polletta F (2002) *Freedom is an endless meeting: Democracy in American social movements*. Chicago, Ill., London: University of Chicago Press.
- Rancière J (1995) *La mésentente: Politique et philosophie*. Paris: Galilée.
- Rancière J (2012[1998]) *Aux bords du politique*. Paris: Gallimard.
- Reedy P (2014) Impossible organisations: Anarchism and organisational praxis. *ephemera* 14(4): 639–658.
- Seeds For Change (2013) *A consensus handbook: Co-operative decision making for activists, co-ops and communities*. Lancaster: Seeds For Change.
- Shanahan G (2022) *The local prefiguration of a global sustainable food system: Reconciling radical democracy and scale through technology*, Grenoble Ecole de Management, Grenoble.
- Simpson B and den Hond F (2022) The Contemporary Resonances of Classical Pragmatism for Studying Organization and Organizing. *Organization Studies* 43(1): 127–146.



- Sobering K (2019) Watercooler Democracy: Rumors and Transparency in a Cooperative Workplace. *Work and Occupations* 46(4): 411-440.
- Spear R (2004) Governance in Democratic Member-Based Organisations. *Annals of Public and Cooperative Economics* 75(1): 33–60.
- Spear R, Cornforth C, Chaves R and Schediwy R (2004) Issues in governance of social economy enterprises. *Annals of Public and Cooperative Economics* 75(1): 3–9.
- Stiegler B (2019) *"Il faut s'adapter": Sur un nouvel impératif politique*. Paris: Gallimard.
- Valiorgue B and Hollandts X (2020) La contribution des administrateurs à la fabrique d'une gouvernance démocratique et stratégique dans les coopératives agricoles: Le cas Limagrain. *Management International* 24(4): 125–136.
- Viggiani FA (1997) Democratic Hierarchies in the Workplace: Structural Dilemmas and Organizational Action. *Economic and Industrial Democracy* 18(2): 231–260.
- Voss K (2010) Democratic dilemmas: Union democracy and union renewal. *Transfer: European Review of Labour and Research* 16(3): 369–382.
- Whyte WF and Whyte KK (1991[1988]) *Making Mondragon: The growth and dynamics of the worker cooperative complex*. Ithaca, N.Y., London: ILR Press.