HAL
open science

Les difficultés des entreprises démocratiques face au management : enjeux et modalités de conception de fonctions managériales originales

Sébastien Gand, Mathias Béjean

To cite this version:

Sébastien Gand, Mathias Béjean. Les difficultés des entreprises démocratiques face au management : enjeux et modalités de conception de fonctions managériales originales. 16ème conférence de l'AIMS, Jun 2007, France. http://www.strategie-aims.com/events/conferences/7-xvieme-conference-de-l-aims/communications?theme=. hal-00818102

HAL Id: hal-00818102

https://minesparis-psl.hal.science/hal-00818102

Submitted on 26 Apr 2013

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Les difficultés des entreprises démocratiques face au management : enjeux et modalités de conception de fonctions managériales originales

Gand Sébastien
CGS, Ecole des Mines de Paris
Centre de Gestion Scientifique, 60, Bd Saint-Michel, 75 272 Paris Cedex 06
Tel : 01 40 51 92 08 ; Fax : 01 40 46 03 01
sebastien.gand@cgs.ensmp.fr

Béjean Mathias
CGS, Ecole des Mines de Paris

Résumé
Les fonctions managériales cristallisent une tension fondamentale dans les entreprises démocratiques, telles que les coopératives, dont le projet originel s'est construit sur le rejet de la hiérarchie managériale « classique » et la volonté affichée de s'organiser démocratiquement. Les dégénérescences observées dans ce type d'organisation, qu'elles soient dues à un échec économique ou à un abandon du fonctionnement démocratique, mettent en lumière l'enjeu majeur que constitue la conception de fonctions managériales adaptées à de telles entreprises. Pour qu'il soit fécond, un tel constat implique de dépasser les approches actuelles essentiellement fondées sur l'importation unilatérale de fonctions managériales « classiques ». Nous examinons cette problématique à travers deux études de cas longitudinales approfondies dans des entreprises démocratiques confrontées à des besoins d'évolution de leurs fonctions managériales. Cette démarche nous permet de faire émerger de nouvelles perspectives sur le management des entreprises démocratiques. Il apparaît en particulier que la conception de fonctions managériales articulées à des « espaces de participation » semble pertinent pour, d'une part, dépasser une logique démocratique réduite au contrôle des managers et, d'autre part, susciter des dynamiques d'apprentissages collectifs. Cette démarche permet à la fois d'enrichir la pertinence du management de l'activité et de "régénérer" le fonctionnement démocratique de ce type d'entreprises. Dans une dernière partie, nous apportons des éléments de théorisation, montrant, dans la lignée des travaux de M.P. Follett, le besoin d'une vision "intégratrice" et "expansible" du management dans des contextes démocratiques.

Mots clés : entreprises démocratiques, coopératives, fonctions managériales, participation, études de cas longitudinales.

INTRODUCTION

La problématique de ce papier se centre sur la conception des fonctions managériales dans les entreprises démocratiques détenues par leurs membres, qui ont été fondées avec la volonté de fonctionner démocratiquement par opposition au modèle capitaliste et hiérarchique de l'entreprise largement majoritaire depuis le début du XXème siècle. Nous nous inscrivons en ce sens dans la définition des « Democratic Member-owned Organizations » de Spear (Spear 2004), pour qui ces dernières englobent les organisations qui « offrent un statut de membre auquel sont associés des droits de gouvernance démocratiques[1] » (Spear 2004:33). Nous réduisons ici l'objet de notre étude aux seules *entreprises démocratiques détenues par leurs membres*, c'est-à-dire fondées à la fois sur la base d'un projet économique et démocratique (telles que les coopératives). Une des principales difficultés de ce type d'entreprise réside dans la conception de fonctions managériales, qui ne soient ni purement hiérarchiques comme dans l'entreprise « conventionnelle », ni démunies de capacités de pilotage de l'activité économique (Pendleton 2001). Ce papier défend l'idée que les entreprises démocratiques (ED) de ce type nécessitent la conception de fonctions managériales spécifiques corrélées à des « espaces de participation » pour les membres. Ces espaces ne doivent cependant pas être considérés uniquement sous leur angle démocratique. Au contraire, ils ne prennent leur sens et ne se pérennisent que lorsqu'ils sont associés aux activités économiques concrètes, dessinant ainsi une conception de la démocratie et du management qui ne se limite pas à la seule question du contrôle des managers mais à leur enrichissement mutuel.

Dans une première partie, nous nous appuyons sur une revue de la littérature pour montrer que le projet d'ED est original par sa recherche d'un fonctionnement démocratique sur 2 dimensions, la gouvernance et l'organisation du travail, à l'articulation desquelles se situent les fonctions managériales. Les dégénérescences observées font toujours ressortir la difficulté à penser des fonctions managériales dans de telles entreprises, où elles sont à la fois centrales et contestées. Nous explorons ensuite cette problématique à travers 2 études de cas longitudinales dans des ED confrontées au besoin de transformations de leurs fonctions managériales. Dans une dernière partie, nous discutons les résultats des études de cas ce qui nous conduit à montrer le besoin de développer des approches spécifiques des fonctions managériales pour ce type d'entreprise.

[1] Notre traduction

1. LES ENTREPRISES DEMOCRATIQUES ET LA NECESSITE DE FONCTIONS MANAGERIALES ADAPTEES

De nombreux travaux ont porté sur la démocratie en entreprise depuis la première vague d'industrialisation des pays occidentaux qui généra un bouleversement des formes d'entreprises et des modes d'organisation du travail. Dans une littérature dense, il y a tout d'abord un besoin de distinction entre des projets aux buts différents. Cette première étape permet de faire apparaître ensuite les spécificités des « entreprises démocratiques » et les difficultés qu'elles rencontrent dans la conception de fonctions managériales adaptées et soutenables.

1.1. GOUVERNANCE, ORGANISATION DU TRAVAIL ET MANAGEMENT DANS LES PROJETS DEMOCRATIQUES

Il y a une littérature abondante et hétérogène traitant le thème générique de modèles de management alternatifs à travers une approche « démocratique ». L'ensemble de ces projets peut être distingué selon qu'ils ont des visées de « démocratisation » (1.1.1) ou de « pleine démocratie » (1.1.2).

1.1.1. Deux types de projets de « démocratisation »

Les tentatives de « démocratisation » ne recherchent pas la remise en cause globale de ce qui est couramment appelée l'entreprise « conventionnelle ». L'analyse de la distribution des pouvoirs au sein de l'entreprise conventionnelle révèle deux traits distinctifs. On constate d'une part une séparation institutionnelle des pouvoirs entre les salariés et les détenteurs du capital, qui possèdent les droits sur les bénéfices générés et sont associés au processus de décision stratégique. Cette première séparation s'appuie sur le concept de propriété et renvoie à la notion de gouvernance. D'autre part, on observe une séparation des pouvoirs entre des employés subordonnés et des managers en charge de la conduite de l'entreprise selon un mode hiérarchique. Cette seconde séparation renvoie au mode d'organisation du travail à l'intérieur d'une entreprise.

Sur la base de cette caractérisation de l'entreprise conventionnelle, il est possible de classer deux types de projets de « démocratisation », selon la caractéristique de l'entreprise conventionnelle qui est principalement critiquée et dont une évolution est recherchée afin de ré-équilibrer la distribution des pouvoirs (Sorensen 1985).

a. **« Démocratiser » la gouvernance des entreprises :** ces projets cherchent à accroître l'influence des salariés sur la gouvernance, c'est-à-dire la prise en compte de leurs intérêts dans la distribution des revenus et dans le développement de l'entreprise. Ils se sont principalement appuyés sur la recherche d'une représentation des salariés dans la structure de gouvernance, souvent par le biais de représentants syndicaux. On peut faire remonter ce type de projet au projet originel de « Démocratie Industrielle » en Angleterre et aux Etats-Unis à la fin du XIXème et au début du XXème siècles (cf. plus précisément les économistes institutionnalistes comme B. and S. Webb ou encore Commons). Initialement, la « Démocratie Industrielle » s'est principalement centrée sur les enjeux de négociation collective à travers les syndicats (Kaufman 2000). Mais des formes de représentation au niveau de la gouvernance se sont également développées dans des pays comme l'Allemagne ou les pays scandinaves (Levinson 2000; Haug 2004a; Haug 2004b). La question de la présence de représentants des salariés dans les organes de gouvernance est toujours d'actualité avec le développement de l'actionnariat salarié, qui remonte à la fin des années 1970 aux Etats-Unis sous la forme des ESOP[2], et qui s'étend rapidement en Europe (Ben-Ner and Jones 1995; Pendleton 2001; Blasi, Kruse et al. 2003; Poutsma, de Nijs et al. 2003; Rousseau and Shperling 2003). Globalement, ce type d'approche se concentre autour de la distribution des pouvoirs de « contrôle » sur l'entreprise et de l'accès à la répartition des bénéfices pour les salariés[3].

