



Faculté de  
Philosophie et  
Sciences sociales

**Concilier organisation et agentivité des travailleurs :  
la rationalité organisationnelle du commun  
au sein des entreprises coopératives**

**Thèse présentée par Kristel MAASEN**

en vue de l'obtention du grade académique de Doctorat en Sciences  
politiques et sociales

Année académique 2022-2023

Sous la direction du Professeur Esteban MARTINEZ,

promoteur

METICES

**Jury de thèse :**

Mejed HAMZAOUI (Université libre de Bruxelles, Président)

Esteban MARTINEZ (Université libre de Bruxelles, Secrétaire)

Isil ERDINÇ (Université libre de Bruxelles)

Francesca PETRELLA (Aix-Marseille Université)

Natalia HIRTZ (Groupe de recherche pour une stratégie économique alternative)



## Remerciements

La recherche et l'écriture de cette thèse de doctorat ont été un travail de longue haleine. Tout au long du parcours, des proches et des collègues m'ont inspirée, soutenue, formée et aidée.

Je remercie tout d'abord chacun de ceux qui, en acceptant d'être interviewés, ont partagé généreusement leur expérience et leur expertise. Sans eux, il n'y aurait simplement pas de thèse.

Plusieurs personnes m'ont aidée à connaître les entreprises coopératives et à établir des contacts. Je pense notamment à Peter Bosmans, Karel Verhaeghe, Isabel Wagemans, Xavier Roberti, Didier Goetghebuer et Gauthier Keutgen.

Pour l'apprentissage du métier, je dois beaucoup à Esteban Martinez et Mejed Hamzaoui qui m'ont accompagnée tout en me laissant la liberté de suivre mon propre chemin. Je suis infiniment reconnaissante à Mejed, et ensuite Esteban, pour l'opportunité de travailler à l'ULB et d'entamer un doctorat. Des lectures, des échanges de mail et des rencontres avec de nombreux professeurs et chercheurs, belges et autres, ont enrichi et approfondi mes recherches. Je remercie tous ceux qui ont apporté une pièce au puzzle et montré un intérêt. Je mentionne ici en particulier Jean Vandewattyne, mon voisin de bureau, et Bob Cannell.

Mes collègues du centre de recherche METICES ont constitué une part importante de ma vie de doctorante. Ils et elles étaient là aux moments où je me sentais émerveillée, stressée, découragée, soulagée ou heureuse. Je me sens aussi privilégiée d'avoir pu partager cette aventure, qui est périlleuse tout à la fois unique et excitante, avec d'autres doctorants. Une pensée spéciale est adressée à Nadia Nizeyimana, à Louise de Morati et à Kévin Pastier.

Je remercie Juliette Descourtieux, Natasia Hamarat, Thomas Hausmann, Magdalena Grevesse, Sarah De Jong, Pina Meloni, Lydia Magnoni, et tous ceux qui, en offrant un soutien pratique, ont en même temps fourni un soutien moral précieux. Je remercie aussi mes amies et supporters Christina, Loes, Agathe, Valeria, Ethan, Dominique, Monique, Steven, Laurie, Hanne, Jens, Helle, Ole, et mon frère Peter.

Enfin, je suis reconnaissante envers ma famille, Peter, Emma, Ida et mes parents Frido et Josée, pour avoir fourni les conditions qui m'ont permis de m'engager dans un projet de cette ampleur. Je les remercie aussi et tout autant de me rappeler chaque jour qu'il y a une vie en dehors de la thèse.

# Table des matières

<b>1</b>	<b>INTRODUCTION.....</b>	<b>5</b>
<b>2</b>	<b>LES ENJEUX DE L'ORGANISATION.....</b>	<b>10</b>
2.1	La multidimensionnalité de l'agentivité au sein de l'entreprise.....	11
2.2	Promesses d'agentivité.....	17
2.2.1	Les coopératives de travailleurs et l'autogestion.....	17
2.2.2	L'organisation des biens communs et le travail en commun.....	20
2.3	Le défi de l'organisation.....	27
2.3.1	Les fonctions organisationnelles à remplir.....	28
2.3.2	La rationalité managériale au sein des coopératives de travailleurs.....	31
2.3.3	Le collectif comme conciliation entre organisation et agentivité ?.....	38
2.4	La création et le maintien du collectif.....	43
2.4.1	Créer le collectif et empêcher son éclatement.....	44
2.4.2	Éviter la domination par une minorité.....	45
2.4.3	Prendre garde à la soumission au projet.....	52
2.5	Conclusion.....	54
<b>3</b>	<b>MÉTHODOLOGIE.....</b>	<b>56</b>
3.1	La perspective de l'acteur organisationnel.....	57
3.2	La sélection des entreprises, les informateurs et le déroulement des entretiens.....	61
3.3	Le processus d'analyse.....	68
3.4	La rédaction.....	73
3.5	Conclusion.....	74
<b>4</b>	<b>PRÉSENTATION DES ENTREPRISES.....</b>	<b>76</b>
4.1	Aperçu des seize entreprises.....	77
4.2	Nombre de travailleurs.....	82
4.3	Activités de production.....	83
4.4	Origine et initiateurs de l'entreprise.....	89
4.5	Motivations pour travailler au sein de l'entreprise.....	91
4.6	Conclusion.....	95

<b>5</b>	<b>LE VÉCU DU TRAVAIL COOPÉRATIF .....</b>	<b>97</b>
5.1	Abandon de la relation subordonné-supérieur .....	98
5.1.1	Comparaison avec la position de subordonné.....	98
5.1.2	Comparaison avec la position de supérieur.....	102
5.2	Engagement dans des relations coopératives .....	105
5.2.1	Coopération et responsabilité.....	105
5.2.2	Un groupe qui n’efface pas l’individu .....	108
5.2.3	Une reconnaissance mutuelle.....	112
5.2.4	Un concept de soi élaboré et différencié .....	115
5.3	L’agentivité au travail.....	120
5.3.1	Affirmation d’une capacité d’agir sur le projet, l’organisation et l’activité.....	120
5.3.2	Impact sur le rapport au travail .....	125
5.3.3	Relations coopératives et sens d’obligation.....	127
5.4	Conclusion .....	130
<b>6</b>	<b>LE PARTAGE ET LA DISTRIBUTION DU POUVOIR ORGANISATIONNEL .....</b>	<b>131</b>
6.1	Le travail d’organisation .....	132
6.1.1	Un principe de non-intervention hiérarchique dans les activités de production 132	
6.1.2	Répartition des tâches de soutien et de pilotage .....	134
6.1.3	Division du pouvoir de décision.....	149
6.1.4	Intégration par alignement sur le collectif.....	164
6.1.5	La fonction de gardien de l’ensemble .....	171
6.1.6	Devoir d’autorité : le pouvoir disciplinaire .....	181
6.1.7	Empêchement de différences de statut social .....	191
6.2	Confrontation aux épreuves.....	196
6.2.1	Céder le contrôle et transférer les compétences.....	196
6.2.2	Prendre des responsabilités .....	199
6.3	Modes de distribution du pouvoir organisationnel.....	202
6.4	Conclusion .....	204

<b>7 LES CONDITIONS POUR UN POUVOIR ORGANISATIONNEL PARTAGÉ ET DISTRIBUÉ.....</b>	<b>205</b>
7.1 Poursuite de l'engagement de tous pour le projet de l'entreprise .....	206
7.1.1 Le travail d'organisation .....	206
7.1.1.1 (Re)constitution d'un collectif autour d'un projet.....	206
7.1.1.2 Un engagement mutuel.....	212
7.1.1.3 Intégration progressive .....	217
7.1.1.4 La décision collective.....	224
7.1.1.5 La rémunération et la participation financière : renforcer l'engagement attendu 228	
7.1.2 Confrontation aux épreuves.....	236
7.1.2.1 Protection formelle du projet par les fondateurs.....	236
7.1.2.2 L'appropriation du projet par les nouveaux entrants.....	242
7.1.2.3 La capacité d'intégration.....	245
7.2 La prise en charge des activités de production par les travailleurs.....	247
7.2.1 Le travail d'organisation .....	247
7.2.1.1 Division des tâches : l'exercice d'un métier.....	247
7.2.1.2 Distribution des tâches selon l'intérêt.....	256
7.2.1.3 Coordination entre pairs .....	262
7.2.1.4 Réglage du temps de travail .....	275
7.2.1.5 Transparence et visibilité .....	278
7.2.2 Confrontation aux épreuves.....	282
7.2.2.1 Le changement des attitudes de travail appris ailleurs .....	282
7.2.2.2 Inégalités de compétences professionnelles.....	285
7.3 Priorisation de la communication directe entre travailleurs .....	287
7.3.1 Le travail d'organisation .....	288
7.3.1.1 Intégration des intérêts.....	288
7.3.1.2 Interpellation par les pairs.....	297
7.3.1.3 Minimalisation de la mise hors dialogue.....	304
7.3.1.4 Décloisonnement des groupes .....	307
7.3.2 Confrontation aux épreuves.....	309
7.3.2.1 Développer l'assertivité et la réceptivité.....	309
7.3.2.2 Piège de prévention de l'insécurité existentielle.....	312
7.4 Conclusion .....	313

<b>8</b>	<b>LA RATIONALITÉ ORGANISATIONNELLE DU COMMUN .....</b>	<b>315</b>
8.1	Le travail d'organisation préserve le collectif .....	317
8.2	L'attention au collectif constitue une rationalité organisationnelle.....	318
8.3	Caractéristiques de la rationalité du commun.....	326
8.4	Son application aboutit à différentes formes d'organisation.....	331
8.5	Conclusion .....	336
<b>9</b>	<b>CONCLUSION GÉNÉRALE.....</b>	<b>338</b>
	<b>Bibliographie .....</b>	<b>343</b>

*« Si tu pars du principe que nous sommes tous associés, que nous sommes tous équivalents,  
tu ne vas pas gérer sur base du pouvoir, de l'argent ou de la fonction. »*  
(Construction-1)

# 1 Introduction

Travailler peut être conçu comme une activité qui revêt une importance particulière pour l'expression et le développement de la capacité d'agir propre à l'humain. Weil (1934) définit le travail comme un acte de nécessité qui implique une confrontation au réel, à travers laquelle une personne a un impact sur le monde qui l'entoure. Travailler, en d'autres mots, c'est affecter son milieu par ses initiatives (Clot 2008). Bien que le travail ne soit pas restreint à l'entreprise, beaucoup de personnes consacrent beaucoup d'efforts et de temps aux activités de travail en entreprise.

Le travail en entreprise, toutefois, nécessite une organisation qui restreint les marges de manœuvre des travailleurs. Le 'travail empêché' (Clot 2010; Petit et Dugué 2013a) est une notion qui tente de saisir l'atteinte de certaines formes d'organisation au travail. Plus l'organisation du travail réduit les possibilités d'un travailleur de réfléchir et d'agir sur son activité, plus le travailleur perd le sentiment de jouer un rôle significatif. Ainsi, les méthodes managériales axées sur le contrôle, la conformité et l'efficacité tendent à produire une organisation du travail qui impacte négativement la capacité d'agir. Les méthodes managériales contrarient l'appropriation du travail et le développement de la capacité d'agir des travailleurs. Le développement d'une bureaucratie autour de l'élaboration et l'évaluation des critères standardisés aboutit à une réduction des marges d'interprétation et d'initiative des professionnels de première ligne. Ceci réduit leurs moyens de confronter les complexités du réel, de satisfaire les clients, et donc de donner un sens à leur métier.

Ces critiques ont encouragé la recherche d'une 'organisation capacitante' (Arnoud et Falzon 2013; Falzon 2005; Oudet 2012; Petit et Dugué 2013b). Véro et Zimmermann (2018) identifient cinq traits distinctifs d'une organisation 'capacitante' qui renforce la capacité d'agir des travailleurs plutôt que de la réduire. Premièrement, la reconnaissance de la diversité des finalités que l'entreprise et les salariés peuvent associer au travail. Deuxièmement, la présence d'espaces d'expression, de confrontation et de discussion autour des finalités et des moyens. Troisièmement, l'existence d'opportunités en matière d'apprentissage et la possibilité de les convertir en réalisations de valeurs pour l'entreprise et chaque personne. Quatrièmement, un égal accès aux ressources, aux opportunités et aux



espaces de délibération, et une prise sur son travail et son devenir. Et cinquièmement, la responsabilité économique et sociale, y compris des pratiques qui replacent l'être humain au centre, en tant que finalité. La notion de l'organisation capacitante propose ainsi un idéal moral qui permet la critique des entreprises existantes. Cependant, les conditions de sa réalisation sont moins claires.

Une voie qui a été empruntée est l'invention de nouvelles approches et méthodes managériales pour mobiliser les travailleurs. Des psychologues et sociologues de travail ainsi que des chercheurs en sciences de gestion et des managers, ont réfléchi à des formes d'organisation qui substituent aux hiérarchies de subordination, une autonomie accrue, une plus large participation et plus de coordination entre pairs. Ces efforts s'inscrivent dans une longue histoire, qui passe par le management par les objectifs, le management par la culture, le management participatif et encore l'idée plus récente de l'entreprise libérée.

Depuis les années 1950, de multiples modèles d'organisation prônant la participation des travailleurs au choix des méthodes de travail et la mobilisation de leur intelligence ont vu le jour, tels que 'la direction participative par objectifs', la 'gestion de la qualité totale' (*TQM*), la 'production allégée' (*lean*) et la gestion agile (*agile*). Ces modèles s'appuient souvent sur des espaces de délibération collective comme des cercles de qualité, des équipes semi-autonomes ou des processus d' 'intelligence collective'. L'évaluation de leurs apports n'est pas univoque : ils ont amené un élargissement et un enrichissement des tâches ainsi qu'une légitimation de la parole dans le lieu de travail. Néanmoins, l'impact sur l'agentivité des travailleurs est généralement considéré comme limité (Linhart 1994; Rothschild et Ollilainen 1999). Bien que les modèles en soi semblent prometteurs, leur implémentation est souvent décevante. Le management tend à réinterpréter ou sélectionner les aspects de la philosophie et des dispositifs qui entrent dans leur cadre de pensée et d'action, sans appliquer le modèle dans son intégralité (Coutrot 2018; Cukier 2018). Par conséquent, l'application des dispositifs se heurte à l'ordre social existant : les espaces de délibération sont censés fonctionner dans un environnement imprégné par une asymétrie des rapports de pouvoir (Borzeix, Charles, et Zimmermann 2015; Gilbert, Teglborg, et Raulet-Croset 2017). Comme les démarches d'*empowerment* des travailleurs, l'expression et la participation ne peuvent aller que dans un seul sens, celui de l'augmentation de la productivité (Borzeix, Charles, et Zimmermann 2015; Perez 2014). Dans cette logique, les capacités relationnelles et communicationnelles des travailleurs sont 'mises au travail' (Pastier et Silva 2020) et le groupe est instrumentalisé comme moyen de pression sur l'individu. La participation « ne peut être investie de signification » (Borzeix, Charles, et Zimmermann 2015, 16). Observant ces difficultés récurrentes d'implémentation des innovations dans l'organisation du travail, Coutrot (2018) parle même de « l'éternel retour du taylorisme ».

Quand les dispositifs laissent aux travailleurs une marge de manœuvre, comme prône par exemple le management par objectifs, il s'agit d'une 'autonomie conditionnelle' (Valéau 1999) ou d'une 'autonomie contrôlée' (Pagès et al. 2019; Coutrot 2002). Le management par les valeurs ou par la culture d'entreprise est un autre exemple de la difficulté qu'éprouve le management à aller au-delà d'un *empowerment* sous contrôle (Godelier 2006; Argyris 1998). Depuis les années 1980, « il devient clair que, bien façonnée et bien managée, la culture d'une entreprise délimite un champ des possibles et du pensable au sein duquel les employés peuvent être profitablement laissés à eux-mêmes. (...) Par son insistance sur la 'motivation', la 'flexibilité', la 'déhiérarchisation', l'autonomie', la 'performance individuelle', les 'projets', l'auto-entrepreneuriat', l'épanouissement dans le travail' et la 'responsabilité', une nouvelle génération de consultants intronise le management de soi en nouvel horizon de la gestion » (Le Texier 2016, 227). L'autonomie reste encadrée et orientée par des dispositifs managériaux qui s'inscrivent dans des rapports de force. « À la place des prescriptions traditionnelles, on voit alors émerger un nouveau système d'obligations qui demandent aux salariés d'être en même temps plus autonomes et plus soumis (Marzano 2010).

Plus récemment, une vision d'entreprise avec une organisation du travail de bas en haut a gagné en popularité. L'innovation de 'l'entreprise libérée' se situerait dans une appréciation des capacités des travailleurs de s'organiser eux-mêmes. Elle invoque la rhétorique de l'autogestion, mais de profondes différences existent (Boullier et Ruffier 2021). Alors que sa mise en œuvre encourage sans doute la capacité des travailleurs d'agir sur l'organisation de leur travail (Gilbert, Teglborg, et Raulet-Croset 2017), le pouvoir managérial n'est pas du tout absent (Gilbert, Raulet-Croset, et Teglborg 2020; Brière 2017; Cultiaux et Léon 2019). L'idée de l'entreprise 'libérée' (Getz et Carney 2012) ou de l'entreprise 'opale' (Laloux 2014) est présentée comme l'antithèse de la bureaucratie. En fait, elle pourrait être vue comme le parangon du management par les objectifs et par la culture d'entreprise. L'organisation du travail de bas en haut est encadrée par une organisation du travail de haut en bas qui comporte plusieurs éléments. Déjà, comme il n'y a pas de question de transfert de pouvoir formel aux travailleurs, il est entendu que l'organisation par les travailleurs est un privilège qui sera retiré si la productivité ne suit pas (Brière 2017). Deuxièmement, quand les travailleurs sont invités à définir le projet de l'entreprise, il ne s'agit pas de négocier leurs intérêts respectifs mais de se déplacer dans la « raison d'être » de l'entreprise ou d'« écouter sa finalité évolutive » (Laloux 2014). L'entreprise est représentée comme une entité avec sa propre finalité, tandis que les humains sont censés mobiliser leur intelligence pour préciser les objectifs et les activités qui servent le succès de l'entreprise. Troisièmement, les dispositifs de coercition persuasive sont importants : la figure du coach charismatique, le 'leadership par exemple', le 'niveau de conscience opale', les valeurs, la communauté (Picard et Islam 2020). L'usage d'une terminologie issue des logiques non-managériales, comme celle de la communauté, fait d'autant plus obstacle à la capacité de réflexion des travailleurs.

En plus, Daudigeos, Edwards, Jaumier, Pasquier et Picard (2021) montrent les processus par lesquels les critiques, que les travailleurs sont libres d'exprimer, sont rendues impuissantes. En somme, une série de conditions nécessaires pour développer une réelle agentivité ne sont pas abordées dans ces propositions (Prades, Escanes, et Morin 2018).

Cette recherche veut explorer une autre voie vers davantage de capacité d'agir des travailleurs sur leur lieu de travail : la proposition coopérative. La proposition coopérative répond au défi de concilier l'organisation avec la capacité d'agir par la coopération entre pairs, et ce, dans le cadre d'une entreprise où les travailleurs sont en charge du gouvernement de l'entreprise. Dans une coopérative de travailleurs, ce sont les personnes qui effectuent le travail qui détiennent collectivement le droit de prendre les décisions concernant les finalités et la conduite de l'entreprise. Cependant, il est faux de supposer que participer au gouvernement de l'entreprise implique naturellement une agentivité élevée de la part des travailleurs. Il est indispensable de repenser également l'organisation de l'entreprise selon des principes de coopération. Le chapitre 2 consacré aux enjeux de l'organisation, présente le cadre analytique utilisé pour étudier la capacité d'agir des travailleurs. Puis, il introduit deux courants de pensée et d'action qui mettent en exergue l'implication des travailleurs dans l'organisation. Dès lors, la question se pose de savoir comment une organisation collective peut répondre aux exigences de fonctionnement d'une entreprise. Le chapitre 2 traite ensuite des défis de l'organisation ainsi que du maintien des relations coopératives. Il remet toutefois en question le recours aux méthodes et dispositifs managériaux en argumentant que, nonobstant les intentions des travailleurs-associés, ces dispositifs s'inscrivent dans une rationalité organisationnelle qui va à l'encontre de la capacité d'agir des travailleurs. Le chapitre 3 expose la méthodologie utilisée pour mettre en évidence la rationalité organisationnelle mobilisée dans les coopératives de travailleurs où un degré élevé d'agentivité est maintenu. Le matériau empirique consistait surtout en des entretiens avec des travailleurs de seize entreprises en Belgique à propos de leurs activités organisationnelles. Ces seize entreprises sont présentées dans le chapitre 4. Le chapitre 5 tente de saisir les éléments qui définissent le vécu des travailleurs au sein de ces entreprises, notamment ceux qui concernent leur capacité d'agir. Ayant vérifié la présence d'une capacité d'agir élevée et clarifié les caractéristiques de celle-ci, les chapitres 6 et 7 procèdent à l'analyse des activités organisationnelles sur base des éléments apportés par les personnes interviewées. Ces chapitres détaillent, pour toutes les dimensions de l'entreprise, les caractéristiques du travail d'organisation réalisé ainsi que les difficultés rencontrées. Ils montrent les solutions, souvent originales, mises en œuvre pour remplir les fonctions organisationnelles tout en préservant le collectif. Le chapitre 6 se focalise sur les activités organisationnelles au sens strict. Au sein des entreprises coopératives, il est possible de distinguer trois modes de distribution du pouvoir organisationnel. Le chapitre 7 traite du travail d'organisation sur le plan du projet, des processus de production et de la

communication dont dépendent le partage et la distribution du pouvoir organisationnel. Le chapitre 8, enfin, tente de dessiner les contours de la rationalité organisationnelle du commun qui sous-tend le travail d'organisation dans les entreprises étudiées, et démontre qu'elle se distingue de la rationalité managériale. En conclusion, on donne un aperçu des limites et contributions de cette recherche.

Bien que l'analyse soit construite sur base des récits des pratiques et des raisonnements-en-situation des informateurs, il faut toutefois noter que ce qui est présenté est un exercice d'abstraction. La mobilisation d'une rationalité organisationnelle par un acteur organisationnel n'implique pas que cette rationalité est toujours et parfaitement appliquée au sein de l'entreprise. Il convient aussi de souligner dès le départ que la rationalité organisationnelle et le travail d'organisation décrits ici ne sont pas généralisables à l'ensemble des entreprises qui se considèrent comme des coopératives de travailleurs. Le but d'examiner la *possibilité* de concilier organisation et agentivité a partiellement guidé la sélection des entreprises, pour ensuite étudier la manière dont cette conciliation se réalise dans ces entreprises. L'étude ne se penche donc pas en profondeur sur de nombreuses questions concrètes que peuvent soulever les coopératives des travailleurs, entre autres la présence des travailleurs non-associés et leur rapport avec les travailleurs associés, le rôle des syndicats dans l'entreprise, le bien-être au travail notamment quand les affaires ne vont pas bien, l'exercice du pouvoir par d'éventuels investisseurs externes, les fausses coopératives de travailleurs, la tendance vers une composition homogène en termes de classe et ethnicité des travailleurs-associés, l'exercice des droits individuels dans une entreprise gérée de manière collective, ou encore les conséquences du choix du statut d'indépendant ou de salarié. Les aspects organisationnels de certaines de ces questions sont néanmoins abordés lors de l'analyse du travail d'organisation réalisé au sein des entreprises sélectionnées.

## 2 Les enjeux de l'organisation

Au sein de l'entreprise, le travail, s'il doit faire du sens, est toujours un effort et une réalisation collective. En effet, toute forme d'organisation suppose un certain ordre social « par lequel les acteurs impliqués structurent leur coopération, gèrent leurs interdépendances et institutionnalisent leurs espaces d'action » (Friedberg 1997, 9). Comprendre l'agentivité au travail comme absolue ou dans le sens d'une liberté individuelle ne serait pas réaliste ni souhaitable. En réalité, le travail est une activité négociée dans un contexte social (Reynaud 1988). De plus, cette activité est réalisée dans une situation d'action qui inclut le projet et l'organisation de l'entreprise. C'est à partir de cette situation d'action multidimensionnelle que le travailleur effectue son travail. Comment peut-on penser l'autonomie, la liberté, l'émancipation, la responsabilité, le libre arbitre, l'auto-détermination – en bref, l'agentivité des personnes – au sein de l'ordre social de l'entreprise ?

La philosophe Simone Weil (1934), soucieuse des atteintes à la capacité individuelle de penser et d'agir dans les lieux de travail de son temps, dresse le cadre de réflexion. Il est nécessaire de faire une distinction entre ce qu'elle appelle oppression et la participation à un ordre social. Il est inutile de penser l'humain sans penser l'ordre social, et plus encore au sein de l'entreprise. Une vie collective complètement soumise aux individus signifierait que tout arrangement ne compterait que dans le 'ici et maintenant'. Weil (1934) soutient que c'est la nature de l'ordre social qui compte. Elle lance le défi d'examiner les conditions d'« une organisation de la production qui, bien qu'impuissante à éliminer les nécessités naturelles et la contrainte sociale qui en résulte, leur permettrait du moins de s'exercer sans écraser sous l'oppression les esprits et les corps » (Weil 1934, 40). Weil avançait que « la société la moins mauvaise est celle où le commun des hommes se trouve le plus souvent dans l'obligation de penser en agissant, a les plus grandes possibilités de contrôle sur l'ensemble de la vie collective et possède le plus d'indépendance » (Weil 1934, 116-117).

Afin de relever ce défi, il faudrait préciser le rapport entre capacité d'agir et organisation. La première partie de ce chapitre (cf. chapitre 2.1) vise à expliquer la mobilisation de la notion d'agentivité. Elle présente un cadre d'analyse qui comprend les différentes dimensions de l'agentivité d'un travailleur. Ensuite (cf. chapitre 2.2), deux courants de pensée et d'action seront présentés qui conceptualisent une alternative au management et aux dispositifs managériaux. Les courants de l'autogestion et du travail en commun misent tous deux sur la coopération entre pairs. Chaque courant cherche à donner une place centrale à l'agentivité des travailleurs et explore les conditions organisationnelles qui y sont propices. La troisième partie (cf. chapitre 2.3) traite, dans un premier temps, de l'organisation et du défi de l'intégration des activités de plusieurs personnes au sein de l'entreprise. C'est ici que le défi

lancé par Weil montre toute sa complexité : quelle conciliation serait possible entre organisation et agentivité ? Dans un deuxième temps, les fonctions de l'organisation sont brièvement présentées. Chaque proposition d'organisation qui prétend se substituer à la rationalité organisationnelle du management doit pouvoir répondre à ces fonctions. Dans un troisième temps, la rationalité managériale est clarifiée ainsi que la manière dont certaines coopératives de travailleurs ont intégré des dispositifs managériaux qui limitent la capacité d'agir des travailleurs. Dans un quatrième temps, quelques tentatives de réponse au défi de concilier agentivité et organisation sont introduites. Une attention particulière sera portée sur le potentiel de la « nous-relation » (Donati et Archer 2015). La dernière partie du chapitre (cf. chapitre 2.4) donne un aperçu des défis pour la création d'un collectif et le maintien d'une « nous-relation » au sein de l'entreprise. Trois défis sont identifiés et développés : la non-intégration des individus ou l'éclatement du collectif, la domination par une minorité, et la soumission des personnes au projet de l'entreprise.

## **2.1 La multidimensionnalité de l'agentivité au sein de l'entreprise**

Pour examiner la capacité d'agir des travailleurs dans une entreprise coopérative, un cadre analytique est nécessaire qui rend compte du fait que les travailleurs agissent non seulement sur leur activité de travail, mais aussi sur l'organisation et le gouvernement de l'entreprise. Ils participent dès lors pleinement à la création des conditions pour leur capacité d'agir sur leur activité de travail. Dans la proposition coopérative, un travailleur subit en partie l'organisation, mais est aussi avec ses collègues acteur de cette organisation.

Il n'a pas été possible de trouver un cadre analytique 'prêt à l'emploi'. En effet, les études sur l'autonomie des travailleurs considèrent le travailleur principalement dans une situation de travail donnée, tandis que les études des entreprises coopératives s'intéressent surtout au pouvoir du travailleur sur le gouvernement et la gestion de l'entreprise. Il est rare que ces deux aspects soient abordés dans une même étude. Alors que pour cette étude, l'ensemble des aspects, de même que leur interaction, doivent faire partie du cadre analytique. C'est ainsi qu'il faudra éviter la conception d'un individu complètement déterminé par l'ordre social de même que celle d'un individu libre confronté à un ordre social qui lui est extérieur. Le concept d'agentivité souligne le caractère social de notre monde et inscrit l'individu dans un ordre social qu'il contribue à créer.

À la lumière des structures sociales qui influencent les comportements, la liberté des personnes d'agir fait depuis longtemps l'objet de débats. Il n'est pas évident d'analyser la capacité d'agir d'une personne qui est influencée par des facteurs contextuels eux-mêmes

partiellement produits par ses propres actions et par des interactions avec d'autres personnes. La plupart des théories contemporaines reconnaissent que l'agentivité d'une personne se développe dans un contexte social (l'agentivité d'une personne n'est pas constituée avant son arrivée dans le monde social ni hors des relations sociales) et que les structures sociales résultent des comportements des personnes, mais la relation précise entre agentivité et structure fait encore débat.

Pour la construction d'un cadre analytique approprié, on s'est appuyé sur les contributions de la sociologue britannique Margaret Archer, spécialisée dans le rapport entre agentivité et ordre social. Selon elle, la difficulté principale de la théorisation de l'agentivité est « how to conceptualise the human agent as someone who is both partly formed by their sociality, but also has the capacity partly to transform their society » (Archer 2002, 11). En d'autres termes, comment comprendre l'être humain à la fois comme 'enfant' et 'parent' de la société ? La particularité de son approche est qu'elle maintient une séparation analytique entre ces deux aspects, ce qui permet de reconnaître simultanément que l'ordre social fournit des contraintes et des opportunités pour l'action individuelle et que les personnes participent à la production et au changement de l'ordre social.

Le concept d'agentivité indique, d'une part, qu'une personne dispose toujours d'une marge de manœuvre par rapport au monde qui l'entoure. La situation matérielle et sociale dans laquelle une personne se trouve ne définit jamais complètement ses comportements. La situation d'action se présente à la personne sous la forme d'opportunités et de contraintes. La personne conçoit ses pistes d'action à partir de ce que sa situation lui offre, fournit ou propose et définit ses 'projets' sur base de ses préoccupations en prenant en compte les opportunités et contraintes de la situation. L'ordre social structure ainsi les possibilités d'action, mais ne détermine pas les comportements (Donati 2016). D'autre part, le concept d'agentivité marque que les actions des individus produisent un effet sur le monde et sur les autres (Burkitt 2016). Les actions de chaque personne contribuent à un certain degré à la reproduction de l'ordre social existant ainsi qu'au changement de l'ordre social. L'agentivité d'une personne signifie donc tout à la fois sa capacité d'agir *dans* la situation d'action dans laquelle elle se trouve et sa capacité d'agir *sur* la situation d'action.

Pour expliquer les marges du libre choix et le potentiel de changement, une place importante est attribuée à la réflexivité. Elle est définie comme « l'exercice régulier de la capacité mentale, inhérente à toute personne normale, de se considérer en relation avec ses contextes (sociaux) et inversement » (Archer 2007, 4). Les actions entendues ici par la notion d'agentivité sont alors des actions intentionnelles, menées de manière plus ou moins consciente dans une situation où la personne aurait pu agir autrement (Archer 2003). La réflexivité peut être limitée et défailante, intégrée dans la pratique ou exercée comme une activité abstraite, mais fonde le choix des actions futures de la personne.

L'outil analytique de la séquence morphogénétique développé par Archer (2007) résume l'interaction entre éléments d'agentivité (action) et éléments de structure (situation d'action) de la façon suivante : (a) Les propriétés structurelles et culturelles de la situation d'action fournissent la situation externe objective à laquelle la personne 'libre' est confrontée. Ces propriétés se présentent à la personne sous forme de contraintes et d'opportunités : certaines possibilités d'action sont facilitées alors que d'autres sont freinées. La personne, à cet instant, ne peut qu'analyser les contraintes et opportunités qui se présentent à elle hors de sa volonté. Cette situation d'action objective fonctionne en lien avec (b) la personne qui a sa propre constellation de préoccupations, définies de manière subjective. (c) L'action entreprise par la personne 'libre' est produite par ses 'délibérations réflexives', c'est-à-dire des conversations internes, concernant la situation et ses préoccupations. La personne détermine donc subjectivement sa manière d'agir en rapport avec sa situation d'action objective.

L'influence des structures sociales n'est donc pas directe ni déterminante. Il y a toujours une médiation par la réflexivité de la personne en fonction d'éléments divers : ses préoccupations, son corps, ses émotions, son savoir-faire et ses relations sociales. L'agentivité d'une personne désigne alors sa capacité d'agir de manière consciente, ce qui inclut sa capacité de reproduire, influencer ou transformer sa situation d'action et celle des autres personnes. Après la phase analytique (c), le processus recommence, mais avec une personne dont la subjectivité peut avoir évolué ainsi qu'une situation objective potentiellement modifiée. Par conséquent, bien que les travailleurs soient formés par la société capitaliste, leur entreprise et leurs collègues, ils ont en même temps la capacité d'influencer leurs collègues, l'organisation du travail et le projet de l'entreprise. Ceci vaut pour tous les travailleurs, et d'autant plus dans une coopérative de travailleurs où ceux-ci possèdent le pouvoir formel de participer au gouvernement et à l'organisation de leur entreprise. Dès lors, la capacité d'agir des travailleurs *dans* et *sur* leur situation de travail est une question de degré. Le travailleur dans l'entreprise capitaliste hiérarchique n'est pas complètement soumis aux contraintes, et le travailleur dans l'entreprise coopérative n'est pas complètement libre de contraintes.

Si on applique le schéma théorique d'Archer à l'entreprise, *l'organisation* peut être considérée comme la résultante des activités organisationnelles de multiples acteurs. En effet, une entreprise peut être perçue d'au moins deux points de vue différents : du point de vue de *l'organisation* (l'ordre social construit) et du point de vue *d'organiser* (les processus d'organisation, les activités organisationnelles auxquelles participent les acteurs) (Hatch 2011). Analyser *l'organisation* est un peu comparable à prendre une photo d'une action en cours, mais avec une différence cruciale, qui réside dans le fait que *l'organisation* (l'ordre social construit par les activités organisationnelles des acteurs) impacte le champ de possibilités pour les actions futures des acteurs. L'organisation peut ainsi limiter de manière



durable la capacité de réfléchir et d'agir des travailleurs, comme en attestent certaines critiques sur les dispositifs managériaux.

En lien avec l'intérêt porté à l'agentivité des personnes, il est important de prendre en compte non seulement l'*organisation* mais aussi l'activité d'*organiser*. L'acteur ne subit pas seulement l'organisation mais agit aussi sur l'organisation. Afin de comprendre le rapport entre organiser, organisation et agentivité, l'outil analytique d'Archer peut être appliqué de manière simplifiée comme suit : les activités organisationnelles des personnes produisent l'organisation ; l'organisation impacte les activités organisationnelles futures des personnes ; ces activités à leur tour reproduisent ou modifient l'organisation ; et ainsi de suite (Donati et Archer 2015).

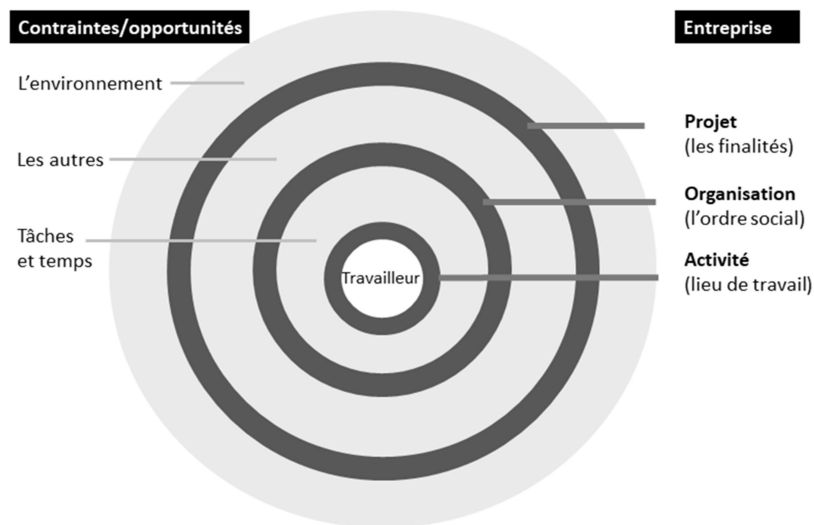
« The social structures that impinge upon agents and actors operate as specific contextual constraints and opportunities but remain continuously activity-dependent. In turn, 'interactions' create relations that alter the structures themselves. They may simply reproduce the initial systems, reiterate them or, by freeing up new relations (which are creative), may transform the initial structure (...). This explanatory framework can be applied to the structure of a family, a corporation, a voluntary association, or a public welfare service, over different tracts of time. » (Donati et Archer 2015, 195)

L'analyse peut commencer à n'importe quel moment de ce cycle.

Le cadre analytique construit pour examiner la capacité d'agir d'un travailleur comprend à côté de l'activité de travail et de l'organisation, le projet de l'entreprise. L'activité de travail est exercée dans un contexte organisationnel lié à un projet. Bien que le choix des dispositifs organisationnels soit grand, ce choix n'est toutefois pas libre car les personnes qui organisent se trouvent dans une situation d'action caractérisée par certaines opportunités et contraintes. Lors du choix des dispositifs, pour que l'entreprise réussisse, il est indispensable de tenir compte de ses finalités qui sont elles aussi limitées partiellement par l'environnement externe ainsi que par des caractéristiques internes, parmi lesquelles le processus de production, le nombre et les compétences des travailleurs.

L'intérêt d'intégrer tous ces composants a mené au développement d'un cadre analytique multidimensionnel qui peut être représenté par des cercles concentriques. Avant de le présenter, il est à noter que pour évaluer la capacité d'agir réelle d'une personne concrète, il faudrait aussi prendre en compte ses compétences techniques et sociales ainsi que ses contextes matériels et sociaux personnels.

**Figure 1 : La multidimensionnalité de l'agentivité au travail**



De la perspective du travailleur, l'entreprise peut être vue sous trois angles : en tant que projet économique auquel il participe, en tant qu'espace social organisé dont il fait partie et en tant que lieu d'activité. Sa situation d'action est constituée d'un nombre de contraintes et d'opportunités émanant de l'environnement externe et des finalités de l'entreprise (les couches les plus éloignées), des autres travailleurs et l'ordre social (les couches intermédiaires), et des tâches qu'il est censé prendre en charge dans le temps prévu (les couches les plus proches). Une personne agit donc dans une situation d'action structurée par des éléments contextuels imbriqués.

Une première dimension de l'entreprise est le projet. Le projet de l'entreprise constitue l'interface entre la personne et l'environnement et joue un rôle de médiation. Pour effectuer une activité économique, un individu doit prendre en compte l'environnement économique, une structure externe sur laquelle l'individu a peu de prise. La réglementation d'accès au marché, la fiscalité, la demande de produits ou services, le niveau des prix, etc. sont autant de facteurs hors de sa portée individuelle. Pour gagner sa vie, la personne délibère sur ses possibilités d'action dans le contexte donné. Quelle demande pour ce que je peux offrir ? Serais-je en mesure de satisfaire les réglementations autour du diplôme, des permis, de la forme légale, de l'investissement initial, etc. ? Quelle priorisation entre revenu, temps investi, confort de travail, sens du travail ? La personne fera des choix en rapport avec les opportunités fournies par le contexte économique. Ainsi, au lieu de directement et individuellement confronter l'environnement économique à partir de ses propres ressources, la personne peut choisir de s'associer avec d'autres. De nouveau, plusieurs possibilités d'action peuvent être envisagées. La personne peut intégrer une entreprise existante en échangeant son temps contre un salaire ou travailler en freelance. Elle peut démarrer une nouvelle entreprise en embauchant d'autres personnes. Encore peut-elle s'associer avec

d'autres pour produire ensemble des biens ou services. Les contraintes et les opportunités de l'environnement économique vont encourager certaines possibilités d'action et en freiner d'autres. Les possibilités d'action que la personne considère accessibles et acceptables sont également influencées par le contexte structurel et culturel, dont les facteurs tels que la classe, le genre, la génération, l'âge et l'ethnicité ainsi que son éducation et ses expériences personnelles. En plus, la constellation de préoccupations de la personne s'est déjà formée dans un contexte structurel et culturel qui inclut l'histoire économique nationale et les représentations médiatiques des façons de gagner sa vie.

Le projet de l'entreprise choisie pour exercer son activité comprend une série de finalités ainsi que la présence d'autres personnes, ce qui fait naître de nouvelles opportunités et des contraintes.

Une deuxième dimension de l'entreprise à considérer est l'organisation. L'organisation de l'entreprise s'interpose entre le travailleur individuel et les autres. L'entreprise, ici, peut être comprise comme la manière dont sont organisées les relations du travail entre travailleurs. Quelle division des tâches? Quelle coordination? Comment s'assurer que le travail de chacun soit fait? L'organisation crée une division du travail de sorte que chaque personne prend en charge une partie des tâches nécessaires à la réalisation des finalités de l'entreprise. Ensuite, une coordination des tâches est également nécessaire. Cette organisation implique un certain ordre social dans lequel évoluent les relations de travail entre les personnes. L'organisation vise à stimuler la réalisation des finalités de l'entreprise. Pour qu'il y ait un agir collectif face à l'environnement, la collaboration entre personnes entraîne une organisation interne qui à son tour constitue des opportunités et des contraintes pour les actions de ses participants.

Une dernière dimension de l'entreprise est l'activité de travail. La possibilité de développer son activité est un facteur clé de l'agentivité du travailleur. L'activité de travail peut être comprise comme médiateur entre la personne et les tâches qu'elle est censée remplir. Quelle latitude pour façonner et s'approprier ses tâches? Quelles sont les marges de manœuvre en termes de temps de travail et de temps au travail? Le degré de capacité d'agir d'un travailleur par rapport à son activité de travail dépend de l'organisation du travail, qui est influencée par les autres dimensions de l'entreprise.

Ce cadre analytique tente ainsi de rendre compte du fait que la capacité d'agir d'un travailleur est impactée par les opportunités et contraintes liées aux différentes dimensions de l'entreprise, en même temps qu'il montre les dimensions sur lesquelles le travailleur pourrait exercer une influence et ainsi renforcer sa capacité d'agir, à savoir le projet, l'organisation et l'activité.

## 2.2 Promesses d'agentivité

Dans ce sous-chapitre, on présentera deux courants de pensée et d'action qui prônent l'agentivité des travailleurs. Il s'agit des formes d'action collective organisée où ceux qui prennent en charge les activités définissent également le projet. En plus, les deux courants proposent, contrairement à la prise en charge de l'organisation du travail par un management, que les travailleurs s'organisent entre pairs. Le courant de l'autogestion promet une agentivité plus large en supprimant la figure du chef. Le courant du travail en commun, issu des études de l'organisation des biens communs, compte sur la production des biens communs sans intervention de l'État et sans l'occupation privée des ressources, ce qui soutient le maintien de l'agentivité des personnes qui s'engagent à développer la société civile. Les apports respectifs de ces deux courants qui se distinguent en termes d'origine, de terrains principaux et de préoccupations centrales contribuent aux débats contemporains autour du renforcement de l'agentivité des travailleurs et en forment l'horizon.

### 2.2.1 Les coopératives de travailleurs et l'autogestion

L'idée de l'autogestion au sens large est un projet d'agentivité qui déborde de l'organisation de l'entreprise pour s'étendre à l'organisation de la société (Ughetto 2018; Cukier 2018). Centrée sur la sphère de la production, on désignera par 'autogestion' une manière d'atteindre un but collectif sans subordination. Il s'agit donc d'un projet collectif où ceux qui travaillent partagent également le pouvoir organisationnel. Pour clarifier l'idée de l'autogestion, on la situe par rapport aux coopératives de travailleurs, en distinguant gouvernement démocratique (ou autogouvernement) d'autogestion (ou auto-organisation).

Les déficits d'agentivité des travailleurs dans une grande partie des entreprises ont fait émerger des revendications de démocratisation des entreprises (Ferrerias, Battilana, et Méda 2020; Cukier 2018). Les coopératives de travailleurs sont une des possibles réponses à la revendication des travailleurs d'exercer un pouvoir d'agir sur le gouvernement de l'entreprise. Le seul fait d'inviter les travailleurs à s'exprimer sur la définition d'une vision et d'une mission pour l'entreprise ne suffit pas pour établir qu'une entreprise soit démocratique (Bevort 2013). Le principe démocratique signifie à la base que les personnes qui sont gouvernées restent souveraines sur base d'un droit inaliénable, et ont le droit d'élire ceux qui les gouvernent (Ellerman 2016; 1999). Appliqué à l'entreprise, ce principe a été traduit par Ellerman en l'attribution des « droits de contrôle par les personnes qui sont

assujetties au commandement, l'autorité et la compétence du gouvernement ou du management de l'entreprise » (Ellerman 1984, 266).

Abstraction faite du statut juridique précis, qui est différent dans chaque pays, et de certains principes normatifs définis par l'Alliance Coopérative Internationale, les coopératives de travailleurs sont des entreprises menées par des travailleurs associés qui, ensemble, contrôlent le projet de l'entreprise et la distribution des bénéfices. La condition minimale pour qu'une entreprise puisse être considérée comme coopérative de travailleurs est que la majorité des personnes qui y travaillent doivent avoir la majorité des voix dans l'assemblée générale. Selon l'estimation de l'Organisation internationale des coopératives de production industrielle, d'artisanat et de services (CICOPA), il y aurait environ 10,8 millions de travailleurs-associés dans le monde (Roelants, Hyungsik, et Terrasi 2014). CICOPA Europe représente 35.000 coopératives de travailleurs selon son site web. Parmi les régions souvent mentionnées pour leur forte présence de coopératives de travailleurs se trouvent l'Argentine avec ses entreprises « récupérées », le Pays basque en Espagne avec l'exemple emblématique de Mondragon et la région italienne d'Émilie-Romagne. Les 2400 SCOPs en France, un statut d'entreprise qui stipule que les travailleurs doivent détenir au moins 51% du capital et 65% des droits de vote, comptent 56.700 travailleurs (chiffres de 2020). En Belgique, en absence d'un statut juridique ou administratif spécifique, il n'y a pas de registre ni de chiffres permettant d'estimer le nombre de coopératives de travailleurs, mais leur nombre est faible en chiffres absolus ainsi qu'en comparaison avec d'autres pays européens (Huens 2014).

Historiquement, l'émergence des coopératives de travailleurs en tant que proposition alternative à l'entreprise capitaliste suit l'évolution de la situation économique et de la gestion de l'entreprise conventionnelle, et se présente en parallèle avec l'émergence des mouvements sociaux (Rothschild et Whitt 1989). À partir de l'industrialisation, différentes 'vagues' ont été observées par des historiens. Aux États-Unis, par exemple, la naissance de nouvelles coopératives de travailleurs se situait surtout dans les années 1840, 1860, 1880, 1920-1930 et 1970. Ces coopératives étaient souvent initiées par des travailleurs hautement qualifiés qui cherchaient à maintenir des emplois de qualité et une mesure de contrôle sur le processus de production. Dans les années 1970, les travailleurs poursuivaient plutôt le but de créer des opportunités de vivre une autonomie au travail en accord avec un mode de vie général (Rothschild et Whitt 1989). L'Organisation internationale des coopératives de production industrielle, d'artisanat et de services (CICOPA) affirme également l'inspiration des mouvements sociaux qui revendiquent l'autonomie et l'émancipation pour expliquer l'émergence de plusieurs vagues de coopératives de travailleurs depuis les années 1970 (Roelants, Hyungsik, et Terrasi 2014).

L'agentivité sur le lieu de travail n'est pas forcément la préoccupation principale des travailleurs-associés (Vieta 2020). Parmi les motivations pour créer et s'associer à des

coopératives de travailleurs, on peut citer entre autres : le maintien de l'emploi dans le cas de reprise d'une entreprise existante, la création d'emplois par des acteurs du non-marchand, la participation aux bénéfices, la co-définition du projet, l'augmentation de la productivité des travailleurs, le partage de la gestion d'entreprise avec d'autres personnes, l'obtention de meilleures conditions de travail, la participation à la prise de décision ou encore une autonomie accrue dans les activités du travail. Les motivations peuvent donc être de nature économique, politique, éthique ou psychologique. En fonction des personnes impliquées et du projet autour duquel elles s'associent, il y aura un intérêt plus ou moins grand des travailleurs d'exercer un contrôle direct sur l'organisation du travail et sur l'activité de travail. Il arrive fréquemment que le pouvoir organisationnel soit délégué par l'assemblée générale des travailleurs à une direction mandatée pour organiser le travail (et les travailleurs) de manière à réaliser efficacement le projet conçu au sein de l'assemblée générale. Or, l'agentivité des travailleurs dépend fortement des choix sur le plan de l'organisation du travail. Il est donc essentiel de prendre en compte, dans le débat autour du potentiel émancipatoire des coopératives de travailleurs, la façon dont les travailleurs-associés assurent l'organisation du travail (Atzeni et Ghigliani 2007).

L'idée de l'autogestion souligne l'importance de l'agentivité des travailleurs. En plus de l'auto-gouvernement, le courant de l'autogestion insiste sur l'auto-organisation, c'est-à-dire le contrôle direct des travailleurs sur l'organisation du travail. Vieta (2014) situe l'idée de l'autogestion dans un courant d'autodétermination qui peut être retracé historiquement du 19<sup>e</sup> siècle jusqu'à aujourd'hui. Actuellement, il précise, ce courant d'autodétermination « focuses on the cooperative capacities of working people and their continued agency » (Vieta 2020, 13). À partir de ses études sur les entreprises 'récupérées' en Argentine, Vieta (2020) affirme que les travailleurs dans ces entreprises « take back for themselves their inherently human capacities to create and work that they had previously sold off to employers when they signed the wage-labour contract ». Ils récupèrent leurs compétences créatrices ainsi que leur pouvoir de production par la coopération volontaire et re-rationalisent les processus du travail (Vieta 2020, 23).

L'autogestion vise la distribution maximale du pouvoir dans l'ensemble des dimensions de l'entreprise. La référence à l'autogestion, disent Charmettant, Boissin, Juban, Magne et Renou (Cheney 1995, 175), « s'exprime avant tout dans la volonté de se passer de 'patron' et de rompre avec les relations hiérarchiques et de tout ce qui inscrit le travail dans le cadre de la subordination salariale ». Dans ce même esprit, ils observent une réprobation de tout comportement renvoyant à la figure du chef (Charmettant et al. 2015). Marty, Richard, Sainsaulieu et Tixier (1978) insistent également sur le refus de la dépendance hiérarchique. Un nombre de particularités de l'organisation du travail sont fréquemment mentionnées. Une répartition du travail minimale et une polyvalence des travailleurs sont souvent mises

en avant non seulement pour une activité de travail enrichissante mais aussi afin de réduire la complexité de coordination. Cela permet de renoncer à un directeur et de répartir les tâches de coordination. Quand il y a quand même un directeur, il effectue son mandat pendant un temps limité, ou plusieurs personnes prennent en charge le poste (Charmettant et al. 2015). La rotation entre postes de travail est un autre dispositif emblématique de l'autogestion qui permet de développer une vue d'ensemble chez les travailleurs et de prévenir des inégalités de pouvoir. La présence de ces dispositifs montre une sensibilité au risque qu'une personne devienne plus indispensable que les autres et de ce fait puisse exercer plus de pouvoir. Des évaluations de l'autogestion consistent souvent en une appréciation de leur potentiel d'innovation mais soulignent en même temps le risque d'échec.

### **2.2.2 L'organisation des biens communs et le travail en commun**

Le travail en commun est le deuxième courant de pensée et d'action qui soutient l'agentivité des travailleurs. Fondée sur la participation à une même activité, les personnes concernées s'impliquent dans un projet et une ressource partagée, et participent toutes aux activités organisationnelles. La littérature sur les communs ne s'intéresse pas en premier lieu à l'entreprise de production des biens et services où les travailleurs reçoivent une rémunération. Néanmoins, les apports de ce courant sont complémentaires à ceux de l'autogestion dans les coopératives de travailleurs. En mettant en avant la communauté des travailleurs comme espace d'agentivité par excellence contre l'empiétement de l'État et du privé, et en montrant de multiples exemples historiques et contemporains, l'idée des communs invite à repenser le potentiel de l'action collective organisée.

Ce courant est issu de l'étude de la manière dont les utilisateurs s'organisent pour distribuer les fruits d'une ressource naturelle, comme par exemple un pâturage communal ou une zone de pêche, ainsi que pour assurer la pérennité de cette ressource naturelle. Les travaux d'Elinor Ostrom, et en particulier son livre *Governing the commons : the evolution of institutions for collective action* (1990), mettent en valeur l'ingéniosité des personnes ordinaires à trouver des solutions aux problèmes de l'action collective. Pour avoir démontré comment des personnes ordinaires surmontent le dilemme social de l'action collective (théorisé par Mancur Olson dans un livre paru en 1965) et contredisent la thèse de la tragédie des biens communs (Hardin 1968), Ostrom a reçu le prix Nobel d'économie en 2009. Le problème central de l'action collective peut être formulé comme suit : les individus qui partagent un but commun, s'ils agissent de manière rationnelle et font partie d'un large groupe,

n'agiraient pas volontairement pour réaliser ce but commun (Olson 1971). Il faudrait des institutions coercitives, un sens de devoir inculqué ou un incitatif, offert individuellement aux membres du groupe et distinct de l'accomplissement de l'intérêt partagé afin d'empêcher des 'passagers clandestins' (Olson 1971, 3). Hardin (1968) prenait le cas d'un pâturage pour démontrer théoriquement l'inévitabilité du surpâturage car chaque utilisateur ne limiterait pas, de son propre gré, son usage du pâturage commun.

Ostrom avait remarqué que le problème de surpâturage et d'autres problèmes similaires ne se posaient pas dans de nombreux cas réels et se mettait à saisir « how a group of principals who are in an interdependent situation can organize and govern themselves to obtain continuing joint benefits when all face temptations to free-ride, shirk, or otherwise act opportunistically » (Ostrom 1990, 29). Ensuite, elle a mis en évidence les arrangements sociaux complexes et les « configurations de règles » qui existent autour de l'utilisation de nombreuses ressources naturelles (Fallery 2016). Ces 'institutions pour l'action collective', qui existent partout dans le monde, permettent à de larges groupes de personnes de bénéficier durablement d'une ressource naturelle partagée sans que l'État intervienne ou sans qu'un pâturage, une forêt, un système d'irrigation ou une zone de pêche soit privatisé. Diverses, car adaptées non seulement aux caractéristiques de la ressource naturelle mais aussi au contexte culturel, politique et économique local, les institutions pour l'action collective robustes partagent une série de « principes de conception » dont une équivalence proportionnelle entre coûts et bénéfices ainsi que la présence des dispositifs de choix collectif et du monitoring (Ostrom 1990; 2000). Le premier principe de conception, selon Ostrom consiste en une délimitation claire de la ressource partagée ainsi que des personnes concernées. 'Commun' ne doit donc pas être compris dans le sens de 'appartenant à tout le monde' ou de 'l'intérêt général' ; les personnes qui y participent sont identifiables. Les principes de conception pour l'action collective organisée s'appliqueraient aussi dans le cas des groupes qui s'associent autour de projets collectifs autres que des ressources naturelles (Wilson, Ostrom, et Cox 2013). L'appui d'Ostrom sur des données empiriques abondantes et son argumentation économique a contribué à une acceptation scientifique plus large des formes d'organisation qui n'impliquent pas une régulation de haut en bas.

Si Ostrom peut être saluée pour avoir (re)donné aux études des communs une place importante dans le débat scientifique et public, les études des communs se sont étendues au-delà de ses travaux. Là où Ostrom (1990) établissait un lien entre un type de ressource et un type de gouvernement – en argumentant que certaines ressources seraient mieux gérées par l'État, que d'autres devraient être une propriété privée, et que les *common-pool resources* conviendraient pour une gestion en commun – la notion des communs est aujourd'hui souvent mobilisée par des chercheurs et militantes en tant qu'« une façon nouvelle de contester le capitalisme voire d'envisager son dépassement » (Dardot et Laval 2015, 16).



Parmi les ouvrages théoriques majeurs allant dans ce sens on retrouve *Commonwealth* (Hardt et Negri 2009), *Commun: essai sur la révolution au XXIe siècle* (Dardot et Laval 2015) et *Omnia Sunt Communia: on the commons and the transformation to postcapitalism* (De Angelis 2017).

Plusieurs écoles de pensée autour de la notion du 'commun' peuvent être identifiées. Périlleux et Nyssens (2017) distinguent deux approches principales. D'une part, 'l'approche essentialiste' qui met l'accent sur la nature des biens communs pour expliquer le régime de propriété et l'architecture institutionnelle. D'autre part, 'l'approche constructiviste' qui considère que l'architecture institutionnelle crée les biens communs. Des auteurs comme Dardot et Laval préfèrent parler du 'commun' pour souligner que ce sont les comportements des participants et non pas le 'bien' qui est déterminant (Périlleux et Nyssens 2017; Dardot et Laval 2015). Cette école s'intéresse au 'commun' dans le sens des processus sociaux de production et d'organisation avec des caractéristiques qui les distinguent des processus étatiques et managériaux. En correspondance, le champ d'application s'est élargi vers d'autres terrains de collaboration collective, dont la production de biens et services. La plupart de ces études traitent le travail collaboratif non-rémunéré au sein des communautés et des initiatives citoyennes (De Angelis 2017). Nonobstant, les guildes (De Moor 2008; 2015) et les coopératives de travailleurs (Guttmann 2021; Peuter et Dyer-Witthoford 2010) ont été étudiés à travers le prisme des communs. C'est ce travail en commun, et les processus de production et d'organisation y associés, qui est pertinent pour cet étude.

Nicolas-Le Strat, dans son livre *Le travail du commun* (2016), affirme que « le commun incorpore une forte ambition émancipatrice et une généreuse visée d'autonomie » fondées sur une double critique : « critique de l'État qui dessaisit les citoyens et les travailleurs de l'administration des biens et services d'intérêt collectif, critique du marché qui isole les individus et corrompt systématiquement les possibilités de partage et de mutualisation » (Nicolas-Le Strat 2016, 12, 11). Dardot et Laval (2015), aussi, posent le commun comme le principe de l'émancipation du travail et proposent une réflexion autour de l'institution de l'entreprise commune qui selon eux ne peut se restreindre aux coopératives de travailleurs actuelles. La promesse d'agentivité résonne également chez De Angelis (2017, 204) : « The freedom that the commons gives you is a freedom you will find nowhere else : that is, the freedom to shape, together with others, the condition of your doing, of your caring, of your commoning. Freedom as auto-determination, to determine autonomously ». Il est à noter que l'agentivité est pensée en lien avec, voire *ensemble avec les autres*. Bollier et Helfrich (2019, 15) parlent de « freedom-in-connectedness ».

Un fondement clef du travail en commun est le processus d'organisation qui est pris en charge directement par les travailleurs. En anglais, la notion de *commoning* est utilisée pour faire référence aux activités institutionnelles et organisationnelles exercées par une pluralité de personnes impliquées dans le projet collectif, tandis que Nicolas-Le Strat (2016), en

français, y réfère comme le « travail du commun ». Il s'agit bien d'une agentivité par rapport à l'organisation. À cet égard, Fournier (2013, 450) soutient que « *commoning is about relinking producers with the means to produce (collectively) for themselves. Commoning is about reconciling what the social division of labour within capitalism has separated* ». De Angelis (2017, 119) définit les communs comme un système social avec trois éléments constitutifs : (1) un regroupement de ressources matérielles et immatérielles, (2) une communauté, c'est-à-dire, des personnes qui partagent, utilisent, produisent, reproduisent et distribuent des ressources et leurs fruits ; et (3) *commoning*, ou faire en commun, ce qui est une pratique par laquelle les ressources et la communauté sont (re)produites ensemble avec la (re)production des choses, des relations sociales, des sentiments et des cultures. Les communs sont caractérisés par des modes de production, distribution et gouvernement participatifs et non-hiérarchiques (De Angelis 2017, 121).

Une exploration de la littérature fait apparaître cinq caractéristiques principales de l'organisation du travail en commun :

- i. L'entreprise est portée par une communauté ;

Il s'agit d'« une communauté organisante et délibérante » (Aufrère et al. 2019, 93). De Angelis (2017, 125) précise la notion de communauté : « *commons are instead made of real communities, in the sense that their practices reproduce not only a network of relations, but also a web of recognisable faces, names and characters and dispositions* ».

- ii. L'appartenance à la communauté (en être membre ou associé) est fondée sur la participation dans une même activité, notamment dans l'utilisation, la production et la redistribution conjointe ;

Le principe de « co-activité est à la base du commun : le terme de 'commun' est particulièrement apte à désigner le principe politique d'une co-obligation pour tous ceux qui sont engagés dans une même *activité* » (Dardot et Laval 2015, 23). De même, Bollier et Helfrich (2019) insistent sur la qualité d'une « *joint action* » et Fournier (2013, 446) sur la « co-production ».

- iii. Les membres ou associés définissent et modifient le projet de l'entreprise, comprenant des aspects liés aux finalités de l'entreprise et à la manière de fonctionner ;

La « co-décision » concernant le projet et l'organisation globale du travail est au cœur du commun (Dardot et Laval 2015). Le collectif qui porte le projet d'entreprise « articule l'ordre des fins et l'ordre instrumental, dit autrement l'ordre existentiel et l'ordre opératoire » (Desreumaux et Brechet 2013, 91). Ostrom (1990) parle dans ce contexte de « gouvernance adaptative » : des règles et des normes appropriées qui sont modifiées en continu. Ce qui est crucial est que « les formes institutionnelles qu'elle instaure ne se retournent pas contre elle, comme des puissances du dehors (une bureaucratie) qui viendraient la dominer et la soumettre » (Nicolas-Le Strat 2016, 289-90).

iv. Organiser est une activité exercée conjointement par les membres ;

Le travail en commun est caractérisé par « des modes d'organisation du travail et de prise de décision qui font reposer l'*organizing* sur la communauté elle-même » (Aufrère et al. 2019, 93). Les participants « manage their own affairs in a way that is sustainable » (Fournier 2013, 440).

v. Les activités organisationnelles résultent en un ordre social qui reproduit la communauté.

Fournier (2013, 449) souligne que « what is being produced in perpetuity in these cases is not just the resource system but the community : patterns of social relations that afford participants some degree of autonomy from the market ». La relation sociale « involves duties and responsibilities » (Fournier 2013, 447). Elle implique une « co-obligation », ce qui est l'obligation réciproque à agir suivant les règles qu'une communauté politique s'est donnée (Dardot et Laval 2015).

D'autres caractéristiques étaient mentionnées par quelques auteurs seulement ou étaient sujet à discussion, par exemple la question de savoir si l'adhésion explicite à une vision politique anticapitaliste devrait être considérée comme une condition. Dans le même ordre d'idées, il n'y a pas un accord général sur l'acceptabilité d'un projet collectif qui soit basé sur les intérêts individuels des travailleurs. Des auteurs comme Albareda et Sison (2020) situent le travail en commun dans le domaine de '*prosocial organising*', alors que d'autres comme Desreumaux et Bréchet (2013, 84) disent explicitement qu'il ne faut pas nier les intérêts personnels. Néanmoins, ces derniers admettent que « la poursuite du bien commun conditionne la satisfaction des intérêts spécifiques des uns et des autres ».

« Quels que soit les intérêts spécifiques (légitimes) des participants, chacun doit contribuer aux buts de l'entreprise elle-même de façon à garantir précisément les conditions dans lesquelles il recevra de l'entreprise ce qu'il en attend. En d'autres termes, chacun a intérêt à ce que l'entreprise reste une "affaire prospère" puisque de cela dépend la satisfaction de son propre intérêt. Considérer l'entreprise comme un bien commun, ce n'est donc pas nier les intérêts personnels ou catégoriels, ni les tensions entre ces derniers, c'est admettre l'existence d'un intérêt supérieur dont la poursuite conditionne la satisfaction des intérêts spécifiques des uns et des autres. » (Desreumaux et Brechet 2013, 84)

La question des intérêts individuels ne pose pas de problème dans la littérature autour de l'autogestion où ceux-ci sont généralement considérés comme légitimes (même si certains auteurs supposent peut-être trop facilement que le projet de l'entreprise démocratiquement défini sera toujours bénéfique pour la société). Dans le champ d'études des communs, certains auteurs trouvent explicitement ou implicitement que la mise en avant de l'intérêt général est une condition pour qu'un projet collectif puisse être considéré en tant que 'commun'. Cela est possiblement lié à une confusion entre les notions d'intérêt commun et d'intérêt général, qui est pourtant cruciale. De Angelis (2017, 146) précise la distinction en conceptualisant l'intérêt général et le libre accès comme une possible propriété du système social du commun, mais que la (re)production du système dépend toujours d'un groupe

spécifique. Selon lui, « we cannot identify 'open access' as somehow politically progressive as compared to other forms of commons » (De Angelis 2017, 149). Proche de cette question un autre critère fait débat, notamment la question de savoir si l'appropriation collective de la ressource est admissible. Généralement, la non-propriété et le principe du passage intergénérationnel de la ressource (contrairement à ses fruits) sont mis en avant comme importantes.

Quand on met l'autogestion à l'épreuve des cinq caractéristiques principales de l'organisation du travail en commun, on constate que les deux courants sont relativement similaires dans leur conception d'organiser. Les caractéristiques i, ii et iii forment les principes de base d'une coopérative de travailleurs : l'entreprise est prise en charge par le collectif de travailleurs qui décident du projet de l'entreprise. Quand la caractéristique iv – organiser est une activité exercée conjointement par les membres – est également présente, l'entreprise peut être qualifiée de coopérative de travailleurs autogérée. L'autogestion, comme l'organisation du travail en commun, s'appuie sur la prise en charge des activités organisationnelles par les travailleurs. Cette caractéristique distingue les deux courants d'une conception managériale où les responsabilités organisationnelles sont transférées à un management. Cependant, il y a une différence remarquable entre les deux courants, notamment sur l'accent mis sur la communauté et sa reproduction. En effet, la caractéristique v – les activités organisationnelles résultent en un ordre social qui reproduit la communauté – est un aspect moins mis en avant dans la littérature autour de l'autogestion. L'accent mis sur la communauté invite à poser des questions sur la création et le maintien du collectif : Comment faire communauté ou collectif ? Qu'est-ce qui réunit les personnes ? Comment tisser ou instituer le commun ? Comment agir en nombre ? (Nicolas-Le Strat 2016, 49). Avant de revenir à ces questions qui renvoient à un travail du commun à réaliser, il convient de s'attarder sur la complexité d'organiser dans le contexte d'une entreprise.

**Tableau 1 : Comparaison entre le courant de l'autogestion et du travail en commun**

	<b>Autogestion</b>	<b>Travail en commun</b>
Terrain	Entreprises, associations	Gestion des ressources naturelles, associations, villages, initiatives citoyennes ; un certain intérêt aux coopératives de travailleurs
Prétention à l'agentivité	Réalisation d'un but collectif sans subordination, auto-détermination	Réalisation d'un but par une communauté de citoyens sans emprise de l'État ou du privé, « freedom-in-connectedness »
Organisation	Partage du pouvoir organisationnel, minimiser et contrôler des relations hiérarchiques, conception ambiguë de l'organisation (nécessaire mais souvent menace pour l'agentivité)	Conception positive de l'organisation : c'est via la co-conception des règles et des institutions que les citoyens peuvent réaliser leur but collectif
Pouvoir	Orientation vers l'intérieur : éviter la domination de certains sur tous les autres, maintenir une conscience du caractère auto-créé des institutions	Orientation vers l'extérieur : résister à l'emprise de l'État et des acteurs privés
<b>Similitudes</b>	Centralité des activités organisationnelles par ceux qui participent à l'activité + la pratique du travail du commun ( <i>commoning</i> ) + horizon et exemples de conciliation entre organisation et agentivité	
<b>Apports du travail en commun</b>	La communauté comme lieu d'agentivité, l'attention à la reproduction de la communauté	
<b>Apports de l'autogestion</b>	Sensibilité au pouvoir et aux menaces à l'agentivité (loi d'airain de l'oligarchie, tendance de s'instituer sur un mode hétéronome...)	

## 2.3 Le défi de l'organisation

Le rapport à l'organisation nécessaire pour la réalisation du projet de l'entreprise dans la sphère de la production, est différent dans les deux courants de pensée et d'action présentés. Les études sur le travail en commun se sont développées en contestant la thèse de la tragédie des biens communs et en apportant des solutions au dilemme social de l'action collective. Elles ont mis en avant que l'organisation prise en main par la communauté peut être une solution à une emprise de l'État et des acteurs privés. Les règles et d'autres arrangements institutionnels sont considérés comme des éléments essentiels au maintien de l'agentivité des travailleurs contre ces forces extérieures.

Dans le courant de l'autogestion, l'organisation représente une menace potentielle à l'agentivité des travailleurs. La coordination du travail y est perçue majoritairement comme un mal nécessaire. Une présomption largement répandue dans la littérature sur le développement des coopératives est que les travailleurs-associés commencent avec un mode d'organisation spontané et doivent adopter, au fur et à mesure qu'elles mûrissent et se développent, un certain nombre d'idées empruntées aux sciences de la gestion, même si cela implique l'acceptation d'une concentration du pouvoir organisationnel entre les mains d'un petit nombre de travailleurs. Conforme à cette présomption, le courant de l'autogestion cherche à préserver l'enthousiasme et l'égalitarisme de la phase de lancement en gardant la division et la coordination du travail au strict minimum nécessaire.

Il peut être reproché aux deux courants de sous-estimer la difficulté d'entreprendre une action collective en maintenant une capacité d'agir élevée des travailleurs. La conception positive de l'organisation adoptée dans le courant du travail en commun dissimule en quelque sorte la question de la capacité d'agir des travailleurs d'un point de vue individuel. L'organisation est peu problématisée au regard de leur agentivité au sein de l'ordre social nécessaire pour la réalisation d'un projet collectif. De son côté, la conception minimaliste de l'organisation développée dans le courant de l'autogestion néglige les fonctions que remplit l'organisation pour la réussite de l'entreprise. Le premier sous-chapitre rappelle ainsi le défi de l'organisation et les fonctions organisationnelles. Le deuxième sous-chapitre expose une manière de répondre à ce défi, notamment par un mandat donné à une direction pour s'occuper de l'organisation. Un tel mandat n'est pas sans risque car il risque d'entraîner une rationalité managériale menaçant la coopération et la capacité d'agir. Le dernier sous-chapitre présente les contributions de plusieurs penseurs à la réflexion autour de la conciliation entre organisation et agentivité.

### 2.3.1 Les fonctions organisationnelles à remplir

Les entreprises auxquelles on s'intéresse se situent dans la sphère de la production. Pour mettre en évidence qu'une entreprise nécessite une organisation intentionnelle, Donati et Archer (2015) rappellent ses caractéristiques. Les personnes qui participent à la production constituent l'entreprise comme un sujet collectif caractérisé par un engagement volontaire, une intentionnalité orientée vers un objectif externe aux relations entre les personnes (la production des biens et services), et les interactions entre un certain nombre de personnes (Donati et Archer 2015). L'appartenance à l'entreprise découle d'un engagement volontaire : un travailleur n'en fait pas partie automatiquement et peut la quitter. Ensuite, les interactions entre les personnes sont importantes pour réaliser son objectif. Contrairement, par exemple, à la signature d'une pétition. En plus, le nombre de relations dans l'entreprise est souvent significativement plus important que dans les groupes familiaux ou amicaux. Par conséquent, l'action collective au niveau de l'entreprise est complexe à réaliser et nécessite une organisation. En effet, remplir les fonctions organisationnelles sans enjeux de pouvoir et d'agentivité serait inconcevable.

Une partie de la littérature sur l'autogestion et le travail en commun fait toutefois référence à l'organisation avec des termes comme 'organique' ou 'spontané'. Abrahamsson (1993, 24) situe le 'spontanéisme' dans le courant de l'anarchisme individualiste où la société idéale pourrait ressembler à un système organique où les comportements 'autonomes' des éléments constituants mènent automatiquement vers un but collectif. La notion de l' 'intelligence collective' fait également référence à une sorte d'auto-organisation. « Certains parient sur une sorte d'autodéveloppement spontané de l'autonomie grâce à l'essor de l' 'intelligence collective' et à l'effet quasi mécanique des outils numériques. C'est sans nul doute se bercer d'illusions », disent Dardot et Laval (2015, 482). Donati et Archer (2015, 324) dénoncent également le recours à la notion d'auto-organisation', qu'ils observent chez un nombre croissant de théoriciens sociaux et qui suggère pour eux une nouvelle sorte de « main invisible ». Friedberg souligne la difficulté de l'intégration des comportements en synthétisant le problème central de l'action collective comme suit : « l'action collective pose le problème de l'intégration de comportements non spontanément convergents » (Friedberg 1997, 9).

Les comportements individuels ne convergent pas sans intervention. Crozier et Friedberg (1977) expliquent que les acteurs sociaux ne peuvent atteindre leurs objectifs que grâce à l'exercice de relations de pouvoir. C'est l'organisation qui structure et délimite le champ d'exercice de ces relations : « les caractéristiques structurelles d'une organisation (...) structurent et délimitent le champ d'exercice des relations de pouvoir entre les membres d'une organisation, et définissent ainsi les conditions auxquelles ceux-ci peuvent négocier

les uns avec les autres » (Crozier et Friedberg 1977, 66). Organiser est le travail permanent et délibéré visant à orienter l'activité de multiples travailleurs individuels dans le but d'obtenir une performance collective. Au minimum, il s'agit d'orienter les libertés de chacun et d'aligner les activités par la facilitation de certains comportements et le découragement d'autres. Ce travail d'organisation est motivé par la recherche d'une certaine efficacité, d'une régularité, d'une continuité et d'une efficience, nécessaires pour réaliser le projet de l'entreprise. Organiser est ainsi l'activité qui a comme fonction de réguler – dans le sens de parvenir à une certaine régularité, un ordre – la coopération entre êtres humains. En contraste avec les machines, les êtres humains avec leurs corps, leurs émotions et leurs désirs différents et variables dans le temps ne sont jamais tout à fait réguliers, prévisibles ni contrôlables. Il s'agit donc d'activités complexes qui, bien que souvent basées sur des routines, nécessitent une réflexion et supposent l'exercice asymétrique de pouvoir sur autrui.

Dans cette étude, l'organisation sera abordée à partir des fonctions qu'elle remplit pour la réalisation du projet de l'entreprise. Mintzberg (1982) a mis en avant que toute activité humaine organisée doit remplir les fonctions de répartition du travail et de coordination du travail, qui sont dès lors centrales dans la compréhension des organisations. En outre, l'activité d'organiser a deux autres fonctions qui sont également nécessaires pour la réalisation des finalités de l'entreprise, notamment la stimulation de l'effort individuel des travailleurs et l'adaptation à l'environnement. L'accent mis sur les fonctions de l'organisation, permet de combiner une approche non-normative avec une délimitation suffisamment précise (Puranam, Alexy, et Reitzig 2014).

L'approche se veut non-normative dans le sens qu'elle ne délimite pas au préalable les acteurs impliqués dans l'activité d'organiser ni les dispositifs qui appartiennent au domaine de l'organisation. D'une part, il convient de séparer l'activité d'organiser, du management. L'attribution des activités de planifier, organiser, commander, coordonner et contrôler à un seul groupe professionnel reconnu socialement et économiquement est une construction qui a fait l'objet de nombreuses études (Grey 1999; Reed 1989). Cheney (1995, 175) affirme que beaucoup de personnes perçoivent une entreprise non-hiérarchique généralement comme étant 'désorganisée'. Or, dans le contexte de l'action collective, il est nécessaire de se défaire d'une représentation des activités organisationnelles comme le domaine exclusif d'une personne ou d'un groupe avec une expertise spécifique. Même dans l'entreprise conventionnelle, organiser est en réalité une activité dans laquelle de multiples acteurs sont impliqués de diverses manières et à un degré variable (Reynaud 1988). D'autre part, dès qu'un dispositif participe à la réalisation des fonctions organisationnelles citées, on propose de le considérer comme domaine d'organisation. Dans cette conception, au lieu de séparer les activités organisationnelles du gouvernement de l'entreprise, des dispositifs aussi divers



que la composition des organes de décision, la distribution des bénéfices ou les plans d'action peuvent participer à l'organisation en ce qu'ils orientent les travailleurs individuels vers une performance collective. Aussi les arrangements entre collègues et la gestion du personnel sont à prendre en compte.

Quatre fonctions organisationnelles mises en évidence sont la répartition du travail, la coordination du travail, la stimulation de l'effort individuel et l'adaptation à l'environnement. La répartition du travail est la déclinaison des buts de l'entreprise en tâches à réaliser et l'assignation de ces tâches à des personnes (Puranam, Alexy, et Reitzig 2014). Beaucoup d'entreprises mettent en place une division horizontale et verticale des tâches qui amène également une division sociale au sein de l'entreprise. Ensuite, la fonction de coordination est nécessaire pour assurer l'intégration de ces multiples activités. Mintzberg (1982) distinguait plusieurs modes de coordination dans les entreprises : la supervision directe, la standardisation par les procédés, la standardisation par les résultats, la standardisation par les normes et l'ajustement mutuel. Parmi ces modes de coordination, ce sont surtout les différentes formes de standardisation qui caractérisent les entreprises contemporaines. Pour leur part, Okhuysen et Bechky (2009) font ressortir trois conditions pour réaliser l'intégration des activités des travailleurs : la responsabilité, la prévisibilité et la compréhension commune. Ces conditions peuvent être remplies par une variété de dispositifs. Puis, la stimulation de l'effort individuel concerne la fonction qui encourage au quotidien les personnes à s'investir dans les tâches qu'elles doivent prendre en charge. Dans la rationalité managériale, une grande partie de cette fonction est confiée à un service spécialisé qui s'occupe de la gestion des 'ressources humaines'. Enfin, l'organisation doit assurer une fonction d'adaptation permanente à l'environnement changeant par le développement de la stratégie d'affaires et des compétences des travailleurs.

**Tableau 2 : Quatre fonctions organisationnelles**

Fonctions organisationnelles	Explication
La répartition du travail	Déclinaison des buts de l'entreprise en tâches à réaliser, et assignation de ces tâches à des personnes
La coordination du travail	L'intégration des activités des travailleurs
La stimulation de l'effort individuel	L'incitation des personnes à s'investir dans les tâches à réaliser ; sollicitation de la coopération des travailleurs
L'adaptation à l'environnement changeant	Développement de la stratégie d'affaires et des compétences des travailleurs

L' 'auto-organisation' suppose que les travailleurs trouvent des solutions organisationnelles pour répartir le travail, coordonner le travail, stimuler l'effort individuel et s'adapter à l'environnement.

### 2.3.2 La rationalité managériale au sein des coopératives de travailleurs

Au sein de nombreuses coopératives de travailleurs, une direction a la mission de réaliser le projet de l'entreprise et s'occupe des fonctions organisationnelles. Cette direction opère en principe dans le cadre d'un mandat défini et contrôlé par les travailleurs-associés, mais est souvent libre d'utiliser des méthodes et des dispositifs managériaux. En fait, dans la littérature sur la gestion coopérative, ces méthodes et dispositifs sont en grande partie considérés comme socialement neutres et transférables moyennant quelques adaptations. Davis note : « This idea of management as a purely neutral science disarms the board and provides the cover for managerialism and the assertion of the managers own agency priorities and values » (Davis 2017, 62). En effet, l'idée que la direction ne fait qu'exécuter les décisions de l'assemblée générale et du conseil d'administration des travailleurs ne rend pas compte de la rationalité propre au management, qui implique la normalisation de l'utilisation de dispositifs de conditionnement. De plus, cette idée sous-estime le pouvoir que ceux qui organisent peuvent accumuler, par rapport à ceux qui effectuent le travail. Ainsi, si les travailleurs-associés disposent du droit et de la légitimité de définir le projet de l'entreprise et de la gouverner, ces éléments seuls ne garantissent pas une capacité d'agir élevée sur l'organisation, l'activité ni, en fait, sur le gouvernement.