b. **« Démocratiser » l'organisation du travail :** ces projets s'appuient sur une critique de la hiérarchie managériale, vue comme autocratique. Ils ne contestent donc pas cette fois une séparation des droits de propriété, mais sont à la recherche d'un changement des relations entre le management et les travailleurs sur leur lieu de travail, à travers la participation directe de ces derniers aux prises de décision qui concernent l'organisation opérationnelle de

[2] ESOP: Employee Stock Ownership Plan. De nombreuses modalités différentes d'ESOP existent, il est à retenir pour notre propos que la logique première de ces plans n'est pas d'associer les salariés à un fonctionnement démocratique global de l'entreprise.

[3] Nous ne traitons pas dans le cadre de ce papier des approches générales sur la gouvernance des grandes entreprises et leur démocratisation éventuelle (cf. par ex. Gomez, P.-Y. and H. Korine (2003). "Democracy and the Evolution of Corporate Gouvernance." Corporate Governance **13**(6): 739-753.). Ce serait l'objet d'un autre papier que de s'intéresser aux liens entre des natures d'actionnaires différentes (salariés-actionnaires, petits actionnaires, investisseurs institutionnels,) et l'évolution des modes de gouvernance à envisager, en particulier une éventuelle démocratisation. La dernière partie (4.3) du papier donne des pistes de travail sur ce point.

l'activité. De nombreux dispositifs ont été explorés depuis le mouvement des Relations Humaines (Mayo, Roethlisberger), croisant des attentes d'évolutions sociales et des critiques du taylorisme (Sederblad 2004). Après la seconde guerre mondiale, l'approche socio-technique a continué dans cette voie. Elle englobe le développement de la démocratie industrielle concernant la participation des employés et la démocratie sur le lieu de travail (Müller-Jentsch 1995). Cette démarche s'est déclinée sous différentes formes, comme par exemple la co-détermination suédoise sur le lieu de travail (Levinson 2000). Une nouvelle vague autour du travail en équipe, de l'autonomie et de l'« empowerment » s'est développée depuis les années 1980 principalement (Lee and Koh 2001). Cette démarche a été dernièrement explorée pour des activités faisant appel à des équipes de travailleurs autonomes et très qualifiées (Sederblad 2004). Il est intéressant de remarquer que les démarches de participation se sont enracinées et pérennisées lorsque, au-delà des buts sociaux, elles recherchaient également des améliorations de l'efficacité productive (Müller-Jentsch 1995). Mais les résultats sont dans l'ensemble mitigés jusqu'ici : lorsque ces démarches ne sont pas accompagnées d'évolutions des styles de management, elles ne peuvent pas être réellement mise en œuvre (Argyris 1998). Il est difficile d'atteindre une participation accrue des employés sans remettre en cause le fonctionnement hiérarchique traditionnel.

Ce rapide aperçu ne cherche pas à être exhaustif mais plus simplement à distinguer différents types de projets de « démocratisation » selon le trait caractéristique de l'entreprise conventionnelle contesté. Les approches « démocratisation » cherchent avant tout un meilleur équilibre des pouvoirs dans l'entreprise, que ce soit aux niveaux de la gouvernance ou de l'organisation du travail. Pour autant, on note que leur mise en œuvre effective peut nécessiter une remise en cause des fonctionnements et des styles de management, du fait de l'émergence de l'actionnariat salarié ou de la recherche d'« empowerment ».

1.1.2. Les projets d'entreprises démocratiques détenues par leurs membres

A côté des tentatives de « démocratisation », d'autres projets cherchent à développer des entreprises « pleinement » démocratiques, à savoir des entreprises où les membres ont à la fois le contrôle de la firme et où un fonctionnement démocratique est visé (Pendleton 2001). L'archétype de ce type d'organisation est la coopérative de production, mais les kibboutz ou les entreprises autogérées font également partie de cette catégorie. En effet, si les coopératives sont

le modèle historique de l'entreprise démocratique, leur statut légal ne représente pas l'ensemble des entreprises qui fonctionnent démocratiquement. Des arrangements institutionnels internes à chaque entreprise peuvent intégrer une volonté commune des membres de fonctionner démocratiquement (de Jong and van Witteloostuijn 2004).

Par rapport aux projets de « démocratisation », le trait distinctif des entreprises démocratiques est l'idéologie qui les fonde (Simons and Ingram 1997; Pendleton 2001). Elle repose sur l'égalité des droits entre les membres à travers le vote, la recherche du développement personnel des membres, au même plan que les buts économiques et le rejet du management hiérarchique « conventionnel » (Schuller 1985).

Par conséquent, les projets d'entreprises démocratiques se sont développés contre les principales caractéristiques de l'entreprise conventionnelle. En premier lieu, ils reposent sur la propriété commune de l'entreprise par les membres et l'égalité dans la distribution des droits de vote. D'autre part, ces projets se sont également développés sur le rejet de la hiérarchie managériale telle que conçue dans la firme conventionnelle. Ce dernier point constitue d'ailleurs une claire distinction entre les entreprises démocratiques et d'autres démarches qui peuvent afficher des prises de participation des salariés dans le capital tout en s'appuyant sur un management hiérarchique (Pendleton 2001). C'est pourquoi les fonctions managériales apparaissent comme un point de cristallisation majeur des tensions dans les entreprises démocratiques, entre leur volonté de fonctionnement démocratique d'une part et la nécessité d'être viable économiquement (Viggiani 1997; Westenholz 1999; Harrison and Freeman 2004; Varman and Chakrabarti 2004; Hernandez 2006).

1.1.3. La thèse de la « dégénérescence » et la problématique des fonctions managériales

Si les entreprises démocratiques permettent un dépassement initial des distinctions entre propriétaires et salariés d'une part, et entre managers hiérarchiques et travailleurs d'autre part, des tensions émergent dès lors que des besoins de coordination managériale apparaissent au cours du développement de l'entreprise. Nous reprenons cette problématique sur la base des arguments avancés par certains auteurs pour expliquer la « dégénérescence » du projet démocratique originel, que ce soit pour cause de non viabilité économique ou d'abandon du fonctionnement démocratique : « All such democracies of producers - either fail or cease to be democracies of

producers » (B. & S.Webb, 1920, cited in (Rosner 1985)). On peut classer ces arguments selon qu'ils traitent de la dégénérescence de l'organisation du travail ou de la gouvernance :

a. **Dégénérescence de l'« organisation du travail » :** il s'agit du cas où une entreprise n'est pas viable financièrement du fait d'une organisation non adaptée, reposant souvent sur un rejet pur et simple de toute forme de management (cf. par exemple la logique d'« ultra-démocratie » décrite par Viggiani 1999). Les coûts de coordination, l'incapacité à générer et reconnaître des compétences différenciées entre les membres et le manque de management professionnel sont souvent cités comme des facteurs majeurs de non-viabilité des entreprises démocratiques (Pendleton 2001). Ceci est particulièrement valide pour des activités complexes. Car des contingences liées à la nature des activités de ces firmes apparaissent au fur et à mesure de leur découverte et de leur développement (Meister 1984). Les formes d'organisation démocratique sont donc en partie contraintes par la nature de l'activité de l'entreprise (Rosner 1985; Mintzberg 1989; Cornforth 1995; Harrison and Freeman 2004; Kerr 2004). Mais l'introduction de fonctions managériales inadaptées, en réponse à de réels besoins de gestion, peut également s'avérer une cause de dégénérescence.

b. **Dégénérescence de la « gouvernance » :** nous entendons par là le fait que le but démocratique, en plus de l'activité économique, a dégénéré de différentes manières possibles, vers un fonctionnement oligarchique (Michels 1949), une démocratie purement formelle ou même un retour à une forme conventionnelle d'entreprise. C'est souvent l'introduction de fonctions managériales qui déclenche ce type de dégénérescence. Il en résulte une appropriation de pouvoirs par des membres qui, occupant ces fonctions de management, développent des compétences et des expertises qui leur permettent de contrôler les flux d'informations et finalement d'être indispensables au fonctionnement de l'entreprise. Ce phénomène se traduit généralement dans un second temps par une chute de la participation des membres et finalement de leur désengagement dans l'aspect social du projet originel (Meister 1984). Si des aspects démocratiques formels peuvent être conservés, cela n'assure pas néanmoins une participation effective des membres aux débats et à la détermination collective de l'entreprise (Abrahamsson 1985). Ainsi, la formalisation de fonctions managériales dans une approche hiérarchique conventionnelle, même avec un mode électif, semble gêner la possibilité d'un fonctionnement démocratique satisfaisant.

Au final, ces types de dégénérescences mettent en lumière le rôle pivot des fonctions managériales pour permettre à une entreprise démocratique de rester à la fois viable et de fonctionner effectivement démocratiquement (Gospel and Pendleton 2003).

1.2. LES ENTREPRISES DEMOCRATIQUES ET LE BESOIN DE FONCTIONS MANAGERIALES APPROPRIEES

En dépit des arguments évoquant une dégénérescence inévitable des entreprises démocratiques, certaines d'entre elles ont survécu et se sont développées sur le long terme. Nous présentons tout d'abord des arguments allant à l'encontre de la thèse de la dégénérescence avant d'explorer plus précisément la problématique spécifique des fonctions de management dans les entreprises démocratiques.

1.2.1. La possibilité de régénérer et de transformer les entreprises démocratiques

Observant que toutes les entreprises démocratiques ne dégénéraient pas, des chercheurs ont développé des travaux contre le déterminisme de la thèse de la dégénérescence (voir en particulier (Stryjan 1994; Cornforth 1995)). Leur raisonnement repose sur 3 arguments principaux :

a. **Les dimensions activité et démocratie sont inséparables** (Stryjan 1994). Le choix d'un fonctionnement démocratique est déjà un mode d'organisation, et inversement le choix d'une activité contraint le champs des possibles du fonctionnement démocratique. Comme l'écrit Warhurst, reprenant le point de vue du courant « Labour Process Analysis » : "The organization and control of any labor process is [ ] both an operational issue and a political action, ensuring the material and ideological reproduction of the mode of production" (Warhurst 1998 : 471). Ainsi, pour à la fois comprendre et agir sur le développement d'entreprises démocratiques, il est nécessaire de concevoir des fonctions managériales spécifiques et non importéées d'un modèle d'entreprise conventionnelle.

b. **Les crises sont inévitables mais il existe des solutions à ces crises**. Lorsque des entreprises démocratiques se développent, elles mettent en tension leur fonctionnement démocratique et / ou leur mode d'organisation du travail. Cependant, à partir du moment où la représentation d'un fonctionnement démocratique n'est pas réduite à une pure démocratie directe, des évolutions et des solutions sont concevables. Les contingences de l'activité peuvent être

prises en compte et amènent à reconcevoir le fonctionnement démocratique dans une approche mixte de délégation et de participation directe (Cornforth 1995).

c. **Les fonctions managériales se transforment mais leur conception ne peut se faire sans intégrer leur impact sur la participation des membres**. Suivant l'argument précédent, les entreprises démocratiques doivent être analysées dans une perspective dynamique et de transformation au fur et à mesure des évolutions de l'activité et des besoins de division du travail et de spécialisation. Si les structures de management doivent évoluer pour répondre à ces besoins, elles ne peuvent être envisagées uniquement sous l'angle de l'activité (Cornforth 1995). Elle doivent certes permettre la différenciation des compétences entre les membres et la spécialisation. Mais elles doivent également assurer un partage pertinent de l'information afin qu'un gouvernement collectif reste possible (Stryjan 1994). Dans cette perspective, les fonctions managériales doivent impérativement être conçues en tenant compte de leur impact sur la participation potentielle des membres aux différents niveaux de l'entreprise.

Sur la base de cette approche transformative des entreprises démocratiques, nous caractérisons à présent plus précisément les fonctions managériales comme un enjeu central de cette dynamique d'évolution.

1.2.2. A la recherche de fonctions managériales adaptées aux entreprises démocratiques

La question des fonctions de management et des managers dans les entreprises démocratiques est un enjeu générique pour ce type d'entreprise. Dès que des fonctions managériales émergent, il y a un risque d'accroissement du pouvoir des managers, associé à une baisse de la participation des membres dans la prise de décision (Spear, Cornforth et al. 2004). Face à cette difficulté, deux types de réponses ont été proposés.

Il y a tout d'abord la possibilité d'ajouter des mécanismes de contrôle au niveau de la gouvernance pour réduire l'autonomie managériale (Spear 2004). Mais cette perspective ouvre peu d'horizons opérationnels car il ne considère pas fondamentalement les fonctions de management dans une approche différente des firmes conventionnelles (Chaves and Sajardo-Moreno 2004). De plus, ces solutions de contrôle n'envisage que la dimension gouvernance des entreprises démocratiques en laissant de côté l'impact des fonctions managériales sur l'organisation du travail.

Une autre solution proposée est de recruter des types de managers « appropriés », c'est-à-dire des managers qui ont un fort engagement envers le projet démocratique et ne vont pas chercher à accumuler le maximum de pouvoir (Chaves and Sajardo-Moreno 2004). Ceci est certes fondamental pour le développement des firmes démocratiques (Stryjan 1994), sans quoi la participation et l'engagement des membres vis-à-vis du projet s'effritent. Mais la problématique du management et de la participation dans les entreprises démocratiques est toujours uniquement abordée sous l'angle du contrôle (ou du self-control en l'occurrence).

Trois limites peuvent être opposées à ces approches des fonctions managériales :

1. Les managers dans les entreprises démocratiques ne doivent pas seulement rechercher la participation pour des raisons démocratiques et des valeurs sociales. Les approches présentées laissent de côté les enjeux de gestion de l'activité, associés à la participation et à l'engagement des membres. Or la participation doit également être considérée comme un moyen de compenser et de dépasser les limites des connaissances des managers. De plus, si les managers sont bien des acteurs pivots entre les dimensions gouvernance et organisation du travail, ces perspectives n'explorent pas les impacts de l'une sur l'autre. Par exemple, est-ce qu'une diminution d'un besoin de participation dans l'organisation du travail a des conséquences sur la capacité de l'ensemble des membres à participer aux débats du niveau gouvernance ?
2. En outre, les fonctions managériales sont envisagées dans une perspectives très proche de celles des firmes conventionnelles, à savoirs des managers ayant suffisamment de connaissances pour diriger une entreprise sans la participation des salariés (cf. par exemple The functions of the executive (Barnard 1968 [1938]). Mais cette conception du management est actuellement mise en cause, en particulier pour les entreprises de « travailleurs du savoir » où les capacités de prescription des managers sont limitées (Mintzberg 1989; Sveiby 1997; Mintzberg 1998; Rousseau and Shperling 2003).
3. Enfin, ces approches ne mettent pas en perspective la dynamique globale de développement et de transformation de telles entreprises, dont font partie l'évolution des besoins de management et les crises managériales associées. La conception de fonctions managériales doit être considérée par rapport à des perspectives de développement d'activité tout en maintenant un fonctionnement démocratique. En ce sens, il est important de considérer le maintien de formes de participation comme étant également des espaces d'apprentissages

collectifs fondamentaux pour le développement économique. Cela doit permettre d'éviter le risque de fonctions de management statiques et enracinées, bloquant la possibilité de telles dynamiques.

Ces différents éléments dessinent le besoin d'une approche spécifique pour concevoir des fonctions managériales dans des entreprises démocratiques prenant en compte trois éléments : l'intégration de la dimension démocratique et participative associée à des enjeux concrets de pilotage de l'activité ; la conception de fonctions amenées à évoluer par la suite ; enfin, l'enjeu de prise en compte des impacts des fonctions managériales sur le couplage entre le niveau organisation du travail et le niveau gouvernance.

Nous explorons à présent cette problématique sur la base de deux études de cas longitudinales et approfondies.