Le fait que la rationalité managériale repose sur l'exercice asymétrique de pouvoir sur autrui est crucial pour la compréhension de la rationalité organisationnelle dans laquelle s'inscrivent les méthodes et dispositifs managériaux. Le Texier (2016) défend sur base de son étude de la littérature managériale du XIXe et du XXe siècle que le management est porteur d'une rationalité propre qui n'est qu'indirectement liée à la sphère marchande. En effet, la rationalité managériale n'est pas restreinte à l'entreprise capitaliste. Elle s'est répandue vers les administrations publiques à partir de 'la nouvelle gestion publique' et vers le monde associatif et non-marchand (le 'développement organisationnel'). Elle a aussi été introduite dans les entreprises du secteur de l'économie sociale, dans les coopératives, en général ainsi que dans certaines coopératives de travailleurs. Puisque la rationalité managériale concerne l'action organisée, on peut préciser qu'il s'agit d'une rationalité *organisationnelle*. Ayant défini une rationalité comme « un schème mental particulier tissant en un tout cohérent une multiplicité de représentations et de principes de jugement et d'action » (2016, 113), Le Texier s'attache à identifier les grands principes autour desquels s'articule le management. Il s'agit notamment de la rationalisation, de l'organisation, du contrôle et de l'efficacité (Le Texier 2016). Le Texier développe que la particularité de cette rationalité organisationnelle réside dans la maîtrise de la situation d'action des travailleurs. Cette maîtrise est obtenue au moyen d'outils de gestion qui peuvent être apparentés à des formes de conditionnement (Le Texier 2016).

Les dispositifs préférés du management contemporain sont les dispositifs institutionnels comme l'organigramme, la standardisation, les procédures, le planning, ainsi que les dispositifs de persuasion coercitive comme la formation continue, le coaching et la culture d'entreprise (Stacey 2012). Par ces dispositifs, le management prédétermine les buts à atteindre, les choix possibles, les principes de décision, les outils à disposition, le temps, les canaux de communication, les désirs imaginables, les comportements acceptables et même les réflexions partageables ; néanmoins sans les imposer directement aux travailleurs. Ceci ne veut guère dire que les dispositifs disciplinaires comme l'intervention directe et le contrôle ont totalement disparu, mais ils viennent plutôt en appui pour compléter les dispositifs institutionnels et les dispositifs de persuasion coercitive. Ainsi, ils assurent l'adéquation des comportements des travailleurs aux arrangements prédéfinis.

Le pouvoir managérial ne cherche pas la visibilité, mais au contraire travaille à « se désincarner, se retrancher derrière des arrangements » (Le Texier 2016, 258). Il s'agit surtout d'une gestion 'désincarnée' par des dispositifs impersonnels (Dujarier 2015). Les promoteurs du management se distinguent du pouvoir patriarcal « par leur insistance sur la dépersonnalisation des rapports de subordination, la formalisation des relations interpersonnelles et l'objectivité de leurs décisions » (Le Texier 2016, 196). Les normes de travail sont avant tout incorporés dans les environnements et les appareils (Le Texier 2016, 41) :

« Plutôt que de proscrire, le manager rend impraticable. La gestion ne prend donc pas la forme d'un rapport en pointillé de domination et de réaction visant à corriger une transgression de la loi ; elle désigne un conditionnement perpétuel, prescriptif et normatif, voire parfois consensuel et séduisant. Le management est conjuration du conflit et de la domination brute. C'est un pouvoir qui recommande davantage qu'il n'interdit. A la grammaire de l'obéissance privilégiée par le chef d'État, l'officier militaire et l'homme d'Église, le manager préfère l'influence, l'instruction et l'injonction. Manager consiste moins à surveiller, punir et discipliner qu'à former, arranger, contrôler ; il ne s'agit pas de contraindre, mais de persuader ; non de plier, mais d'éduquer. Les ordres seront remplacés par des standards, et les travailleurs soumis à des normes objectivées davantage qu'à la volonté d'un homme. » (Le Texier 2016, 75)

Quand les émotions et les relations interpersonnelles sont réapparues sur la scène, c'était pour les mettre au service de la productivité. Elles sont devenues l'objet de nouveaux arrangements, cette fois-ci pour 'manager' aussi la subjectivité des travailleurs (Linhart 2015).

Le Texier fait ainsi valoir que, dans toute leur diversité, les dispositifs managériaux visent à maîtriser la situation d'action des travailleurs, idéalement de manière impersonnelle. Cela distingue le pouvoir managérial du pouvoir patriarcal, basé sur une relation personnelle, et du pouvoir régalien, basé sur l'application uniforme des règles. Néanmoins, la rationalité managériale reste une rationalité organisationnelle qui repose sur l'exercice asymétrique du pouvoir sur autrui, à l'instar de la rationalité patriarcale et régaliennne (Le Texier 2016). Il est possible de dire qu'elle se base sur une normalisation de l'assujettissement des personnes à

la réalisation efficace d'un but déterminé à l'avance. Les méthodes et dispositifs managériaux servent ainsi à diriger les travailleurs, qui sont subordonnés aux finalités de l'entreprise.

Le Texier (2016, 112) explique que l'organisation 'scientifique' du travail était une tournure d'esprit, une façon de penser ou encore une philosophie d'organisation. Il n'est pas le seul à situer la diversité des dispositifs managériaux dans la continuité d'une manière de penser l'organisation de l'entreprise. Plusieurs auteurs associés aux études critiques en management ont attiré l'attention sur les représentations de la production de l'ordre social au sein de l'entreprise dans lesquelles sont ancrés les dispositifs managériaux. En effet, la rationalité managériale ne peut pas être dissociée du contexte de sa naissance, notamment la grande entreprise capitaliste et la place que le management y prenait depuis le 19<sup>e</sup> siècle. Avec l'introduction de l'organisation scientifique du travail, la gestion de l'entreprise est devenue une expertise à part entière. Les propriétaires/actionnaires avaient besoin de l'expertise du management pour contrôler la main-d'œuvre et réaliser leur projet de manière efficace. Ainsi, le management, comme troisième figure principale de l'entreprise à côté des propriétaires/actionnaires et travailleurs, a rapidement gagné en statut et pouvoir. Grey (1999) montre que l'activité d'organiser a été construite comme une activité spécialisée ('scientifique') au service de la réalisation du projet de l'entreprise, effectuée par des personnes ayant un statut politique, social et économique différent de celui des propriétaires/actionnaires/associés et des autres travailleurs de l'entreprise.

La source du pouvoir managérial sur les travailleurs peut être résumée en trois principes distincts : dissocier l'organisation du travail des compétences des travailleurs, séparer la conception de l'exécution, et utiliser ce monopole du savoir pour contrôler chaque étape de l'organisation du travail et son mode d'exécution (Braverman 1974). Depuis lors, il est devenu normal de considérer que les managers organisent le travail et que les travailleurs subissent l'organisation du travail conçu par le manager. Malgré des évolutions dans les dispositifs mobilisés, et notamment dans les dispositifs participatifs mentionnés dans l'introduction, Coutrot (2018, 143) souligne que « l'organisation 'scientifique' du travail n'est pas une méthode parmi d'autres, elle est le mode de pensée du management ».

Stacey (2011) a démontré que les sciences du management s'appuient en premier lieu sur la pensée systémique. L'entreprise est représentée comme une entité avec une finalité propre. L'entreprise est considérée « comme un tout », plutôt que comme le projet d'un groupement de personnes ou la résultante des intérêts particuliers des personnes qui la constituent (Pichault et Nizet 2013). De cette conception découle l'impératif que les travailleurs « participent à, se soumettent à, un quelconque ensemble plus large ou à un plus grand bien » (Stacey 2011, 385). Alors que le lien de subordination n'est stricto sensu pas une soumission à la personne du manager mais à l'employeur (l'entreprise), les travailleurs sont

censés subir les activités organisationnelles du management. Le management définit les 'règles du jeu' et façonne ainsi leur situation d'action (Léonard 2015). Le management bénéficie donc d'une position privilégiée dans la production de l'ordre social au sein de l'entreprise, même si de multiples acteurs y participent (Léonard 2015). La position du travailleur s'y distingue fortement : « L'entreprise loue sa disponibilité, son temps et sa malléabilité » face à des « arrangements matériels, normatifs et sociaux dessinés par d'autres » (Le Texier 2016, 182). Ainsi, une division pratique et symbolique entre organisateur(s) et organisés est inscrite au cœur de la rationalité managériale.

L'évolution dans le temps des dispositifs organisationnels a apporté des changements dans la forme de management plutôt qu'un réel changement dans la position du travailleur (Braverman 1974, 26). Bien que le retrait des dispositifs disciplinaires et de contrôle direct de l'activité même du travail semble être considéré par la plupart de travailleurs comme une avancée au niveau de leur qualité de vie au travail et de leur vécu d'agentivité, l'envie et la motivation des travailleurs de participer aux dispositifs de participation ne remet pas en cause le pouvoir exercé par le management. Les arrangements conçus par le management deviennent de plus en plus sophistiqués, se reproduisent en dehors des lieux de travail, et influencent en continu les comportements et pensées des travailleurs. Peu importe que les travailleurs critiquent souvent les modalités concrètes de certains dispositifs, le management semble la seule « réponse logique et nécessaire à une légitime demande d'efficacité » (Le Texier 2016, 258). Une fois ce mythe accepté, un travailleur trouverait normal de s'inscrire dans cette logique pendant le temps de travail, de 'jouer le jeu' et d'essayer de préserver au mieux ce qui est important pour lui. Le livre de Pagès, Bonetti, de Gaulejac et Descendre (2019) sur l'entreprise IBM démontre à quel point l'emprise de l'organisation est une emprise de l'inconscient. Il s'agit de formes de conditionnement en ce qu'elles contournent la capacité de réflexivité et d'action. Poser « un acte d'appropriation et d'affirmation de soi contre la contrainte organisationnelle » (Pipérini 2014, 57) et « s'affranchir soit de règles extérieures préexistantes, soit d'une régulation hétéronome » (Terressac 2012) pour modifier l'organisation du travail réel, nécessite une capacité de reconnaître les contraintes et d'imaginer des alternatives. Quand l'ampleur du pouvoir managérial et l'impact profond des méthodes managériales sur la vie au travail restent opaques, il est difficile de s'approprier le travail de manière réfléchie et d'y résister le cas échéant.

En outre, le management fait obstacle à la capacité de régulation sociale entre travailleurs pour produire eux-mêmes une organisation du travail, ce que Reynaud (1988) appelle la 'régulation autonome'. De Coninck (2014, 146) explique que l'intégration de l'autonomie dans l'entreprise s'est accompagnée d'une augmentation de l'individualisation du travail et d'une réduction de la solidarité et du soutien du collectif de travail. « Most employees have absorbed the individualization, self-organization and responsabilization 'dictates' advocated by [the enterprise's] management – while forgetting that they could also form a collective » (McCabe 2007). En déclarant légitimes uniquement les intérêts des travailleurs liés aux

conditions du travail et en les satisfaisant de manière individuelle, la gestion des ressources humaines comme approche est en soi un dispositif d'individualisation des travailleurs. À cela s'ajoute une dépendance des travailleurs à la médiation par un manager, chef d'équipe ou coach et une diminution concomitante de leurs capacités d'action collective. Si la 'régulation autonome' n'est déjà pas facile à mettre en place quand il s'agit d'un complément à l'organisation du travail institutionnalisée ('l'autonomie requise'), l'autonomie 'conquise sur le management' comprise comme la capacité des travailleurs de modifier les normes de travail, est encore plus éloignée (de Terssac 2012).

Quels que soient les dispositifs concrets mobilisés, la rationalité managériale semble donc peu compatible avec une réelle appréciation de l'agentivité des travailleurs. Certes, il y a toujours un écart entre travail prescrit et travail réel (Renault 2013) où se manifeste un degré d'agentivité du travailleur, même dans le taylorisme pur et dur, mais l'ambition du management est de maîtriser les zones d'incertitude éventuelles. En effet, le management cherche à créer « des individus et des groupes humains performants, malléables, contrôlables et connaissables » (Le Texier 2016, 257). Visant à l'efficacité et à l'efficience à travers la rationalisation et la maîtrise, le management a du mal à laisser les travailleurs trouver des réponses à la variabilité inhérente dans les situations concrètes (Ughetto 2018).

Les coopératives de travailleurs n'ont pas été à l'abri de ce découpage en rôles distincts : des propriétaires/actionnaires qui gouvernent, des managers qui organisent et des travailleurs qui exécutent. Au plan formel, le modèle conventionnel de la société a grosso modo été repris. Dans son travail d'adaptation légale, adopté par l'Alliance Coopérative Internationale comme modèle de gouvernement pour la coopérative de travailleurs, Ellerman (1976) insistait entre autres sur le principe d' 'une personne, une voix', car l'attribution des droits de vote aux travailleurs devrait découler d'un droit personnel et non pas d'un droit de propriété (Ellerman 1984). Néanmoins, conforme au droit des sociétés, le droit de vote dépend toujours de la possession d'au moins une part sociale. Ellerman (1976) introduisait aussi l'idée de 'casquettes', qui a été adoptée dans une version modifiée pour indiquer deux différents rôles : un travailleur porte la 'casquette' d'associé dans les réunions de l'assemblée générale et la 'casquette' de salarié sur le lieu de travail. Dans cette conception, les travailleurs-associés sont censés passer à la 'casquette' d'associé lorsqu'il s'agit du gouvernement et à la 'casquette' de salarié lorsqu'il s'agit du domaine de l'opérationnel.

La séparation fonctionnelle du travailleur-associé en deux rôles distincts, des points de vue de la nature (propriétaire et investisseur versus travailleur), du lieu (réunions de gouvernance versus lieu de travail) et du temps (des moments réguliers pendant l'année versus au quotidien) assure la compatibilité d'un gouvernement démocratique avec un pouvoir managérial fort sur la vie quotidienne des travailleurs. Plutôt que de participer à l'organisation du travail, les travailleurs sont restreints aux rôles de mandant et d'exécutant.

Dans la rationalité managériale, le management exerce sa fonction dans le cadre d'un mandat, défini par les travailleurs-associés, mais lui laissant des marges de manœuvre significatives en matière d'organisation du travail. Sur leur lieu de travail, il est attendu que les travailleurs respectent 'les règles du jeu' mises en place par le management.

Dans cette conception, le gouvernement par les travailleurs laisse intact l'exigence d'assujettissement des travailleurs aux activités organisationnelles du management. Ainsi que le remarque avec pertinence Stacey (2011, 230) : le principe démocratique « exprime la manière dont le contrôle devrait être exercé plutôt que de demander qu'il soit abandonné ». Dans ce contexte, Davis (2017) a critiqué les théories du management coopératif pour avoir adopté le modèle de l'entreprise conventionnelle où l'organisation du travail ne fait pas partie des matières de gouvernance décidées par l'assemblée générale des travailleurs-associés, mais fait partie du mandat de la direction. La Déclaration mondiale sur le travail associé coopératif, adoptée par les membres de l'Organisation internationale des coopératives de production industrielle, d'artisanat et de services (CICOPA 2005), stipule que « la relation qui lie les travailleurs associés et leur coopérative doit être considérée comme différente de celle qui caractérise le travail salarié conventionnel et le travail individuel indépendant. Cependant, la Déclaration en dit peu sur les modalités de l'organisation du travail et l'activité. Les huit règles de fonctionnement interne concernent surtout les conditions de travail et la pratique de la démocratie au niveau du gouvernement. Par rapport à l'organisation, deux éléments sont mentionnés : « Pratiquer la démocratie au niveau des instances de décision et à tous les stades du processus de gestion » et « Garantir l'éducation, la formation permanente et le renforcement des capacités des associés, ainsi que l'information à ceux-ci, afin de garantir la connaissance professionnelle et le développement du modèle coopératif, et de stimuler l'innovation et la bonne gestion ». Ces règles de fonctionnement sont compatibles avec un fonctionnement ancré dans la rationalité managériale, qui va de pair avec une agentivité restreinte des travailleurs par rapport à leur activité, et au sein de laquelle la capacité des travailleurs-associés d'agir sur l'organisation peut, en réalité, être limitée.

L'introduction de la rationalité managériale a un impact fondamental sur le rapport du travailleur à son activité de travail, à l'organisation et à son entreprise. Pasquet et Liarte (2012) constataient, dans un nombre de coopératives de travailleurs en Nouvelle-Aquitaine en France, que le management a un pouvoir de commandement sur l'ensemble des travailleurs, même si la hiérarchie est moins marquée. Leur étude montre que « la délimitation des décisions relevant d'une dimension stratégique nécessitant un vote de la part de l'ensemble des sociétaires et celles relevant de l'opérationnel et ne nécessitant pas un examen de la part des sociétaires reste floue » (Pasquet et Liarte 2012, 13). La séparation entre le domaine du gouvernement, pour le compte de l'assemblée générale et du conseil

d'administration, et le domaine de l'opérationnel, mandaté au management, mésestime l'importance des décisions relevant de l'opérationnel pour les travailleurs dans leur rapport à l'entreprise. Le constat que le management est exercé de manière participative et bienveillante dans beaucoup de coopératives de travailleurs, n'est pas en soi en contradiction avec un pouvoir managérial fort. Ainsi, Stohl et Cheney (2001) constatent des tensions générées par une participation selon un processus imposé et des formes de résistance, indiquant que les modes de travail en équipe installées par le management ne correspondent pas aux demandes des travailleurs.

Le management rend aussi moins nécessaire la communication latérale entre travailleurs, ce qui entraîne une dégradation de leur capacité de travailler ensemble sans la médiation d'une personne en position hiérarchique et d'intégrer leurs différents points de vue. Dès lors, « participation becomes participating in the leadership of the leaders » à l'image du management participatif (Stacey 2011, 386). Plutôt qu'un collectif avec des relations de coopération, le management gère des individus dont il est attendu, sur le lieu de travail, qu'ils se soumettent au projet et à l'organisation du travail.

En outre, la position centrale que prend le management au sein de l'ordre social de l'entreprise par le biais de son mandat, son expertise et les dispositifs d'organisation qu'il met en place, risque de limiter la capacité des travailleurs d'exercer un pouvoir collectif sur la manière dont le manager exerce son mandat et sur la définition du projet de l'entreprise. Stohl et Cheney (2001) révèlent un nombre de paradoxes et de contradictions notamment liées à l'inclination du management à affiner et à rationaliser les processus démocratiques pour gagner en efficacité. Cette rationalisation aboutit en réalité à une perte de vitalité et de flexibilité de ces processus démocratiques. Ils soutiennent aussi que le management a tendance à interpréter les désaccords comme des résistances plutôt que comme des signes d'engagement, ce qui décourage l'expression des travailleurs (Stohl et Cheney 2001).

Les effets négatifs du management sur l'agentivité des travailleurs-associés surviennent même quand le conseil d'administration et les travailleurs modifient les dispositifs managériaux pour qu'ils correspondent mieux à leur projet et à leurs valeurs, et en dépit des efforts pour trouver et former des managers avec un style de leadership participatif. Certains chercheurs restent optimistes en proposant des remèdes innovants comme par exemple un 'ethical agency contract' pour le management (Davis 2017). Gand et Béjean (2007) proposent d'articuler des fonctions managériales à des 'espaces de participation' pour dépasser une logique démocratique réduite au contrôle des managers. D'autres chercheurs, moins optimistes, soulèvent le risque de l'assujettissement de la démocratie au management. Pasquet et Liarte (2012) et Pastier et Silva (2019) démontrent l'instrumentalisation potentielle par le management des processus démocratiques au sein des coopératives de travailleurs qu'ils ont étudiées.



### 2.3.3 Le collectif comme conciliation entre organisation et agentivité ?

À la lumière du défi que l'organisation pose à l'agentivité des travailleurs, il est difficile d'imaginer comment la réalisation des fonctions organisationnelles et le maintien de la capacité d'agir des travailleurs pourraient être reconciliés. Cependant, il convient de souligner l'importance d'éviter de définir la question en termes d'une opposition entre individu et organisation ou entre individu et groupe. La reconnaissance de l'impossibilité d'une liberté totale au sein de l'entreprise ne devrait mener ni à abandonner la recherche d'un renforcement de la capacité d'agir des travailleurs, ni à une 'théorie anti-organisationnelle' (Abrahamsson 1993, 11) où le but est de minimaliser l'organisation, ni à un compromis. Il serait regrettable de minimiser l'organisation car celle-ci est toujours aussi un moyen de multiplier la force des personnes qui portent l'entreprise, comme le reconnaît le courant du travail en commun. Une organisation performante peut justement permettre à une personne de réaliser son travail et d'avoir un impact sur le monde qui l'entoure. Clot (2019, 5), soucieux du pouvoir d'agir des travailleurs au sein des entreprises contemporaines, préconise néanmoins de « ne pas réduire l'organisation du travail au rôle convenu d'une entrave naturelle au développement collectif et individuel de l'activité des sujets. Elle l'est massivement aujourd'hui mais elle mérite, même pour l'action, d'être regardée comme une activité de production — plus ou moins efficace, toujours conflictuelle et toujours discutable — de ressources sociales et collectives pour équiper l'activité individuelle ».

De plus, il est pertinent de garder à l'esprit que l'agentivité elle-même possède un caractère relationnel qui n'exclut pas l'exercice de pouvoir. Les relations sociales forment un facteur prépondérant de l'agentivité d'une personne pour plusieurs raisons. Comme dit Burkitt (2016, 331) : « We never confront social structure as a single individual, because we are always nested in some aspect of social relations – either those that are interpersonal, such as family or peer group relations, or the more impersonal or formal relations of work, organizations, economics, or politics ». Les relations sociales constituent la situation d'action, les pistes d'action générales et les capacités d'action individuelles qui dépendent de la situation d'action. Elles sont aussi source de développement ou de limitation de la réflexivité. À un niveau plus concret, les relations sociales sont des ressources qui peuvent être mobilisées pour réaliser des pistes d'action que l'individu ne peut pas réaliser seul. Cette perspective s'oppose ainsi à la compréhension largement répandue d'une opposition entre individu et autres personnes.

Une personne est influencée par les relations sociales auxquelles elle participe car « as soon as we enter into relationships we constrain and are constrained by others and, of course, we also enable and are enabled by others » (Stacey 2007, 299). Simmel (1992 cité par Zimmermann 2006, 477) exprime la même idée « the subject is bounded by others and binds

others ». Dans ce sens, l'agentivité d'une personne est fondamentalement liée à l'exercice de pouvoir par elle-même et par les autres : dans toute relation sociale il y a un exercice conscient et inconscient de pouvoir par les personnes impliquées. L'origine se trouve dans les dépendances et interdépendances physiques, émotionnelles, pratiques, économiques, politiques, et sociales qui amènent les personnes à s'entraider, soutenir ou contraindre les projets d'autres, à répondre à des attentes ou non (Burkitt 2016, 332). Par conséquent, l'agentivité d'une personne ne peut pas dépendre de la présence ou non de l'exercice de pouvoir dans les relations sociales, mais de la manière et de la direction de l'exercice de pouvoir. Dans les mots de Burkitt (2016, 331) : « how we act, the powers we accrue or the constraints upon us, do not rest on our relation to structure but on the nature of our interdependence with others ». En d'autres termes, l'agentivité d'une personne dépend crucialement de la qualité des relations entre personnes.

Au lieu de chercher à limiter l'organisation ou d'abandonner l'agentivité des travailleurs, le but sera d'explorer la possibilité d'une conciliation. Le syndicaliste et auteur français Hyacinthe Dubreuil s'oppose à la conception du travailleur comme un individu isolé et postule que le groupe autonome où les membres communiquent face-à-face est le lieu où l'agentivité peut être réconcilié avec l'organisation : « From now on they will control so many aspects of the work which are of the greatest concern to them: the distribution of tasks according to individual ability (which no one knows better than themselves); the sharing of gain earned by joint effort, either in equal parts or according to the value of each man's contribution; the possibility of mutual aid as a result of evident community of interest; the substitution of spontaneous discipline for discipline imposed by external authority. (...) Here at last is the reconciliation, so long considered unattainable, between the individual and the collective interest, as well as between the desire for freedom and the requirements of order.» (Dubreuil 1951, 300-301). Pour Mary Parker Follett, connue pour avoir introduit des idées en matière de relations humaines dans les sciences de la gestion, la conciliation entre l'agentivité et l'organisation est aussi tout à fait atteignable à certaines conditions (Verstegen Ryan et Rutherford 2000). Elle contraste trois principes d'association humaine, notamment la domination, le compromis, et l'intégration, et argumente en faveur de l'intégration (Weinberg 1996). Quand le contrôle, propre à l'organisation, est autoproduit, il n'est pas coercitif (Follett 1949). L'autoproduction du contrôle n'implique pas l'absence d'autorité selon Follett, mais dépend de la présence de processus de co-relation, d'une relationnalité réciproque, qui permet l'intégration et l'adaptation mutuelle. « This reciprocal relating, coordinating, unifying, is a process, which does not require sacrifice on the part of the individual » (Follett 1949, 55). Elle précise que l'adaptation mutuelle « cannot be imposed by an outside body. It is essentially, basically, by its very nature, a process of auto controlled activity » (Follett 1949, 55). Selon ces deux penseurs, la conciliation entre agentivité et

organisation est à chercher dans une manière d'organiser sur base de délibérations entre pairs, donc sur base d'échanges dans un cadre de relations mutuelles entre personnes.

La sociologue Margeret Archer mobilise la notion de « nous-relation » pour la qualité des relations qui permet des activités organisationnelles tout en maintenant l'agentivité des personnes. La particularité d'une telle relation est que le 'nous' est perçu par les participants, non pas en opposition, mais comme une extension de leur 'Je'. De ce fait, les participants au 'nous' se sentent invités à participer à un engagement conjoint et une action conjointe (Donati et Archer 2015). En acceptant cette invitation, les participants au 'nous' sont amenés à produire des effets collectifs concertés sans que les participants subissent une atteinte sur leur agentivité. Donati et Archer soulignent que la nous-relation se fonde sur une vraie relation entre personnes et ne doit pas être compris comme un concept abstrait, un symbole, une idée ou un idéal. Cependant, même si l'existence d'une nous-relation n'a rien d'étonnant dans un couple, entre amis ou dans la famille, une telle relation semble moins évidente dans d'autres sphères de la société. Donati et Archer font valoir que la possibilité d'une nous-relation est bien présente dans le cas d'associations volontaires établies pour la réalisation d'un objectif. Ils citent comme exemples entre autres des initiatives citoyennes, des syndicats, des mouvements sociaux et des entreprises coopératives. Or, la nous-relation, à la lumière du nombre élevé des relations entre participants à l'entreprise, n'est pas facile à réaliser.

Donati et Archer pointent vers des caractéristiques et conditions pour la création et le maintien d'une nous-relation, sans pour autant fournir une élaboration systématique. Ils insistent sur la constitution associative sans laquelle une nous-relation est impossible. Dans le monde de l'entreprise, il y a actuellement relativement peu d'entreprises qui satisfont à cette condition de base. Donati et Archer remarquent que la majorité des entreprises ne sont pas instituées en tant qu'association entre ceux qui y travaillent. Les statuts des entreprises coopératives montrent bien une constitution associative, mais, disent Donati et Archer, il est nécessaire de vérifier si les réseaux relationnels qui caractérisent la nous-relation sont réellement présents (Donati et Archer 2015, 191). En plus, les finalités de l'entreprise collective doivent être partagées et claires, parce que les nombreuses relations qui existent entre les participants doivent converger vers un seul et même 'nous' (Donati et Archer 2015, 189). Une autre condition porte sur les caractéristiques des relations entre personnes : « relations between consociates are tendentially symmetrical (not hierarchical), free, and responsible (not constrained by authoritative norms or powers), not mercantile, in the sense of being dictated by the pursuit of individual profit » (Donati et Archer 2015, 198). Par contre, une augmentation de la « hiérarchie, professionnalisme, et régulation de la performance » (Donati et Archer 2015, 120) ou la domination d'une ou quelques personnes sur les autres (Donati et Archer 2015, 190) risquent de provoquer une rupture dans la nous-

relation. Donati et Archer mentionnent aussi quelques attitudes et comportements qui semblent être adoptés par les participants dans une nous-relation : les actions des personnes font référence à l'identité des autres en tant qu'être personnel et social (il ne s'agit pas de personnes anonymes) ; l'intérêt envers les autres est caractérisé par la bienveillance (il ne s'agit pas d'une relation utilitaire même si des bénéfices sont espérés); une générosité envers les autres est présente, basée sur une attente de réciprocité à un autre moment ; il y a une conscience que les intérêts de chacun ne peuvent être satisfaits que par la coopération ; et une réflexivité est exercée sur les relations entre les participants et sur les effets de ces relations (Donati et Archer 2015, 211-12).

Une fois que les personnes sont liées par une nous-relation, le 'nous' produit un engagement et une obligation mutuelle volontaire qui permet aux participants de co-construire et de participer à un ordre social qui oriente leurs activités vers un même but, mais n'est pas coercitif. Donati et Archer soulignent que le 'nous' implique que les participants perçoivent le but collectif en tant qu'engagement qui les lie et suppose une tâche à réaliser ensemble :

« First, the goal of the We must be held 'in common', not in the sense of being understood and interpreted in an identical way by the N members, but rather in being perceived as a common task (*co-munus*) that can only be accomplished by their being in a We-relation, which means carrying out the *munus* together, that is, relationally. Second, in interactions among the N members, whether on an interpersonal level or on the level of emergent meso-relations, the We must be *recognized* as a commitment that binds and connects the N members in the shared enterprise » (Donati et Archer 2015, 189-90).

Cela fait écho au travail en commun et à sa caractéristique de co-obligation soulevée par Dardot et Laval (2015). Si la nous-relation, qui se fonde sur l'agentivité des travailleurs, produit une obligation mutuelle, il devient dès lors possible d'imaginer la conciliation entre organisation et agentivité.

Cependant, il n'est pas évident pour des personnes qui se sont associées autour d'un projet de remplir les conditions de la nous-relation. Donati et Archer (2015, 190) reconnaissent qu'établir et maintenir une nous-relation entre les associés s'avère un défi pour toutes les associations volontaires. D'abord, la nous-relation prend du temps à créer (Donati et Archer 2015, 212). Mais même quand le 'nous' paraît clair au moment de la fondation de l'entreprise, la nous-relation peut s'affaiblir, se renforcer ou disparaître au fil du temps lorsque les relations entre participants évoluent (Donati et Archer 2015, 190).

Si les participants réussissent à réaliser leur but collectif, intrinsèquement lié à leurs buts individuels, les bénéfices générés vont encourager l'investissement futur des participants dans le maintien de la nous-relation. Il ne s'agit pas uniquement de bénéfices matériels mais aussi de bénéfices relationnels comme par exemple la convivialité, la confiance ou la solidarité. Selon Donati et Archer (2015, 309), les bénéfices matériels et relationnels sont à la fois produit et générateur de la nous-relation. Afin de mieux comprendre la causalité

circulaire entre la nous-relation et les bénéfiques, ils proposent de concevoir le processus social en phases temporelles successives :

- a) Temps 1 : constitution associative, démarrage de la collaboration
- b) Temps 2-3 : les biens relationnels émergent de la nous-relation et ne sont pas seulement un prérequis de la nous-relation ; la réalisation de plus ou moins de biens relationnels dépend des acteurs (et leur réflexivité) ainsi que du réseau créé et mobilisé
- c) Temps 4 : si des biens relationnels sont générés, le bien relationnel initial sera régénéré ou renforcé ; à l'inverse, si des biens relationnels sont affaiblis ou détruits, des biens relationnels ne seront pas produits, et même le bien relationnel initial cessera d'exister
- d) À partir du temps 4, un nouveau cycle morphogénétique commence : les relations qui existent entre les acteurs au temps 4 sont le point de départ pour la création ou non des biens relationnels ; cela peut résulter dans une nous-relation renforcée ou affaiblie.

Bien que la nous-relation ne se dissolve pas du jour au lendemain, elle requiert un investissement permanent de la part de ses participants. Cela renvoie au travail du commun (*commoning*), le travail fait pour créer et maintenir le collectif et rendre des choses communes.

## 2.4 La création et le maintien du collectif

Trois menaces à la nous-relation peuvent être identifiées : (1) l'éclatement du collectif ou la déconnexion entre travailleurs, (2) la domination par une minorité ou la division sociale, et (3) la soumission des individus à un projet réifié. Dans ces trois cas de figure, la relation entre travailleurs ne peut plus être perçue par chaque travailleur comme une extension de son 'je'. Dans le premier cas, les différents 'je' des travailleurs n'arrivent pas à faire référence à un même 'nous'. Dans le deuxième cas, il y a un 'eux' détaché du 'je', le 'nous' est empêché. Et dans le troisième cas, les travailleurs s'assujettissent à un 'cela' sur lequel ils n'ont pas de prise ; la relation n'est pas ancrée dans les différents 'je' des travailleurs. Ces trois types de menaces à la nous-relation constituent des défis pour la conciliation entre agentivité et organisation.

Ce sous-chapitre vise à étudier ces menaces à l'aide des apports du courant de l'autogestion. Il convient de noter qu'une vision pessimiste a dominé le débat scientifique autour des coopératives de travailleurs et surtout par rapport à l'autogestion. Les entreprises coopératives seraient prédestinées soit à échouer sur le plan économique soit à se conformer au modèle conventionnel de l'entreprise. Bien qu'elles aient été remises en cause par la suite, (Jones 1975), les analyses économiques et sociologiques des coopératives en Royaume-Uni entamées par Béatrice et Sidney Webb à la fin du 19<sup>e</sup> siècle et au début du 20<sup>e</sup> siècle ont eu un impact considérable. Béatrice Webb rejetait l'idée de coopératives gérées par les travailleurs, parce qu'elle avait observé que la plupart de ces entreprises ne survivaient pas et certainement pas en tant que type d'entreprise alternative qu'elles ambitionnaient d'être (Webb 1891; Webb et Webb 1920). La thèse exprimée par les Webb est aujourd'hui encore partagée par de nombreuses personnes (Charmettant et al. 2015, 39) et mobilisée par ceux qui sont réticents à l'idée des coopératives de travailleurs. Toutefois, l'existence et la résilience de nombreuses coopératives de travailleurs ne permettent plus le doute quant à leur solidité économique. Par contre, la viabilité organisationnelle de l'autogestion comme forme d'organisation fait encore débat. L'affaiblissement des pratiques autogestionnaires et l'adoption des pratiques organisationnelles managériales seraient inévitables à cause de plusieurs facteurs sociologiques et économiques.

Parce qu'il est crucial pour l'agentivité des travailleurs que les fonctions organisationnelles soient assurées d'une manière qui renforce la nous-relation au lieu de l'affaiblir, il convient d'examiner plus en détail les trois types de menaces ainsi que les facteurs évoqués pour expliquer une dégradation de la nous-relation au fil du temps. Avant de procéder à cette analyse, un bref commentaire est nécessaire. Quelques auteurs formulent des réserves par rapport à l'application de leurs thèses sur des entreprises comptant un petit nombre de travailleurs (sans pour autant préciser ce nombre). Pourtant, ces thèses restent pertinentes si on les considère non pas comme des 'lois' mais comme des menaces à la nous-relation. Bien

que ces menaces soient vraisemblablement plus faciles à surmonter dans le cas de petites entreprises, il reste nécessaire d'y apporter des solutions organisationnelles.

### **2.4.1 Créer le collectif et empêcher son éclatement**

Un premier défi est d'intégrer les personnes qui participent au projet d'entreprise collectif et d'empêcher une déconnection entre eux. La « dilution atomistique » peut renvoyer à une absence de cohésion collective et d'esprit de responsabilité (Charmettant et al. 2015, 41). Elle peut conduire au problème du passager clandestin (Olson 1971) mais aussi à une certaine passivité ou à une incohérence entre les actions de multiples travailleurs, qui aura pour résultante une faible efficacité dans la production des biens et services voire l'échec économique de l'entreprise. Il ne serait pas correct d'assimiler un manque d'intégration des personnes à une situation où l'agentivité des personnes prend le dessus sur l'organisation, car un défaut d'intégration met en péril la réalisation du but collectif et nuit donc également au renforcement de l'agentivité que les travailleurs individuels espèrent en obtenir. L'intégration optimale des travailleurs n'est d'ailleurs pas objectivable ; elle est à considérer par les travailleurs dans le contexte du projet. Elle doit être évaluée à la lumière des coûts potentiels d'une intégration renforcée. Or, certains chercheurs ont qualifié de « désorganisées » ou de « non-organisation » des formes alternatives d'organisation. Mais cela pourrait plutôt relever d'une incapacité à reconnaître des formes d'organisation qui n'ont pas de caractéristiques formelles et verticales (Breines 1980; Leach 2005, 314).

On peut mettre en évidence deux conditions de base pour l'intégration des personnes. D'une part, un fort intérêt de chaque travailleur pour le projet, intérêt lié aux bénéfices matériels et aux bénéfices relationnels. D'autre part, la possibilité d'une mise en commun des ressources et du pouvoir. Ceci est lié à la manière dont les travailleurs s'organisent et communiquent mais aussi à des facteurs exogènes à l'organisation, comme l'intensité ou non de la compétition, la présence de ressources financières ou l'homogénéité des intérêts des travailleurs (Charmettant et al. 2015). Une difficulté particulière est l'intégration de nouveaux arrivants : si les nouvelles personnes n'arrivent pas à prendre part à la nous-relation et à la co-porter, par commodité, par manque d'expérience ou à cause de la réticence des anciens travailleurs, il y aura un risque d'éclatement du collectif au moment où la première génération des fondateurs partira en retraite (Charmettant et al. 2015, 41). La « reproduction d'un sociétariat actif » est un défi et un processus central dans l'autogestion (Stryjan 1994). D'après Marty, Richard, Sainsaulieu et Tixier (1978, 187), les entreprises autogestionnaires rencontrent le problème d'intégration de leurs membres après une

période fusionnelle de départ, qui ne durerait qu'une année voire moins. Ils cherchent une explication au problème d'intégration dans la découverte graduelle, par les membres, de divergences fondamentales par rapport au projet et au niveau des capacités (Marty et al. 1978, 188).

Pour résoudre les problèmes d'intégration des travailleurs, différentes solutions organisationnelles sont possibles. Dans leur recherche de plus d'efficacité, il est possible que les travailleurs introduisent des dispositifs hiérarchiques et bureaucratiques voire reconduisent à l'identique les modes d'organisation des entreprises conventionnelles. Une autre voie est de renforcer une pression idéologique unifiante (Marty et al. 1978). Ces deux voies risquent de déclencher un processus de dégénérescence organisationnelle qui implique un recul graduel de l'agentivité des travailleurs-associés. Ces voies seront développées dans les sous-chapitres 2.4.2 et 2.4.3.

#### **2.4.2 Éviter la domination par une minorité**

Un deuxième défi est d'éviter une division figée entre travailleurs. Plusieurs auteurs font référence à cette difficulté dans certaines coopératives de travailleurs. Par exemple, Smith, Arthur, Cato and Keenoy (2011) observaient la présence persistante d'une division « nous-eux » entre la plupart des travailleurs et une minorité qui prend en charge la plupart de tâches organisationnelles dans une mine de charbon en Royaume-Uni, reprise en 1995 par les travailleurs. Basterretxea, Heras-Saizarbitoria et Lertxundi (2019, 594) constataient également, dans une usine faisant partie du groupe Mondragon en Pays basque, une dégradation des relations, évoluant vers « une nous-et-eux animosité » et empêchant un bon fonctionnement de l'entreprise. Une division nous-eux ou je-eux va souvent de pair avec un déficit de pouvoir chez les uns et une concentration de pouvoir chez les autres. Donati et Archer (2015, 190) soulignent que la domination d'une ou de quelques personnes sur les autres risque de provoquer une rupture dans la nous-relation.

Selon la fameuse « loi d'airain de l'oligarchie » qui constitue le cœur de la thèse de dégénérescence organisationnelle, l'évolution de l'entreprise aboutira toujours à une domination d'une minorité de travailleurs sur la majorité. La nous-relation serait impossible. Cependant, cette vision pessimiste a été contestée par plusieurs chercheurs sur base de leurs observations de cas réels de coopératives de travailleurs. Les contributions scientifiques actuelles se concentrent surtout sur les causes précises de cet affaiblissement dans le but d'empêcher la 'dégénérescence organisationnelle' et de renforcer le potentiel de



régénération. Afin de clarifier les risques potentiels d'un déséquilibre dans les rapports de pouvoir et les leviers d'action par lesquels les travailleurs peuvent empêcher l'affaiblissement ou la disparition de la nous-relation, il convient d'examiner de plus près le débat scientifique autour de la thèse de dégénérescence.