2. METHODOLOGIE DE RECHERCHE

Une méthodologie d'études de cas apparaît appropriée pour traiter nos questions de recherche, dans la mesure où nous cherchons à explorer de nouvelles manières de concevoir les fonctions managériales dans les entreprises démocratiques (Eisenhardt 1989). Une approche longitudinale est également nécessaire pour saisir les dynamiques de transformations que nous cherchons à analyser (Pettigrew 1990). Il est donc important d'avoir une perspective historique sur les origines, le développement et les transformations des fonctions managériales. Enfin, chacun des deux chercheurs a été impliqué dans la gestion de ces transformations. Ce point est fondamental car l'observation des aspects démocratiques formels n'est pas suffisant, il est important de comprendre le fonctionnement démocratique d'une entreprise au quotidien (Stryjan 1994). Le travail sur des problèmes concrets avec des membres des deux cas étudiés a également permis de prendre en compte l'articulation entre logiques démocratique et d'activité. De plus, la mise en œuvre de solutions expérimentales a été l'occasion de générer de nouveaux savoirs sur des fonctions managériales soutenables dans des entreprises démocratiques.

Les deux firmes avec lesquelles nous avons travaillé ont été fondées sur la même volonté d'un fonctionnement démocratique. On en trouve la trace dans les « chartes » internes de chacune : à côté de la description de leur activité, les dispositifs (élections, modalités d'organisation, …) et les valeurs (« égalité », « autonomie », …) d'un fonctionnement démocratique sont décrits. Les deux entreprises traitées sont cependant constrastées dans la nature de leur activité et l'homogénéité de

leurs membres. JardinConcept (JC) conçoit, réalise et assure la maintenance de jardins pour particuliers. CExpert (CE) est un cabinet de conseil et d'expertise auprès des comités d'entreprises dans l'exercice de leurs prérogatives économiques.

Un des deux auteurs a occupé une position d'observateur-participant dans JardinConcept depuis sa création en 2002. Il a été associé avec 2 autres fondateurs à la conception et au développement de l'organisation. Ce dispositif de recherche a facilité la collecte de données historiques approfondies sur le développement de l'entreprise et la manière dont ils ont construit des fonctions managériales après avoir été confrontés à une crise. Le matériau a en particulier été enrichi par la consigne de l'ensemble des documents relatifs aux réflexions sur les fonctions managériales et à l'organisation de nombreuses réunions de l'ensemble des membres sur les problèmes de management.

L'autre auteur a travaillé avec deux autres collègues pendant plus de 2 ans avec CExpert. Il s'agit d'une recherche-intervention dont l'origine porte sur la gestion des compétences dans l'entreprise. Pour instruire cette problématique, une analyse approfondie du fonctionnement concret de l'organisation a été menée à travers plus de 50 entretiens, centrés sur les parcours des membres de CE et les transformations de l'activité. L'équipe de recherche a également eu accès à de nombreux documents internes et a assisté régulièrement aux réunions des membres de l'entreprise à ses différents niveaux. Il en a résulté un document sur les transformations historiques de l'entreprises et les problèmes managériaux associés qui a été discuté et validé à l'intérieur de l'entreprise. Après cette première phase, le travail a consisté en l'expérimentation de solutions qui ont été conçues avec les membres pour répondre aux problèmes rencontrés.

En tenant compte des spécificités des contextes d'activité différents présentés, les données des 2 études de cas sont cohérentes par rapport à la problématique de recherche malgré les positions différentes occupées par les chercheurs sur le terrain. Tout d'abord les données disponibles fournissent une perspective historique sur les organisations et leurs transformations. Elles ont été discutées et validées par les membres des deux entreprises. En outre, chaque chercheur a travaillé sur des problématiques en lien avec les fonctions managériales dans des contextes de crise et de transformation pour les deux entreprises. Cela les a conduits à travailler sur la conception et la mise en œuvre de nouvelles fonctions managériales dans leurs contextes respectifs.

3. ETUDES DE CAS SUR LA CONCEPTION DE FONCTIONS MANAGERIALES DANS DES CONTEXTES DEMOCRATIQUES

3.1. JARDINCONCEPT : DEMOCRATIE, DIFFERENCES DE COMPETENCES ET PARTICIPATION

JC conçoit, réalise et assure la maintenance de jardins pour particuliers. L'entreprise a été fondée en 2002 par trois personnes qui choisirent un statut légal de coopérative afin de « défendre un projet à la fois artistique et citoyen ». Deux d'entre eux dirigeaient déjà une entreprise individuelle depuis 1996, mais ils continuaient à chercher la « bonne structure » pour prendre en compte leurs aspirations sociales et pour « développer et professionnaliser » leur activité. Ils défendaient l'idée « d'une manière particulière de travailler qui permettrait à chacun de trouver sa place dans le groupe ». Ces valeurs et ces principes éthiques furent formalisés dans une « charte » pour recruter des personnes animées par la même volonté et pour assurer un fonctionnement futur harmonieux. Ces principes initiaux allaient avoir un fort impact sur le fonctionnement démocratique et sur les choix managériaux.

3.1.1. Un ambitieux modèle démocratique qui dégénère

Une fois la coopérative fondée, le nombre de travailleurs crût rapidement pour atteindre sept personnes en six mois. Six d'entre eux furent associés au fonctionnement coopératif tandis que les trois fondateurs possédaient 98% des parts. Durant cette période, les fondateurs étaient convaincus que leur « structure pleinement démocratique » serait suffisante pour gérer l'entreprise. La formalisation d'outils de gestion se limitait à deux documents concernant la gestion du temps (qui travaille, quand et où) et la gestion de la journée de travail (qui fait quoi, avec quel matériel, chez quel client). Aucun organigramme ne décrivait une éventuelle forme de hiérarchie ou même une description d'emplois associés à des compétences. La division du travail dans l'entreprise était très implicite et les mécanismes de coordination reposaient simplement sur un principe de subsidiarité : « le plus compétent fait ». La démocratie était vue comme un principe global qui pouvait permettre la détermination collective de la firme et de la manière d'organiser le travail. Tous les mots faisant référence à des relations hiérarchiques étaient tabous et les fondateurs se décrivaient eux-mêmes plutôt comme des « piliers ». Si le rôle d'un « pilier » n'était pas explicitement décrit, c'était cependant un moyen de faire référence à leur légitimité de « fondateurs » et de mettre l'accent sur l'expertise en botanique et en conception de jardins pour

2 d'entre eux. Le terme de « pilier » fut initialement accepté et utilisé par les autres membres de l'entreprise.

Mais une première crise se déclencha du fait de l'impossibilité d'organiser le travail d'une manière à la fois compétente et légitime. Les nécessités de l'activité quotidienne soulevaient des questions précises quant à la division du travail et à la coordination entre les membres. Par exemple, la phase de sélection des plantes était considérée comme cruciale par le concepteur de jardins qui recherchait des effets esthétiques précis, tandis que les membres exécutants avaient plutôt tendance à y voir une perte de temps. En fait le principe du « plus compétent fait » masquait les contraintes liées à la répartition des compétences entre les membres. Il en résulta une situation confuse qui généra de nombreux conflits sur la qualité du travail, la légitimité, la productivité, … Ils confrontèrent souvent les travailleurs des activités de production-réalisation (mise en terre, maintenance,…) et ceux des activités de conception (étude et conception, sélection des plantes, …), qui étaient essentiellement réalisées par les « piliers ». Ces derniers commencèrent à être perçus comme les preneurs de décision et les donneurs d'ordre. Ceci apparaissait contradictoire avec la première formalisation du projet dans sa charte. Il s'ensuivit des conflits sur ce qu'une « vraie » coopérative pourrait être. Soutenus par de nouveaux employés qui ne reconnaissaient pas la légitimité des fondateurs, de nombreux membres commencèrent à affirmer que JC n'était plus une « entreprise démocratique ».

La première réaction des fondateurs fut de rassembler l'ensemble des membres pour résoudre le conflit par le dialogue et le débat. Ils organisèrent des réunions pour que chacun parle de ses sentiments et de ses difficultés. Mais cette démarche n'eut pour seul effet que d'accroître les plaintes, de les légitimer, en quelque sorte, et d'intensifier le conflit sans perspective de résolution. La tension était alors à son maximum. D'un côté, certains membres perdaient de leur motivation et de leur engagement, parlant même d'un éventuel procès, de l'autre deux des fondateurs envisagaient une éventuelle démission car il ne souhaitaient pas jouer les « directeurs généraux », un rôle en contradiction avec leurs idéaux d'origine. Ces débats, non construits, sur l'organisation du travail, sur les compétences et la légitimité aboutirent à une double crise. L'activité de l'entreprise devenait impossible à gérer du fait de la répartition et de la différenciation des compétences. De plus, cela se traduisit par une crise de la gouvernance qui restaurait la traditionnelle opposition entre employés et dirigeants. Les fondateurs en vinrent alors

à la conclusion que leur projet originel était condamné depuis le début. L'un d'entre eux suggéra cependant de ne pas condamner le projet démocratique en tant que tel mais de le repenser.

3.1.2. De la dégénérescence à la régénération: concevoir des fonctions de management pour donner du sens à la participation collective

Une série de réunions permit de sortir de la crise. Elle aidèrent à formaliser un fonctionnement collectif qui soit soutenable économiquement tout en conservant la participation des membres. Les fondateurs soumirent tout d'abord leurs réflexions sur la nécessité de distinguer deux « espaces » de participation démocratique, à savoir l'organisation du travail et la gouvernance. Pour appuyer leur propos, ils rappelèrent également l'histoire du mouvement coopératif et les objectifs de JC.

Le débat initialement insoluble sur l'organisation du travail devint alors un cycle de réunions sur la division du travail et les compétences associées. Il s'agissait de fournir des descriptions de poste par un double processus, ascendant puis descendant. Le processus ascendant permettait à l'ensemble des membres d'enrichir les emplois du temps par des descriptions de leurs activités quotidiennes. Le processus descendant s'appuya sur les remontées d'informations de l'ensemble des membres. Elles furent agrégées et structurées grâce à l'expertise et l'expérience d'un des fondateurs dans le secteur d'activité. Ceci permit d'aboutir à une proposition de grille de compétences associées à des types d'activité. Celle-ci fut certes critiquée, mais elle eut pour effet de générer une dynamique d'apprentissages collectifs reposant sur un enrichissement commun de la manière de réaliser et de gérer l'activité de JC. De plus, cela dessinait des perspectives de développement de compétences pour les membres. La crise s'appaisa après cet épisode et la grille de compétences devint même un outil utile pour recruter et intégrer de nouveaux membres.

Ces réunions successives eurent également un impact direct sur un second niveau de conflictualité relatif à la gouvernance et à la légitimité. La distinction formelle et explicitée entre organisation du travail et gouvernance avait déjà permis d'ouvrir des espaces de discussion. Mais la prise en compte de la différenciation des compétences permit également de structurer le contenu de l'« espace démocratique » de la gouvernance. La stratégie étant vue comme reposant essentiellement sur des aspects techniques, un des membres les plus qualifiés (qui ne possédait pas de part à cette époque) demanda à être impliqué dans le processus de prise de décision stratégique. Mais un des fondateurs fit remarquer que ce membre n'avait pas la « vision globale »

de l'activité, que celle-ci ne se limitait pas à des aspects techniques. Un second cycle d'échanges s'engagea donc sur le sens de la notion de « vision globale ». Ces interactions prenaient la forme de discussions formelles et informelles sur les choix stratégiques entre les fondateurs et les autres membres (par exemple, explications et informations concernant la sélection des clients, modalités de développement de l'activité,). Si le processus n'aboutit pas à un consensus unanime, il permit de structurer le fonctionnement de la gouvernance de JC et généra une dynamique d'éducation stratégique auprès de l'ensemble des membres. La participation fut alors rendu possible sur la base de ces différentes clarifications. L'activité était soutenable car administrable et la structuration de la participation des membres développa une dynamique positive de développement de compétences et de renforcement de l'engagement dans le projet. Depuis cette période, des membres ont développés des compétences nouvelles, qui ont généré des innovations et de nouvelles activités valorisables. Cela semble un vecteur important pour initier des discussions stratégiques.

Concernant les fonctions managériales, elles se sont révélées à travers le développement de l'activité. Le terme de « pilier » était une manière euphémisante de reconnaître la fonction particulière mais vague des fondateurs de l'entreprise. Cette fonction était basée sur leur expertise et leur vision stratégique par rapport aux autres membres. Mais une approche indirectement hiérarchique, du moins sans référence à des espaces démocratiques, mit en danger l'ensemble du fonctionnement. La seconde phase montre comment un processus de conception collective fut nécessaire pour associer les autres membres à l'élaboration de ces fonctions afin de légitimer leur existence mais également pour qu'une compréhension mutuelle des rôles soit possible, définissant ainsi des espaces de fonctionnement démocratiques et de participation.

3.2. CExpert : Gerer la differenciation des competences par la construction collective d'une strategie

CExpert est un cabinet d'expertise et de conseil qui fournit des analyses économiques et des services de conseil aux comités d'entreprise afin de les accompagner dans l'exercice de leurs prérogatives économiques. L'entreprise fur créée au début des années 1970. Les fondateurs choisirent un fonctionnnement autogestionnaire pour des raisons idéologiques. Cette idéologie est toujours présente dans la charte interne de la firme, qui se réfère à l'égalité entre les membres, au rejet de la hiérarchie et à l'autonomie des consultants dans l'organisation de leur travail. A

l'origine, CE comprenait une quinzaine de membres qui n'étaient pas employés à plein temps. L'entreprise s'est développée au fil du temps pour atteindre dernièrement 350 consultant (à plein pour la plupart) et 50 membres dans les fonctions administratives. Le cabinet est structuré en 17 groupes d'activité, sur la base d'un découpage géographique et par secteur d'activité. Chaque groupe opère de manière autonome sur son marché.

Deux niveaux de gouvernance doivent être distingués : les groupes et le niveau transversal. Tous les deux ans, l'assemblée générale des membres élit une équipe de directeurs sur la base d'un programme. Ce dernier est constitué d'objectifs et de projets, amendés par l'assemblée générale, que les candidats cherchent ensuite à mettre en œuvre. Les directeurs sont élus pour deux ans, mandats renouvelables deux fois. Un conseil de surveillance est également élu et est en charge du contrôle des directeurs. Au niveau des groupes d'activité, chacun élit son responsable managérial pour deux ans, renouvelables deux fois. Selon ses propres besoins et son organisation, les groupes peuvent élire d'autres responsables à des fonctions (finances, recrutement, informatique,…). Dans ce papier, nous nous concentrons sur ce niveau puisque les fonctions managériales des groupes ont été profondément transformées par les évolutions de l'activité.

3.2.1. Un modèle de management de l'égalité en crise

Les valeurs de CE sont fondées sur la recherche d'autonomie et le rejet de la hiérarchie. De manière cohérente, l'entreprise développa donc un modèle de travail dans lequel les consultants sont supposés pouvoir intervenir sur l'ensemble des types de services proposés. C'est pourquoi les besoins d'organisation du travail restèrent longtemps limités. L'activité croissait continuellement mais les fonctions managériales étaient minimales. Le manager élu était essentiellement en charge de deux tâches, la première étant de coordonner en interne les actions des différents mandataires élus. Plus fondamentalement, il était en charge de l'allocation des missions aux consultants, devant respecter une forme d'égalité dans l'accès aux missions selon leur intérêt et leurs perspectives de rémunérations. Un tableau des perspectives d'affectation était régulièrement élaboré, discuté et proposé au vote dans les réunions de groupes. La prise en compte des compétences était faible dans les affectations, au mieux de manière informelle, puisque les consultants étaient censés être interchangeables.

Malgré la forte croissance de CE, les effets de taille ne sont pas apparus comme l'élément déterminant des besoins de transformations managériales. Comme les groupes d'activité étaient décentralisés et autonomes, leur taille, allant d'une dizaine à 45 consultants, n'empêchait pas un fonctionnement démocratique. Dans un contexte de contenu stable de l'activité, une telle organisation de « professionnels » qualifiés et autonomes n'aurait pas nécessité de changements majeurs.