Initialement développée dans le contexte des partis politiques, la théorie de la « loi d'airain de l'oligarchie » formulée en 1911 par Robert Michels a souvent été appliquée dans le contexte des entreprises gérées par leurs travailleurs. Élève et ami de Max Weber, Michels s'étonnait du fait que beaucoup d'organisations créées pour promouvoir des valeurs démocratiques semblaient être dirigées par des personnes qui détenaient leur fonction à vie. Son étude de ce phénomène débouchait sur la formulation de la « loi d'airain de l'oligarchie ». Cette loi postule que la tendance vers une domination oligarchique est inévitable dans les grandes organisations, quelle que soit la situation et les intentions de départ (Michels 1914). Michels identifie comme déclencheurs principaux de ce processus la tendance de certains à s'appuyer sur leur expertise pour affirmer leur point de vue et la tendance d'autres à s'orienter vers un guide. Selon lui, dans une action collective organisée, il y aura toujours un écart de pouvoir entre personnes, et cet écart, minimal au départ, irait toujours en s'élargissant (Michels 1914). Tragiquement, même les dirigeants avec des intentions démocratiques ne pourraient pas résister à cette 'loi', entre autres en raison de la volonté des travailleurs de supprimer l'arbitraire par l'introduction de règles renforçant la bureaucratie et réduisant la fluidité structurelle. Progressivement, la majorité des personnes perdraient tout moyen de contrôler la minorité de dirigeants alors que les dirigeants accaparent le pouvoir. Pour Michels, « l'organisation est la source d'où naît la domination des élus sur les électeurs, des mandataires sur les mandants, des délégués sur ceux qui délèguent. Qui dit organisation, dit tendance à l'oligarchie » (Michels 2014, 23-24). Une véritable entreprise démocratique, pilotée en commun, serait impossible (Michels 2014). Dans les années 1950, Seymour Martin Lipset relance le débat autour de la dégénérescence en étudiant un contre-exemple (Lipset 1952; Lipset et al. 1956). Son étude d'un syndicat américain confirme l'existence de pressions internes qui poussent vers une concentration du pouvoir (McGovern 2010), mais il rejette l'idée d'une 'loi' en démontrant les mécanismes organisationnels et les facteurs historiques et sociaux qui ont permis que le syndicat résiste à cette tendance. L'étude de Lipset arrive à une conclusion plus optimiste que celle de Michels.

Cependant, dans les années 1970, un autre sociologue réaffirme 'la loi d'airain de l'oligarchie' sur base d'une étude d'associations variées. Dans un ouvrage publié en 1974, Albert Meister expose ce qu'il appelle « l'aspect génétique de l'évolution du pouvoir » (1974, 189). Contrairement aux études de Michels et Lipset qui visaient des organisations formelles et verticales, les observations de Meister s'appliquent aux expérimentations de l'autogestion et de l'égalité de pouvoir dans les années 1970 et 1980, tentatives radicales de se soustraire à la 'loi d'airain de l'oligarchie' en faveur de la démocratie et la participation (Leach 2005).

Meister s'appuyait sur une série de monographies de communautés de travail, coopératives et groupes de loisirs en milieu rural, cités coopératives d'habitation ainsi que sur des travaux sur l'autogestion. Il mettait en évidence quatre étapes dans la vie d'une association (Meister 1974, 189). La première phase est celle de « la conquête », caractérisée par l'enthousiasme de la création et par le militantisme pour les buts du groupe. Les membres s'auto-éduquent, s'expriment, et tout est discuté de manière démocratique. L'envie de créer de nouveaux rapports humains fondés sur l'égalité est intégrée au projet. Dans la phase de « la consolidation économique », les pratiques égalitaristes sont remises en cause par le besoin de survie économique, l'essoufflement de la motivation des membres et les demandes d'ordre et d'efficacité. Ces facteurs induisent un renforcement du conseil d'administration et une hiérarchisation dans les postes et les revenus. Cette deuxième phase peut mener à la fin de l'association en raison des tensions entre les membres favorables à une gestion plus rationnelle et ceux qui défendent les idées et l'ambiance initiales. La troisième phase, « la coexistence » est marquée par l'extension de la « démocratie déléguée » et l'intégration de valeurs et méthodes de gestion venant de l'environnement externe. La création d'une organisation culturellement alternative, étant progressivement abandonnée. Les salaires des dirigeants, et leur position incluant les contacts avec d'autres milieux sociaux en dehors de l'entreprise, les éloignent de leurs compagnons de base. Une quatrième phase, si elle se produit, serait celle du « pouvoir des administrateurs », des responsables non élus. « La complexité de la vie économique et le gonflement des appareils administratifs font que les sources d'information et les possibilités de faire passer dans les faits les décisions prises par les organismes élus sont entièrement dans les mains de ceux qui, par carrière, sont constamment aux prises avec les problèmes. Ils sont les spécialistes, les experts, sans lesquels le fonctionnement du groupe deviendrait impossible et, en tant que tels, ils détiennent un grand pouvoir » (Meister 1974, 189-225, 211). En affirmant les nombreux points de convergence avec la « loi d'airain de l'oligarchie » de Robert Michels, Meister émet l'hypothèse que ces phases, dans la vie d'une association, seraient universelles : « cette convergence renforce mon opinion qu'une généralisation de ces résultats de recherches est possible, et l'espoir que l'on pourra un jour élaborer une sorte de modèle, de paradigme, de l'évolution de la démocratie dans les associations ».

La thèse de la dégénérescence organisationnelle continue d'être l'objet d'un débat scientifique. Les études contemporaines apportent des nuances et avancent des arguments contre une vision déterministe en démontrant les possibilités de régénération et de stabilisation, notamment par des compromis entre formes hiérarchiques et espaces participatives (par exemple Gand et Béjean 2013; 2007; Langmead 2017; Cornforth 1995). Néanmoins, la dégénérescence organisationnelle comme une sorte de fatalité reste présente dans la littérature. On prend comme exemple l'étude Coutinho (2016) qui se base sur un magasin de vélos avec sept filiales au Royaume-Uni. Coutinho relève des pressions

économiques, une tendance à l'isomorphisme institutionnel et l'introduction du management comme facteurs intervenant dans le processus de dégénérescence organisationnelle. Dans sa conclusion, il résume les mécanismes qui peuvent déclencher ce processus :

« A combination of internal processes and external contextual factors can lead to the democratic degeneration of co-operatives over time. Individual skill differences and the impracticality of direct democracy can lead to specialization and the emergence of hierarchies. The need for business management expertise can motivate external recruitment, leading to pressures on pay equity, a lack of career progression for shop floor staff, and influence of external actors over decisions. Market pressures and industry characteristics constrain workplace democracy. Cost pressures caused by market competition and economic downturns can make it hard to invest in human capital and to equip staff with the skills for effective democratic participation. Dominant industry-based business models have strong shaping effects on work organization and job content. Economic downturns squeeze wages and benefits, causing discontent and division among workers, and undermining support for co-operation. High staff turnover caused by economic, industry and labour market conditions can make it hard to maintain the body of organizational knowledge and experience needed for business success, or the strong interpersonal relationships that are related to job satisfaction and effectual workplace democracy. Firm size constrains interpersonal interaction, making it difficult for staff to build positive relationships with managers and leading to the emergence of cultural 'silos' across the firm. Over time, these internal and external factors can lead to divisions between workers and management and the adoption of more conventional business practices.» (Coutinho 2016, 226)

Comme Meister, Coutinho identifie aussi comme première étape l'émergence d'inégalités de pouvoir entre travailleurs. Divers pressions économiques et un nombre croissant de travailleurs rendraient quasi inévitable l'adoption de pratiques entrepreneuriales et organisationnelles conventionnelles. Le processus de dégénérescence organisationnelle aboutit à des « silos culturels » et à des « divisions entre travailleurs et management » (Coutinho 2016, 226). Coutinho constate l'existence d'un « schéma centre-périphérie d'influence » où certains travailleurs se sentent écartés de la prise de décision (Coutinho 2016, 119) et où les managers en sont arrivés à considérer la coopérative et certaines demandes de travailleurs comme un obstacle à la formulation des réponses aux pressions du marché (Coutinho 2016, 192).

Leach (2005), cependant, critique la 'loi d'airain de l'oligarchie' parce qu'elle assimile 'organisation' à 'croissance d'inégalités de pouvoir' et ce dernier à 'abus de pouvoir'. En réalité, des études démontrent qu'il existe des coopératives de travailleurs fonctionnant de manière durable sur base de modèles d'organisation ne correspondant pas au modèle hiérarchique et bureaucratique de Weber. Langmead (2017), par exemple, met en avant les capacités des travailleurs à ne pas se laisser enfermer par des dispositifs organisationnels. Dans les trois petites coopératives en Royaume-Uni qu'elle a étudiées, les travailleurs perçoivent les dispositifs organisationnels comme des cadres souples pour l'action, et qui ne se substituent pas aux processus relationnels constituant l'essentiel de la coordination. Cette

fluidité transformerait des risques de dégénérescence en «creative and productive spaces where new meanings and practices can be formed » (Langmead 2017, 81). Une autre contribution vient de Gand et Béjean (2013) qui mobilisent l'étude de cas d'une entreprise française de consultance qui existe depuis 1971 et qui emploie 400 travailleurs-associés pour démontrer que la dégénérescence n'est pas inévitable. Confrontée à une double crise de performance et de gouvernance, les travailleurs de cette entreprise semblent avoir inventé un modèle d'organisation basé sur une véritable intégration de logiques organisationnelles antagonistes, au lieu de retomber sur des modèles plus classiques ou sur un compromis qui génère des tensions permanentes. Gand et Béjean soulignent alors le potentiel d'une régénération face à des crises de dégénérescence qui peuvent se produire dans les entreprises. En effet, des moments de crise peuvent donner lieu soit à une dégénérescence organisationnelle, soit à une réinvention de la mode d'organisation.

En outre, souligne Leach (2005), des inégalités de pouvoir formel n'amènent pas forcément à un abus de pouvoir. À côté des structures formelles, il reste toujours nécessaire d'examiner les relations qui existent entre personnes. À partir d'une observation participante dans une usine coopérative de fabrication de tôle en France, Jaumier (2017) découvre la présence de 'chefs' essentiellement 'sans pouvoir'. L'usine est formellement structurée de manière hiérarchique avec un conseil de surveillance, un directoire et des cadres intermédiaires, mais cela ne traduit pas par l'exercice de pouvoir ni par l'autorité sur les autres travailleurs. Les travailleurs expriment au quotidien leur refus d'une division entre chefs et eux-mêmes, souvent en utilisant de l'humour. Ils critiquent en permanence les chefs et leur demandent souvent de rendre des comptes. « Il s'agit pour les membres de Scopix soit, sur un mode préemptif, de saper d'entrée de jeu leur légitimité, soit, sur un mode réactif, de les remettre à leur place s'il leur prend l'idée de vouloir se comporter comme de véritables chefs » (Jaumier et al. 2019, 28). La fonction d'une telle « hiérarchie à domination inversée » serait de maintenir une société égalitaire non pas en déniait la possibilité de l'exercice de pouvoir, mais en nommant le pouvoir et en lui attribuant un lieu et un visage justement *pour qu'il* devienne possible de contrôler son exercice (Jaumier 2017). Jaumier explique que le refus des travailleurs d'une possible division entre ceux qui commanderaient et ceux qui obéiraient montre « une volonté sans faille de préservation de l'homogénéité du corps social » (Jaumier et al. 2019, 22). Cette étude est intéressante parce qu'elle montre que la présence d'organes renvoyant à une hiérarchie formelle peut aller de pair avec les caractéristiques d'une nous-relation. Il n'est pas nécessaire que les tâches des travailleurs soient similaires pour éviter la domination des uns sur les autres, comme le propose le courant de pensée de l'autogestion. La nous-relation peut exister même en présence d'une variabilité dans les tâches et le pouvoir y associé, à condition qu'il y ait un travail collectif permanent pour maîtriser l'exercice de ces fonctions et pouvoirs. Il convient de préciser la notion de 'chefs sans pouvoir', qui pourrait être trompeuse. Les 'chefs' exercent bien des activités distinctes des autres travailleurs et ont un pouvoir d'agir distinct. Cependant, ils ne

sont pas libres dans l'exercice de ces activités. Leur pouvoir ne s'étend pas à l'exercice d'un pouvoir *sur* les autres travailleurs. En d'autres termes, ils ne peuvent pas dominer les autres travailleurs. Jaumier, Daudigeos, Huault et Pasquier (2019, 27) disent que « les seules décisions que peuvent prendre le directoire et les divers responsables sont celles qui sont suffisamment conformes à la volonté des membres ». Ce n'est pas que les chefs n'ont pas de pouvoir, mais que l'exercice de leur pouvoir – comme chez les autres travailleurs – est limité par ce qu'est convenu par l'ensemble des travailleurs.

Les études ci-dessous montrent que des différences entre travailleurs en termes de fonction ou d'expertise ne doivent pas nécessairement aboutir à une domination des uns sur les autres. Certes, ceux qui sont dans une position qui leur permet d'avoir un aperçu global de l'entreprise, ceux qui représentent l'entreprise et détiennent les contacts avec les partenaires extérieurs, et ceux qui ont accès à des informations stratégiques disposent de plus de sources de pouvoir (Charmettant et al. 2015, 41). Mais il n'est pas sûr que cela provoque une domination rompant la nous-relation. Les travailleurs peuvent empêcher qu'un fossé se creuse entre personnes et mettre en place des solutions organisationnelles permettant un certain écart de pouvoir sans que s'installe une domination des uns sur les autres.

Toutefois, la possibilité de domination reste possible et les théories de la dégénérescence organisationnelle identifient un nombre de défis pour maintenir la nous-relation. Il faut donc rester vigilant. Dans cette optique, il est utile de pouvoir déterminer avec plus de clarté la limite maximale de concentration de pouvoir qui permet encore de créer et maintenir une nous-relation entre travailleurs. Tout d'abord, il est important de rappeler ici que la domination ne dépend pas nécessairement de mauvaises intentions des personnes qui dominent. Dans le registre d'un paternalisme bienveillant, une minorité peut dissimuler des informations ou manipuler émotionnellement les autres travailleurs, et dépasser ainsi les limites du pouvoir légitime, sans intention d'accaparement de l'entreprise (Leach 2005, 323). La domination par une minorité peut aussi potentiellement être la conséquence d'une déférence de la majorité par rapport à l'expertise et à l'expérience de la minorité ou d'une passivité par la majorité (qui en soi pourrait être considérée comme indicateur d'une mauvaise intégration entre travailleurs). Si la domination provoquera vraisemblablement une rupture dans la nous-relation, comment peut-on la définir? Constatant que les définitions et les indicateurs mobilisés dans la littérature restent souvent implicites ou imprécises, Leach (2005) a développé un cadre théorique détaillé qui contribue à l'évaluation de la présence ou non d'une 'oligarchie'. Ce cadre s'applique à la fois aux entreprises où un pouvoir sur la situation d'action de tous a été délégué à certaines personnes et aux entreprises où cela n'est pas le cas. Selon elle, pour parler d'une 'oligarchie', il faut premièrement que le pouvoir exercé par une minorité sur la situation d'action des autres ne soit pas consenti par la plupart des travailleurs et deuxièmement que ce pouvoir reste entre

les mains d'une même minorité pendant un certain temps. Leach propose la définition suivante : « A concentration of entrenched illegitimate authority and/or influence in the hands of a minority, such that de facto what that minority wants is generally what comes to pass, even when it goes against the wishes (whether actively or passively expressed) of the majority » (Leach 2005, 329). Dans ces circonstances il est alors vraisemblable que la nous-relation aura disparu. Un manque de rotation des dirigeants, différents degrés d'expertise administrative ou stratégique, ou un manque de débat pendant les réunions formelles ne sont pas suffisants pour établir la domination par une minorité enracinée, mais sont néanmoins des indicateurs qui peuvent suggérer une disparition de la nous-relation. La définition de Leach prévoit la possibilité d'une présence de dirigeants ou de leaders formels ou informels, sans qu'il s'agisse nécessairement d'une minorité dominant les autres travailleurs. Tout déséquilibre dans les rapports de pouvoir n'implique donc pas nécessairement un affaiblissement ou une disparition de la nous-relation.

Cependant, le management dans le sens défini implique bien une domination et semble difficilement compatible avec le maintien d'une nous-relation. Il s'agit d'une figure particulière de pouvoir qui se construit précisément sur la séparation sociale entre le(s) manager(s) et les autres travailleurs sur le lieu du travail. Selon la rationalité managériale, le manager se situe à l'extérieur du groupe. Son expertise et sa position lui confère le droit et le devoir de façonner l'organisation du travail de tous les autres travailleurs. Ce pouvoir organisationnel est justifié par l'affirmation que l'exercice de ce pouvoir est nécessaire pour réaliser le projet de l'entreprise. Dans une coopérative de travailleurs, le transfert du pouvoir organisationnel à un management constituerait une solution organisationnelle pour réaliser le projet d'entreprise défini par l'ensemble de travailleurs. Cependant, son 'service à la collectivité' ne change pas fondamentalement la domination du management sur les travailleurs au quotidien. En effet, la division du groupe est au cœur de la rationalité managériale, ce qui rend difficilement imaginables les moyens par lesquels la nous-relation pourrait être maintenue. Bien entendu, compte tenu de l'utilisation généralisée des termes 'management', 'manager' et 'équipe managériale', l'utilisation en soi de ces termes dans une entreprise ne veut pas nécessairement dire que la rationalité managériale y est appliquée.

La domination par une minorité enracinée qui provoque une rupture de la nous-relation aura des conséquences négatives sur l'agentivité des travailleurs et sur l'organisation de l'entreprise. Le clivage social qui apparaît entre les travailleurs, et qui s'exprime dans une nous-eux-relation ou une je-eux-relation, réduit l'identification des travailleurs au fonctionnement de l'entreprise et freine leur implication dans l'organisation globale. Elle conduit à affaiblir la co-obligation entre les participants au projet de l'entreprise, les conduisant à éviter d'assumer des responsabilités au-delà de l'exécution de leurs propres tâches et dégrade la participation. Marty, Richard, Sainsaulieu et Tixier (1978, 191) signalent

l' « abandon progressif de la participation du plus grand nombre ». En somme, la conciliation entre organisation et agentivité n'est plus assurée et les travailleurs sont confrontés à la fois à des problèmes d'agentivité et à des problèmes d'organisation, comme par exemple celui des 'passagers clandestins'. Si ces problèmes d'organisation sont vécus comme une crise, ils peuvent conduire soit à un repli sur des formes d'organisation conventionnelles, soit au recours à certaines méthodes managériales dans l'espoir de pallier ces symptômes, soit à une recherche d'autres solutions organisationnelles visant à restaurer la nous-relation.

### **2.4.3 Prendre garde à la soumission au projet**

Un troisième défi est le refus de l'assujettissement volontaire du corps et du psychisme des travailleurs à un projet construit comme hors de leur portée. Cela peut prendre des formes diverses : l'interdiction de mettre en cause le projet, l'adoption d'une idéologie unifiante, la soumission aux règles définies une fois pour toutes, ou la définition d'un 'intérêt général' qui surplomberait tout intérêt des individus. Une soumission au projet semble en contradiction avec l'idée même d'une coopérative de travailleurs, caractérisée par le fait que les travailleurs déterminent le projet initial et peuvent le modifier pour qu'il continue à correspondre à leurs intérêts. Toutefois, le risque existe que les travailleurs réifient le projet et se soumettent au projet et au groupe. Stohl et Cheney (2001, 377) remarquent que « in any democratic organization, there is always the risk for the individual giving up more agency through support of the whole collective than the person might have wanted or that a third party would see as appropriate ». Une telle situation peut survenir de deux manières : soit le travailleur lui-même souhaite servir le projet qu'il voit comme bénéfique, soit elle résulte d'une pression consciente ou inconsciente des autres travailleurs. Bernstein (1976, 503) constate qu'il arrive parfois que des pressions fortes existent contre l'agentivité des personnes, même dans des entreprises coopératives visant un degré élevé de liberté individuelle.

Le phénomène de réification et de soumission à un projet qui est pourtant clairement entre les mains des travailleurs a de quoi étonner. Les travaux de Cornelius Castoriadis peuvent apporter un éclairage. Castoriadis définit l'autonomie comme la capacité de l'individu à entretenir un rapport libre et réflexif à la loi et à l'institution (Fabri 2016, 122). Une 'société autonome' se distingue d'une 'société hétéronome' par la conscience des individus que la loi est une création de la collectivité, et qu'elle peut donc être rejetée, altérée ou remplacée. Dans une 'société hétéronome', au contraire, ces processus à la source de la loi sont attribués

à un principe externe sacré ; à une autorité extérieure à la société qui la transcende comme par exemple un dieu, des ancêtres, la tradition ou encore 'la nécessité historique' (Castoriadis 1975). Le libre-examen et l'esprit critique propre à l'agentivité des individus ne peut être exercé que dans une 'société autonome' où il est légitime de mettre en question la loi. Selon Castoriadis, cependant, le projet d'autonomie est « toujours menacé par la tendance 'naturelle' des individus et des sociétés à s'instituer sur un mode hétéronome » (Fabri 2016, 122). En effet, les risques et les incertitudes que la conscience de l'auto-institution implique sont évités dans la 'société hétéronome' où l'ordre institué est préservé de toute réflexivité (Fabri 2016, 112). En d'autres termes, la réification du projet permettrait aux travailleurs de mitiger la tension existentielle (Willmott 1993). Elle permettrait aussi de faire pression sur les autres travailleurs pour qu'ils se conforment à un ensemble de règles, normes, objectifs 'sacrés' et censés être hors délibération. Dans ce sens, la réification remplit une fonction en tant que solution à un problème d'intégration des travailleurs.

Si les travailleurs se soumettent à un projet considéré comme impossible à modifier, la relation entre eux passe par l'adhésion au projet et n'est plus ancrée dans les différents 'je' des travailleurs. La reconnaissance mutuelle des intérêts changeants et des caractéristiques de chacun des travailleurs n'est plus essentiel pour la réussite de l'entreprise. Plutôt que de faire partie d'une communauté vivante autour d'un projet, les travailleurs seront en premier lieu liés par un assujettissement partagé à un 'cela' sur laquelle ils n'ont pas ou plus de prise réelle. Les critiques sur les coopératives de travailleurs comme des lieux d'auto-exploitation pourraient être justifiées dans ce cas. L'entreprise peut bien fonctionner pendant un temps grâce au dévouement des individus à des règles précises, mais la capacité d'agir et de penser est fortement réduite. Cela peut amener un phénomène de pensée de groupe néfaste pour le développement de l'entreprise. Une loyauté passive empêche la formulation de réponses adéquates aux changements (Stryjan 1994). À long terme, la mise en avant d'un 'intérêt général' qui n'est plus questionné ou réaffirmé risque d'aboutir au départ de certains travailleurs et à l'affaiblissement graduel de l'engagement des travailleurs restants. Nicolas-Le Strat (2016, 290) postule comme condition pour le travail en commun que les formes institutionnelles que la communauté instaure « ne se retournent pas contre elle, comme des puissances du dehors qui viendraient la dominer et la soumettre ». Selon lui, pour éviter la réification, les activités organisationnelles ne peuvent pas être bloquées dans le moment présent, mais elles doivent rester connectées à une dynamique instituante continuée (Nicolas-Le Strat 2016, 289).



## 2.5 Conclusion

Ce chapitre a fourni des repères pour l'étude des entreprises où un degré élevé d'agentivité des travailleurs est visé. Il confirme la proposition coopérative comme une piste prometteuse, en ce qu'elle porte sur une conciliation entre organisation et agentivité. Cependant, cette piste ne peut être réalisée qu'à la condition de former un collectif, caractérisé par une nous-relation entre ses membres. Dans le courant du travail en commun, la production et la reproduction de la communauté constitue un principe-clé. La notion de *commoning* qui concerne la mise en commun des ressources et du pouvoir est centrale. Dardot et Laval insistent sur le fait qu'il s'agit d'une activité : « Il faut affirmer que c'est *seulement* l'activité pratique des hommes qui peut rendre des choses communes, de même que c'est *seulement* cette activité pratique qui peut produire un nouveau sujet collectif » (Dardot et Laval 2015, 49). Avoir des valeurs et idéaux de coopération ne suffit pas. La création et le maintien du collectif est même considéré comme un travail : le travail du commun. Nicolas-Le Strat élabore :

« Le travail du commun est bel et bien un travail ; il est bien de l'ordre d'une activité. Il œuvre à travers une large palette de processus, certains relevant d'une constitution politique (autonomie, démocratie radicale...) et d'autres d'une constitution socio-économique (mutualisation, coopération...). Ces processus n'ont rien de spontané ; ils doivent être conçus et élaborés, imaginés et mis en action. Ils se construisent techniquement et socialement. Ils incorporent une grande diversité de gestes : des gestes de pensée et de langage, des gestes techniques et relationnels, des gestes matériels et immatériels. » (Nicolas-Le Strat 2016, 17)

Sans travail du commun, il n'y a pas de collectif ni de choses communes. Nicolas-Le Strat met en garde contre toute forme d'organisation figée : il est important « que les individus associés (les collectifs, les communautés) préservent leur pouvoir d'action sur leur propre processus d'institutionnalisation » (Nicolas-Le Strat 2016, 101).

Cependant, les études sur les coopératives de travailleurs montrent que cela n'est pas évident dans le contexte d'une entreprise. Si un certain nombre d'études peuvent être critiquées pour des définitions imprécises, des observations partielles et une tendance de présenter des conclusions (trop) négatives, elles contribuent néanmoins utilement à la recherche des raisons pour lesquelles la création et le maintien d'une nous-relation peut échouer. Les nombreux facteurs contraignants qui relèvent des pressions économiques et de la dynamique des groupes peuvent être considérés comme des épreuves. Charmettant, Boissin, Juban, Magne et Renou (2017, 10) définissent une 'épreuve' comme « un moment charnière, un événement critique où sont éprouvées, dans l'effectuation d'activités pratiques, les capacités de compréhension et d'adaptation à un enjeu particulier des membres d'un collectif et au cours duquel se détermine partiellement la perpétuation de ce dernier ». En effet, similaire à toute autre entreprise, des solutions au défi de l'action collective doivent être trouvées. La coopération entre pairs nécessite que les travailleurs

réussissent à penser et à expérimenter des modes d'organisation et des pratiques organisationnelles alternatives. Aussi indispensable que soit l'intégration des comportements pour la réalisation du projet collectif, il faudra néanmoins trouver des solutions organisationnelles qui n'affaiblissent pas la nous-relation comme c'est le cas quand les travailleurs sont censés se soumettre au projet ou quand un petit nombre de travailleurs dominant les autres.

La question qui se pose est de savoir comment peuvent s'articuler le travail du commun et la réalisation des fonctions organisationnelles. Les deux relèvent d'un travail d'organisation. Ce travail d'organisation est « une production normative, résultant de la mobilisation d'acteurs multiples, confrontés à la nécessité d'inventer des solutions singulières, face à des problèmes particuliers ; l'action est alors tournée vers la fabrication d'un ordre social collectif » (de Terssac 2002, cité dans Dujarier 2012). La présente recherche vise à apporter des réponses à de nombreuses questions concernant les pratiques organisationnelles au quotidien : Serait-il possible de gérer une entreprise et être économiquement viable sans séparation entre personnes qui organisent et personnes qui sont organisées ? Comment dès lors partager les tâches et les coordonner ? Comment éviter des 'passagers clandestins' et s'assurer que chacun fasse un effort suffisant ? Comment avoir accès aux compétences nécessaires au bon fonctionnement de la production ?

Plutôt que de chercher des principes de fonctionnement idéal et de les confronter aux pratiques organisationnelles dans une entreprise donnée, l'approche choisie dans cette recherche est d'explorer la rationalité organisationnelle mobilisée dans des entreprises coopératives avec un degré élevé d'agentivité des travailleurs. Les liens qui ont été développés entre les connaissances existantes permettent de revisiter de façon nouvelle, la question de la conciliation entre organisation et agentivité des travailleurs. Une telle revisite, en cherchant à expliquer comment certaines entreprises réussissent à maintenir une capacité d'agir élevée tout en assurant les fonctions organisationnelles peut contribuer à fournir des pistes pour surmonter les défis. Pour cela, il convient de comprendre les activités organisationnelles à partir de la manière dont les travailleurs les décrivent et les justifient. L'expertise pratique et située des travailleurs confrontés à des contextes internes et externes de l'entreprise, permettra aussi d'approfondir et de préciser les défis de la création et du maintien du collectif. Le chapitre suivant expliquera la démarche de recherche, les entreprises sélectionnées et les informateurs, ainsi que le processus d'analyse.

### 3 Méthodologie

Ce projet de recherche est né du constat de la généralisation de pratiques organisationnelles qui limitent fortement la capacité d'agir des travailleurs, aussi au sein du monde associatif. Les coopératives de travailleurs sont intéressantes pour étudier la question de la capacité d'agir au travail car, a priori, elles présentent des conditions favorables à son exercice. Avant de commencer, je m'étais donnée comme cadre trois critères auxquels me tenir. Premièrement, la capacité d'agir au travail doit rester le cœur de la recherche. Les coopératives de travailleurs ne sont que le terrain dans lequel j'étudie cette question et ne constituent ni l'objet de recherche ni nécessairement la limite de la pertinence de ses résultats. Deuxièmement, la recherche a pour but de contribuer au changement des pratiques organisationnelles. Dès lors, une approche qui oppose des constats empiriques à un idéal préconçu était peu pertinente. Troisièmement, les résultats de la recherche doivent être destinés non seulement à la communauté scientifique mais aussi aux différents acteurs de l'organisation, à savoir les travailleurs et les spécialistes en organisation (entrepreneurs, cadres, syndicalistes, conseillers).

Depuis la fixation de ce cadre, un long cheminement a été parcouru, déjà pour développer la problématique et ensuite pour l'analyse du matériau empirique obtenu. Confronté au matériau empirique, j'ai dû rompre avec de nombreuses idées préconçues et intégrer des aspects auxquels je n'avais pas pensé. Entre autres, j'ai dû faire face au fait que ce n'est pas seulement la hiérarchie managériale, mais aussi les collègues qui restreignent l'action libre. On a également dû faire face au constat de l'utilisation occasionnelle mais délibérée et consentie des dispositifs organisationnels qui semblaient aller à l'encontre de l'autonomie. On a aussi été amené à reconnaître que la capacité d'agir de l'individu dépend en grande partie des relations interpersonnelles, ce qui m'a forcée de sortir d'une perception dichotomique entre agir individuel et agir collectif et de reconsidérer la place des dispositifs organisationnels.

Ce chapitre vise à rendre compte de ce cheminement et des choix faits tout au long de la recherche. Dans une première partie (cf. chapitre 3.1), j'explique ce qui m'a amenée à interroger les conceptions et raisonnements des travailleurs des entreprises coopératives en tant qu'acteurs organisationnels. Dans une deuxième partie (cf. chapitre 3.2), le choix des entreprises et des informateurs est argumenté. La troisième partie (cf. chapitre 3.3) tente de retracer les principaux jalons du processus d'analyse. Ce processus a été caractérisé par une interprétation progressive du contenu des entretiens soutenue par des outils méthodologiques et théoriques qui pouvaient accueillir les propos des informateurs. La dernière partie (cf. chapitre 3.4) clarifie quelques choix rédactionnels.

### 3.1 La perspective de l'acteur organisationnel

L'appel lancé par quelques chercheurs pour l'adoption d'une posture orientée vers la découverte des possibilités a retenu mon attention. Ils considèrent les organisations alternatives comme des laboratoires où une transformation des pratiques d'organisation est expérimentée (Gibson-Graham 2008; Zandoni et al. 2017). Plutôt que de confirmer leurs imperfections, leurs difficultés de fonctionner dans un environnement institutionnel inadapté et la présence persistante d'inégalités en leur sein, le rôle de chercheur pouvait aussi consister à explorer les apports de ces expériences et à relever les manifestations de leur avenir potentiel.

« What if we were to accept that the goal of theory is not to extend knowledge by confirming what we already know, that the world is a place of domination and oppression? What if we asked theory instead to help us see openings, to provide a space of freedom and possibility? » (Gibson-Graham 2008, 7)

En effet, une grande partie des comptes-rendus scientifiques concluent sur une note pessimiste leur examen de la capacité d'agir des travailleurs au sein des organisations alternatives. Au lieu d'abandonner la possibilité d'une agentivité élevée au sein de l'entreprise, cela m'a amenée à chercher plus loin. Quels lieux de travail pourraient permettre d'avancer dans la compréhension de ce sujet ? Qu'est-ce qu'il faudrait observer : le modèle d'organisation et l'organigramme, les dispositifs de coordination, la présence de rapports de pouvoir, les normes et règles ? Quelle capacité d'agir pourrait être attendue, ou plutôt, comment ne pas tomber dans le piège d'un jugement qui ne tient pas compte des contraintes de l'organisation collective et des choix des travailleurs ? Cette réflexion a conduit à interroger la place de l'agentivité au travail au sein des entreprises gérées et organisées par des travailleurs. Et ceci à travers une approche qui prend au sérieux les travailleurs comme acteurs qui mettent en place des dispositifs organisationnels pour la réalisation d'un projet partagé dans un environnement économique.

Cette démarche requiert une sélection soigneuse des entreprises et des outils théoriques appropriés qui n'étaient pas aisément accessibles. Parmi les travaux sur les coopératives de travailleurs, il y en a relativement peu qui se concentrent sur les activités organisationnelles quotidiennes (Jaumier 2017, 235; 2020). En sociologie des organisations, des auteurs comme Crozier et Friedberg ont porté attention au jeu des acteurs (Crozier et Friedberg 1977; Friedberg 1997; 2019). En rapport avec la capacité d'agir, Friedberg déclare : « il s'agit de comprendre comment, c'est-à-dire par quels processus d'interaction, les acteurs contribuent à construire les contraintes, les problèmes et les dysfonctionnements dont ils se plaignent et qu'ils vivent comme un donné, comment en d'autres termes ils participent à la construction de leurs propres "enfermements" » (Friedberg, 1997, p. 9). Je me suis intéressée à leurs

travaux, mais le rôle des acteurs dans la création des structures organisationnelles y restait plus restreint que ce que j'envisageais nécessaire pour étudier les entreprises coopératives (Gilbert 2015, 5-6). Instructive était aussi la théorie de la régulation sociale élaborée par Reynaud (1997; 1988) et de Terssac (1992; 2012), qui montre que les travailleurs constituent un collectif au sein duquel « chacune des parties s'engage à respecter ce que nous appellerons le système d'obligations explicites formulés par et pour le groupe d'exécution » (Terssac 1992, 138-39). Elle donne aux travailleurs un rôle constructif dans le fonctionnement de l'entreprise et reconnaît un intérêt collectif réalisé par l'action collective. De plus, j'y ai emprunté le concept du 'travail d'organisation' qui est central dans cette recherche. Cependant, l'application de ce cadre théorique reste d'emblée limitée, dans le contexte des entreprises coopératives, en raison de l'accent mis sur des règles non-écrites élaborées et implémentées par 'le groupe d'exécution' qui fournissent une réponse ou un complément aux règles écrites émises par la direction.

Afin de surmonter cette distinction dichotomique entre direction et travailleurs, je me suis dirigée vers des conceptions relationnelles de l'organisation. « Envisager le travail comme un système d'interactions permet de ne pas préjuger du type de relations à faire prédominer sur les autres et incite à regarder aussi les relations horizontales dans lesquelles sont pris les travailleurs, pour comprendre comment se définit leur situation de travail » (Avril, Serre, et Cartier 2015, 53). Lorino (2013, 221) met en avant l'approche fondée sur les pratiques (l'organisation vue comme 'faisceau de pratiques') et les approches orientées 'processus' (l'organisation comme processus organisant plutôt que comme structure) en tant que courants de recherche qui « prêtent une attention particulière à la manière dont l'action des acteurs fait émerger l'organisation comme un construit dynamique, en évolution permanente ». Dans cette perspective, les écoles de la constitution communicative des organisations (Schoeneborn et al. 2014; Cooren 2015), des approches communicationnelles des organisations (Bouillon, Bourdin, et Loneux 2007; Taylor 1993) et de l'institutionnalisme communicationnel (Cornelissen et al. 2015) m'ont semblé utiles pour saisir les activités organisationnelles des acteurs qui à la fois posent les règles du jeu et jouent le jeu. Ici, l'organisation n'est pas une chose donnée qui précède et surplombe les activités, mais l'organisation est constituée, maintenue et transformée de manière continue dans les interactions entre l'ensemble des acteurs de l'entreprise. 'Organiser' plutôt que 'organisation' est le focus de ces théories. Elles ont donc le mérite d'étudier les pratiques organisationnelles et les rapports entre acteurs. Cependant, elles tendent à perdre de vue que les dispositifs et structures organisationnelles créées peuvent conditionner les interactions et la communication entre acteurs et exercer un effet dans la durée (Donati 2016; Fairclough 2005). D'autres approches communicationnelles et interactionnelles permettent justement de comprendre comment les dispositifs organisationnels influencent les rapports de pouvoir (et la capacité d'agir) des acteurs (Detchessahar 2003; McPhee 1985; 2004; Stacey 2007; Stacey 2011; 2012). Les dispositifs organisationnels n'ont pas un effet direct : ils

peuvent être étudiés comme des moyens mobilisés (ou non) par les différents acteurs de l'entreprise (Léonard 2015; Chiapello et Gilbert 2013). Ces études s'inscrivent dans une démarche qui considère l'entreprise en tant qu'une entité politique (Ferrerias, Battilana, et Méda 2020).

Les apports de ces lectures et les réflexions suscitées par leur confrontation aux entretiens exploratoires ainsi qu'à la littérature sur les coopératives m'ont mené vers l'examen de la logique sous-jacente aux pratiques organisationnelles. Ces pratiques sont informées par les actions et les réflexions, l'immersion et l'abstraction, des acteurs organisationnels. Pour cette raison, une manière de saisir la logique sous-jacente aux pratiques est de solliciter directement les conceptions et les raisonnements des acteurs par l'intermédiaire des entretiens. Bien que ceux-ci doivent être interprétés avec soin, cette approche peut contribuer à la production des théories qui restent dans la continuité des connaissances des acteurs et ne sont pas déconnectées de leur contexte social, tout en apportant une plus grande clarté (Sandberg et Tsoukas 2011). Plutôt que d'établir des relations de causalité entre dispositifs organisationnels et capacité d'agir, ou entre contextes et modèles d'organisation, cette recherche entend comprendre les choix des acteurs-en-situation sur base de leurs explications et justifications pour privilégier l'une ou l'autre manière de remplir les fonctions organisationnelles. Cette approche rend compte de la capacité d'agir des personnes tout en reconnaissant la complexité organisationnelle. Pour augmenter l'utilité des théories organisationnelles, Tsoukas (2017) défend la nécessité de développer une forme complexe de théorisation qui rend justice à la complexité organisationnelle. Cela requiert, selon lui, une ontologie qui peut rendre compte du changement et de l'incertitude, une épistémologie basée sur les connaissances des acteurs compétents, et une reconnaissance de l'agentivité intentionnelle mais située des acteurs.

Plusieurs chercheurs préconisent le réalisme critique relationnel comme paradigme pour l'étude des organisations au prisme des pratiques (Herepath 2014; Fleetwood 2005; Fairclough 2005). Il m'a semblé que les travaux de Margaret Archer pouvaient fournir une cohérence ontologique à cette recherche qui a nécessité l'appui sur des théories et observations issues de plusieurs champs et disciplines de recherche (Archer 2002; 2000; 2003; 2007; 2013; Donati et Archer 2015; Archer 2016). Plusieurs aspects sont pertinents. D'abord, une conception de la capacité d'agir des personnes qui rend compte de l'influence de l'organisation sur l'agentivité ainsi que de l'effet des actions sur l'organisation (cf. chapitre 2.1). Deuxièmement, une explication du rapport entre la capacité d'agir des individus et la nature des relations qu'ils entretiennent avec d'autres, avec la « nous-relation » comme une possibilité pour le maintien de l'agentivité au sein d'une entreprise coopérative (cf. chapitre 2.3.3). Troisièmement, l'inscription des activités organisationnelles dans une séquence temporelle qui inclut des éléments d'agentivité et de structure, ce qui permet le changement

et reconnaît le contexte dynamique et incertain dans lequel ces activités sont exercées (cf. chapitre 2.1). Quatrièmement, une place centrale accordée à la capacité de réflexion des acteurs comme vecteur d'un rapport actif au contexte, dont le contexte social. Enfin, une fondation pour des tentatives d'explication de comment l'ordre social existant est survenu, pourquoi un autre mode d'organisation n'est pas réalisé, et qu'est-ce qui pourrait être fait pour réaliser un avenir alternatif (Donati et Archer 2015; Martin, Wilson, et Fleetwood 2014). Ce paradigme rend possible une posture critique 'autre', non pas par rapport à un idéal abstrait inévitablement inatteignable par les pratiques, mais entre ce qui est et ce qui pourrait être selon les logiques des acteurs situés.

Inspirée par ces apports et soutenue par ce cadre théorique, j'ai pu établir la question de recherche qui peut être formulée de manière suivante : Quelle rationalité organisationnelle est mobilisée dans les coopératives de travailleurs où est assuré un degré de capacité d'agir élevé des travailleurs ? Après la sélection des entreprises et d'un corpus d'informateurs, un guide d'entretien a été construit autour de la question opérationnalisée de comment ils et elles assurent les fonctions organisationnelles. La recherche est ancrée dans l'idée que la rationalité managériale est une solution au défi de l'organisation collective, qui cependant introduit une séparation entre organisateurs et organisés qui limite la capacité d'agir de ces derniers. Malgré le postulat généralement admis de l'impossibilité de faire fonctionner l'entreprise sans recours à la rationalité managériale, dans l'environnement économique actuel, il existe pourtant des cas qui contredisent ce postulat. L'hypothèse, construite chemin faisant, est que les travailleurs assurent les fonctions organisationnelles d'une manière qui ne rompt pas la nous-relation et contribue à la créer et maintenir. Ils et elles appliquent une rationalité organisationnelle qui met la nous-relation au centre du fonctionnement de l'entreprise. Une analyse thématique des entretiens permet de comparer des conceptions, raisonnements et dispositifs mobilisés dans un nombre d'entreprises avec des caractéristiques diverses en termes de nombre de travailleurs, activités de production, origine et motivations des travailleurs. Dans la partie suivante, j'expliquerai la sélection des entreprises et le déroulement des entretiens qui ont effectivement permis de découvrir une rationalité organisationnelle alternative à la rationalité managériale.

## 3.2 La sélection des entreprises, les informateurs et le déroulement des entretiens

Pour répondre à la question de recherche, j'ai choisi d'entamer des entretiens avec les travailleurs des entreprises coopératives en Belgique où la capacité des travailleurs d'agir sur le gouvernement et l'organisation semblait élevée. Il s'agit donc d'une sélection raisonnée et en aucun cas d'un échantillon représentatif des entreprises qui se présentent en tant que coopératives de travailleurs.

En 2014, j'avais mené une première série d'entretiens (exploratoires) avec des personnes de six entreprises. J'ai eu la chance de pouvoir faire cette démarche en collaboration avec l'agence-conseil Febecoop, spécialisée dans le soutien à l'entrepreneuriat coopératif, qui avait suggéré les entreprises à interroger et a facilité la prise de contact. Ces entretiens, chacun d'une durée de deux à trois heures, traitaient d'un large éventail de thèmes concernant tous les aspects de l'entreprise : aspects financiers et légaux, bien-être des travailleurs, coordination, organisation du travail et gestion du personnel (Maasen et Verhaeghe 2015; Ameel et al. 2015). Les entretiens ont permis d'explorer les thèmes organisationnels tout en les situant par rapport aux autres thèmes abordés.

Pour poursuivre ma recherche, j'ai décidé d'élargir le nombre d'entreprises. La grande diversité des choix organisationnels et des contextes révélés lors des entretiens exploratoires conduisait à une démarche comparative dans le but de dévoiler et de tester des tendances transversales. Au lieu de la méthode par étude de cas, qui est utilisée fréquemment pour étudier l'organisation du travail et les coopératives de travailleurs, une démarche comparative thématique a été privilégiée. Celle-ci permet de rendre compte de la diversité des entreprises et d'examiner les liens entre contextes et choix organisationnels.

J'ai retenu des critères permettant l'identification des entreprises dont le fonctionnement était basé sur la coopération entre travailleurs, à la fois au plan du gouvernement de l'entreprise et au plan de l'organisation. Les entreprises qui m'intéressaient sont des entités légales qui ont pour but de réaliser une production de biens ou de services, dont les 'gouverneurs' (associés, actionnaires, propriétaires) sont quatre ou plus de personnes qui y travaillent au minimum à mi-temps et où ces travailleurs déterminent au moins les grandes lignes de l'organisation du travail. Un premier critère établi consiste en ce que les travailleurs prennent les décisions dans l'assemblée générale et le conseil d'administration. Compte tenu de la présence potentielle d'autres associés, comme des fondateurs ou des investisseurs externes, une opérationnalisation en termes formels consiste en la détention de la majorité des droits de vote dans ces organes par une majorité de ses travailleurs (un nombre limité de travailleurs non-associés est accepté). Un deuxième critère est à ajouter car on veut éviter des entreprises dans lesquelles une petite minorité des travailleurs contrôle



unilatéralement l'organisation du travail des autres. Il devait être possible pour les travailleurs de modifier l'organisation du travail en accord avec les préférences de la majorité, sans pour autant écarter les cas où ceux-ci exerçaient une influence indirecte par le contrôle de la direction. Le troisième critère concerne l'existence d'une réelle coopération au quotidien, opérationnalisé par la présence d'au minimum quatre travailleurs et un processus de coopération allant au-delà du partage de certaines ressources. Le quatrième critère consiste à retenir les entreprises où un maximum d'intérêts peuvent être mis en jeu lors des délibérations autour de l'organisation du travail, en y incluant des intérêts individuels financiers. Enfin, le cinquième critère retient des entreprises ayant accumulé l'expérience organisationnelle de la gestion par les travailleurs durant plusieurs années.

D'une part, ces critères délimitent un sous-groupe de l'ensemble des entreprises qui pourraient être considérées comme des coopératives de travailleurs. D'autre part, ils élargissent à des entreprises qui ne seraient pas considérées par certains comme telles. En effet, les critères utilisés varient selon les courants de pensée et les cadres juridiques et administratifs. Les critères définis pour cette recherche permettent de ne pas exclure a priori des entreprises sur base de critères formels tels que le statut légal (la LIBRAIRIE est constituée comme une Société Anonyme) ou le principe d' « une personne, une voix ». Lors des entretiens exploratoires, on avait remarqué que différentes raisons peuvent exister pour utiliser le principe d'une voix par part et que ce principe n'empêche pas nécessairement un pouvoir de décision égal. Je n'ai pas considéré opportun d'appliquer strictement des critères formels parce que c'est précisément les différentes solutions trouvées, à la fois au niveau des pratiques et au niveau du cadre formel, qui confèrent un intérêt à cette étude.

Comme il n'existe pas en Belgique un statut légal spécifique pour les coopératives de travailleurs, ni une base de données qui peut servir comme point de départ, j'ai compilé au fil des années une liste étendue des cas présentés dans les médias, sur les sites web des fédérations de coopératives et lors des conférences et ateliers. Après vérification des critères via les informations à disposition, dont les sites web et les statuts légaux des entreprises concernées, je me suis tournée vers des experts de terrain. La liste des entreprises a été corroborée par des contacts au sein des agences-conseils Febecoop, Coopburo, SAW-B, Propage-s et l'association des sociétés participatives et coopératives en Wallonie-Bruxelles (l'USCOP), ainsi que par d'autres informateurs. De nombreuses entreprises ont été exclues sur base des trois derniers critères établis : les associations de métiers exercés largement de manière indépendante (entreprises de consultants indépendants, associations d'architectes, coopératives de hébergement de projets), les entreprises avec moins de quatre travailleurs-associés, les entreprises récemment fondées ou reprises par les travailleurs et les entreprises

sous forme légale d'association sans but lucratif.<sup>1</sup> Les deux premiers critères ont été plus difficiles à évaluer avant la conduite des entretiens (voir encadré pour une discussion des entreprises retenues). Certains cas ont néanmoins été exclus au préalable, notamment les entreprises multipartites sans place privilégiée pour les travailleurs et les entreprises qui ne manifestent pas l'ambition de donner un droit de vote aux travailleurs au-delà d'une petite minorité d'entre eux. Ainsi, une vingtaine d'entreprises ont été retenues pour la liste restreinte. Une des entreprises de la liste avait déjà été l'objet d'une étude de cas publiée et j'ai décidé de ne pas la retenir (Mortier et Totté 2014). En fin de compte, des entretiens ont été réalisés avec des informateurs de seize entreprises, dont quatre situées en Wallonie, trois à Bruxelles et huit en Flandre.

**Tableau 3 : Aperçu des seize entreprises sélectionnées**

Entreprise	Région	Nombre de travailleurs	Travailleurs -associés	Forme juridique	Temps de gestion par les travailleurs	Droit de vote en Assemblée générale
Imprimerie	Flandres	7	7	SCRL	44 ans	Par personne
Service de soins à domicile	Flandres	32	19	SCRL	5 ans	Par personne
Bureau de communication bleu	Bruxelles	8	6	SCRL	13 ans	Par personne
Entreprise de peinture	Flandres	20	10	SCRL	30 ans	Par personne
Cabinet d'avocats	Bruxelles	17	11	SCRL	5 ans	Par personne
Atelier du métal	Wallonie	(7)	(2)	SCRL	39 ans	Par personne
Bureau de communication vert	Flandres	13	11	SCRL	17 ans	Par part
Entreprise de construction	Flandres	4	4	SCRL	6 ans	Par personne
Service d'emploi	Flandres	30	20	SCRL	5 ans	Par personne
Fromagerie	Flandres	16	10	SCRL	36 ans	Par personne
Service IT	Wallonie	30	27	SCRL	19 ans	Par personne
Librairie	Wallonie	9	5	SA	7 ans	Par part
Grossiste alimentaire	Wallonie	10	8	SCRL	11 ans	Par part
Entreprise réutilisation des matériaux	Bruxelles	10	7	SCRL	4 ans	Par personne
Entreprise de fabrication des écomaisons	Wallonie	12	10	SCRL	11 ans	Par part
Bureau comptable	Flandres	14	10	SCRL	23 ans	Par part

<sup>1</sup> Le nouveau code des sociétés et des associations en Belgique, entrée en vigueur en mai 2019, entend par entreprise tous les acteurs actifs dans l'économie, y compris les associations sans but lucratif (ASBL). Les associations se distinguent des sociétés « parce qu'elles ne peuvent pas affecter leurs bénéfices qu'à leur but désintéressé » (SPF Justice et al. 2019, 7).

### **Discussion des entreprises sélectionnées**

La nature des critères a fait qu'un nombre d'éléments permettant d'évaluer le respect des critères n'ont apparu que lors des entretiens. Certaines informations m'ont surpris et dans quelques cas j'ai hésité à garder ou non l'entreprise. Cependant, après avoir réalisé une partie de l'analyse, je me suis rendue compte que ces cas pourraient en fait m'aider à comprendre certains mécanismes, et notamment servir à délimiter la rationalité organisationnelle mobilisée par les informateurs de la rationalité managériale ainsi qu'à identifier les difficultés de son application. Je décris ici brièvement les éléments divergents et la manière dont je les ai considérés.

Il est apparu que les travailleurs actuels de l'ATELIER DU MÉTAL ne sont pas des associés et n'ont donc aucun droit de vote formel. En même temps, le but social de l'entreprise est l'emploi en coopérative, il n'y a pas d'associés réellement externes ni de distribution de dividendes, et les travailleurs prennent ensemble toutes les décisions lors d'un conseil de gestion mensuel (avec la participation d'un observateur syndical). Issue d'une mobilisation syndicale après une faillite et ayant une expérience d'une quarantaine d'années dans le secteur industriel, il m'a semblé intéressant d'inclure cette entreprise. Au sein de la FROMAGERIE et l'ENTREPRISE DE FABRICATION DES ÉCOMAISONS, les travailleurs ne détiennent pas une majorité des voix dans l'assemblée générale. Cependant, ils ont la majorité au conseil d'administration et il n'y a pas d'intervention externe dans les autres organes de décision. L'ENTREPRISE DE RÉUTILISATION DES MATÉRIAUX a une structure particulière qui revient à ce que les travailleurs de la société coopérative et de l'association-mère à but non lucratif prennent ensemble les décisions principales.

Le respect du deuxième critère (qu'il n'y ait pas une minorité des travailleurs qui contrôle unilatéralement et durablement l'organisation du travail des autres) a été le plus difficile à évaluer. L'analyse des rapports de pouvoir formels et informels entre ceux qui s'occupent des tâches organisationnelles principales et ceux qui s'en occupent moins est devenue l'objet d'une analyse à part entière qui a abouti au développement de trois idéal-types et des critères pour distinguer entre entreprises coopératives et entreprises avec un management participatif. Les plus grandes hésitations et (donc) apprentissages concernaient les cas du BUREAU DE COMMUNICATION VERT, et surtout du GROSSISTE ALIMENTAIRE, où le pouvoir formel des travailleurs non-fondateurs a été limité à la présence d'un représentant dans le conseil d'administration. Au sein de l'ENTREPRISE DE PEINTURE, cinq personnes détiennent formellement le pouvoir organisationnel (sur un total de vingt). J'ai décidé de la considérer principalement comme une entreprise coopérative à cinq, comme ils le font eux-mêmes, et d'explorer leurs réflexions sur l'ouverture de la coopérative vers les autres travailleurs.

En plus d'un élargissement des cas, j'ai décidé d'interviewer plusieurs personnes d'une même entreprise. Les limites de n'interviewer qu'une seule personne par entreprise sont devenues apparentes lors de l'analyse des entretiens exploratoires. D'une part, cela ne permet pas d'avoir une vue de l'ensemble des activités organisationnelles. D'autre part, cela empêche de rendre compte de l'agentivité liée aux différentes positions au sein de l'entreprise et du sens que donnent les acteurs aux dispositifs organisationnels en fonction de leur implication dans le développement de ceux-ci. Une grande partie des entreprises ont

été sollicitées via un appel à participation envoyé par Febecoop et à l'aide de contacts que j'avais établis au préalable avec quelques membres de l'USCOP. Les autres entreprises ont été contactées par voie d'un appel téléphonique à froid suivi par un email. Malgré la crainte qu'il soit difficile de libérer du temps pour participer à une recherche académique, aucune entreprise contactée n'a refusé. Une entreprise a demandé de postposer l'entretien en raison de problèmes internes et n'a pas été recontactée par la suite.

Dans sept entreprises, il a été possible de mener des entretiens avec plusieurs personnes. Deux informateurs qui avaient été interviewés en 2014 ont facilité la prise de contact avec plusieurs de leurs collègues (l'IMPRIMERIE et le SERVICE DE SOINS À DOMICILE). Dans une troisième entreprise (le BUREAU DE COMMUNICATION BLEU) cinq personnes ont accepté de participer. Ces trois entreprises constituaient la base de l'analyse thématique. L'analyse de ces entretiens a permis de découvrir une première série de tendances partagées et ceci en dépit de leur diversité en termes de métier, de la manière d'organiser et de la répartition du pouvoir organisationnel. Dans quatre autres entreprises, deux personnes ont été interviewées. Parmi celles-ci il y en avait deux où j'ai demandé un entretien avec une deuxième personne afin de pouvoir obtenir un autre point de vue que celui qui venait d'être présenté. Un seul informateur par entreprise a été interviewé dans neuf entreprises. La plupart de ces informateurs endossaient un rôle de représentation externe.

Dans l'ensemble, des entretiens ont été réalisés avec trente-deux informateurs de seize entreprises, en deux vagues : mars-juin 2019 et janvier-février 2020 (juste avant le premier confinement lié au Covid-19). Des parties des entretiens exploratoires en 2014 font aussi partie du matériau empirique utilisé. À quelques exceptions près, la durée des entretiens variait entre une heure et deux heures et demie.

**Tableau 4 : Aperçu des informateurs**

	Informateur	Entreprise	H/F	Âge	Ancien- neté	Date de l' entretien	Durée
1	Imprimerie-1	Imprimerie	H	53	26	14/03/2019 31/10/2014	89 min. 149 min.
2	Imprimerie-2	Imprimerie	H	57	14	14/03/2019	52 min.
3	Imprimerie-3	Imprimerie	H	48	14	14/03/2019	61 min.
4	Imprimerie-4	Imprimerie	H	61	36	27/03/2019	69 min.
5	Imprimerie-5	Imprimerie	H	49	2	27/03/2019	62 min.
6	Soins-1	Service de soins à domicile	H	44	17	16/12/2014	137 min.
7	Soins-2	Service de soins à domicile	F	45	3	25/04/2019	63 min.
8	Soins-3	Service de soins à domicile	F	28	7	25/04/2019	46 min.
9	Soins-4	Service de soins à domicile	F	36	14	25/04/2019	65 min.
10	Soins-5	Service de soins à domicile	F	38	12	25/04/2019	59 min.
11	Comm-bleu-1	Bureau de communication bleu	H	26	3	26/03/2019	86 min.
12	Comm-bleu-2	Bureau de communication bleu	H	38	14	30/04/2019	110 min.

	<b>Informateur</b>	<b>Entreprise</b>	<b>H/F</b>	<b>Âge</b>	<b>Ancien- neté</b>	<b>Date de l' entretien</b>	<b>Durée</b>
13	Comm-bleu-3	Bureau de communication bleu	F	38	13	30/04/2019	101 min.
14	Comm-bleu-4	Bureau de communication bleu	F	32	5	30/04/2019	28 min.
15	Comm-bleu-5	Bureau de communication bleu	F	37	14	30/04/2019	61 min.
16	Peinture-1	Entrepreneurs en peinture	H	52	25	24/10/2014	184 min.
17	Peinture-2	Entrepreneurs en peinture	H	43	13	20/06/2019	111 min.
18	Avocats-1	Cabinet d'avocats	H	62	3	29/01/2020	99 min.
19	Avocats-2	Cabinet d'avocats	F	27	2	10/02/2020	61 min.
20	Métal-1	Atelier du métal	H	74	39	15/01/2020	142 min.
21	Métal-2	Atelier du métal	H	65	27	15/01/2020	24 min.
22	Comm-vert-1	Bureau de communication vert	H	53	17	27/03/2019 15/10/2014	114 min. 184 min.
23	Comm-vert-2	Bureau de communication vert	F	47	0,5	29/03/2019	27 min.
24	Construction-1	Entreprise de construction	H	35	6	20/03/2019	101 min.
25	Service-emploi-1	Service d'emploi	F	56	5	21/03/2019	128 min.
26	Fromagerie-1	Fromagerie	H	61	36	05/04/2019	96 min.
27	Service-IT-1	Service TIC	H	41	14	05/06/2019	137 min.
28	Librairie-1	Librairie	F	41	6	20/01/2020	88 min.
29	Grossiste-1	Grossiste alimentaire	H	51	11	21/01/2020	101 min.
30	Réutilisation-1	Entreprise réutilisation matériaux	F	39	3	30/01/2020	80 min.
31	Écomaisons-1	Entreprise fabrication écomaisons	H	53	5	14/02/2020	169 min.
32	Comptable-1	Bureau comptable	H	57	23	19/02/2020 21/10/2014	124 min. 179 min.

Préalablement aux entretiens, j'ai rassemblé des informations sur les entreprises, dont les informations sur leur site web et réseaux sociaux, la présentation de l'entreprise incluse dans des offres d'emploi, des articles parus dans le média, et les (modifications aux) statuts de l'entreprise qui peuvent être consultés via le Moniteur belge. Dans quelques cas, j'avais déjà réalisé un entretien avec un des travailleurs ou j'avais assisté à une présentation de l'entreprise lors d'une conférence ou journée de réseautage coopératif. Ces informations m'ont aidée à bien préparer les entretiens, à formuler des questions précises et à économiser du temps pour la vérification et la complétion des informations factuelles à la fin de l'entretien.

Le guide d'entretien a été développé dans le but de mener un entretien compréhensif (Kaufmann et Singly 2008). Il s'agit d'un canevas qui sert de pense-bête pour ne pas oublier les thèmes importants et contient un nombre de questions pour encourager les informateurs à partager leurs connaissances et réflexions par rapport aux pratiques organisationnelles au sein de leur entreprise. Plutôt que de chercher une description abstraite de l'organisation, les thèmes et questions invitent les personnes à relater le raisonnement pratique autour de l'activité d'organiser. Dès le début, l'informateur est considéré comme 'co-gouverneur' et co-

organisateur de son entreprise, tout en lui demandant de préciser ses différents rôles et activités dans le fonctionnement de l'entreprise. Le cœur du guide concerne la manière dont les trois grandes fonctions organisationnelles sont réalisées : la division du travail, la coordination du travail et la motivation et la disciplinarisation des travailleurs. Ce focus sur les fonctions organisationnelles a facilité la formulation ouverte des questions laissant de la place aux informateurs pour développer leurs propres catégories de pensée. Le sens de la question ou les notions utilisées ne devaient pas renvoyer l'informateur vers les catégories conventionnelles et ainsi lui imposer un cadre qui n'est peut-être pas le sien (Avril, Serre, et Cartier 2015, 47). Vers la fin de l'entretien, quelques questions plus générales, orientées sur le fonctionnement global de l'entreprise sont posées afin d'accéder au raisonnement théorique des informateurs mêmes : « Qu'est-ce qu'il fait, selon vous, que votre manière de travailler ensemble fonctionne ? », « Sur base de votre expérience d'organiser, quels conseils donneriez-vous à d'autres personnes qui veulent travailler dans le même esprit que vous ? ». Ces questions permettent aussi de connaître la priorisation donnée aux différentes activités et de révéler des aspects qui n'avaient pas encore été abordés. Au cours de l'entretien, le canevas était complété avec des questions de clarification et d'approfondissement qui encourageaient les informateurs à développer leurs réponses initiales.

Les entretiens ont été réalisés dans les bâtiments des entreprises concernées, le plus souvent dans une salle de réunion. Deux entretiens ont eu lieu pendant que les informateurs effectuaient un travail (Imprimerie-3 et Imprimerie-5). Outre son aspect pratique, la visite des entreprises a permis de rencontrer d'autres travailleurs et de me faire une idée du processus de production et de l'ambiance relationnelle. La plupart des informateurs semblaient habitués à expliciter leur mode de fonctionnement à des tiers, que ce soient des acteurs externes, des nouveaux travailleurs ou des proches. Peu de personnes ont eu du mal à s'exprimer. Cela peut s'expliquer par le fait que leurs argumentaires et positionnements individuels vis-à-vis les pratiques d'organisation ont pu se développer lors des discussions avec d'autres travailleurs. De plus, en posant des questions proches de l'expérience, il a été possible de solliciter leur réflexivité pratique plutôt qu'une réflexivité abstraite plus difficile à expliciter.

Dès la prise de contact, j'ai prêté attention au positionnement des informateurs dans les processus de travail et de prise de décision. J'ai souvent été frappée par la facilité avec laquelle ils parlaient des dilemmes dans le choix des dispositifs organisationnels, des situations de conflit entre personnes et des difficultés organisationnelles et personnelles avec la manière d'organiser. Il ne m'a pas été difficile d'adopter une attitude empathique donnant de la valeur aux expériences, évènements et raisonnements des informateurs. En reconnaissant les multiples défis de l'organisation et la présence d'enjeux de pouvoir lors de l'activité d'organiser, il me semble qu'un espace pour une parole plus libre a pu être créé.

Cela n'exclut pas des discours de légitimation et des omissions volontaires et involontaires à certains moments, mais le fait d'aborder des lacunes et des possibles contradictions avec une volonté de compréhension m'a souvent donné accès à des raisonnements profonds. Je ne me suis pas sentie inhibée de demander des clarifications par rapport aux questions de pouvoir exercé ou subi, que j'ai souvent abordées par des mises en situation. Par exemple : « Qu'est-ce qu'il arrive... quand il n'y a pas d'accord général, quand quelqu'un ne fait pas son boulot ? » ; « Qui décide... d'appliquer une sanction, du recrutement ? ». Dans de nombreux cas, les entretiens ont duré plus longtemps que prévu. Les informateurs se sont investis pour donner des réponses claires et réfléchies et ont généreusement investi des ressources temporelles précieuses.

Après chaque entretien, j'ai pris des notes sur le déroulement de celui-ci, sa dynamique, le rapport entre moi et l'informateur et des biais éventuels qui pourraient être pertinents pendant le traitement du matériau empirique.

### **3.3 Le processus d'analyse**

La description du processus d'analyse comme un processus réflexif et créatif où les ruptures avec les théories disponibles rencontrées en cours de route contribuent progressivement à la production d'une nouvelle théorie, s'applique à cette recherche (Alvesson et Kärreman 2011). Le rôle du matériau empirique est central, mais la confrontation avec les connaissances existantes par le biais d'un raisonnement abductif et d'un processus réductif a également été cruciale. Ceci est une caractéristique des études ancrées dans le paradigme du réalisme critique, qui permet de trouver 'la meilleure explication possible' pour un phénomène sans pouvoir prétendre avec certitude que celle-ci correspond à la réalité (Fletcher 2017; Fryer 2022). Après coup, trois phases analytiques peuvent être distinguées, qui en réalité n'étaient pas si bien séparées.

La première phase consiste en l'exploration du matériau empirique, dont les informations factuelles ainsi que les conceptions et raisonnements des informateurs. Certes, les paroles ne peuvent pas être considérées comme des équivalents des réalités observées (Avril, Serre, et Cartier 2015, 44). Cependant, la position ontologique du paradigme du réalisme critique qu'il existe un monde réel, indépendamment de nos perceptions, théories et constructions, n'empêche pas l'acceptation de ces éléments comme sources de connaissance (Maxwell 2012, 4). Le paradigme du réalisme critique combine en effet une ontologie réaliste et une épistémologie subjectiviste (Park et Peter 2022, 56). Toutes les explications du réel y sont

traitées comme faillibles, qu'il s'agisse des explications issues de l'expérience des participants ou des explications scientifiques (Fletcher 2017, 188).

Le traitement du matériau empirique vise à découvrir des tendances, appelées des 'demi-régularités' (Fletcher 2017, 185). Celles-ci ont été identifiées au moyen d'une analyse comparative à partir d'un procédé de codage des extraits d'entretien, qui est détaillé dans un encadré. Les discours ont été analysés comme une manière pour l'informateur de comprendre, d'expliquer et d'orienter ses actions et celles de ses collègues. Trois niveaux d'interprétation sont pertinents : le contenu de ce que l'informateur dit (sa présentation de l'organisation, ses explications des activités organisationnelles), le rapport au contexte et à l'état souhaité (son besoin de légitimation de certains 'faits' organisationnels, ses évaluations de l'état actuel) et la forme (comment il s'exprime, son ontologie implicite). Une attention particulière a été portée aux métaphores mobilisées, aux valeurs prônées, aux discours qui semblaient avoir une fonction de légitimation de certaines pratiques ou de normalisation de leur mode d'organiser, ainsi qu'à la terminologie utilisée. En plus, les récits ont été examinés quant à ce qu'ils dénotent une inclusivité ou exclusivité ('nous', 'eux', 'il') et un rapport actif ou passif par rapport à l'organisation et les dispositifs ('nous avons (...)', 'le conseil a (...)', 'le règlement dit (...)', 'il faut (...)'). L'interprétation reste toujours incertaine, mais a été facilitée par une comparaison soignée avec ce que disaient les autres informateurs de la même entreprise, ainsi qu'avec une contextualisation sur base des données plus factuelles qui avaient été rassemblées dans une fiche pour chaque entreprise. Aussi la confrontation entre les discours et les structures organisationnelles (le type et la fréquence des réunions par exemple) a contribué à l'analyse. Quand les informateurs ont parlé des aspects qu'ils trouvent positifs ou négatifs, ce qui est une évaluation toujours personnelle, ces extraits n'ont pas été écartés mais utilisés pour saisir les particularités de leur mode d'organisation, leur vision sur le travail et l'organisation, et la nature des différences (selon eux) avec d'autres entreprises.

Je me suis concentrée tout d'abord sur l'analyse du matériau empirique concernant L'IMPRIMERIE, le SERVICE DE SOINS À DOMICILE et le BUREAU DE COMMUNICATION BLEU. Le fait d'avoir réalisé des entretiens avec cinq informateurs permettait une vision plus claire et complète de la manière dont chacune de ces entreprises fonctionne. Ensuite, j'ai comparé les trois entreprises entre elles, ce qui a abouti à la découverte de nombreuses demi-régularités qui ont guidé l'analyse du matériau empirique concernant les autres entreprises. L'analyse transversale de multiples cas a permis de confirmer, nuancer et compléter les tendances qui émergeaient, et d'explorer les cas qui contredisaient ces tendances. Cependant, les liens entre les différentes demi-régularités, une cohérence globale, ainsi qu'une explication pour les exceptions restaient nébuleux. Pour aller au-delà d'une description dense du travail d'organisation vers la recherche des explications, il a fallu un processus abductif qui implique entre autres un retour aux théories existantes.



### Traitement du matériau empirique

Après la retranscription complète des entretiens, j'ai procédé à un étiquetage ouvert des extraits. J'ai veillé à suivre la recommandation de Lejeune (2016) d'étiqueter le sens vécu des acteurs, dans la mesure du possible en termes d'action. Dans un premier temps, des notes et commentaires réflexifs ont été écrites dans la marge des retranscriptions imprimées. Les informations propres à chaque informateur (données socio-démographiques, pouvoir de décision formel, activités et arrivée au sein de l'entreprise) et les informations factuelles pour chaque entreprise (statuts, activités, personnes, historique et contexte économique, structure gouvernementale et organisationnelle) ont été groupées dans des fiches pour servir de repères lors de l'interprétation du vécu, des conceptualisations et des raisonnements des informateurs. Dans un deuxième temps, des étiquettes avec une portée transversale ont été développées. Ces étiquettes ont été appliquées sur les retranscriptions à l'aide du logiciel QDA Miner Lite, qui a facilité la modification des étiquettes et catégories dans une démarche de thématisation continue (Paillé et Mucchielli 2012). Le travail sur ordinateur a rendu moins ardu la réorganisation de l'arbre thématique sans perdre le lien avec les extraits d'entretien. L'étiquetage a été révisé et actualisé tout au long du processus d'analyse, d'une part dans le souci de validité descriptive et interprétative (Fryer 2022) et, d'autre part, pour y intégrer des nouvelles compréhensions et connaissances.

Trois types d'étiquettes ont été développées : celles qui se rapportent au vécu de l'agentivité, celles qui parlent du sens des activités organisationnelles, et celles qui font référence aux opportunités, difficultés et conditions liées au mode d'organisation. Un nombre d'extraits ont reçu plusieurs étiquettes parce que les informateurs faisaient souvent le lien entre plusieurs aspects. Un journal de bord a été tenu tout au long de l'analyse pour conserver des traces des réflexions, idées, questions, surprises, contradictions, tensions avec des théories existantes, et pour établir des liens entre étiquettes. Des étiquettes particulières (« logique de compensation », « quand le collectif ne suffit pas » et « autre rationalité ») ont été utilisées pour capturer des extraits d'entretien qui donnaient des indications sur le fonctionnement global du système. Au final, 51 étiquettes ont été élaborées et assignées à des catégories, que j'ai pu intégrer dans un système qui s'articule autour des aspects de la nous-relation et du commun (ou s'en distinguent).

L'arbre thématique obtenu a constitué un fil conducteur pour un nouveau cycle d'analyse détaillée, notamment au niveau des activités organisationnelles. Étiquette par étiquette, l'ensemble des entreprises ont été comparées entre elles. Pour cela, je me suis appuyée sur les informations factuelles, présentées sous forme des tableaux comparatifs, et les extraits d'entretien pertinents. Ce travail, réalisé lors de l'écriture des chapitres, a pu clarifier certains aspects du système, en particulier les épreuves. En effet, la comparaison montrait que, loin de constituer une fatalité, différentes solutions organisationnelles peuvent être apportées à ces épreuves. Par conséquent, certaines étiquettes ont encore été divisées ou fusionnées. Le système complet est présenté dans les différents chapitres de la thèse. La manière de vérifier la validité théorique de ce système est expliqué dans le texte qui suit.

La deuxième phase concerne le raisonnement abductif qui sert à formuler des idées et des hypothèses provisoires concernant les facteurs qui pourraient expliquer les demi-régularités (Fletcher 2017). L'abduction est une forme de raisonnement qui aborde la question : « What is the best explanation of what must have happened for this event to occur? » (Fryer 2022, 10). Pour cela, il est opportun d'explorer les théories existantes afin de les confronter avec les ruptures dans la compréhension. Une des ruptures clés rencontrées lors de l'analyse du matériau empirique était la remise en question des dichotomies comme « intérêt individuel versus intérêt collectif » et « dominant versus dominé ». L'idée m'est venue que les travailleurs construisent des relations entre eux qui permettent de surmonter ces oppositions. Plusieurs théories organisationnelles (Stacey 2011; Kaswan s.d.; Cheney 1995; McPhee 1985, entre autres) affirmaient cette possibilité. L'œuvre de Margaret Archer, et surtout l'ouvrage coécrit avec Pierpaolo Donati « The relational subject » (Donati et Archer 2015) m'a confirmé qu'il existe un fondement sociologique solide pour l'exploration de cette thématique dans d'autres lectures. Cet ouvrage fait le lien entre agentivité et ordre social via la nous-relation et admet la possibilité de la création d'une nous-relation dans une entreprise avec constitution associative. L'ouvrage « Le travail du commun », écrit par Pascal Nicolas-Le Strat (2016), constituait également une contribution importante au développement de cette piste.

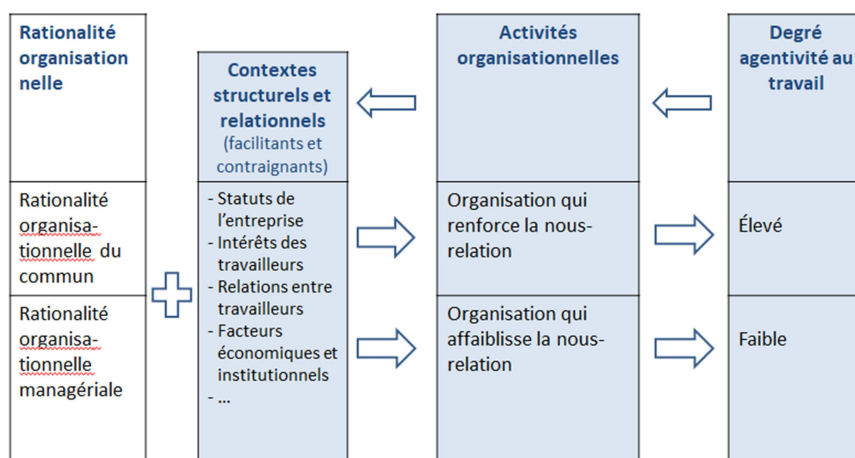
À travers le prisme de la création et le maintien d'une nous-relation, une grande partie des tendances sur le plan des activités organisationnelles me paraissaient maintenant logiques et un ordre sous-jacent du matériau empirique semblait émerger. Par exemple, le fait que les informateurs prenaient souvent comme norme d'une bonne règle ou décision, l'acceptabilité par l'ensemble des travailleurs. Il est aussi devenu clair que les dispositifs organisationnels ne doivent pas être perçus comme un mal nécessaire qui est à minimiser au profit de l'agentivité des individus. De plus, le matériau empirique ne montrait pas généralement une opposition entre dispositifs renforçant la nous-relation et dispositifs assurant la productivité. La nous-relation était mise en avant comme une manière de remplir les fonctions organisationnelles, en premier lieu celles de coordination et de stimulation de l'effort. À cela s'ajoutait le fait que la longévité d'un nombre d'entreprises étudiées semblait contredire le regard pessimiste sur la survie des entreprises coopératives dans le système économique contemporain. Un retour vers les théories de dégénérescence organisationnelle en les considérant sous l'angle de déficits relationnels, a permis de dégager un nombre de dispositifs et de formes organisationnelles qui ne soutiennent pas la nous-relation, ainsi que des facteurs contextuels défavorables à la nous-relation.

De cette manière, le processus d'abduction pendant lequel je me suis appuyée sur les théories existantes ainsi que sur de nombreuses études de cas de coopératives de travailleurs à la fois issus du monde académique francophone et du monde académique anglophone, a abouti à une possible explication pour les expériences, activités et structures

organisationnelles qui se sont manifestées et dont témoignaient les informateurs. Dans cette phase, cette explication restait une hypothèse sans l'assurance qu'elle réussisse.

La troisième phase concerne le processus de rétroaction, qui inclut des raisonnements déductifs, inductifs et abductifs pour tester et développer l'hypothèse mise en avant. Ce processus vise à identifier les conditions pour qu'un mécanisme prenne effet et aboutisse aux demi-régularités observées (Fletcher 2017, 189). J'ai donc confronté le matériau empirique avec l'idée que les travailleurs visent à construire une nous-relation qui les permet de remplir les fonctions organisationnelles. Cette confrontation a mené à une validation partielle du pouvoir explicatif de cette idée : dans la plupart des entreprises étudiées, les activités organisationnelles entreprises dans les domaines du projet, de l'organisation et de la production, y compris le fait que la communication directe entre pairs y prend une place importante, peuvent affirmer l'existence d'une rationalité organisationnelle sous-jacente qui est orientée sur la création et le maintien d'une nous-relation. Cette confrontation a aussi démarré un nouveau cycle de codage et d'analyse pour clarifier, d'une part, l'existence des activités organisationnelles qui semblaient aller à l'encontre de la constitution d'une nous-relation et, d'autre part, la manière dont une rationalité organisationnelle similaire peut résulter dans des formes d'organisation différentes. En comparant les entreprises, j'ai pu comprendre que de nombreux facteurs contextuels entrent en ligne de compte, dont le type de bien et service produit, le marché des produits et du travail, le nombre de travailleurs, l'origine et les initiateurs de l'entreprise, les besoins en capital, les motivations des personnes, le taux de rotation des travailleurs, l'hétérogénéité et la socialisation des travailleurs. Cependant, plutôt que de voir les facteurs contraignants comme des obstacles insurmontables, comme les théories de dégénérescence tendent à le faire, la comparaison soignée des entreprises m'a amenée à les considérer comme des épreuves. Ce qui lie la plupart des entreprises étudiées n'est pas un modèle idéal qui est infaisable à cause d'obstacles pratiques, mais une tentative de créer et de maintenir une nous-relation, un collectif, tout en cherchant des solutions appropriées et originales aux épreuves singulières auxquelles leurs travailleurs sont confrontés. Cette recherche de solutions résulte dans des dispositifs et formes d'organisation diverses, et parfois dans des réponses qui mettent en péril la nous-relation. J'ai aussi pu déduire du matériau empirique que la nous-relation n'est pas une préoccupation centrale dans toutes les entreprises étudiées.

**Figure 2 : Schéma théorique**



La validité théorique des explications peut être attestée par leur cohérence logique (« judgemental rationality ») et la mesure dans laquelle elles peuvent rendre compte des démi-régularités révélées par l'analyse (« explanatory power ») (Fryer 2022, 11). J'essaierai de démontrer par la suite la plausibilité et la pertinence des explications développées en exposant leur ancrage dans les expériences et compréhensions des informateurs. J'essaierai aussi de montrer les liens entre le vécu d'agentivité, les activités d'organisation, la rationalité organisationnelle qui est mobilisée par les acteurs, et les contextes structurels et relationnels des acteurs.

### 3.4 La rédaction

Quelques aspects concernant la rédaction de ce rapport de recherche méritent une explication. Tout d'abord, en guise d'orientation, je tiens à expliciter le lien entre le schéma théorique ci-dessus et l'organisation des chapitres. Une partie des contextes structurels et relationnels propres à chaque entreprise sont introduits au moment de la présentation des entreprises (chapitre 4) et mobilisés dans les chapitres qui parlent du travail d'organisation (chapitres 6 et 7). Les contextes relationnels qui présentent un défi particulier sont développés dans les sous-chapitres qui concernent la confrontation aux épreuves. Le vécu de l'agentivité au travail est exploré dans le chapitre 5 qui traite de la manière dont les informateurs vivent le travail coopératif. Les activités effectuées pour assurer les fonctions

organisationnelles sont analysées dans les chapitres 6 et 7. Enfin, la rationalité organisationnelle mobilisée est développée dans le chapitre 8.

Concernant les usages de la langue, il faut préciser que les extraits des entretiens conduits en néerlandais ont été traduits en français. Un soin particulier a été apporté pour rester au plus proche de la manière dont les informateurs ont exprimés leurs expériences et idées.

L'écriture vise l'inclusion de tous les genres, âges, origines sans pour autant mettre en œuvre la pratique double genrée. Une attention a été prêtée à l'utilisation des mots épiciques, où cela n'empêchait pas la clarté ou la lisibilité du texte. J'ai été pleinement consciente du genre des informateurs et des auteurs des ouvrages cités. Cela étant, il convient néanmoins d'affirmer que tous les mots qui réfèrent de manière générale à des personnes, comme 'les travailleurs', s'appliquent à tous les genres.