Mais à partir du milieu des années 1990, la complexification de l'activité et sa diversification mirent en tension les groupes, à la fois sur la gestion de l'activité et le fonctionnement démocratique. L'évolution progressive de l'activité fut de trois types. Les missions « classiques » nécessitaient la mobilisation de champs d'expertise de plus en plus hétérogènes pour porter un diagnostic pertinent par rapport aux demandes des clients. En outre, ces derniers évoluèrent de demandes d'expertise vers la recherche de conseils plus opérationnels et d'accompagnement. Les consultants devaient donc être à la fois de bons experts analytiques, mais aussi développer des compétences relationnelles importantes dans leur travail. Enfin, CE a diversifié son activité et opère également sur des marchés de niche. Ces évolutions ont reposé sur des initiatives individuelles, en réponse à des opportunités locales, mais n'ont pas été coordonnées.

Ces changements vinrent directement mettre en tension les modalités de management des groupes. Aucun consultant ne pouvait plus être un expert sur l'ensemble des savoirs qui avaient émergé et qui continuaient de se développer dans l'activité. Ceci généra une crise d'une double nature, sur l'organisation du travail et sur la gouvernance. Plusieurs consultants demandèrent une gestion de leur parcours, avec en premier lieu une demande de spécialisation dans un secteur d'activité pour affiner leur expertise. Mais d'autres membres défendaient l'idée que la spécialisation générerait en retour une restriction des compétences individuelles. Il était en outre difficile pour les managers de légitimer ce type de différenciation alors que l'allocation des missions reposaient sur un modèle « égalitaire » et « omniscient ». La gouvernance démocratique des groupes entra par conséquent en crise. Il y eut une augmentation des conflits inter-individuels et des disputes durant les réunions. Ces dernières n'étaient plus suffisantes pour traiter collectivement les problématiques issues des changements de l'activité. Comme les consultants avaient développé individuellement et de manière divergentes leur activité, le socle commun de connaissances et de pratiques étaient remis en question. Aucune représentation partagée n'émergeait spontanément et les réunions n'apparaissaient pas comme le dispositif approprié

d'instruction. Ces divers éléments se traduirent par une chute de l'assistance aux réunions ainsi que par des cas de marginalisation et de désengagement du fonctionnement collectif.

3.2.2. La conception de fonctions managériales renouvelées

La gestion de la complexification et de la diversification de l'activité exigeait l'évolution des modalités de management. La problématique principale était la gestion de la différenciation entre les membres dans un contexte de pairs et à vocation démocratique. Selon l'analyse de l'équipe de recherche, ceci nécessitait le développement conjoint et articulé de trois éléments : la construction d'une stratégie collective, la gestion des parcours individuels et la gestion de savoirs distribués. La construction d'une stratégie, envisagée ici comme une représentation collective partagée, doit permettre la reconnaissance et l'organisation de la différenciation des compétences. De plus, le management ne peut plus uniquement consister dans l'allocation des missions sur une base égalitaire. Des spécialisation partielles devaient être envisagées pour faciliter à la fois la pertinence et la productivité sur mission ainsi que le développement des individus. Ceci dessinait une évolution fondamentale des fonctions managériales, d'une allocation égalitaire du travail à une tâche plus compliquée de structuration des liens entre les individus et les groupes.

Mais le contenu des nouvelles fonctions managériales ne pouvait pas être conçu comme une simple délégation pour construire une stratégie et allouer des missions, pour des raisons à la fois démocratiques et liées à l'activité. En effet, dans un groupe de pairs, cette démarche aurait été perçue comme l'introduction d'une hiérarchie et une dégénérescence du modèle originel. De plus, il aurait été impossible pour le manager d'avoir une vue globale et pertinente sur l'ensemble du groupe et de ses activités. Ceci est lié à la nature de l'activité de CE, définie comme une « entreprise professionnelle de services » (Greenwood 1996; Morris and Empson 1998) qui délivre des services intangibles, complexes et non-standardisés, fondés sur les connaissances et les expertises distinctives de ses membres. Un trait caractéristique de ces entreprises est que les savoirs d'expertise et stratégiques sont distribués entre les consultants. En conséquence, il y a un fort lien entre l'élaboration d'une stratégie et la distribution des savoirs individuels. De plus, les limites des hiérarchies prescriptrices classiques ressortent clairement. La fonction de management stratégique fut donc conçue sur une base participative, nécessaire à la fois pour sa légitimité démocratique et du fait de la nature de l'activité. Le manager s'est vu déléguer un mandat d'investigation et de structuration de la discussion plutôt qu'une délégation de propositions

unilatérales soumises au vote. La construction de la stratégie et la gestion des parcours ont été fortement articulées grâce à la mise en place d'entretiens annuels entre le manager et chaque membre. L'échange a été orienté sur la recherche de cohérence entre les compétences des consultants, leurs souhaits de parcours et les perspectives du groupe. En particulier, il s'est agit d'envisager la manière dont le groupe peut intégrer et soutenir des initiatives individuelles tout autant que la façon dont les perspectives stratégiques communes offrent des perspectives aux membres. Ces entretiens ont contribué à l'élaboration d'une stratégie collective qui a été ensuite discutée en réunion par le groupe, et pas uniquement « votée ». Les discussions ont été à la fois cadrées et enrichies sur la base des éléments structurés fournis par le manager et devraient également aider à gérer la nécessaire différenciation des compétences entre les membres dans un cadre cohérent.

Les effets attendus portent sur la gestion de l'activité mais également sur un enrichissement du fonctionnement démocratique. Car la participation des membres apparaît déterminante pour le développement de CE. Ce management coopératif devrait faciliter les échanges et les apprentissages mutuels entre consultants, ce qui est nécessaire au maintien d'un projet collectif inévitablement dynamique. Enfin, cela devrait aider au développement coordonné d'innovations et à leur diffusion.

Au final, la conception de fonctions managériales de ce type dans les groupes ouvre la voie à une évolution globale de la gouvernance de l'entreprise, avec notamment des réunions régulières entre les managers de groupes et les directeurs qui semblent être un moyen pertinent de coordination de l'activité dans son ensemble. Cela dessine de nouvelles formes de coopération entre le niveau central et les groupes, dans une logique différente du simple contrôle des actions menées.

4. DISCUSSION ET CONCLUSION

Nous commençons par exposer les principaux résultats issus des 2 études de cas pour ensuite apporter des éléments de théorisation sur les dynamiques observées.

4.1. ANALYSE DES RESULTATS DES ETUDES DE CAS

L'objectif des deux études de cas était d'étudier la conception et la transformation des fonctions managériales dans les entreprises démocratiques. Les expériences de JC et de CE sont à première

vue divergentes par rapport aux enjeux de management. La nature des activités ne nécessitent pas la même division du travail, ni les mêmes moyens de coordination, puisque les consultants de CE sont largement autonomes dans la réalisation de leur travail. De manière cohérente, l'homogénéité des membres est forte à CE et les transformations managériales visent justement à gérer la nécessaire différenciation des compétences entre eux. La démarche est différente à JC puisque les fonctions managériales doivent aider à gérer les différences de niveaux de compétences entre les membres. Actuellement, la forme et le fonctionnement démocratiques sont plus évidents à CE par rapport au projet d'entreprise démocratique tel que nous l'avons défini. Mais l'évolution de JC pourrait dessiner une régénération du fonctionnement démocratique à travers le développement de l'activité.

Sans sous-estimer les divergences entre les deux cas que nous venons de souligner, des traits communs apparaissent cependant lorsque l'on s'intéresse à la dynamique d'ensemble des fonctions managériales. Tout d'abord, les besoins de transformations managériales sont générés et contraints par les contingences de l'activité de chaque entreprise, ce qui a déjà été travaillé précédemment (Rosner 1985; Mintzberg 1989; Cornforth 1995; Harrison and Freeman 2004; Kerr 2004).

Un second point commun est l'impact des crises des fonctions managériales à la fois sur l'organisation du travail et sur la gouvernance. Cet élément contribue bien à positionner les fonctions managériales dans un rôle à la fois central mais contesté dans un contexte démocratique, et par là-même il est important de les penser en lien avec le couplage de la gouvernance et de l'organisation du travail.