Enfin, l'attention a été portée également sur une rédaction à la voix active et en précisant les acteurs humains impliqués. J'ai essayé d'éviter des expressions comme 'l'entreprise met en place des dispositifs'. En lien avec la perspective de l'acteur, je me suis obligée d'écrire avec l'acteur comme sujet qui effectue l'action exprimée par le verbe. Aussi pour la description de la rationalité du commun, par exemple, j'ai fait l'effort d'indiquer les acteurs actifs et passifs impliqués plutôt que de m'appuyer sur un langage plus abstrait qui par son effet d'occultation aurait peut-être pu donner un semblant de connaissance incontestable. Cette démarche m'a forcée à préciser et concrétiser les différents éléments et permet aussi au lecteur de repérer plus facilement les erreurs d'analyse et d'argumentation.

### **3.5 Conclusion**

Cette recherche prétend apporter une contribution originale à une thématique qui fait l'objet de débats politiques et sociologiques depuis plus d'un siècle. Comme l'énonce Bagla (2003, 63), « depuis la naissance de la 'science managériale', qui réduisait l'organisation à une 'structure contrôlée' et les salariés à des 'réponses prévisibles' à cette structure, sociologues et autres chercheurs n'ont cessé de proposer un autre aperçu de l'organisation et du 'phénomène organisationnel' ». Le matériau empirique ainsi que la littérature consultée m'ont régulièrement laissée perplexe et j'ai sans doute omis des auteurs et des aspects pertinents du débat. L'énoncé selon lequel l'étude des entreprises alternatives requiert « une sorte d'exercice d'assouplissement mental » s'est révélé correct selon mon expérience (Trouvé 2014, 82). Un travail de recherche n'est pas seulement un travail sur les autres, mais aussi un travail sur soi : essayer de sortir des catégories intériorisées et se confronter à d'autres manières de regarder le travail et l'entreprise.

Friedberg disait que le but de l'approche organisationnelle de l'action collective, est de « produire des connaissances capables d'éclairer une pratique (...), permettre aux acteurs concernés de mieux se situer dans leurs champs d'action et de mieux en mesurer les contraintes ainsi que leur propre contribution à la construction de ces contraintes » (Friedberg 1997, 14). J'espère sincèrement que cette recherche pourra contribuer à accroître les possibilités de choix des travailleurs. L'approche méthodologique décrite dans ce chapitre m'a guidée pour aller au-delà d'une description des structures et activités organisationnelles. Des aspects clés de cette approche comprennent le focus sur le travail d'organisation, l'analyse thématique des entretiens, et la recherche des explications. Ce faisant, elle m'a amenée à tenter une clarification des conditions organisationnelles pour la réalisation de la proposition coopérative de renforcement de l'agentivité des travailleurs. Elle a aussi permis de comprendre les facteurs qui facilitent ou contraignent la mise en place de ces conditions.

## 4 Présentation des entreprises

Ce chapitre présentera les entreprises sélectionnées sur base de plusieurs critères détaillés dans le chapitre précédent. Il s'agit d'un sous-groupe de coopératives de travailleurs où la capacité des travailleurs d'agir sur le gouvernement et sur l'organisation de leur entreprise semblait élevée. Leur mode d'organisation se rapproche de l'idée de l'autogestion et de l'organisation en commun. Les informations empiriques sur lesquelles se base l'analyse sont recueillies principalement lors des entretiens. Bien qu'il ne s'agisse pas d'études de cas, le discours de chaque informateur est à resituer dans le contexte concret de l'entreprise dans laquelle il travaille.

En Belgique, les coopératives de travailleurs ne sont pas nombreuses. Néanmoins, il existe de belles histoires d'entreprises fondées et inspirées autour de l'idée d'autogestion. Tant en Wallonie qu'en Flandre, plusieurs entreprises ont été créées ou reprises dans les années 1970 et 1980. En 1975, les nettoyeuses de l'Université Catholique de Louvain ont fondé Le Balai Libéré en réponse aux mauvaises conditions du travail dans la sous-traitance. L'usine de filature Les Textiles d'Ere à Tournai a été reprise par des travailleurs en 1976 après l'occupation de l'usine après sa faillite. La platinerie Solidarité Coopérative des Métallurgistes Franchimontois (Socomef) à Verviers a été créée en 1981 par quelques travailleurs, suite à la liquidation de l'entreprise. Ces expériences autogestionnaires ont été soutenues activement par les syndicats. Cette période a vu naître de nombreuses initiatives mais peu d'entre elles sont parvenues à être pérennes (Dohet 2018, 17). En Flandre, de nouvelles initiatives ont été développées au sein du cadre des centres d'éducation populaire, souvent sous le statut d'association sans but lucratif. L'imprimerie De Wrikker créée en 1975 à Anvers et l'entreprise de réparation automobile De Krikker en sont des exemples. Aussi des groupes de jeunes travailleurs et d'étudiants ont créé leurs propres entreprises. On peut citer par exemple la menuiserie Cherbai à Nassogne en 1979 et la fromagerie Het Hinkelspel fondée en 1983 à Gand. Quelques-unes de ces entreprises coopératives existent toujours et entretemps un bon nombre de nouvelles coopératives de travailleurs ont vu le jour.

Les seize entreprises qui font partie de cette étude ont été fondées entre les années 1970 et 2016. Il convient de remarquer que toutes ces entreprises ne se désignent pas comme des coopératives de travailleurs. Les travailleurs n'inscrivent pas nécessairement leur entreprise dans le mouvement coopératif et ne lient pas forcément la création de leur entreprise à un processus de conscientisation politique ou économique.

Les seize entreprises présentent des caractéristiques distinctes. Les aspects choisis pour présentation portent sur des facteurs clés liés aux choix organisationnels : le nombre de

travailleurs (cf. chapitre 4.2), les activités de production (cf. chapitre 4.3), l'origine de l'entreprise (cf. chapitre 4.4) et les motivations des personnes pour y travailler (cf. chapitre 4.5). Après une brève présentation de chaque entreprise (cf. chapitre 4.1), les sous-chapitres suivants permettent, de clarifier les similitudes et les différences entre les entreprises, pour chacun des aspects abordés. Les cas de l'IMPRIMERIE, du SERVICE DE SOINS À DOMICILE et du BUREAU DE COMMUNICATION BLEU seront traités en plus de détail. Cela permettra d'illustrer les différentes situations de départ des entreprises. Enfin, pour chaque dimension, un point sera fait sur le lien entre les caractéristiques des entreprises et la facilité de créer et maintenir un collectif.

## **4.1 Aperçu des seize entreprises**

Depuis la conduite des entretiens, les entreprises ont continué à évoluer. Les descriptions se basent sur leur situation en 2019 et 2020.

### **L'IMPRIMERIE**

Démarrée il y a quarante-quatre ans au sein d'un centre d'éducation populaire, l'IMPRIMERIE a toujours été une imprimerie engagée soutenant des associations et des militants, et soucieuse de l'impact écologique et social du processus de production. Les travailleurs se définissent comme « un collectif autogéré ». L'IMPRIMERIE réalise des impressions offset et digitale, y inclus la mise en page et le façonnage. Les travailleurs sont aujourd'hui au nombre de sept. L'IMPRIMERIE a ses locaux dans une maison d'un quartier d'habitation d'une grande ville. Ils sont composés d'un bureau de réception, d'un atelier avec les différentes machines, et à l'étage quelques bureaux où l'on s'occupe de travaux de mise en page.

### **Le SERVICE DE SOINS À DOMICILE**

Institué en société coopérative il y a cinq ans, le SERVICE DE SOINS À DOMICILE était déjà un partenariat entre plusieurs infirmiers et infirmières depuis plus de quinze ans. Pour pouvoir fournir des soins dans les résidences-services, il était nécessaire d'adopter un statut juridique de société. Les fondateurs ont commencé à réfléchir à ce statut et à la manière de s'organiser et ils ont choisi d'adopter un statut et un fonctionnement coopératif. Depuis les cinq dernières années, le nombre de travailleurs est passé de treize à trente-deux. L'activité principale est de dispenser des soins infirmiers aux personnes âgées, handicapées et/ou malades à domicile ou dans des institutions résidentielles. Les infirmiers font quotidiennement une ou deux tournées auprès de leurs patients. Ils travaillent la plupart du



temps seuls, mais font partie d'une petite équipe qui, ensemble, prend en charge un certain nombre de patients. Le SERVICE DE SOINS À DOMICILE utilise un espace de bureau et une salle de réunion dans un bâtiment situé dans un parc industriel.

#### **Le BUREAU DE COMMUNICATION BLEU**

Les fondateurs du BUREAU DE COMMUNICATION BLEU faisaient partie d'un collectif artistique créé il y a quatorze années, sous la forme juridique d'association sans but lucratif. Les membres du collectif étaient des graphistes issus d'une même haute école. Quatre personnes ont travaillé sur la transition du collectif artistique vers un bureau de communication professionnel. Depuis quelques années, elles peuvent vivre de cette activité. Les activités principales sont l'élaboration des campagnes de communication dans le but d'informer ou de changer les comportements d'un public cible. Les clients sont issus principalement du secteur à profit social et du secteur public. Actuellement, huit personnes travaillent au sein du bureau. Le bureau de communication possède un espace ouvert, une salle de réunion et un espace d'accueil dans une grande ville.

#### **L'ENTREPRISE DE PEINTURE**

Depuis sa création il y a trente ans, l'ENTREPRISE DE PEINTURE est instituée en tant que société coopérative. Cependant, les associés actuels n'ont rejoint le fondateur qu'à partir du début des années 2000. Depuis 2006 des travailleurs non-associés ont été engagés. Ceux-ci ont récemment pu choisir de devenir associés sans pour autant être impliqués dans la gestion de l'entreprise. Dix des vingt personnes sont des associés, et cinq de ces associés sont gérants. Ils exécutent des travaux de peinture sur chantier et s'occupent de la vente de peinture écologique dans un magasin physique et une boutique en ligne. Ils posent aussi des revêtements de sol, de mur et de plafond. Le magasin et un espace pour les camionnettes, outils et matériaux sont situés dans une grande ville.

#### **Le CABINET D'AVOCATS**

Le cabinet a été fondé il y a cinq ans par sept avocats qui voulaient quitter « le modèle productiviste », en vigueur dans le grand cabinet d'avocats où ils travaillaient auparavant. Ils cherchaient à jouer un vrai rôle sociétal et à partager la prise de décision et les tâches. Le cabinet est spécialisé en droit public. Les avocats traitent des dossiers, sur demande directe des clients ou sur base d'un appel d'offre, et ils plaident au tribunal. Le CABINET D'AVOCATS compte onze avocats associés, cinq avocats-stagiaires et une personne qui prend en charge le développement commercial et soutient le développement organisationnel. Le cabinet est installé dans un immeuble avec vue sur une place centrale d'une grande ville.

### **L'ATELIER DU MÉTAL**

L'ATELIER DU MÉTAL a été créé, il y a trente-neuf ans, suite à la faillite d'une entreprise qui fabriquait des brûleurs et des casseroles. Les travailleurs se sont tournés vers le secrétaire syndical de la Régionale FGTB Métal. Celui-ci, marqué par la lutte ouvrière et la prise en main de la production par les ouvriers de l'usine horlogère Lip en Franche-Comté, les a amenés vers une reprise partielle de l'entreprise en coopérative avec le soutien d'un fonds de solidarité et un prêt bancaire. D'autres entreprises en difficulté ont été accueillies ou intégrées dans l'entreprise dans le but de sauvegarder des emplois. Actuellement, il y a environ sept personnes mais le travail est irrégulier suite à un manque de commandes. En outre, comme le métier de métallurgiste est en pénurie, il est difficile de trouver des ouvriers qualifiés. L'ATELIER DU MÉTAL se situe dans un ancien bâtiment industriel qui comprend un large atelier et des locaux de bureau dont les fenêtres donnent sur l'atelier.

### **Le BUREAU DE COMMUNICATION VERT**

L'entreprise a été créée il y a dix-sept ans par cinq personnes expérimentées dans le secteur de la communication. Avec l'arrivée de nouvelles personnes, les fondateurs ont choisi de leur proposer le statut d'associé afin de les impliquer davantage et de les fidéliser dans un secteur où d'habitude, les travailleurs changent fréquemment de lieu de travail. Les travailleurs fournissent des services aux entreprises dans les domaines de la communication interne, de la communication d'entreprise et de la publicité. Ce sont des contrats de long terme ou des campagnes ponctuelles. Le BUREAU DE COMMUNICATION VERT est installé dans une villa située dans un quartier calme d'une grande ville.

### **L'ENTREPRISE DE CONSTRUCTION**

L'entreprise a depuis sa création, il y a quinze ans, le statut de coopérative : le fondateur ne souhaitait pas travailler avec une personne salariée. À ses débuts, l'entreprise ne comptait pas plus que deux travailleurs, le fondateur et une autre personne sous statut d'indépendant. Il y a six ans, de nouvelles personnes ont rejoint l'entreprise. Aujourd'hui, cinq personnes y travaillent ce qui permet à l'entreprise de gérer deux chantiers en même temps. L'entreprise est spécialisée dans la construction de bâtiments à ossature bois, économes en énergie et avec des matériaux écologiques. L'ENTREPRISE DE CONSTRUCTION occupe un bâtiment dans un parc industriel d'une grande ville. Ses locaux comprennent un espace de stockage, une salle de réunion ainsi que quelques bureaux.

### **Le SERVICE D'EMPLOI**

Le SERVICE D'EMPLOI a été fondé il y a cinq ans par deux personnes qui avaient déjà une vaste expérience dans le secteur de services d'emploi et en gestion d'entreprise. Trente

personnes y sont actives et elles sont réparties dans six agences dans différentes villes. Leur activité principale est de mettre en lien des entreprises qui cherchent des travailleurs de courte ou de longue durée avec des personnes qui cherchent un emploi.

### **La FROMAGERIE**

La FROMAGERIE existe depuis le début des années 1980 et a été créée par une dizaine de copains qui vivaient ensemble et discutaient de comment refaire le monde. Certains d'entre eux suivaient des études, d'autres étaient en chômage ou faisaient des petits boulots. À ses débuts, la fromagerie employait trois personnes. Aujourd'hui elle compte seize travailleurs, dont dix travailleurs-associés. Ils produisent des fromages à caractère artisanal, les stockent et les vendent dans leurs deux magasins et dans des magasins extérieurs.

### **Le SERVICE IT**

Le SERVICE IT a été créé il y a dix-neuf ans par une personne qui s'est inspirée des coopératives de travailleurs en France (Scop). Quand le fondateur part en 2012, ses activités sont reprises par trois travailleurs. Au moment de l'entretien, le SERVICE IT compte trente-deux travailleurs, généralement assez jeunes. Ceux-ci fournissent des services informatiques à des associations et à des petites et moyennes entreprises. Il s'agit notamment de l'installation, de l'administration et de la maintenance des parcs informatiques. Le travail se fait en grande partie dans les bureaux des clients. Le SERVICE IT occupe un grand espace dans un immeuble de bureaux en périphérie d'une grande ville. Il y a des bureaux en open space et quelques salles de réunion.

### **La LIBRAIRIE**

Il y a sept ans, deux personnes ont repris la LIBRAIRIE qui existait alors depuis une vingtaine d'années. Au fil du temps, trois nouveaux travailleurs-associés les ont rejoints. Aujourd'hui, la LIBRAIRIE compte cinq travailleurs-associés et quatre travailleurs non-associés. Leur activité principale est la vente et la promotion de livres dans leur magasin situé dans une grande ville. Ils organisent aussi de nombreuses rencontres littéraires. La LIBRAIRIE se distingue de beaucoup d'autres librairies par le fait qu'elle est indépendante : les libraires choisissent eux-mêmes les livres qu'ils proposent à la vente dans le magasin. Fonctionnant déjà comme une coopérative de travailleurs, les travailleurs-associés sont en train de changer le statut juridique vers le statut de société coopérative.

### **Le GROSSISTE ALIMENTAIRE**

L'entreprise a été créée pour développer le modèle d'une entreprise française en Belgique et vendre sur le marché belge les produits que cette entreprise française importe en Europe.

Le GROSSISTE ALIMENTAIRE s'occupe du marketing, de la vente, de la commande, du stockage et de la distribution des produits alimentaires issus du commerce équitable et bio. En cohérence avec leurs partenaires et leurs valeurs, les deux fondateurs ont adopté le statut juridique d'une société coopérative qui associe les travailleurs et les investisseurs. Dix travailleurs s'occupent des activités commerciales et logistiques. Le GROSSISTE ALIMENTAIRE est installé dans un parc industriel. Ses locaux comportent un grand entrepôt et des bureaux.

#### **L'ENTREPRISE DE RÉUTILISATION DES MATÉRIAUX**

L'entreprise est née il y a quatre ans comme spin-off d'une association sans but lucratif spécialisée dans la recherche et le design des matériaux de récupération. Pour les nouvelles activités ils ont dû prendre un statut de société, mais il subsiste des liens très forts avec l'ASBL de départ, les structures et les personnes restant fort connectées. Une dizaine de personnes créent une filière pour la réutilisation de matériaux de construction. Les activités principales sont la recherche des matériaux ; le travail sur chantier ou avec des entrepreneurs pour récupérer les matériaux ; la réception, le traitement, la remise en ordre et l'inventaire des matériaux ; et leur revente via le magasin. L'ENTREPRISE DE RÉUTILISATION DES MATÉRIAUX se trouve dans un bâtiment industriel dans une grande ville avec un terrain pour le stockage de certains matériaux.

#### **L'ENTREPRISE DE FABRICATION DES ÉCOMAISONS**

L'entreprise a été fondée il y a onze ans par quatre personnes qui faisaient partie d'une association sensibilisant à la construction en paille et l'aide aux auto-constructeurs. L'objectif était de professionnaliser ce type de construction. L'activité principale est la construction des bâtiments avec des panneaux préfabriqués en paille, bois et terre. Les douze travailleurs actuels s'occupent de la promotion et de la vente, du dessin des plans de bâtiment, de la préfabrication des panneaux en atelier, et du montage au chantier. L'ENTREPRISE DE FABRICATION DES ÉCOMAISONS occupe un grand atelier et des espaces de bureau sur un terrain industriel.

#### **Le BUREAU COMPTABLE**

Le BUREAU COMPTABLE existe depuis vingt-trois ans et a été créé par trois personnes qui s'occupaient de la comptabilité d'une grande association. Pendant leur temps libre elles accompagnaient des petites associations avec des budgets limités. Confrontées à une grande demande d'expertise comptable, elles ont décidé de fonder un bureau et ont été assez rapidement rejointes par deux autres personnes. Les premières années, elles avaient gardé leur emploi et travaillaient comme indépendant à titre complémentaire. Le BUREAU COMPTABLE compte aujourd'hui quatorze personnes réparties sur deux agences dans deux

grandes villes. Le BUREAU COMPTABLE offre un service de comptabilité aux associations sans but lucratif, aux sociétés coopératives et à des indépendants qui s'inscrivent dans la philosophie de développement durable.

## 4.2 Nombre de travailleurs

Le nombre de personnes qui travaillent dans les entreprises étudiées varie de quatre à trente-deux. Toutes ces entreprises appartiennent donc à la catégorie des petites et moyennes entreprises (PME), comptant moins de 250 salariés. Les catégories administratives prennent seulement en compte les travailleurs sous statut de salarié, alors que beaucoup d'entreprises emploient aussi des travailleurs sous le statut d'indépendant. On ne peut donc pas classer d'office les entreprises étudiées dans les catégories administratives, mais il est néanmoins possible de les situer dans le paysage des entreprises belges. Selon les chiffres de l'Office national de la sécurité sociale (ONSS), 99,4% des entreprises du secteur privé qui emploient des salariés sont des PME. Parmi ces PME, 83,4% emploient entre 1 et 9 salariés et 13,9% entre 10 et 49 salariés.<sup>2</sup> Une très grande majorité d'entreprises emploient donc moins de cinquante salariés. Au total 1.127.463 salariés travaillent dans une entreprise du secteur privé de taille similaire aux entreprises étudiées (entre 1 et 49 travailleurs).<sup>3</sup> Il s'agit d'environ 39% des salariés dans le secteur privé et 28% du total des presque quatre millions de salariés dans le secteur privé et public en Belgique.<sup>4</sup> Une partie des 747.589 travailleurs sous statut d'indépendant à titre principal, aussi, exercent leurs activités dans des entreprises de moins de 50 personnes.<sup>5</sup>

---

<sup>2</sup> Office national de la sécurité sociale (ONSS), *Données semestrielles pour les petites et moyennes entreprises : employeurs*, 4<sup>e</sup> trimestre de 2019, <https://www.onss.be/stats/donnees-semestrielles-pour-les-petites-et-moyennes-entreprises#data>. Le 4<sup>e</sup> trimestre de 2019 est proche du moment des entretiens et avant la pandémie COVID-19.

<sup>3</sup> Office national de la sécurité sociale (ONSS), *Données semestrielles pour les petites et moyennes entreprises : postes de travail*, 4<sup>e</sup> trimestre de 2019. <https://www.onss.be/stats/donnees-semestrielles-pour-les-petites-et-moyennes-entreprises#data>.

<sup>4</sup> Office national de la sécurité sociale (ONSS), *Estimations rapides de l'emploi salarié pour le quatrième trimestre 2019*, 4<sup>e</sup> trimestre de 2019, <https://www.onss.be/stats/analyse-du-marche-du-travail-estimations-rapides-de-l-emploi-salarie#archives>.

<sup>5</sup> Institut national d'assurances sociales pour travailleurs indépendants (INASTI), *Évolutions et tendances : évolution des diverses catégories d'assujettis pour la période 2015-2019* (situation au 31 décembre), [https://www.inasti.be/sites/rsvz.be/files/publication/statistiques\\_assujettis\\_tendances\\_2019.pdf](https://www.inasti.be/sites/rsvz.be/files/publication/statistiques_assujettis_tendances_2019.pdf).

Les entreprises de cette étude comptent en moyenne douze travailleurs. Cinq entreprises ont moins de dix travailleurs au moment des entretiens : l'ENTREPRISE DE CONSTRUCTION (4), l'ATELIER DU MÉTAL (7), l'IMPRIMERIE (7), le BUREAU DE COMMUNICATION BLEU (8) et la LIBRAIRIE (9). La moitié des seize entreprises comptent entre dix et vingt travailleurs : le GROSSISTE ALIMENTAIRE (10), l'ENTREPRISE DE RÉUTILISATION DES MATÉRIAUX (10), l'ENTREPRISE DE FABRICATION DES ÉCOMAISONS (12), le BUREAU DE COMMUNICATION VERT (13), le BUREAU COMPTABLE (14), la FROMAGERIE (16), le CABINET D'AVOCATS (17) et l'ENTREPRISE DE PEINTURE (20). Les plus nombreux sont les travailleurs du SERVICE IT (30), du SERVICE D'EMPLOI (30) et du SERVICE DE SOINS À DOMICILE (32). Tous les travailleurs ne sont pas encore des associés de leur entreprise.

Organiser le travail de quatre personnes ou de trente-deux personnes n'est pas la même chose. Il y a généralement plus de difficultés pour obtenir une performance collective et intégrer les personnes dans un collectif, si les travailleurs sont plus nombreux. Anzieu et Martin (2017, 28-29) expliquent que les phénomènes de groupe comme la coalition, le rejet, la majorité et la minorité commencent avec la présence d'un tiers dans une paire, mais que ces phénomènes potentiels ne se manifestent pleinement qu'au moment où « le nombre de relations possibles deux par deux dépasse le nombre des membres ». En appliquant la formule  $n(n-1)/2$  de Cheney (1995, 173) qui s'intéresse aux conditions communicationnelles pour la démocratie sur le lieu de travail, où 'n' indique le nombre des personnes, on peut rapidement constater qu'avec quatre personnes, il y a six relations entre deux personnes possibles. Entre trente-deux personnes, ce nombre s'élève à 496. Pour chaque personne supplémentaire, le nombre des interactions deux à deux possibles augmente de manière exponentielle. Les solutions organisationnelles mises en place doivent être en mesure de faire face à la complexité du réseau interactionnel, entre autres en structurant les interactions. Le nombre de participants à une discussion est également à prendre en compte afin de maximaliser la qualité des délibérations autour des décisions à prendre et de minimaliser la durée.

### **4.3 Activités de production**

Les biens et services produits par les entreprises dans cette étude sont divers. En termes de classification d'activités économiques, on y retrouve des activités de l'industrie manufacturière et alimentaire, des travaux de construction, des activités de commerce de gros et de détail, des activités juridiques et comptables, des activités liées à l'emploi, des activités liées à la santé et des activités spécialisées aux entreprises. Les catégories d'activités

absentes de l'étude sont notamment les activités d'agriculture, de transport, et de hébergement et restauration.

Une autre manière de distinguer les entreprises par rapport aux biens et services produits est la chaîne d'activités nécessaires pour produire et délivrer le bien ou le service au client. La chaîne d'activités influence les options possibles pour la division des tâches.

Si, la chaîne d'activités est courte et que les activités concernées sont assez simples pour être maîtrisées par une seule personne, un travailleur peut réaliser presque toutes les activités principales de production. Dès lors, il est possible d'avoir une structure de production basée sur des individus travaillant en parallèle. Ce type de structure est caractérisé par une très faible division des tâches et par conséquent un besoin limité de coordination entre personnes au niveau de la production du bien ou du service. Toutefois, il reste possible d'opter pour une autre structure de production, par exemple dans l'idée d'accroître le rendement. Le principe de conception bureaucratique de la structure de production est justement de maximaliser la division des tâches (Kuipers, Amelsvoort, et Kramer 2012, 181). La chaîne d'activités pour la production d'un bien ou un service n'est donc qu'un point de départ pour la structuration de la production, mais elle constitue néanmoins un facteur déterminant pour les possibilités de choix. Si au contraire, la chaîne d'activités pour la production d'un bien ou service est longue ou complexe, une structure basée sur des individus travaillant en parallèle n'est pas appropriée. D'une part, le temps requis pour la production serait trop long. D'autre part, un seul travailleur devrait maîtriser beaucoup de compétences diverses. Une structure où les travailleurs travaillent en équipe ou de manière séquentielle pour réaliser le produit ou le service serait donc plus intéressant. Certes, tous les facteurs qui influencent les choix disponibles ne sont entièrement maîtrisés par les travailleurs-associés, notamment le positionnement du produit sur le marché (dans une niche ou soumis à une forte concurrence) et les compétences des travailleurs. Les choix possibles en matière de division du travail ne dépendent donc pas complètement de la nature du bien ou service à produire.

Les biens et services produits par les entreprises dans cette étude peuvent être classifiés selon trois types de chaîne d'activités : chaîne d'activités courte, chaîne d'activités courte mais complexe et chaîne d'activités longue. Chaque type de chaîne va de pair avec une certaine distribution des spécialisations (métiers). La détermination du type de chaîne d'activités se fait en fonction de la séparation entre métiers sur le marché du travail ainsi qu'en fonction des caractéristiques du bien ou service concret (un atelier du métal peut produire des objets simples qu'un travailleur seul peut réaliser ou des objets complexes qui requièrent une équipe ou une séquence d'activités). Sur base du principe d'une division minimale des tâches, chaque type de chaîne d'activités amène à une structure de production différente : individus qui travaillent en parallèle, équipes qui travaillent en parallèle et

individus qui travaillent de façon séquentielle. Cependant, d'autres choix peuvent être faits, notamment une plus grande spécialisation des tâches. La structure de production choisie par chacune des entreprises étudiées sera discutée plus tard. Ici, on donnera quelques repères sur les besoins, en termes d'intégration des travailleurs dans chaque structure de production. Cela permettra d'expliquer les choix de structuration du processus de production dans un chapitre suivant.

**Tableau 5 : Entreprises classées selon la chaîne d'activités pour la production**

La chaîne d'activités pour la production du bien ou service primaire	Entreprises classées selon chaîne d'activités pour la production	Structure de production avec une division minimale des tâches	Implications de la structure de production pour la distribution des spécialisations et pour l'intégration des personnes
Chaîne d'activités courte	le service de soins à domicile, le cabinet d'avocats, le service d'emploi, le service IT, le bureau comptable, la librairie	Individus qui travaillent en parallèle	Métiers similaires. Faible nécessité de coordination des activités de production. Dispositifs à développer pour l'intégration des personnes.
Chaîne d'activités courte mais complexe	le bureau de communication bleu, le bureau de communication vert, l'entreprise de peinture, l'entreprise de construction	Individus qui travaillent en équipe, équipes qui travaillent en parallèle	Métiers similaires ou complémentaires. Coordination des activités de production 'automatique' au sein de l'équipe. Risque de division entre groupes, sauf dans le cas d'équipes variables. Dispositifs à développer pour l'intégration entre les membres de différentes équipes.
Chaîne d'activités longue	l'imprimerie, la fromagerie, le grossiste alimentaire, l'entreprise de réutilisation des matériaux, l'atelier du métal, l'entreprise de fabrication des écomaisons	Individus qui travaillent de façon séquentielle, parfois petites équipes	Métiers différents. Coordination des activités de production 'automatique' avec les personnes juste avant et après ainsi qu'avec ceux qui travaillent directement ensemble sur une même tâche. Besoin de coordination (planification) centrale pour assurer la continuité du service aux clients. Dispositifs à développer pour l'intégration entre personnes qui sont plus éloignées les uns des autres dans la chaîne de production. Dispositifs à développer pour que chacun ait une vue de l'ensemble des activités de production.

Certains biens et services sont typiquement pris en charge par un travailleur seul qui peut les produire dans un court laps de temps. La production ne requiert qu'une personne qualifiée qui manufacture le bien ou rend le service au client. Quand il s'agit d'une entreprise à plusieurs, les personnes travaillent principalement en parallèle. Au sein du



SERVICE DE SOINS À DOMICILE, par exemple, les infirmières et infirmiers ont chacun leurs clients. Les trente-deux personnes font la plupart du temps un travail similaire mais avec différents patients répartis dans une zone géographique donnée. Généralement, un patient sera visité à son domicile plusieurs fois par semaine, voire quotidiennement, durant des mois ou des années. Chaque travailleur prodigue des soins infirmiers, réalise éventuellement une toilette, commande et administre des médicaments, communique avec le médecin traitant et les proches, accompagne une admission à l'hôpital si nécessaire, et enregistre les données. La plupart du temps, toutes les tâches chez un patient sont accomplies en un temps qui varie de dix minutes à une heure. Chaque infirmier et infirmière fait seul le tour de ses patients, mais un remplacement est prévu en cas d'absence. Le travail individuel en parallèle n'exclut pas l'organisation des travailleurs en groupements géographiques ou thématiques.

Les personnes qui exercent une profession libérale sont qualifiées pour fournir un service complet à leurs clients. Outre le SERVICE DE SOINS À DOMICILE, il y a parmi les entreprises de cette étude le CABINET D'AVOCATS et le BUREAU COMPTABLE pour lequel une structure d'individus travaillant en parallèle pourrait être appropriée. Mais les travailleurs du SERVICE IT (proposant du soutien informatique aux clients), les travailleurs du SERVICE D'EMPLOI (faisant le lien entre employeurs et futurs travailleurs) et les libraires (achetant et vendant des livres aux clients) peuvent, eux aussi, fournir un service complet dans un temps acceptable pour les clients. Certes, cela dépend de la complexité du service fourni. Pour certains projets IT, par exemple, il sera nécessaire de constituer une équipe de plusieurs personnes.

Une chaîne d'activités courte rend possible une organisation du travail basée sur des individus travaillant en parallèle, ce qui amène des avantages au niveau de la coordination. Chaque travailleur maîtrise à peu près l'ensemble des tâches au sein de l'entreprise, a un aperçu complet du processus de production, et reçoit un retour direct des clients. Au quotidien, les travailleurs ont rarement besoin de coordonner leurs activités avec les autres travailleurs car ils peuvent effectuer leurs tâches presque indépendamment des autres travailleurs. La structure de soutien peut donc rester légère. Par contre, l'interdépendance limitée fait que les relations entre travailleurs ne sont pas nécessairement développées, ce qui peut constituer un risque pour l'intégration des personnes dans un collectif. Par conséquent, il sera le plus souvent nécessaire de développer des mécanismes pour favoriser cette intégration. En revanche, le fait que les métiers des personnes soient similaires peut faciliter la recherche d'un accord collectif.

D'autres biens et services requièrent l'implication de plusieurs personnes simultanément. Pour répondre à la demande d'un client, il faudra ici une équipe composée de plusieurs personnes qui mettent ensemble leurs compétences spécialisées. Dans le BUREAU DE

COMMUNICATION BLEU, par exemple, pour mener à bien la plupart des campagnes de communication, il est nécessaire de rassembler plusieurs personnes qui assument chacune un rôle spécifique. Pour chaque nouvelle campagne, une équipe est constituée : elle peut inclure les rôles de directeur artistique, de graphiste, de stratège et de gestionnaire de projet, en fonction des besoins de la campagne. Cette équipe prend en charge l'élaboration du projet du début jusqu'à la fin. Parce que le bureau de communication réalise plusieurs campagnes à la fois, chaque travailleur fait partie au même moment de plusieurs équipes de taille et de composition variables. Dans d'autres entreprises, les équipes qui travaillent en parallèle pourraient ne pas être variables mais fixes, c'est-à-dire de taille et composition constante. Le travail sur chantier requiert souvent aussi des équipes pour faire avancer le travail. Soit pour combiner plusieurs spécialités ou simplement pour un montage qui ne peut pas être réalisé par une personne seule.

Parmi les entreprises étudiées, l'ENTREPRISE DE PEINTURE, l'ENTREPRISE DE CONSTRUCTION, le BUREAU DE COMMUNICATION BLEU et le BUREAU DE COMMUNICATION VERT sont celles dont la chaîne d'activités de production de biens et services amène à impliquer plusieurs personnes travaillant en équipe. En fonction du nombre de travailleurs et de la complexité des projets, la structure de production pourrait se baser sur plusieurs équipes travaillant en parallèle. Dans les entreprises étudiées, la chaîne d'activités pour la production de leurs biens et services reste relativement courte et la taille des équipes peut rester limitée.

Pour une chaîne d'activités courte mais complexe, une structuration de la production basée sur des équipes travaillant en parallèle représente la division minimale des tâches. Comme pour les individus travaillant en parallèle, assez peu de tâches doivent être réalisées de manière centralisée. Chaque équipe peut être considérée comme une mini-entreprise avec les ressources et compétences nécessaires pour mener à bien le projet concerné. Les métiers peuvent être similaires ou complémentaires, et chaque travailleur apporte des compétences spécialisées. La coordination du travail se réalise de manière continue entre les membres de l'équipe qui sont en petit nombre dans le cas des entreprises dans notre étude, ce qui facilite la tâche. Quand les équipes sont de composition variable, les travailleurs auront des interactions avec la plupart des autres, ce qui favorise l'intégration de l'ensemble des travailleurs, mais entraîne un besoin de planification du temps entre équipes. Dans le cas d'équipes fixes, il y a un risque de division entre groupes de travailleurs. Il sera nécessaire de développer des dispositifs pour l'intégration entre les membres de différentes équipes.

Il y a aussi des biens et des services dont la production implique plusieurs étapes qui peuvent être prises en charge par plusieurs travailleurs qui interviennent les uns après les autres. Chaque poste de travail occupe une place entre le lancement du processus et la finalisation du produit. L'apport de chaque travailleur, avec sa spécialité spécifique fait avancer le processus de production jusqu'au moment où le produit est fourni au client. La chaîne d'activités est longue et les travailleurs travaillent de façon séquentielle pour

répondre à la demande du client. L'IMPRIMERIE est un exemple de ce type de chaîne. Les activités dans une imprimerie s'enchaînent. Un travail d'impression commence avec la commande d'un client. Le papier et les autres matériaux nécessaires sont en stock ou doivent être commandés. La mise en page sur ordinateur et la préparation des plaques d'impression se fait ensuite. Après l'impression suit le façonnage du travail, qui consiste à couper, plier et relier les feuilles. Finalement, le travail fini est livré au client. Un même travailleur peut éventuellement prendre en charge plus d'une tâche dans ce processus de production. C'est le cas dans l'IMPRIMERIE, mais cela ne change rien au fait que les différentes tâches sont à effectuer dans un certain ordre et que chaque poste de travail requiert des compétences spécifiques.

Preennent également la forme d'une séquence d'activités, chacune étant à réaliser par une personne exerçant un métier différent: la production et la vente des fromages (la FROMAGERIE) ; la commande, le stockage, la vente et la distribution des produits alimentaires (le GROSSISTE ALIMENTAIRE) ; l'identification, la récupération sur chantier, le traitement et la revente des matériaux de valeur dans les bâtiments (l'ENTREPRISE DE RÉUTILISATION DES MATÉRIAUX), le travail de la tôle et la soudure (ATELIER DU MÉTAL) ; et le dessin des plans, la préfabrication des panneaux et le montage au chantier (l'ENTREPRISE DE FABRICATION DES ÉCOMAISONS).

Une chaîne d'activités longue pour la production d'un bien ou service conduit à une structure de production basée sur des individus, ou des petites équipes, qui travaillent de façon séquentielle. Ce type de structure de production requiert une planification centrale qui permet d'assurer une continuité dans le service aux clients. L'intégration des travailleurs, de métiers différents et n'ayant qu'un aperçu partiel du processus de production, peut s'avérer plus difficile. Un travailleur ne croise pas nécessairement les autres personnes, à part ceux qui occupent, dans la chaîne, les postes de travail juste avant ou juste après lui et les personnes qui éventuellement travaillent sur la même tâche que lui. Des dispositifs sont à développer pour l'intégration entre personnes qui sont plus éloignées les uns des autres dans la chaîne de production et pour permettre à tous une vue de l'ensemble des activités de production.

Parmi les entreprises étudiées, il n'y a pas d'entreprises qui produisent des biens ou des services avec une chaîne d'activités longue et complexe, comme les entreprises de l'industrie chimique, la production de voitures, les activités bancaires, la production pharmaceutique ou la production des appareils électroniques. Une chaîne d'activités longue et complexe imposerait une structure de production basée soit sur des équipes qui travaillent de façon séquentielle soit sur des équipes organisées de manière imbriquée.

## 4.4 Origine et initiateurs de l'entreprise

Un troisième aspect tient aux histoires de fondation des entreprises. Il est possible de distinguer les coopératives de travailleurs selon leur origine. Une coopérative de travailleurs peut voir le jour comme une 'création ex nihilo' ou avoir des antécédents dans une autre entreprise. L'origine ainsi que le besoin de capital impactent les ressources et les libertés dont les travailleurs disposent au départ pour le développement économique de leur activité. Charmettant, Juban, Magne, Renou et Valet (2013) distinguent ainsi la 'reprise d'entreprise' (reprise par les salariés d'entreprise en difficultés), 'l'entreprise transformée' (le changement de statut d'une entreprise ou la transmission d'entreprise saine aux salariés), 'l'association transformée' (une association ayant changé de statut par exemple suite à un processus de professionnalisation) et 'l'essaimage' (quand un groupe de salariés d'une entreprise créent une nouvelle entreprise). Dans le contexte de cette étude, 'l'entreprise transformée' et de 'l'association transformée' désigne une transformation du mode de gouvernement (qui gouverne) et non pas le statut juridique en soi, qui ne correspond pas toujours à la réalité. Le tableau ci-dessous reprend l'origine de création de chaque entreprise. Il est à noter que les travailleurs ne sont pas toujours les seuls fondateurs et sociétaires de l'entreprise.

Une autre manière de distinguer les entreprises étudiées est en fonction des personnes qui ont créé l'entreprise et des rapports entre elles. Ceci est pertinent pour la compréhension du travail d'intégration des personnes dans un collectif. Sauf dans le cas d'une reprise, d'une transmission ou d'une transformation d'entreprise, il est rare que plus de cinq travailleurs participent à la fondation de l'entreprise. C'est logique car l'activité économique doit encore être établie. Il est possible de distinguer les entreprises dans cette étude selon quatre situations de départ qui ont chacune des implications pour l'intégration des personnes.

La première situation de départ est la création d'entreprise par une seule personne ou éventuellement par deux personnes. L'IMPRIMERIE, par exemple, était prise en main par deux personnes qui s'occupaient déjà des imprimés au sein d'une association. Avec le soutien de cette association, favorable à l'autogestion, elles saisissaient l'opportunité de reprendre une ancienne imprimerie. À un moment donné, le nombre de travailleurs s'élevait à onze travailleurs. Formellement, l'IMPRIMERIE fonctionnait sous le statut juridique d'une association sans but lucratif jusqu'à il y a onze ans quand le statut juridique de société coopérative a été adopté (avec des parts financières distribuées parmi les travailleurs), sans que le fonctionnement change. L'autogestion est restée au cœur du fonctionnement tout au long des quarante-quatre années d'existence de l'entreprise. Quand une entreprise est créée par une seule personne ou par deux personnes, une dynamique de groupe n'est pas présente dès le départ. Au contraire, une ou deux personnes s'habituent à contrôler l'entreprise. Une

coopérative de travailleurs suppose que ce pouvoir doit d'abord être transféré et ensuite partagé avec des nouveaux entrants. Cela n'est guère évident, ni sur le plan des risques réels et perçus pour le développement de l'entreprise ni sur le plan des émotions des personnes concernées.

**Tableau 6 : Entreprises classées selon leurs initiateurs**

Initiateurs	Entreprises classées selon les initiateurs (avec information sur leurs antécédents)	Implications pour l'intégration des travailleurs
Une seule personne ou deux personnes	l'imprimerie (essaimage), la librairie (entreprise transformée), le grossiste alimentaire (essaimage), le service d'emploi (ex nihilo), le service IT (ex nihilo), l'entreprise de peinture (ex nihilo), l'entreprise de construction (entreprise transformée)	Une ou deux personne(s) qui contrôle(nt) tout ou une grande partie de l'entreprise et qui après un certain temps cherchent à transférer une partie de pouvoir et de responsabilité aux nouveaux entrants avec tous les risques que cela peut impliquer pour l'entreprise et les personnes concernées.
Plusieurs personnes qui commencent à travailler ensemble	la fromagerie (ex nihilo), le bureau comptable (ex nihilo), le bureau de communication vert (ex nihilo)	Plusieurs personnes qui développent des relations de travail entre eux lors du démarrage de l'entreprise. Si elles réussissent, il est probable qu'un groupe soudé en ressort, groupe qui peut éprouver des difficultés à intégrer d'autres personnes
Plusieurs personnes qui travaillaient dans une même entreprise où l'organisation du travail était prise en charge par un gestionnaire	l'atelier du métal (reprise d'entreprise), le cabinet d'avocats (essaimage)	Plusieurs personnes qui essaient de transformer leur manière de collaborer tout en évitant de retomber sur d'anciennes solutions, besoins et comportements dans des situations de difficulté.
Plusieurs personnes qui travaillent déjà en collectif et transforment leur activité ou développent une nouvelle initiative	l'entreprise de réutilisation des matériaux (essaimage), l'entreprise de fabrication des écomaisons (association transformée), le service de soins à domicile (association transformée), le bureau de communication bleu (association transformée)	Plusieurs personnes qui ont déjà des relations de coopération entre eux, mais qui peuvent constater des lacunes dans leur fonctionnement face à des pressions économiques en même temps que des solutions managériales leur sont suggérées.

La deuxième, troisième et quatrième situation de départ distinguée dans le tableau ci-dessus concernent la fondation par au moins trois personnes, ce qui implique une dynamique de groupe dès le départ. Anzieu et Martin (2017, 28-29) précisent : « Le groupe commence avec la présence d'un tiers dans une paire et avec les phénomènes consécutifs de coalition, de rejet, de majorité, de minorité ». Dans la mesure où les autres travailleurs peuvent former

une majorité sans lui, un travailleur n'a pas nécessairement un contrôle sur l'entreprise. Ainsi, les personnes doivent tenir compte du fait que des phénomènes de groupe peuvent se produire. Dès la fondation de l'entreprise, elles doivent prévenir et gérer les aspects problématiques. Cela peut les aider à anticiper l'accueil de nouvelles personnes. Les entreprises initiées par un groupe peuvent encore être distinguées selon le type de relations de travail lors du démarrage : inexistantes, antérieurement médiées par un gestionnaire ou déjà coopératives.

La deuxième situation de départ concerne un petit groupe d'amis ou de connaissances qui travaillent ensemble pour la première fois et qui doivent développer des relations de travail. Dans la troisième situation de départ, les initiateurs ont déjà travaillé ensemble, mais dans une entreprise où l'organisation du travail était prise en charge par un gestionnaire. Dès lors, le défi des initiateurs sera de transformer leur manière de collaborer. Il peut être difficile de ne pas retomber sur d'anciennes solutions, besoins et comportements, surtout dans des situations de difficulté. Charmettant, Boissin, Juban, Magne et Renou (2017, 8) portent attention à la transformation coopérative, qui est « à l'origine d'un renouvellement de la 'configuration relationnelle' existante, [c'est un] processus institutionnalisant créateur de nouvelles manières de gouverner, manager et réguler le collectif ». La quatrième situation de départ distinguée ici concerne les entreprises où les travailleurs étaient déjà habitués au travail coopératif, mais dont l'activité s'ouvre sur un (nouveau) marché. Les quatre initiateurs du BUREAU DE COMMUNICATION BLEU, travaillaient déjà ensemble sur des campagnes, mais ont voulu créer des emplois à temps plein pour eux-mêmes ce qui demandait un travail de professionnalisation. Au sein du SERVICE DE SOIN À DOMICILE, une dizaine de personnes déjà liée entre elles sous forme d'un partenariat ont institué une entreprise leur permettant de signer des contrats pour fournir de soins dans les résidences-services. Dans ces cas, l'intégration des personnes est facilitée par le fait qu'elles coopéraient déjà, mais les pressions économiques en combinaison avec des suggestions d'adoption de solutions managériales pourraient menacer la nous-relation existante.

## **4.5 Motivations pour travailler au sein de l'entreprise**

On peut aussi distinguer les entreprises sur base des raisons pour lesquelles leurs fondateurs les ont créées et pour lesquelles d'autres travailleurs les ont rejoints. Ces raisons interviennent dans la définition du projet de l'entreprise. Une comparaison entre entreprises demanderait l'identification des raisons pour la création ou l'association chez chaque travailleur pour ensuite déterminer la constellation des raisons propres à chacune des entreprises. On ne dispose pas de ces données et si on les avait, elles seraient difficiles à

interpréter. Néanmoins, sur base des entretiens, il est possible de constater que les raisons mises en avant diffèrent entre personnes au sein d'une même entreprise et que les raisons mentionnées par l'ensemble des informateurs sont multiples et comprennent des aspects financiers, pratiques, relationnels, éthiques ainsi que des aspects liés à la qualité de vie au travail.

La plupart des informateurs ont fait mention de plusieurs aspects qui les ont conduit à créer ou à rejoindre l'entreprise, ou qui les motivent à y rester. Les raisons ont été regroupées en quatre rubriques (cf. tableau). Une première rubrique concerne l'intérêt de collaborer avec d'autres personnes, c'est-à-dire de partager le travail, les compétences ou les ressources. Cette collaboration constituait pour certains une motivation prépondérante. Plusieurs personnes qui avaient travaillé sous statut d'indépendant ont souhaité travailler ensemble avec d'autres sans faire le pas vers l'emploi sous statut de salarié dans une entreprise conventionnelle. La deuxième rubrique regroupe des raisons portant sur l'objet de l'entreprise. Pour un nombre de personnes, la finalité de l'activité (ou l'emploi en soi dans le cas de la reprise d'entreprise) a été la raison de rejoindre l'entreprise sans nécessairement beaucoup s'intéresser à la forme de l'entreprise. La troisième rubrique regroupe les raisons liées à la participation au gouvernement de l'entreprise, alors que la quatrième rubrique regroupe les raisons liées à la participation à l'organisation.

Les raisons mentionnées sont multiples et variées. Elles sont en partie liées à l'histoire d'emploi personnelle des travailleurs et les possibilités alternatives d'emploi. Plusieurs infirmières du SERVICE DE SOINS À DOMICILE, par exemple, expliquent leur choix dans le cadre d'une évaluation coût-bénéfices de différentes situations d'emploi. En Belgique, un infirmier ou infirmière à domicile travaille soit seul(e), soit avec quelques autres dans un réseau informel, soit au sein d'une grande organisation appartenant le plus souvent à l'un des piliers historiques de la société belge. La conciliation entre vie privée et vie professionnelle, le revenu et l'exercice du métier selon leur déontologie personnelle sont au centre de leurs préoccupations. L'IMPRIMERIE de son côté réunit des personnes qui expriment surtout un refus d'être soumis aux directives d'une autre personne, et une volonté d'être en charge de leur temps de travail et de leur sécurité d'emploi. Elles comparent leur situation à l'alternative d'être salarié dans une grande imprimerie avec une chaîne de commande verticale, travail posté et une parcellisation des tâches.

**Tableau 7 : Raisons soulevées pour travailler au sein des entreprises étudiées**

Intérêt dans la collaboration avec d'autres	Intérêt dans l'objet de l'entreprise
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Plus de sécurité économique</li> <li>- Amélioration conciliation vie privée et vie professionnelle</li> <li>- Complémentarité entre personnes qui renforce le projet et le revenu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- L'emploi correspond au métier et aux compétences de la personne et/ou permet de les développer</li> <li>- Affinité avec la finalité sociétale de l'activité de l'entreprise</li> </ul>
Intérêt pour la participation au gouvernement de l'entreprise	Intérêt pour la participation à l'organisation
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Renforcement viabilité et performance de l'entreprise par la mise en commun des ressources, compétences et risques</li> <li>- Sécurité d'emploi, ne pas pouvoir être licencié</li> <li>- Participation aux bénéfices financiers</li> <li>- Éviter les cotisations patronales liées à des salariés (travailler ensemble sous statut d'indépendant)</li> <li>- Pouvoir travailler sous statut d'indépendant (avantages pratiques et/ou esprit de liberté, fierté)</li> <li>- Cohérence avec la philosophie des clients et/ou partenaires</li> <li>- Décourager le phénomène de passage fréquent d'une organisation à l'autre parmi les collaborateurs (par exemple dans le secteur IT ou de la communication)</li> <li>- Envie d'entreprendre et de co-déterminer le projet de l'entreprise</li> <li>- Principe de justice : partager les décisions et les bénéfices avec les collaborateurs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Co-décision par rapport à l'organisation du travail et les conditions de travail</li> <li>- Refus d'être soumis aux directives d'une autre personne, esprit de liberté</li> <li>- Exercice du métier selon sa déontologie personnelle, sans intervention par des gestionnaires</li> <li>- Prendre en charge un paquet d'activités plus riche en contenu, ne pas seulement exécuter les tâches mais aussi réfléchir</li> <li>- La vie au travail, l'ambiance</li> <li>- Désister de diriger et contrôler d'autres personnes, continuer à exercer son métier de base</li> <li>- Partager du stress, de l'intelligence, de sentiment de responsabilité ; ne pas se sentir seule aux commandes</li> <li>- Éviter le coût associé avec le salaire d'une personne dédiée à la gestion de l'entreprise</li> <li>- L'idéal de l'économie collaborative, de partage, une relation plus directe avec les clients</li> <li>- Apprentissage des compétences de gestion ou du métier par le travail collaboratif avec des personnes plus expérimentées</li> </ul>

Note : Toutes les raisons ne sont pas d'application dans chacune des entreprises.

La participation à l'organisation n'est pas toujours recherchée comme un but en soi. Le fait de répartir les activités organisationnelles et de travailler sans gestionnaire dédié peut être une conséquence non souhaitée, liée soit à un manque de ressources financières ou à d'autres choix et priorités. Dans le SERVICE DE SOINS À DOMICILE, une des raisons mentionnées pour répartir les activités de soutien est de limiter les coûts généraux et une autre est que la personne qui pourrait assumer le travail de gestion à temps plein (et en fait déjà une grande partie) souhaite continuer à exercer son métier d'infirmier. Cette dernière raison, continuer à exercer le métier de base, a aussi été soulevée, parmi d'autres raisons, par le fondateur de l'ENTREPRISE DE PEINTURE et par le co-fondateur de l'ENTREPRISE DE CONSTRUCTION. Généralement, un entrepreneur qui commence seul et veut faire grandir son entreprise finit par s'occuper des clients, de l'achat des matériaux, de l'administration et du contrôle de chantier. L'envie de continuer à exercer le métier de base, le refus de la charge de diriger ou de s'occuper de salariés, ou un manque ressenti de compétences peuvent ainsi



être des raisons pour lesquelles un fondateur d'entreprise cherche d'autres personnes prêtes à co-gouverner et à co-organiser l'entreprise. Dans le BUREAU DE COMMUNICATION VERT une des raisons initiales était aussi de décourager, chez les collaborateurs, le phénomène fréquent dans ce secteur d'activités, de passage d'une organisation à l'autre. En effet, les raisons des initiateurs pour fonder une entreprise coopérative et maintenir un fonctionnement coopératif peuvent être de nature idéaliste, pragmatique ou un mélange des deux. Plusieurs personnes ont parlé de mauvaises expériences pendant un emploi précédent ou d'expériences positives avec le travail collaboratif, par exemple au sein d'un mouvement de jeunesse.

Puisqu'une grande partie de toutes les PME est fondée par un seul initiateur ou par un petit groupe d'initiateurs, la motivation de ces personnes – qui ont investi beaucoup d'énergie et du temps dans le démarrage de l'activité – à partager le pouvoir et les bénéfices avec des nouveaux entrants constitue un facteur important dans le développement général des coopératives de travailleurs. Le processus le plus 'normal', du moins aujourd'hui, consiste à ce que les fondateurs assument le rôle d'associés et de gestionnaires s'ils travaillent dans l'entreprise. La question qui se pose est donc de savoir pourquoi certains fondateurs choisissent de ne pas se réserver ces rôles pour eux-mêmes. Ces raisons peuvent également avoir une influence sur l'évolution de l'entreprise concernée. Au sein de quelques entreprises étudiées, l'extension du sociétariat à de nouveaux entrants a été arrêtée à un moment donné et, dans quelques autres, une partie du pouvoir organisationnel est restée entre les mains des fondateurs. Les autres entreprises ont grandi en restant ouvertes à la pleine participation des nouveaux entrants. L'évolution dans l'une ou l'autre direction porte souvent sur une réflexion autour des avantages, désavantages, risques et opportunités qui sont influencées par les raisons pour lesquelles les personnes adhèrent à leur mode d'organisation.

Les raisons qui conduisent à la fondation peuvent être différentes des raisons pour lesquelles de nouveaux travailleurs s'intéressent à l'entreprise. Au sein du BUREAU DE COMMUNICATION BLEU, par exemple, plusieurs raisons étaient mentionnées par les initiateurs et par les personnes qui ont rejoint l'entreprise plus récemment, mais d'autres raisons étaient différentes. Les fondateurs, ayant travaillé ensemble longtemps, comme bénévoles ou avec un revenu limité à côté d'un autre emploi exercé à titre principal, se sont rendu compte à travers l'expérimentation d'autres modèles d'organisation fréquemment appliqués dans des bureaux de communication, que le partage des activités organisationnelles est la seule manière qui leur convient. Un des nouveaux entrants indiquait lors de l'entretien qu'une manière 'horizontale' de gérer l'entreprise n'est pas pour elle un critère indispensable lors de la recherche d'un emploi. Un autre soulignait les opportunités d'apprentissage du métier et de la gestion. À côté d'une possible différence

entre les priorités des initiateurs et des nouveaux entrants, les priorités d'une même personne peuvent aussi changer dans le temps en raison de facteurs externes au lieu de travail ou en raison des expériences positives ou négatives vécues au sein de l'entreprise. Ces changements de priorités joueront ensuite un rôle dans l'évolution du gouvernement et de l'organisation du travail.

Une dernière remarque concerne le degré d'homogénéité des motivations parmi les travailleurs. Quand les motivations des travailleurs se ressemblent, l'intégration des personnes et la recherche des solutions organisationnelles aux problèmes qui se posent seront plus faciles à mener (Rothschild et Whitt 1989, 95). À cet égard, il convient de mentionner l'existence de processus de sélection et d'auto-sélection à l'entrée de l'entreprise, ainsi que le fait que les préférences des personnes se construisent aussi au fil du temps lors des interactions avec les autres travailleurs.

## 4.6 Conclusion

Ce chapitre visait à introduire les entreprises dans cette étude et à les situer par rapport aux autres entreprises coopératives et non-coopératives. La présentation des informations sur le nombre de travailleurs, les activités de production, l'origine de l'entreprise et les motivations pour travailler au sein de l'entreprise a aussi permis une première appréhension des facteurs qui interviennent lors de la recherche d'une manière d'organiser qui préserve le collectif. Vu la diversité des entreprises et des travailleurs, il peut être attendu que les activités organisationnelles pour obtenir une performance collective ne seront pas les mêmes. En plus, ces activités seront à inventer et réinventer dans un contexte dynamique.

Afin de réaliser le projet d'entreprise tout en maintenant une nous-relation, les travailleurs de chaque entreprise doivent surmonter de nombreuses 'épreuves' économiques et sociales lors de la vie de l'entreprise. Confronté à une épreuve, il y a toujours plusieurs options d'action possibles, mais certaines options font plus de sens que d'autres étant donné le cheminement et les caractéristiques de l'entreprise ainsi que son environnement externe. Parmi ces variables de la situation d'action on a mis en avant le nombre de travailleurs, la chaîne d'activités du bien ou service, l'état du collectif initial et les motivations des travailleurs. Il y en a d'autres comme les compétences des travailleurs, la composition par âge, le marché du travail, la concurrence, le besoin de capital, les clients, le code des sociétés et le droit social. Une modification des activités organisationnelles pour répondre à des

changements internes ou externes n'est donc pas effectuée dans le vide. Une solution modèle ou un idéal autogestionnaire ne peut pas être appliqué tel quel. Il est important de tenir compte de ces variables lors de l'analyse, même si elles ne seront traitées que partiellement.

Une appréciation de la diversité des situations d'action dans lesquelles les travailleurs se trouvent met aussi en garde contre un jugement trop rapide des activités organisationnelles. Le défi de trouver une réponse aux différentes épreuves, en adéquation avec le contexte interne et externe n'est pas à sous-estimer. Encore faut-il que cette réponse renforce au lieu d'affaiblir l'intégration des comportements, sans pour autant recourir à la domination par une minorité ou à la soumission. En outre, plutôt qu'une décision de refonte d'organisation du jour au lendemain, l'adoption d'une manière d'organiser renforçant la nous-relation entre travailleurs est à situer dans une continuité des changements organisationnels incrémentales. Quand on peut observer une certaine division entre personnes qui organisent et d'autres qui subissent plutôt l'organisation, il est difficile de savoir s'il s'agit d'une entreprise où le transfert du pouvoir des fondateurs vers les autres n'est pas encore complétée ou s'il s'agit d'une entreprise où les activités organisationnelles ont conduit à une centralisation graduelle du pouvoir entre les mains d'une minorité. Faute d'un suivi longitudinal, il est du moins nécessaire de reconnaître qu'une entreprise au moment de l'entretien se situe à un point dans un processus qui peut mener soit à une désintégration soit à une (ré)intégration des personnes dans une nous-relation. D'où tout l'intérêt de tenter de comprendre les raisonnements des travailleurs par rapport au travail d'organisation qu'ils font au quotidien. Avant d'aborder le travail d'organisation, il est utile de se pencher sur le vécu des travailleurs au sein des entreprises étudiées.

## 5 Le vécu du travail coopératif

Ce chapitre a pour but d'explorer comment les travailleurs vivent leur expérience de travail au sein des entreprises sélectionnées. Le but n'est pas d'évaluer le degré d'agentivité, mais d'en savoir plus sur la nature de l'agentivité qu'ils vivent afin d'apprécier son ampleur et ses limites. L'agentivité est à distinguer du bien-être ou de la satisfaction. En fait, elle peut entraîner une charge mentale et un sentiment d'inconfort, bien qu'elle soit considérée comme propice au développement humain. On ne peut que tracer les contours généraux, car l'agentivité des travailleurs, liée aux conditions organisationnelles, est à apprécier au niveau de chaque entreprise. Le contenu de ce chapitre a d'abord été développé sur base des entretiens conduits au sein de l'IMPRIMERIE, du SERVICE DE SOINS À DOMICILE et du BUREAU DE COMMUNICATION BLEU. Cinq personnes ont été interviewées dans chacune de ces entreprises. Les entretiens avec les autres informateurs ont ensuite complété ce contenu, sans analyser les différences entre entreprises. De plus, il faut noter que l'étude de la question de l'agentivité des travailleurs à partir des caractéristiques organisationnelles est limitative car l'agentivité est en réalité à apprécier au niveau de chaque individu. La manière d'organiser n'a pas des effets uniformes sur les travailleurs, comme le montre entre autres l'étude de Coutinho. À l'aide de méthodes mixtes, Coutinho (2016) démontre que l'exercice d'influence par un travailleur dépend de l'interaction entre caractéristiques organisationnelles et ressources personnelles. Il identifie comme facteurs favorables l'expertise de gestion, l'expérience de travail, les aptitudes relationnelles d'une personne, mais aussi sa position dans les réseaux sociaux au sein de l'entreprise, liée à la fois aux caractéristiques personnelles et aux caractéristiques de son poste de travail. L'étude montre que les travailleurs plus 'centraux' dans les réseaux sociaux ont plus facilement accès aux informations et contrôlent la diffusion de ces informations, ce qui contribue à leur capacité d'agir. L'étude illustre ainsi le fait que des différences en termes d'agentivité peuvent être observées entre les travailleurs d'une même entreprise, en fonction des ressources à leur disposition. C'est pourquoi, il est difficile de généraliser à l'ensemble des travailleurs d'une entreprise des observations du degré d'agentivité d'un petit nombre d'entre eux. Cependant, les entretiens conduits avec les informateurs peuvent fournir quelques enseignements sur la nature de la capacité d'agir des travailleurs dans des entreprises où l'esprit coopératif est concrétisé.

Le premier sous-chapitre vise à clarifier ce que les informateurs entendent par l'expression « travailler ensemble », une notion qui revient souvent et qui ressort de leur comparaison avec une distinction entre subordonnés et supérieurs (cf. chapitre 5.1). Le deuxième sous-chapitre se focalise sur les caractéristiques et les implications d'une relation de coopération

(cf. chapitre 5.2). Le troisième sous-chapitre tente de saisir l'expérience d'être à la fois travailleur, organisateur et gouverneur et d'en explorer l'impact sur le travail (cf. chapitre 5.3). On abordera aussi la signification de l'obligation qui semble découler des relations coopératives.

## **5.1 Abandon de la relation subordonné-supérieur**

L'expression « travailler ensemble » est au cœur du discours des informateurs : ils l'opposent à la relation entre subordonné et supérieur. Le contenu de cette expression semble être influencé par le type d'expérience qu'ils ont vécue auparavant ou par l'image stéréotypée qu'ils ont de la position du subordonné ou du chef. Mais elle révèle aussi les particularités de leur entreprise actuelle. Les comparaisons forment ainsi des balises pour qualifier et expliciter l'expérience actuelle. On peut remarquer que leur base de comparaison n'est pas la même. Ceux qui étaient indépendants auparavant soulignent par exemple le sentiment d'appartenance à un groupe. Ceux qui étaient dirigeants attirent l'attention sur le partage des responsabilités. Ceux qui avaient surtout une expérience de salarié mettent en avant que leur implication dans l'entreprise déborde les contours de leur métier. Un grand nombre d'informateurs racontent avoir dû « passer d'une mentalité de salarié à une mentalité d'entrepreneur » ou parlent de la nécessité de « sortir du réflexe employeur-employé ». Cette dernière expression ne vient pas uniquement des personnes qui expliquent les particularités de leur expérience actuelle en comparaison avec une position de subordonné. « Travailler ensemble » constitue aussi une transformation pour ceux qui comparent avec un rôle de gestionnaire dans une entreprise qui n'est pas gérée par les travailleurs.

### **5.1.1 Comparaison avec la position de subordonné**

Plusieurs personnes font valoir qu'elles se sentent beaucoup moins contraintes, limitées ou réduites que dans une autre entreprise. Comm-bleu-2, par exemple, avoue qu'il se sentait limité dans son emploi précédent, au sein d'une banque. Comme il ne devait participer qu'aux tâches appartenant à sa fonction, il avait l'impression que personne ne s'intéressait à ses réflexions sur d'autres aspects de l'entreprise.

« Là-bas, tu sentais très fort ce qu'était ton rôle, ta fonction, ce que tu devais faire, ce qu'on attendait de toi. Si tu avais de bonnes idées sur d'autres produits... Une campagne aurait pu

être [réalisée] de manière très différente de l'agence créative qui l'a développée. Mais il n'y avait pas d'écoute. (...). Oui, je pense que le sentiment négatif est que tu te sens contraint. » (Comm-bleu-2)

En contraste, au sein du bureau de communication qu'il co-gère avec ses collègues, Comm-bleu-2 ne se sent plus confiné dans le rôle de répondre uniquement aux attentes d'autrui dans le cadre restreint de sa fonction. Ses initiatives et ses idées pour le fonctionnement de l'entreprise dans son ensemble sont légitimes. En fait, non seulement légitimes, mais en font même partie intégrante, car il ajoute que l'attention permanente au fonctionnement de l'entreprise peut aussi être exigeant. De son expérience dans la banque, il dit: « Ce qui était positif, c'était que je savais ce qu'il fallait faire. Je ne devais pas y réfléchir, simplement exécuter ». Ce ressenti fait écho chez Librairie-1 :

« Pour moi en tout cas, une des grosses différences, c'est que je crois que je... Parfois j'aimerais bien avoir la légèreté d'avoir moins dans la tête, moins à gérer, moins de stress, moins de responsabilité... de me dire, tiens, pendant six mois je repasse employé et je profite. Même si on est cinq et qu'on partage le stress, c'est quand même quelque chose qui est contraignant je trouve, enfin plus présent dans l'esprit aussi le reste du temps. Quand on est en congé on pense quand même un peu à la librairie. » (Librairie-1)

Un travailleur devient co-responsable du fonctionnement de l'entreprise. Son pouvoir accru lui permet mais aussi l'oblige à contribuer en cherchant des solutions, en montrant une souplesse, et en prenant des initiatives. Cette implication complète l'expérience du travail même :

« Prendre une décision relativement ensemble. Je n'ai pas connu cela dans les autres imprimeries dans lesquelles j'ai travaillé. Non, regardes ce qu'il y a sur ton reçu, c'est ce que tu dois faire, rien de plus, tu n'as plus à réfléchir. Non, ça n'a pas résonné en moi. Et c'est pourquoi j'ai accepté ce poste vacant. Comment peux-tu arriver à un bon résultat en se parlant simplement les uns avec les autres ? Comme 'c'est notre problème, comment allons-nous le résoudre la prochaine fois'. C'est l'idéal en fait. (...) J'ai été élevé comme ça. Je suis également le fils d'un indépendant. Dès l'âge de 12 ans, j'ai travaillé dans l'entreprise, du coup... Je ne pouvais pas le faire, aller travailler à un horaire normal de neuf à cinq, je ne pouvais pas le faire. » (Imprimerie-5)

Ne pas attendre les ordres, mais aller à la recherche des solutions, avec ses collègues, caractérise pour Imprimerie-5 son expérience actuelle. L'investissement dans ses activités, dans les conditions de leur réalisation et dans le fonctionnement de l'entreprise lui permet d'« instituer entre les choses des liaisons à son initiative » et de laisser son empreinte (Clot 2008, 266). Clot (2010, 145) affirme que c'est dans le fait de « se rapprocher des nœuds du travail réel » que le travailleur réalise sa capacité à agir.

Les informateurs témoignent de leur souci pour le fonctionnement de l'entreprise, de pouvoir et de vouloir prendre des initiatives personnelles, et d'être engagé dans une réflexion pour trouver des solutions à des problèmes qui se posent. La différence avec un emploi où la personne ne disposait que des marges de manœuvre définies par une direction

semble importante pour tous, bien qu'elle soit plus marquée chez les informateurs qui comparent avec une expérience d'ouvrier ou de travailleur dans une grande usine.

L'absence de la figure du « chef » implique que les travailleurs n'exécutent pas leurs activités sous couvert d'une mission précise donnée de l'extérieur. Dans une mesure plus ou moins forte, les personnes prennent en charge leurs activités dans le cadre d'une organisation du travail négociée avec les autres travailleurs. Cette prise en charge n'est pas évidente pour tous :

« Une certaine forme d'indépendance dans le cadre de ton travail n'est pas un cadeau pour tout le monde. Parfois, les gens ont aussi besoin d'être dirigés : ils demandent 'dis-moi ce que je dois faire'. Et c'est un peu... Ici on suppose que tu vois ou sais quel est ton rôle dans l'ensemble. Et certaines personnes ont plus de mal avec ça que d'autres. (...) [On a eu une personne] qui s'en tenait un peu à des structures fixes et qui s'attendait effectivement à ce que le collectif soit la même forme de travail que dans une autre entreprise, où le contremaître vient dire 'et maintenant ceci et maintenant cela et puis de cette manière et puis d'une autre manière'. Et dès que cela n'est pas le cas, ces types de personnes sont incapables d'agir, ils n'ont pas de repères. » (Imprimerie-4)

Les repères pour orienter les activités ne sont pas aussi clairs et sûrs s'il n'y a pas de supérieur. Malgré plusieurs années d'accompagnement, la personne dont parle Imprimerie-4 n'a pas pu adopter une autre manière de travailler. Un autre savoir-faire et savoir-être doivent être déployés. Le degré d'éducation formelle ne joue pas nécessairement un rôle, comme le montre l'observation d'Avocats-1 par rapport à ces collègues qui exercent le métier d'avocat :

« Ceux qui partent, c'est soit ça ne leur convient pas parce qu'en fait il faut être très autonome, très responsable, on ne vous dit pas ce que vous devez faire, mais vous devez le faire quand même, et il y a des gens qui ont besoin d'organisation. (...) Ça existe encore. Qui ne sont pas à l'aise avec la liberté. Dans le travail, je parle. (...) Par exemple, décider de sa rémunération. J'ai le souvenir de quelqu'un qui n'est plus là, c'était impossible. J'ai dû l'aider à réfléchir à ça. 'Pourquoi vous ne décidez pas pour moi?'. Ça semble être des projets où les gens sont plus à l'aise et cetera et il y a des gens qui ne sont pas du tout à l'aise avec la liberté, qui ont besoin de cadre, qui ont besoin de contrainte. J'ai constaté ça. Je trouve ça dommage, mais c'est le cas. » (Avocats-1)

Certes, quand une personne arrive dans une nouvelle entreprise, il est toujours nécessaire d'apprendre des nouvelles habitudes, de s'adapter à la culture et de maîtriser un savoir-faire et savoir-être au sein de l'équipe. Mais les témoignages attestent d'une transformation plus profonde : ils ont dû « penser d'une autre manière », « changer sa façon de voir les choses », ou encore « se mettre quelque chose d'autre en tête ». Il faut pouvoir se défaire d'un 'formatage' induit par l'école ou un emploi précédent.

« Le gros inconvénient c'est que personne n'est formé à ça. C'est-à-dire que, bon, les ouvriers, pour leur faire comprendre qu'ils sont dans une coopérative. Ils viennent de... Lui, il vient d'une ancienne grosse société, moi je viens d'une ancienne grosse société aussi. Ben, on était tous les deux cadres dans une société, donc fatalement on a l'habitude de prendre des

responsabilités. Quand vous avez quelqu'un qui sort de l'école ou qui a été dans une autre boîte structurée et qu'il était ouvrier, il se demande un peu où il tombe. Car en gestion humaine, moi je l'ai toujours pris comme image depuis l'école primaire, on a quelqu'un qui dirige. Vous allez à l'armée, parce qu'à l'époque on avait notre service militaire, ben, vous avez quelqu'un qui vous dirige. Vous avez toujours un point de référence. Ici, comme je vous ai dit, c'est sphérique, donc il y a des points de référence pour certaines choses, mais il y a certaines choses où on va dire que le travailleur doit être son propre responsable. » (Métal-2)

Comm-bleu-4, qui arrivait dans le bureau de communication comme stagiaire, témoigne également d'un chemin parcouru pour sortir de la posture de subordonnée :

« Au début, parce que tu es habitué à être dans une classe... allez, c'est comme ça qu'on t'apprend à l'école. Tu as déjà l'idée qu'il y a un patron, des employés, donc j'ai eu un peu de mal au début à me rendre au même niveau que tout le monde. Mais grâce à l'équipe, j'y parviens déjà. » (Comm-bleu-4)

Les analogies mobilisées pour démarquer leur situation actuelle de la relation entre subordonné et supérieur sont révélateurs : le rapport d'un enfant à ses parents, d'un élève à ses enseignants, d'un soldat à son général. Dans ce contexte, il est intéressant de noter qu'Argyris (1957), un théoricien du management influent, questionne dans son premier livre les principes de l'organisation formelle du point de vue du développement de la personne. Il fait état d'une incongruence entre les besoins d'une personnalité mature et des principes d'organisation comme l'unité de direction, la chaîne de commande et la spécialisation des tâches. Au cours de son développement, l'enfant évolue de passif vers actif, de dépendant vers relativement indépendant, d'une position subordonnée vers une position égale ou supérieur aux autres proches, de capacités limitées et superficielles vers des capacités multiples et plus approfondies. Or, dit Argyris, sous les principes de l'organisation cités, les travailleurs ont peu de maîtrise sur leur environnement de travail, sont amenés à ne mobiliser que quelques-unes de leurs capacités, et tendent à se comporter de manière dépendante, subordonnée, et passive face à un supérieur. Argyris trouve que ces caractéristiques sont loin d'être adéquates pour le développement d'une personnalité mature. Aussi Pagès, Bonetti, De Gaulejac et Descendre (2019), dans leur étude de la filiale belge d'IBM dans les années 70, parlent d'une dépendance infantile qu'ils lient à un rapport de soumission-révolte. Selon eux, ce type de rapport peut être maintenu par l'organisation, même en absence de la figure classique de chef :

« L'organisation hypermoderne satisfait en partie des besoins très profonds de l'individu que ne satisfait pas l'organisation traditionnelle, besoins de liberté, d'initiative, de relations avec les autres, de rapports universels, à l'échelle de l'humanité entière, mais elle ne peut le faire qu'en maintenant une dépendance infantile envers elle-même. (...) L'individu peut s'y mouvoir plus à l'aise, avec un plus grand sentiment de liberté, d'objectivité, mais à condition qu'elles restent gouvernées tout entières par les règles et la logique de l'organisation, où se réfugient le non-dit, la dépendance infantile non surmontée de l'individu, ce qui enlève évidemment beaucoup de sens à cette liberté et à cette autonomie. » (Pagès et al. 2019, 266-67).

Contrairement à ces critiques sur l'entreprise conventionnelle, les informateurs vantent à travers leurs comparaisons et leurs analogies, un esprit d'initiative et de prise en charge de



leurs activités ainsi que d'eux-mêmes. Ne pas être 'subordonné', ni pouvoir se couvrir ou se cacher derrière des personnes qualifiées de 'supérieures', supprime selon eux un nombre de contraintes qui freinent le développement progressif de leur expérience et de leur maîtrise de la situation.

### **5.1.2 Comparaison avec la position de supérieur**

D'autres informateurs comparent avec une position de directeur ou de chef dans une entreprise qui n'est pas gérée par les travailleurs. En comparaison avec leur situation d'avant, ils ne se sentent plus seuls à s'occuper du fonctionnement de l'ensemble, ni seuls à réfléchir et à décider. Les autres travailleurs ont également leur mot à dire. L'exercice du pouvoir par les autres travailleurs n'est pas seulement une question de fait, mais est aussi établi de manière formelle dans les statuts et les procédures. Si, auparavant, il était évident qu'il prenne la décision finale sur le fonctionnement de l'ensemble et assure l'implémentation de ses décisions par les autres travailleurs, ce n'est plus le cas.

Écomaisons-1 avait une carrière de directeur dans une entreprise associative et dans une entreprise de transports en commun avant de devenir administrateur-délégué au sein de L'ENTREPRISE DE FABRICATION DES ÉCOMAISONS. Les travailleurs-associés lui avaient demandé de prendre en main une restructuration de leur entreprise. Il explique que cela a pris du temps afin de comprendre son nouveau rôle. Ici il parle de sa participation dans les organes de prise de décision :

« C'est un truc compliqué ça... Au début, j'avais une manière assez plus directive, de faire que les réunions fonctionnent. Puis, j'avais une demande pour que ça soit plus participatif. Plus de différentes personnes qui puissent proposer une manière d'organiser la réunion. On est parti là-dessus et du coup je me demandais quel était mon rôle hein. Que regarder ? Quelques réunions se sont pas mal passées parce que ceux qui avaient organisé la réunion s'étaient beaucoup impliqués et du coup il y avait, ils avaient identifié les sujets et cetera. Et puis il y a eu deux réunions où ça s'est très mal passé. Parce que ça n'avait pas été préparé, parce que... On arrivait donc tous là, on était douze autour de la table, mais avec rien à se mettre sous la dent. Ils ne savaient pas ce qui allait être en jeu. Personne n'était là pour expliquer rien. Et c'est parti en cacahuètes en cinq minutes. C'est vraiment (siffle)... et donc je me suis dit 'non, là tu dois quand même...'. Moi, mon job, ce n'est pas de décider à la place des autres, mais c'est d'être sûr d'avoir une procédure de préparation et de discussion qui fonctionne. » (Écomaisons-1)

Dans son nouveau rôle, il se focalise sur la mise en place des conditions pour qu'une bonne décision puisse être prise par l'ensemble de participants à la réunion. Avocats-1, engagé par les avocats pour les accompagner dans la gestion de l'entreprise, affirme qu'il y a encore une différence entre un management participatif et la prise de décision collective :

« Quand j'étais le directeur aussi de manière formelle, je n'exerçais pas mon pouvoir de manière bête et méchante. J'étais aussi dans l'adhésion. A certains moments on est fatigué par le... Voilà.

Et donc on tranche. Mais c'est une échappatoire. Ici, on est obligé d'aller au bout du système. Donc ça c'est intéressant. » (Avocats-1)

Dans sa nouvelle position, il n'a pas le droit de prendre la décision finale. Il ajoutait : « je connais la règle de départ, donc je me suis obligé, j'ai transformé ma manière de faire aussi ». Il n'a pas le pouvoir et la légitimité de se superposer aux autres, il doit travailler *avec* eux. En plus, il n'est pas le seul responsable pour le fonctionnement global de l'entreprise, dit aussi Comm-bleu-2.

« Je pense qu'il faut d'abord avoir un peu en tête que mon rôle n'est pas toujours de vouloir être le patron, et que les responsabilités sont différentes. C'est beaucoup plus clair, allez, tu entres dans ce rôle et tu as ces responsabilités. Très bizarre que tu puisses faire ça. Et tu peux aussi dire 'non, en fait, je ne le fais pas, c'est en fait ta responsabilité'. » (Comm-bleu-2)

Lâcher ce pouvoir ne s'avère pas toujours simple pour ceux qui sont habitués à une position de directeur classique. Il faut s'approprier un autre rôle et apprendre l'attitude et les compétences y associées : communiquer, relâcher le contrôle, avoir confiance en les capacités des autres, reconnaître ses propres défauts. A la question de savoir s'il n'a pas été difficile d'abandonner le rôle de directeur qu'il avait auparavant, Comm-bleu-2 répond :

« Évidemment (rires). Il va sans dire, je pense, que... (...) Allez, cet ego qui joue je pense chez tout le monde, même.... Mais je pouvais, il est possible de lâcher ça. Et aussi, je veux dire, si tu donnes une chance et que cela fonctionne et que tu vois que cela commence à tourner, alors on devient confiant que c'est possible. Et tu vois aussi, surtout chez les collègues parce qu'ils peuvent assumer des rôles différents ou faire des choses qu'ils n'auraient pas pu faire autrement, tu vois une évolution. » (Comm-bleu-2)

La diminution du pouvoir se ressent aussi au niveau des activités de production. Comme Comm-bleu-2, Grossiste-1 fait un lien entre la réduction de son pouvoir en tant que dirigeant et l'augmentation de la prise en charge des activités par les travailleurs mêmes :

« Donc ça veut dire que ce que je lâche comme, je veux dire, comme pouvoir, mais je le récupère en confort de travail et de bien-être ». D'une part, « l'avantage c'est que, ben, je ne suis pas tout seul à tout décider. Donc, mentalement parlant, c'est quand même important ». D'autre part, « j'aime bien que les gens se responsabilisent sur la fonction qu'ils font. Voilà. C'est d'être, en quelque sorte, chacun un peu indépendant dans une équipe. (...) On n'a pas à attendre que le chef vienne prendre une décision ou attendre que mon collègue, pas nécessairement le chef, mais mon collègue hiérarchique, plus ancien que moi, fasse [à ma place]. Non, j'ai une fonction, je me responsabilise, je prends des décisions, je prends une direction, j'en informe les autres. Et quand j'ai besoin des autres, je viens faire appel aux autres, mais chacun est responsable dans sa fonction. Et ça, c'est un état d'esprit. » (Grossiste-1)

Grossiste-1 dit qu'il n'est pas nécessaire de penser au lieu des travailleurs. A l'échelle des activités, il considère que ce n'est pas sa tâche de prévoir des problèmes potentiels, de réfléchir seul aux solutions, de décrire les marches à suivre, et de surveiller leur exécution. Au sein du GROSSISTE ALIMENTAIRE, il reste le point de référence, il a l'aperçu des processus à l'échelle de l'ensemble, et il peut trancher des questions opérationnelles par une décision, mais en principe il se tient en retrait par rapport aux activités des autres. C'est quand ses collègues font appel à lui, qu'il répondra et apportera son soutien.