Par ailleurs, la conception des fonctions managériales renouvelées a fait apparaître, dans les deux cas, la nécessité de les corréler à des « espaces de participation », ce qui apparaît comme la principale différence avec les entreprises conventionnelles. Ces « espaces de participation » sont importants tout d'abord pour maintenir un engagement des membres envers le projet d'entreprise. Cependant, ceci n'est suffisant pour ancrer la contribution de tous dans l'entreprise. Les espaces de participation ne prennent vraiment sens que lorsqu'ils sont liés à des enjeux pertinents pour le fonctionnement de l'entreprise. Il ne sont pas uniquement des espaces de vote mais doivent favoriser l'enrichissement des solutions élaborées. A cette condition, cette démarche peut alors générer une dynamique d'apprentissage collectif et de maintien de l'engagement. Pour CE, ces « espaces de participation » sont nécessaires à la construction de la stratégie et pour tenir compte

des limites de connaissances des managers. La conception de fonctions managériales plus structurées et enrichies semble cohérente avec la régénération du fonctionnement démocratique (Freeman 1972), cited by (Cornforth 1995). A JC, la redéfinition d'espaces de participation « soutenables » peut être interprétée à première vue comme une dégénérescence du fonctionnement démocratique. Toutefois, ces espaces semblent avoir généré une dynamique positive de développement de compétences qui est la base d'une future régénération, aux niveaux gouvernance et organisation du travail, tirée par le développement de nouvelles compétences par les membres.

Ces différents résultats plaident pour une approche renouvelée des fonctions managériales dans les entreprises démocratiques afin de dépasser la seule approche « contrôle » des managers. Celle-ci est dérivée des théories de l'entreprise conventionnelle (théorie de l'agence, théorie des droits de propriété, voir par exemples Chaves and Sajardo-Moreno 2004; Spear 2004), qui ne permettent pas de saisir la pleine nature de la coopération collective recherchée dans les entreprises démocratiques.

4.2. VERS UN MANAGEMENT "INTEGRATEUR" ET "EXPANSIBLE"

Avant de renter dans le détail de la conception des fonctions managériales, il faut d'abord pouvoir les représenter dans une dynamique d'entreprise démocratique globale. Nous proposons ici de partir du travail de Chester Barnard (Barnard 1968 [1938]) afin de faire apparaître les spécificités des fonctions managériales dans un contexte démocratique.

En reprenant les termes de Barnard, une entreprise démocratique peut être décrite ainsi : il y a un engagement initial d'individus pour un « common purpose ». Dans le cas des entreprises démocratiques, ce but commun est double : il repose à la fois sur l'activité économique et sur la volonté de s'organiser et de se gouverner démocratiquement. L'organisation ainsi définie se perpétuera si elle est efficace économiquement et si elle satisfait les intérêts de ses membres. Pour ce fait, les membres doivent s'organiser et concevoir des moyens adaptés afin d'atteindre le double but commun, sachant que celui-ci évolue aussi à travers le temps.

Selon Barnard, les fonctions du management sont de maintenir et de piloter un équilibre dynamique entre les intérêts des membres, le « common purpose » et les moyens de coordination, ce qui est d'ailleurs cohérent avec des travaux portant spécifiquement sur les entreprises

démocratiques (Stryjan 1994; Cornforth 1995). Mais c'est sur le contenu des fonctions managériales que des divergences apparaissent lorsque l'on se situe dans un cadre démocratique. Pour Barnard, le manager est un expert, suffisamment informé et compétent pour piloter le développement dynamique d'une organisation (Barnard 1968 [1938]:chap XV). Dans un contexte d'entreprise démocratique, cette conception pose un premier problème de légitimité, mais un mécanisme électif pourrait y répondre. D'ailleurs, même quand Barnard raisonne sur des organisations démocratiques (Barnard 1948), il considère que la résolution des « dilemmes » doit être l'apanage de leaders experts.

Or l'approche « contrôle » des fonctions managériales dans les entreprises démocratiques (Meister 1984; Chaves and Sajardo-Moreno 2004; Spear 2004) est proche de celle de Barnard. Selon cette représentation le manager est certes élu, mais les enjeux de participation ne sont pas centraux pour la gestion de l'activité car ce dernier est avant tout considéré comme suffisamment informé et compétent. De plus, les managers continuent à développer leurs compétences du fait de leur position et deviennent finalement indispensables. Avec cette approche, la dégénérescence semble inévitable.

Les deux études de cas ont cependant montré que cette vision ne prenait pas compte les spécificités des entreprises démocratiques et leurs conséquences sur la conception des fonctions managériales. La conception d'« espaces de participation » corrélés aux fonctions managériales peut permettre de prendre en compte les divergences d'intérêt et les différences de savoirs tout en générant une dynamique positive d'apprentissage collectif. Cette approche est très proche de celle du travail pionnier de Mary Parker Follett, qui a été redécouvert dernièrement (Schilling 2000; Tonn 2003; O'Connor 2006).

Dans son livre Creative Experience (Follett 1924), elle offre une contribution originale à la compréhension et à la gestion de l'action collective en tant que « joint activity », que ce soit dans des champs politique ou industriel. Elle développe une vision de la démocratie qui est davantage fondée sur la participation que sur le simple « consentement » par le vote (Follett 1924). Follett commence son raisonnement par une critique des experts. S'ils sont importants, puisqu'ils génèrent des savoirs pour traiter un problème, il est essentiel que ce savoir soit partagé avec des membres qui ont une expérience dans le domaine, car ils participent ainsi à la création de nouveaux savoirs, du fait de leurs connaissances locales. Follett appelle cette dynamique la théorie des relations circulaires. Mais cela ne signifie pas que les intérêts des membres sont

forcément convergents. Au contraire, Follett insiste sur le fait que le problème fondamental des organisations est d'« intégrer » la diversité des opinions et des intérêts (Follett 1924:42). Il convient cependant d'éviter les compromis et de rechercher des solutions « intégratrices », c'est-à-dire des solutions créatives qui émergent d'un travail et d'une confrontation collectives sur un sujet. Follett donne dans son livre de nombreux exemples de processus intégrateurs, y compris dans des coopératives. Cette vision « expansible » (O'Connor 2006) du management nous semble riche. En effet, les managers ne sont pas ici supposés être des experts, mais nourrir les membres, gérer la confrontation des opinions et des expériences et ensuite de favoriser l'« intégration » des différences de manière créatrice. Ceci peut générer une dynamique de création et de partage de savoirs et faciliter l'incarnation de l'engagement des membres, sachant que les fonctions managériales seront amenées à se transformer : « a function is always functioning » (Follett 1924:76).

Dans des entreprises démocratiques, il est donc fondamental de ne pas séparer la conception de fonctions managériales d'« espaces de participation », et ceci pour au moins trois raisons. Tout d'abord, il s'agit d'enrichir le pilotage de l'activité, mais sur des problématiques adaptées aux compétences et aux activités des membres. Ensuite, ce qui peut paraître à première vue comme une dégénérescence, peut favoriser une régénération du processus démocratique par les effets d'apprentissages générés. Cette conception du management favorise le maintien d'un engagement des membres à terme. Enfin, cela semble être une démarche originale et prometteuse pour intégrer la dimension contrôle dans le partage d'activités et de savoirs plutôt que dans des assemblées formelles.

4.3. Actionnariat salarie et participation : le besoin d'une approche renouvelee du management ?

Le développement de l'actionnariat salarié (« employee ownership) a été largement étudié depuis plus de 20 ans à la suite du développement des ESOP aux Etats-Unis et au Royaume-Uni. Les question se concentrent aujourd'hui sur les liens entre l'actionnariat salarié (non considéré comme un unique investissement financier) et les pratiques de GRH qui créeraient de la praticipation aux différents niveaux des entreprises. En effet, l'actionnariat salarié n'aurait des effets sur les performances d'une entreprises que lorsqu'il se traduit dans des dispositifs de participation (Pierce and Furo 1990). En outre, les résultats de l'« employee ownership » varient

considérablement selon les objectifs de acteurs principaux (Pendleton 2001). Nos résultats dans les entreprises démocratiques soulèvent l'importance de raisonner la participation d'une double manière : comment aide-t-elle la gouvernance collective au-delà des approches de contrôle ? Comment aide-elle à dépasser les limites des connaissances du manager ? Nous avons défendu l'idée que la participation devait s'incarner dans des activités concrètes adaptées à la distribution des compétences et aux besoins de l'activité. Cette manière de coupler gestion de l'activité, fonctions managériales et espaces de participation pourrait aider à dépasser les problèmes traditionnels de gouvernance (comment contrôler les managers ?) et d'organisation du travail (quelle est l'expertise d'un manager ?).

Mais la première des choses pourrait être de reconnaître que les salariés ne sont pas des actionnaires classiques. Il ne possèdent pas le même niveau d'information et ne courent pas les mêmes risques. Pour se développer, l'actionnariat salarié pourrait nécessiter de dépasser le modèle de la société anonyme hérité de la fin du XIXème siècle. Des travaux cherchant de nouveaux modèles d'entreprise se développent d'ailleurs actuellement (Segrestin and Hatchuel 2006).

RÉFÉRENCES

Abrahamsson, B. (1985). "On form and function in organization theory." Organization Studies **6**(1): 39-53.

Argyris, C. (1998). "Empowerment: the emperor's new clothes." Harvard Business Review: 98-105.

Barnard, C. (1948). Dilemmas of leadership in the democratic process. Organization and Management, selected papers. Cambridge, Harvard University Press**:** 24-50.

Barnard, C. (1968 [1938]). The functions of the executive. Cambridge, MA, Harvard University Press.

Ben-Ner, A. and D. C. Jones (1995). "Employee Participation, Ownership, and Productivity: A Theoretical Framework." Industrial Relations **34**(4): 532-554.

Blasi, J., D. Kruse, et al. (2003). "An assessment of employee ownership in the United States with implications for the EU." International Journal of Human Resource Management **14**(6): 893-919.

Chaves, R. and A. Sajardo-Moreno (2004). "Social Economy Managers: Between Values and Entrenchment." Annals of Public and Cooperative Economics **75**(1): 139-161.

Cornforth, C. (1995). "Patterns of Cooperative Management: Beyond the Degeneration Thesis." Economic and Industrial Democracy **16**: 487-523.

de Jong, G. and A. van Witteloostuijn (2004). "Successful corporate democracy: sustainable cooperation of capital and labor in the Dutch Breman Group." Academy of Management Executive **18**(3): 54- 66.

Eisenhardt, K. (1989). "Building Theories from Case Study Research." Academy of Management Review **14**(4): 532-550.
Follett, M. P. (1924). Creative Experience. New York / London, Longmans, Green and co.
Freeman, J. (1972). "The Tyranny of Structurelessness." Berkeley Journal of Sociology **17**: 151-164.
Gomez, P.-Y. and H. Korine (2003). "Democracy and the Evolution of Corporate Gouvernance." Corporate Governance **13**(6): 739-753.
Gospel, H. and A. Pendleton (2003). "Finance, Corporate Governance and the Management of Labour: A Conceptual and Comparative Analysis." British Journal of Industrial Relations **41**(3): 557-582.
Greenwood, R. (1996). "Change as an Underlying Theme in Professional Service Organizations: An Introduction." Organization Studies **17**(4): 563-572.
Harrison, J. S. and R. E. Freeman (2004). "Is organizational democracy worth the effort?" Academy of Management Executive (special topic: democracy in and around organizations) **18**(3): 49-53.
Haug, R. (2004a). "The history of industrial democracy in Sweden: Industrial Revolution to 1980." International Journal of Management **21**(1): 7-15.
Haug, R. (2004b). "Industrial Revolution to 1980: the history of industrial democracy in Denmark and Norway." International Journal of Management **21**(2): 135-143.
Hernandez, S. (2006). "Striving for Control: Democracy and Oligarchy at a Mexican Cooperative." Economic and Industrial Democracy **27**(1): 105-135.
Kaufman, B. E. (2000). "The Early Insitutionalists on Industrial Democracy and Union Democracy." Journal of Labor Research **XXI**(2): 189-209.
Kerr, J. L. (2004). "The limits of organizational democracy." Academy of Management Executive **18**(3): 81-95.
Lee, M. and J. Koh (2001). "Is empowerment really a new concept?" International Journal of Human Resource Management **12**(4): 684-695.
Levinson, K. (2000). "Codetermination in Sweden: Myth and Reality." Economic and Industrial Democracy **21**: 457-473.
Meister, A. (1984). Participation, Associations, Development and Change. NewBrunswick,NJ, Transaction Books.
Michels, R. (1949). Political Parties: A Sociological Study of Oligarchical Tendencies of Modern Democracy. New-York, Free Press.
Mintzberg, H. (1989). Mintzberg on Management: Inside our Stange World of Organizations. NewYork / London, Free Press.
Mintzberg, H. (1998). "Covert leadership: notes on managing professionals." Harvard Business Review: 140-147.
Morris, T. and L. Empson (1998). "Organisation and expertise: an exploration of knowledge bases and the management of accounting and consulting firms." Accounting, Organizations and Society **23**(5-6): 609-624.
Müller-Jentsch, W. (1995). "Industrial Democracy. From Representative Codetermination to Direct Participation." International Journal of Political Economy **25**(3): 50-60.
O'Connor, E. S. (2006). "Unbounded Relationality: Follet's Living Circular Relations Theory." Working paper.
Pendleton, A. (2001). Employee Ownership, Participation and Governance. A study of ESOPs in the UK. London/NewYork, Routledge.

Pettigrew, A. (1990). "Longitudinal Field Research on Change: Theory and Practice." Organization Science **1**(3): 267-292.
Pierce, J. L. and C. A. Furo (1990). "Employee Ownership: Implications for Management." Organizational Dynamics **18**(3): 32-43.
Poutsma, E., W. de Nijs, et al. (2003). "The global phenomenon of employee financial participation." International Journal of Human Resource Management **14**(6): 855-862.
Rosner, M. (1985). "Theories of Cooperative Degeneration and the Experience of the Kibbutz." Annals of Public and Cooperative Economics: 527-538.
Rousseau, D. M. and Z. Shperling (2003). "Pieces of the Action: Ownership and the Changing Employement Relationship." Academy of Management Review **28**(4): 553-570.
Schilling, M. A. (2000). "Decades ahead of her time: advancing stakeholder theory through the ideas of Mary Parker Follett." Journal of Management History **6**(5): 224-242.
Schuller, T. (1985). Democracy at work. Oxford, Oxford University Press.
Sederblad, P. (2004). "Special Issue on New Forms of Teamworking: Editorial Introduction." Economic and Industrial Democracy **25**(2): 187-196.
Segrestin, B. and A. Hatchuel (2006). The shortcomings of the corporate standards. Towards new enterprise frameworks. European Network on Economics (ENEF), Third workshop, Sophia Antipolis.
Simons, T. and P. Ingram (1997). "Organization and Ideology: Kibbutzim and Hired Labor, 1951-1965." Administrative Science Quaterly **42**: 784-813.
Sorensen, K. H. (1985). "Technology and Industrial Democracy. An inquiry into some theoretical issues and their social basis." Organization Studies **6**(2): 139-160.
Spear, R. (2004). "Governance in Democratic Member-Based Organisations." Annals of Public and Cooperative Economics **75**(1): 33-59.
Spear, R., C. Cornforth, et al. (2004). "Introduction to a special issue on governance in social economy." Annals of Public and Cooperative Economics **75**(1): 3-9.
Stryjan, Y. (1994). "Understanding Cooperatives: The Reproduction Perspective." Annals of Public and Cooperative Economics: 59-79.
Sveiby, K. E. (1997). The new organizational wealth: managing and measuring knowledge-based assets.
Tonn, J. (2003). Mary P. Follett: Creating Democracy, Transforming Management. New Haven, Yale University Press.
Varman, R. and M. Chakrabarti (2004). "Contradictions of Democracy in a Workers' Cooperative." Organization Studies **25**(2): 183-208.
Viggiani, F. A. (1997). "Democratic Hierarchies in the Workplace: Structural Dilemnas and Organizational Action." Journal of Economic and Industrial Democracy **8**(2).
Viggiani, F. A. (1999). "'Doing the right thing'. Organisational structure and process for democratic governance in the firm." Industrial Relations Journal **30**(3): 229-242.
Warhurst, C. (1998). "Recognizing the Possible: The Organization and Control of a Socialist Labor Process." Administrative Science Quaterly **43**: 470-497.
Westenholz, A. (1999). "From a Logic Perspective to a Paradox Perspective in the Analysis of an Employee-Owned Company." Economic and Industrial Democracy **20**(4): 503-534.