L'effet du changement du rôle de supérieur est moins univoque que celui du subordonné, mais aussi remarquable. Sortir de la relation entre subordonné et supérieur ne se révèle pas émancipatoire uniquement pour la personne qui n'est plus subordonnée. En effet, la personne qui n'est plus dans un rôle de supérieur en tire aussi un bénéfice, malgré le fait qu'il perde une certaine liberté et un certain pouvoir. En effet, Écomaisons-1 remet en question le pouvoir réel qu'il avait auparavant :

« L'avantage d'être dirigeant dans un contexte participatif comme celui-ci, c'est que je peux tout le temps renvoyer l'équipe à sa responsabilité. C'est éviter l'écrasement en fait, qui est ce faux sentiment d'être finalement très puissant, (...) qu'on décide et les choses changent. Mais qui implique finalement perdre beaucoup d'info, donne beaucoup de frustrations en-dessus, crée que... Finalement, c'est une manière de ne pas prendre en considération l'ensemble des paramètres. Ici j'ai l'impression que les paramètres on les prend pas mal en considération en général. Et ça fait une équipe très résiliente aussi. Parce qu'évidemment dans une période où il n'y a pas de trésorerie, où il n'y a pas d'argent, qu'il faut parfois attendre longtemps avant de toucher son salaire, la plupart des gens seraient déjà partis. Ici pas. Ils sont restés, parce qu'ils tiennent à l'entreprise. C'est leur entreprise. Donc le niveau d'engagement des gens est deux crans au-dessus de ce qu'on a dans une entreprise normale. » (Écomaisons-1)

Écomaisons-1 nuance sa perte de pouvoir par rapport à ses emplois précédents en relativisant le pouvoir supposé d'un supérieur. Les frustrations et le désintérêt des subordonnés peuvent constituer des obstacles aux efforts de faire bouger les choses, obstacles qui ne sont pas présents dans son entreprise actuelle. En réalité, le supérieur dépend du travail et de l'implication de beaucoup d'autres travailleurs sur lesquels il n'a qu'une prise limitée. En plus, maintenant, dit-il, il peut « renvoyer l'équipe à sa responsabilité » : il ne doit pas porter tout seul tout le poids de faire fonctionner l'entreprise, répondre aux besoins des travailleurs et trouver une solution à chaque problème. En contraste avec le rôle de dirigeant, l'absence d'attentes précises vis-à-vis de son nouveau rôle lui ouvre des marges de manœuvre et lui permet de le façonner d'une manière qui correspond au mieux au fonctionnement de l'entreprise et à ses compétences.

## 5.2 Engagement dans des relations coopératives

« Travailler ensemble » n'implique pas seulement la dissolution de la relation subordonné-supérieur. Cette expression fait aussi apparaître un autre type de relation, notamment des relations de coopération entre travailleurs. Dans ce sous-chapitre, on aborde les caractéristiques de ces relations. Ce qui frappe dans plusieurs témoignages est la présence simultanée d'une expérience de « nous » et une forte conscience de soi.

### 5.2.1 Coopération et responsabilité

En essayant de mettre des mots sur le type de relation qui remplace la relation subordonné-supérieur, Construction-1 dit que son entreprise se caractérise par le fait de « travailler ensemble de manière autonome ». Mais pas comme des indépendants qui ensemble mettent en œuvre des projets. Il y a beaucoup plus de coopération, dit-il ; mais pas non plus comme des travailleurs dans d'autres entreprises. Ce n'est pas l'analogie avec la relation entre enfant et enseignant ou parent qui est évoquée par les informateurs, mais l'analogie avec les relations au sein d'un mouvement de jeunesse ainsi que les relations entre des membres d'une association des parents à l'école ou d'un comité de quartier. Imprimerie-3, qui travaille sur pied d'égalité avec ses six collègues, explique l'ampleur du changement qu'il a vécu en arrivant à l'IMPRIMERIE :

« Oui, oui, parce que tu n'es pas habitué à cela non plus. A ce moment là, cela faisait dix ans que j'avais travaillé dans une entreprise ou pour un patron. Et puis, tu arrives ici. Ça faisait dix ans d'affilée que j'ai travaillé de la même façon. C'est comme un soldat qui n'a soudainement plus d'armée. Et qui doit ensuite commencer à coopérer avec d'autres personnes. Prendre ses responsabilités n'est pas non plus quelque chose que tu apprends. Et les conséquences de cela, bien sûr. Parce que tu ne fais pas tout de manière correcte, tu fais aussi des erreurs. Mais il faut assumer ta responsabilité. À un patron, je pourrais dire : oui, mais tout est imprimé de travers, ce n'est pas de ma faute. Ensuite, tu reportes la faute sur la personne qui précède. Alors qu'ici, si c'est imprimé de travers, je ne peux pas rejeter la faute sur les autres. Donc tu dois apprendre ça. Et aussi pour aller de l'avant. En fin de compte, nous ne sommes tous que des humains. Aucun d'entre nous n'est un robot qui fait toujours tout bien. C'est ce que tu cherches à atteindre, mais tu n'y arriveras jamais. Donc il faut aussi connaître un peu ses limites, ses capacités. La pensée orientée solutions et les choses de ce genre, ce sont aussi des choses qui ne viennent pas naturellement. Et chaque nouvelle situation que tu abordes, va t'aider à l'affiner. C'est loin d'être idéal. Mais c'est beaucoup plus idéal que de travailler pour un patron, c'est comme ça que je le vois (...) Beaucoup moins une pièce d'une machine. Mais vraiment un groupe de personnes qui essaient de faire quelque chose ensemble » (Imprimerie-3)

Cet extrait fait comprendre le clivage qui peut exister entre ces deux expériences de travail : l'un de « travailler pour un chef » et l'autre de « coopérer avec d'autres personnes ».

Imprimerie-3 dit avoir dû se défaire du formatage de ses emplois précédents. Notamment de combler l'absence d'un supérieur et d'une structure donnée de l'extérieur. De plus, il a dû apprendre à assumer les échecs qui vont de pair avec la prise de décision. Imprimerie-3 raconte qu'il a appris à s'orienter vers la recherche des solutions et à accepter ses défauts et ceux des autres. Pour lui, sa situation actuelle à induit une transition d'une orientation vers un chef à la prise en charge collective d'un projet.

Un autre type de relation que celle entre subordonné et supérieur est devenue prépondérante : les relations de travail avec les collègues. Les relations de coopération sont caractérisées par un autre rapport que celui de soumission-révolte évoqué auparavant, qu'on pourrait qualifier d'agentivité-responsabilité. La soumission, la résistance, le cynisme et le désintérêt associés avec le rapport de soumission-révolte n'entrent pas en jeu. Quand il n'y a pas de supérieur ni de subordonné, la personne est amenée à prendre des initiatives et des décisions, dans un cadre collectif. La personne qui fait des choix par rapport à ses activités – des choix qui auront un impact sur ses collègues – est aussi tenue de pouvoir défendre ces choix.

« La responsabilité elle vient de facto. Parce qu'à partir du moment où personne n'est là pour te dire ce que tu dois faire et vérifier que tu l'as fait, ben, ça veut dire que c'est toi qui a la responsabilité de faire en sorte que les choses soient faites. Et à un moment donné, si ça dérape et ça ne va pas, c'est vers toi qu'on va se retourner, pas vers une personne... pas vers un middle management quoi. » (Service-IT-1)

Il est utile de s'attarder brièvement sur la notion de responsabilité. Dans l'extrait précédent on remarque l'articulation entre les trois composantes sémantiques de la notion de responsabilité : être en capacité de, prendre en charge, et rendre compte. Lallement et Zimmermann (2019) dégagent de la notion de responsabilité « l'appel à la reddition des comptes », « la capacité à assumer l'imputation d'une action et ses conséquences » et « la prise en charge [de] soi-même mais aussi et surtout autrui » (2019, 5). Le mot même, -abilité, rappelle que répondre de ses propres actions suppose une capacité. Sans capacité d'agir – avoir les facultés psychologiques et une latitude de choix propre à la forme d'organisation – il ne serait pas question d'une véritable responsabilité. Cette composante, être en capacité de, est souvent reléguée à l'arrière-plan quand la notion de responsabilité est évoquée dans le monde du travail. Le rapport qui prend le devant dans le « travailler ensemble » est le rapport avec les pairs, caractérisé par la combinaison d'agentivité et de responsabilité. Quand Imprimerie-1 mentionne qu'il organise ses propres activités, il conclut :

« C'est ça, l'autonomie, que tu détermine ce que tu fais et quand. C'est aussi une responsabilité et c'est aussi une liberté. » (Imprimerie-1)

Son collègue, Imprimerie-3, élabore le lien entre agentivité et responsabilité :

« Beaucoup plus libre qu'avec un patron. C'est lié à cette responsabilité. Si tout ce que t'as à faire est de rentrer dans le rang et de faire ce que dit le patron, tu te sens complètement enfermé, tu

ne peux pas bouger. Alors qu'ici t'as plus de liberté pour exprimer ta propre opinion sur les choses, t'as plus de liberté de mouvement. Je peux également être en désaccord total sur certains sujets avec mes collègues sans compromettre mon travail, tu vois. (...) Bien sûr, il y a des oppositions. Je le dis, il n'y a pas deux personnes identiques. Donc tu auras toujours des différences, je pense. Mais ensuite, il s'agit de voir dans quelle mesure je peux aller dans ce sens ou ne pas aller dans ce sens. Et aussi être capable de le faire comprendre aux autres : 'Je pense que ça va trop loin, parce que et parce que et parce que'. (...) Cette responsabilité n'est pas une punition mais c'est en fait un cadeau que tu reçois. Parce que grâce à ça... Cela affecte ta façon de penser aussi sur toutes sortes de choses. Pour moi personnellement, lorsque je travaillais pour un patron, je réfléchissais de manière très limitée sur mes capacités, de quoi je suis capable, dans quoi je suis bon, dans quoi je suis mauvais. Alors qu'ici, t'es confronté à des situations où tout se résume finalement au fait d'être bon ou mauvais dans ce que tu fais. » (Imprimerie-3)

Le fait de rendre des comptes, de défendre ses positionnements, de se disputer avec les collègues sans risque de perdre son boulot est associé avec la liberté pour Imprimerie-3. Une souplesse par rapport aux situations et aux collègues est nécessaire, mais il sent qu'il a une liberté de poser ses limites. Cette liberté est rendue possible et légitime par la latitude de choix associée avec la responsabilité. En plus, la responsabilité fait émerger une sorte d'obligation de n'accepter que ce qu'il est possible de défendre. Il peut être noté que l'inaliénabilité de l'intégrité, ou l'agentivité morale, est parfois utilisé comme argument contre le contrat de travail et pour défendre la coopérative de travailleurs (Ellerman 1999). Imprimerie-3 considère la responsabilité comme un 'cadeau' en raison de l'agentivité qu'elle permet, mais aussi parce qu'elle implique une confrontation avec les autres ainsi qu'avec soi-même. Au sein de son entreprise, il est indispensable de réfléchir sur ses actions, sur ce qui est possible de défendre, avant et après l'action. Et, dans ce dialogue avec les autres, sa vision de ses propres capacités et besoins devient plus lucide. Clot (2019) fait le lien entre la capacité d'action, la responsabilité et le bien-être :

« Vivre au travail, c'est donc pouvoir y développer son activité, ses objets, ses instruments, ses destinataires, en *affectant* l'organisation du travail par son initiative. L'activité des sujets se trouve au contraire *engourdie* lorsque les choses, en milieu professionnel, se mettent à avoir entre elles des rapports toujours plus indépendants de cette initiative possible ou, pire, refoulent le principe même de cette initiative. Le pire est atteint quand on est poussé à se sentir personnellement responsable d'une situation dans laquelle on ne parvient plus à exercer la moindre responsabilité effective. » (Clot 2019, paragr. 7)

Des frustrations, des peurs, des doutes et des conflits font partie de la vie au travail, mais ce qui est important dans le contexte de l'agentivité est que la personne se sente vivre sa propre vie : qu'elle se sente capable de porter la responsabilité pour son action, qu'elle puisse avoir une influence sur ce qui l'entoure, qu'elle puisse s'attribuer des succès et des échecs (Clot et Gollac 2014).

## 5.2.2 Un groupe qui n'efface pas l'individu

Les informateurs s'appuient fréquemment sur des notions comme « le groupe », « l'ensemble », « le collectif », « un tout » et « nous » quand les personnes parlent de ce que distingue leur entreprise d'autres entreprises. Dans ces cas, il ne s'agit pas d'une façon de parler des initiatives des dirigeants. L'entreprise n'est pas non plus perçue comme une entité abstraite. L'entreprise est vue comme un projet porté par un collectif dont la personne fait partie.

« Je n'ai jamais travaillé pour un patron. Je n'ai travaillé que pour le groupe, pour le collectif donc. (...) En fait, t'es en quelque sorte un petit indépendant au sein d'un groupe. Parce que tu travailles pour toi-même, mais tu travailles en même temps pour ce petit groupe qui est ici. Mais tu travailles sur un seul projet. Ce n'est pas comme si tu... Un travailleur indépendant travaille pour lui-même. Ici, c'est un projet collectif et tu travailles pour lui. » (Imprimerie-4)

Imprimerie-4 ressent qu'il ne travaille pas pour autrui, mais pour le compte du collectif, c'est-à-dire, pour le groupe dont il fait partie lui-même. Soins-2, quand elle explique pourquoi elle a choisi d'exercer son métier dans son entreprise actuelle, souligne le fait d'appartenir à un collectif :

« Travailler ensemble en soi, le groupe dans son ensemble. C'est vraiment un groupe. Alors qu'avant, t'es du personnel, chacun ses choses, et chacun travaille contre la montre de telle heure à telle heure et puis il faut que ce soit fait. (...) Premièrement, la collégialité. On n'a pas ça partout, mais c'en est un. Et deux, comment dire, cette ouverture vers le groupe. T'as l'impression d'être une unité, ce qui marche. » (Soins-2)

Comptable-1 exprime la même idée :

« C'est sûrement un peu plus l'histoire de 'nous' dans la société 'je' dans laquelle nous vivons. » (Comptable-1)

Comm-bleu-4 dit que les travailleurs forment 'un tout' pour souligner l'interdépendance entre les contributions de chacun :

« Oui, parce qu'il faut vraiment pouvoir s'appuyer les uns sur les autres. C'est comme... Sinon, il y aura un effet domino. Ce n'est plus une seule personne qui assume toute la responsabilité, allez pour cette seule fonction. C'est tout le monde, oui, qui appartient à ce seul..., tout le monde est vraiment un - je dirais - ensemble. » (Comm-bleu-4)

Pour elle, l'entreprise est portée par l'ensemble des participants et cela implique un devoir envers les autres.

La question se pose de savoir si l'appui sur des expressions qui se réfèrent à un collectif ne signifie pas que la dynamique du groupe risque de l'emporter sur l'agentivité des individus. Comm-bleu-5, par exemple, parle d'un « ADN organisationnel » qui a été adopté par les nouveaux travailleurs. Une autre personne, Peinture-2, mentionne à un moment que ses collègues et lui regardent des situations avec les « lunettes de l'entreprise ». Est-ce que ces

expressions doivent susciter de l'inquiétude par rapport à l'agentivité ? Pour examiner cette question, la culture d'entreprise et la notion d'intelligence collective mobilisée par quelques informateurs seront abordées.

Dans l'étude de la culture d'entreprise sont cruciaux d'une part le contenu précis de la culture d'entreprise et les marges de dérogation, et d'autre part la participation des personnes à la production de cette culture d'entreprise. Avocats-2 évoque explicitement l'existence d'une culture d'entreprise :

« Je pense qu'il va avoir une culture d'entreprise qui va peut-être... Chez nous c'est assez forgé, où peut-être d'autres entreprises vont avoir moins ça, vraiment la culture de, voilà, ça c'est notre entreprise, on travaille pour l'entreprise. Je pense que ça c'est quelque chose qui est propre à ce style de gouvernance. (...) Une sorte d'identité, de fierté de travailler pour un projet qui se veut plus qu'un projet économique. Ça je crois quand même qu'on peut ressentir chez nous. » (Avocats-2)

Elle relie ici la culture d'entreprise à la manière dont les avocats s'organisent au sein du cabinet et met en avant l'identification au projet qui leur appartient. La pression d'une culture d'entreprise pourrait faire se sentir surtout en lien avec l'intégration de nouveaux travailleurs et le départ d'autres. Les informateurs parlaient par exemple d'une demande de s'exprimer, de prendre initiative, de rendre des comptes et de s'aligner après discussion avec la majorité. En fait, chaque personne qui veut travailler au sein de l'entreprise doit adhérer à des demandes comme 's'exprimer', 'prendre initiative', 'rendre des comptes' et 's'aligner avec l'accord collectif'. Il serait faux de sous-estimer l'aspect contraignant et la charge mentale potentielle de cette adaptation, mais globalement il serait possible de s'exprimer de manière plus sincère au sein des coopératives de travailleurs (Hoffmann 2016). Hoffmann (2016) avance aussi que les effets négatifs de la charge émotionnelle éventuelle diminuent proportionnellement à l'augmentation du contrôle de la personne sur sa situation d'action.

Quand Comm-bleu-5 parle d'« ADN organisationnel », elle exprime une certaine fierté d'avoir participé au développement personnel de jeunes travailleurs :

« Ils sont devenus des personnes très engagées et responsables, qui ne sont plus le [collègue] et le [autre collègue] d'il y a quelques années. Il y a quelque chose, c'est comme si ils ont tous reçu en quelque sorte l'ADN du BUREAU DE COMMUNICATION BLEU et c'est assez beau à voir en fait. » (Comm-bleu-5)

Selon Comm-bleu-5, l'ADN qu'auraient reçu les nouveaux entrants est une empreinte, mais dans le sens d'un renforcement de l'engagement et de la prise d'initiative des personnes. Elle témoigne ainsi d'une culture d'entreprise qui semble valoriser l'agentivité plutôt que de la restreindre.

Certains informateurs évoquent aussi des éléments de culture d'entreprise qui peuvent être considérés comme plus problématiques par rapport à l'agentivité des individus. Il s'agit par exemple d'attentes par rapport à la performance, à la manière de travailler ou à des valeurs



sociétales. Un certain degré d'adaptation aux autres a été évoqué par quelques informateurs comme un aspect incontournable de la vie en société, mais ce qui compte, outre que le contenu de la culture d'entreprise, est aussi la production de celle-ci. Donati et Archer (2015) rappellent qu'un ordre social va de pair avec une certaine culture, qui peut être cohérente, élaborée et partagée à des degrés divers. Ils argumentent en faveur de considérer l'interaction entre culture et agentivité de manière similaire que l'interaction entre structure et agentivité. Ainsi, pour analyser la capacité des travailleurs à réfléchir et à agir, il serait nécessaire d'examiner non pas seulement les propriétés culturelles majoritaires au sein de l'entreprise, mais aussi le degré de participation à la production et le maintien de ces propriétés.

La culture d'entreprise est souvent accusée de participer à la domination des individus, notamment quand il s'agit en réalité d'un façonnage par le management (Willmott 1993). Les tentatives de manipulation de la culture d'entreprise visent à réduire les outils de contrôle tangibles tout en maintenant une maîtrise sur les comportements des travailleurs. L'autonomie des travailleurs est vantée, mais « individualism becomes a sham, since members must adhere to corporate values as a cover for hierarchy » (Stacey 2011, 390). Cette conception d'une culture d'entreprise comme quelque chose de 'géré' – c.-à-d. développé, orchestré et surveillé par un management – peut exister dans une coopérative de travailleurs. Qu'est-ce que les informateurs disent du rapport entre les personnes et la culture d'entreprise ? En examinant de plus près l'extrait où Peinture-2 parle des « lunettes de l'entreprise », il devient clair que ces 'lunettes' ne viennent pas d'autrui ou d'une adaptation à une norme abstraite, mais représentent une sorte de dénominateur commun des manières de juger une situation par les cinq travailleurs-gestionnaires :

« Chacun regarde sa propre entreprise, la même entreprise, avec des lunettes différentes. Nous sommes cinq, mais ce sont ces lunettes qui colorent parfois un peu trop la façon dont on voit les choses, et ce n'est qu'en y étant un certain temps que l'on sait que, oui, ça ce sont les sensibilités, il vaut mieux ne pas faire ça, ou qu'il vaut mieux parler de ça en groupe. (...) Ce n'est peut-être pas mon choix, mais je sais que tout ce qui est pensé, l'est avec les lunettes de l'ENTREPRISE DE PEINTURE. Ce sera toujours un peu coloré et tu y mettras toujours un peu de ton individualité, et alors ? C'est aussi agréable que chacun puisse y mettre son individualité. Que cela ne devienne pas une soupe grisâtre, mais qu'il y ait toujours quelque chose de délicieux (rires). » (Peinture-2)

Peinture-2 parle ici des lunettes comme le prisme à travers lequel les travailleurs jugent des situations afin de prendre une décision qui convient à tout le monde. Ce prisme est composé de l'ensemble des valeurs, représentations, croyances et idées qui font partie de la culture de l'entreprise. Il est le résultant évolutif des interactions entre personnes. Un autre informateur, Fromagerie-1, explique l'aspect organique et interactionnel de l'intégration des personnes avec une métaphore. En racontant que la restauration de la flore naturelle nécessaire au processus de maturation des fromages prenait beaucoup de temps après déménagement vers un autre bâtiment, il compare avec la dynamique de groupe.

« Si tu déménages avec une fromagerie, cela prend un an et demi avant que tout ton système de flores a migré. (...) On peut aussi le considérer comme une métaphore pour une coopérative. (...) Et donc ce nouveau groupe aussi. Tu as de nouveau toutes sortes de choses, jusqu'à ce que quelque chose qui marche, émerge. » (Fromagerie-1)

Quand de nouvelles personnes arrivent, il y a une sorte de perturbation jusqu'au moment où « quelque chose émerge, que ça fonctionne ». Même après 36 ans au sein de l'entreprise, Fromagerie-1 ne sait pas exactement cerner comment ça se passe, mais les nouvelles personnes entrent dans la dynamique et la modifient en même temps.

Une autre personne, Imprimerie-3, explicite la notion de 'groupe', à savoir « toutes les différentes voix ensemble ». L'entreprise, « dat zijn wij allemaal », dit aussi Comm-vert-1. Il montre un cercle où tous les travailleurs sont représentés par une forme ressemblant à une tranche de pizza. Le nom de l'entreprise est écrit au milieu.

« C'est nous tous. (...) Toutes nos qualités réunies font [le bureau de communication vert]. [Intervieweur : Et quand d'autres personnes rejoignent ou quittent ?] Alors une tranche [comme une part de pizza] sort ou rejoint. (...) [Le bureau de communication vert] évolue. C'est organique, hein. Un processus organique et évolutif. » (Comm-vert-1)

L'évaluation du contenu et de la production de la culture d'entreprise est à évaluer au niveau de chaque entreprise, mais les extraits d'entretiens sélectionnés montrent au moins la possibilité d'une culture d'entreprise compatible avec l'agentivité des travailleurs.

Une inquiétude concernant le rapport entre individu et groupe peut aussi surgir en relation avec la réflexivité. Est-ce que l'appartenance au collectif implique l'existence d'une certaine réflexivité collective effaçant la réflexivité des individus ? Quelques informateurs mentionnent la notion d'intelligence collective. Cette notion pourrait évoquer une espèce de cerveau transcendant qui n'est pas accessible individuellement, une sorte de raison supérieure émergeant inexplicablement du regroupement des cerveaux individuels (Stacey 2011; 2001) et venant s'imposer à eux. Au contraire, Écomaisons-1 remarque qu'il ne peut être question d'intelligence collective qu'en respectant certaines conditions :

« Essayer de trouver un format qui fonctionne pour qu'à la fin on se dise : on a décidé collectivement quelque chose qui est intelligent. Parce que si à la fin du compte on décide des conneries parce que le processus est ainsi fait qu'en fait... Donc, il faut repenser le processus, ça ne marche pas, on est dans l'imbécillité collective au lieu d'être dans l'intelligence collective. Donc, non, ça, ça ne va pas. Mais c'est un vrai investissement, c'est du temps, c'est beaucoup d'écoute. » (Écomaisons-1)

Service-IT-1 insiste également sur la qualité des interactions entre personnes et l'importance d'un processus qui assure la confrontation des raisonnements :

« Ce qui importe après c'est comment on le traite et comment on le traite ben c'est en donnant une mission, on confie une mission à quelqu'un. Mais après, cette personne a la responsabilité d'interagir avec nos différents lieux de décision, d'interagir avec l'ensemble à un certain moment pour avoir des idées en intelligence collective finalement. » (Service-IT-1)

L'action collective est perçue par les informateurs comme le résultat des interactions auxquelles ils participent réflexivement. La conscience qu'ont les informateurs de l'entreprise est celle d'un 'nous', en contraste avec l'entreprise comme 'cela', 'moi' ou 'elle'. Donati et Archer (2015) soulignent que le 'nous' ne repose pas sur l'une ou l'autre version de pensée unique. Les personnes participent réflexivement à la création des solutions collectives sur base d'une orientation de chacun vers la production collective d'un nombre de biens, mais ne partagent pas nécessairement les mêmes intentions ni engagements.

*A couple, a family, a company, a union, an institutional welfare service, all become 'relational social subjects' if and only if the persons involved share a We-relation that arises from their reflexive interactions. » (Donati et Archer 2015, 193-94)*

L'entreprise est présentée par les informateurs comme le produit des relations entre les participants. C'est un 'nous' qui est composé des autres et d'eux-mêmes. Donati, comme Archer, qualifie une telle entreprise de « sujet social relationnel » :

*« The term 'social subject' indicates a collective subject in that it is constituted by internal relations between individuals that form part of it, and by the external relations that it has in as much as it is expressed in a 'We'. However, this We is not a 'thing'; it is not an artificial entity, a symbol, an idea, an entity superimposed as a sort of 'collective mind', and not even a collective intentionality. We have a 'relational social subject' when this We is configured as a relation (We-relation). » (Donati 2016, 355)*

Le 'nous' est porteur de l'action collective qui elle-même est constituée par les initiatives et les décisions des participants qui travaillent à la production collective des biens relationnels. Par conséquent, le sens de l'action collective est vécu comme distinct du sens de l'agentivité de la personne, mais non comme sans lien ou nuisant à l'agentivité.

### **5.2.3 Une reconnaissance mutuelle**

Il est aussi frappant, dans les récits des informateurs, à quel point ceux-ci vivent dans un monde de travail peuplé de beaucoup d'autres. Certes, il s'agit d'entreprises relativement petites. On s'attend donc un peu à ce que les gens se connaissent et entretiennent des relations sociales proches. Mais ce n'est pas ici tant la profondeur des relations avec des collègues qui est remarquable, mais la centralité du travail dans les récits des relations avec les collègues.

*« En fait, le groupe avec lequel nous avons commencé est devenu en partie un groupe d'amis. Nous avons tellement discuté, nous avons travaillé ensemble pendant si longtemps, qu'avec certains collègues, il ne faut qu'un seul regard pour savoir ce qu'ils pensent. » (Soins-1)*

Soins-1 dit qu'il connaît très bien ses collègues et que le moindre geste ou expression de visage lui donne des informations sur leurs émotions et opinions. Celles-ci ont trait à des

positionnements envers les décisions à prendre autour de l'entreprise et du travail. Les relations ne sont pas construites à côté des activités du travail, sur base d'une convivialité ou d'une solidarité entre collègues envers les pressions de l'entreprise et ses représentants. Les relations sont intrinsèquement liées au « travailler ensemble », c'est-à-dire construites à partir des nombreux échanges autour de l'entreprise et du travail.

La responsabilité, telle que discutée précédemment, est une responsabilité vis-à-vis d'autres personnes concrètes. Ainsi, Imprimerie-4 et Imprimerie-1 pointent comme particularité de leur manière de travailler, qu'il faut pouvoir accepter les imperfections des autres. Alors que chacun est responsable de son propre travail, l'erreur d'une personne aura un impact sur la rémunération de toutes et impliquera plus de travail pour celles qui se trouvent en aval de la chaîne des activités.

« Il faut aussi accepter de temps en temps que les gens ont une personnalité. Dans le sens où l'un est différent de l'autre et où il faut parfois être plus disposé à accepter les défauts de quelqu'un d'autre. Tu n'as guère d'autre choix. Si quelque chose arrive, si une erreur se produit quelque part dans le processus de production, quelqu'un d'autre devra payer pour cela. Oui, parfois quelqu'un d'autre doit corriger quelque chose qui est mal fait par la faute de quelqu'un d'autre. Et ça arrive. "(Imprimerie-4) " Ou bien nous rectifions et cela prend deux clics de souris, mais ensuite huit heures d'impression et seize heures de façonnage. Ensuite, on se dit que c'est notre faute, mais on n'a pas vraiment été frappé. La responsabilité se situe donc ici, mais la rectification se situe ailleurs. " (Imprimerie-1) " Il faut parfois faire preuve d'empathie ou ... " (Imprimerie-4) " de regret " (Imprimerie-1). "Ça marche dans toutes les directions. Tu dois être capable de relativiser le fait que d'autres personnes peuvent aussi faire des erreurs, que tu peux toi-même faire des erreurs. » (Imprimerie-4)

Au-delà d'un souci pour l'activité et pour l'entreprise, la responsabilité assumée est aussi une responsabilité vis-à-vis des autres travailleurs. Elle se manifeste de manière concrète dans les relations avec les collègues. En rendant des comptes aux collègues, la personne se rend compte que ses erreurs peuvent peser sur la charge de travail de quelqu'un d'autre. Bien qu'elle ne puisse pas changer ce fait, elle est amenée à montrer de l'empathie ou à exprimer du regret. À l'inverse, ceux qui sont, à un moment donné, 'victimes', sont censés pouvoir tolérer un degré d'erreur commise par une autre personne.

Les informateurs témoignent donc d'une pluralité de relations centrées sur le travail. Il n'y a pas un focus singulier sur la relation avec une seule personne (le supérieur). Il s'agit de relations avec de multiples 'autres' autour du contenu du travail et des tensions liées au travail. En outre, ces 'autres' sont perçus comme des individus avec leur manière de travailler, leurs compétences, leurs besoins spécifiques et leurs traits de personnalité. Plusieurs informateurs parlent de l'acceptation de différentes personnalités des collègues. Peinture-2, par exemple, dit :

« Certaines personnes sont ce qu'elles sont et ne sont pas ce que tu penses qu'elles devraient être, mais c'est comme ça. C'est une constante dans la vie. » (Peinture-2)

Le contraste est grand avec l'idéal d'un management exercé par le biais des dispositifs impersonnels. Ce type de dispositifs « concrétisent en effet un rapport social désincarné,

réifié » (Dujarier 2015, 24). Le dialogue entre supérieur et subordonné est en partie vidé de sens, car tous deux sont soumis à des dispositifs sur lesquels peu de négociations sont possibles. Inversement, dans les entreprises étudiées, la négociation entre travailleurs sur les finalités, l'organisation et les conditions du travail fait partie de la vie au travail. Les relations ne sont pas abstraites : elles sont ancrées dans des discussions avec d'autres autour du fonctionnement de l'entreprise et du travail à réaliser. Les différents caractères et compétences des personnes sont entre autres pris en compte quand les informateurs parlent de la répartition des tâches. Librairie-1 dit :

« On a aussi des tempéraments très différents dans l'équipe, ça c'est vrai, ce n'est pas mal comme remarque. Pour parler de moi, parce que je me connais bien, moi, je suis quelqu'un de très rigoureux, de très consciencieux, et donc je vais peut-être prendre moins de choses à mon compte ou être moins dans le superdynamisme. Mais je sais, et mes collègues savent bien, que quand je gère un truc, je gère du début à la fin, et qu'en général les autres vont être avertis. Mais à l'inverse, par exemple [X], ma collègue, elle est tout à fait l'opposé de moi (...). Et ce sont des choses dont on a déjà aussi discuté entre nous des différences entre nos caractères et les forces et nos faiblesses, et d'essayer de, forcément d'avoir le minimum de faiblesses et maximum de forces. Et peut-être aussi dans la manière dont on se répartit les tâches entre nous, d'essayer d'être cohérent par rapport à nos forces et faiblesses. 'Telle chose, moi me convient moins'. Par exemple, moi je n'aime pas du tout ce qui est animation de rencontres, donc, quand on invite des auteurs et quand on fait des interviews, des entretiens, avec un public. Moi, je sais bien que je déteste ça, donc je ne le fais jamais. Mais à l'inverse, [collègue] elle va faire ça superbien. Mais pour des suivis plus rigoureux, fin voilà. On a des différences et on les connaît quoi. On est une équipe qui se connaît bien, donc on fait ça en connaissance de cause. »  
(Librairie-1)

L'acceptation des besoins et des défauts des autres, et l'appréciation de leurs contributions sont basées sur une connaissance intime du rapport des collègues au travail et à l'entreprise. Il convient de mobiliser la notion de reconnaissance. La reconnaissance au travail est définie par Brun et Degas (2005, 85) comme « une réaction constructive et authentique, de préférence personnalisée (...), qui s'exprime au sein des rapports humains, dans le contexte des différents types d'interactions liés au travail et à l'entreprise ; elle est fondée sur la reconnaissance de la personne comme être de dignité, de besoins, d'égalité, de liberté et d'unicité, (...) ; elle représente un acte de jugement porté sur la pratique professionnelle des travailleurs ainsi que sur l'engagement personnel et la mobilisation collective ; elle consiste, de plus, en une évaluation et une célébration des résultats produits. (...) ». Les quatre dimensions de la reconnaissance précisées par cette définition sont clairement identifiables dans les récits : reconnaissance existentielle (de la personne), de la pratique de travail, de l'investissement dans le travail et des résultats. Le lien entre la reconnaissance et la connaissance d'autrui est indéniable dans les récits. De plus, la reconnaissance dont les informateurs et informatrices témoignent est plurielle et mutuelle.

Cette prépondérance de la présence concrète des 'autres' semble être une caractéristique de la manière de travailler ensemble dans l'entreprise. La non-réciprocité y est difficile à défendre.

« Je veux collaborer et quelque part rendre possible la collaboration. C'est ça en fait. Alors oui, nous pensons que c'est important pour nous-mêmes, alors il faut être capable de le faire pour tous les autres, allez, associés, bien sûr aussi. » (Construction-1)

Construction-1, qui est fondateur et parle de la flexibilité des heures de travail, témoigne d'une reconnaissance des besoins des autres, au même titre que ses propres besoins. Il est intéressant de noter que l'argumentation pour la réciprocité dans ce récit porte moins sur une qualité morale (bienveillance, altruisme...) que sur un fondement pragmatique. La réciprocité est considérée comme essentielle pour rendre la coopération possible, comme l'exprime aussi Imprimerie-3 :

« Bien sûr, oui. Ce que je prends pour moi, je veux aussi qu'une autre personne puisse le prendre pour elle. Nous sommes tous égaux ici, entre guillemets. Personne n'est égal à un autre. Mais ce que je souhaite pour moi, je le souhaite tout autant pour mon collègue. Et s'il n'en était pas ainsi, nous serions ici face à face avec des couteaux tirés et rien ne sortirait. » (Imprimerie-3)

#### **5.2.4 Un concept de soi élaboré et différencié**

Ce qui semble émerger des relations coopératives, ce sont des personnes avec un concept de soi bien élaboré. La notion du 'concept de soi' désigne les pensées et sentiments sur soi-même : « Le soi est constitué d'un ensemble de représentations mentales des caractéristiques que l'individu utilise pour se définir et réguler son comportement » (Martinot 2016, 37). Les informateurs témoignaient avoir découvert davantage leurs forces et faiblesses, et connaître leurs préférences. Imprimerie-3, par exemple, racontait : « Je moet jezelf ook een beetje kennen in uw bepekingen, in uw capaciteiten ». Dans un des autres extraits précédents, Librairie-1 disait : « Je me connais bien ». Dans les entretiens, on peut remarquer, chez les informateurs, une certaine aisance à parler de leurs besoins personnels et de leurs 'défauts'. L'extrait d'Imprimerie-2 peut servir d'illustration :

« Je suis quelqu'un qui préfère les dernières et les meilleures choses en termes de machines. C'est purement mon truc. Certaines personnes ici disent, parfois à juste titre, 'c'est un investissement assez coûteux pour ce dont on a besoin ici'. Parfois je dois dire 'd'accord, on achètera une machine plus modeste' (...) Parfois, ces gens ont raison hein. Tu ne dois pas acheter un tracteur pour tondre ta pelouse. J'ai parfois tendance à voir un peu grand... Je me connais, je me connais donc. (...) Tu connais les sensibilités. Chacun a ses sensibilités aussi. » (Imprimerie-2)

L'extrait atteste d'une connaissance et d'une appréciation de ses préférences personnelles. Ce sont les confrontations aux autres qui permettent l'individuation, la différenciation par rapport à autrui, par le biais d'une conversation intérieure nourrie des images que les autres renvoient. Le concept de soi est peaufiné par des conversations intenses avec d'autres, mais ce processus ne semble pas générer des identités 'grises' où chaque personne s'adapte à

toutes les autres. Au contraire, l'impression qui se dégage est celle d'une individuation et non d'un soi qui se fond dans la masse. Le degré d'élaboration, de différenciation et d'explicitation du concept de soi invoque plutôt la notion de 'forte personnalité'. En effet, ce qui émerge est une personne, qui reconnaît ses besoins et préférences, qui est apte à exercer un pouvoir, et est prête à rendre des comptes aux autres.

Pagès, Bonetti, de Gauléjac et Descendre (2019) critiquent « l'organisation hypermoderne » pour permettre au travailleur de « faire l'économie d'une élaboration au niveau du Moi » et ne pas l'inciter à « se différencier d'autrui ». Le travailleur est inconscient du processus, il « n'a pas la possibilité d'éprouver ses fantasmes, de tester leur degré de réalité et d'irréalité par des échanges avec un objet réel et une influence sur lui, comme l'enfant l'a par exemple, au moins partiellement, avec ses parents, ou, dans une organisation traditionnelle, le subordonné avec ses chefs » (Dujarier 2015, 234-35). Même le rapport subordonné-supérieur serait mieux, à condition qu'il y ait un échange entre les deux. La relation entre le subordonné et un supérieur permettrait au moins une certaine différenciation à travers des confrontations avec l'autorité, contrairement aux techniques impersonnelles de management (Dujarier 2015). Être dans l'impossibilité d'exercer une influence résulte en une élaboration réduite du concept de soi : « C'est parce que l'individu ne peut influencer l'organisation qu'il l'investit projectivement et s'identifie à elle. C'est parce qu'il s'identifie à elle qu'il a un Moi faible » (Pagès et al. 2019, 235).

Au contraire, là où il y a une 'vraie' participation, Zask (2011) fait valoir qu'une individuation peut avoir lieu car elle s'appuie sur une confrontation réflexive aux autres.

« Participer au gouvernement – de même qu'avoir une voix au chapitre au sujet des affaires qui nous concernent, prendre part aux décisions dont les conséquences nous affectent, se « diriger sans un maître », s'associer librement pour toute entreprise imaginable, en privé ou en public – sont les conditions incontournables auxquelles les associations que nous formons sont favorables à notre individuation. » (Zask 2011, 11)

Comment les relations coopératives pourraient-elles expliquer la présence d'un concept de soi élaboré et différencié ? Plusieurs éléments peuvent être soulevés pour contrer l'idée reçue selon laquelle le travail coopératif implique d'abandonner son individualité.

Un premier élément est la possibilité et la nécessité de considérer différentes options d'action. Pour déterminer son cours d'action, chaque personne s'appuie sur des 'délibérations réflexives', c'est-à-dire sur des conversations intérieures autour de la situation d'action et ses propres préoccupations (Archer 2003). En absence de rapport subordonné-supérieur, les options sont moins structurées et plus variées, et la pondération de ces options plus libre. Dès lors, il est probable que la personne mobilise davantage sa capacité de réflexivité.

Quand Imprimerie-3 disait avoir la liberté de considérer s'il peut 'vivre avec' une certaine règle ou décision et, dans le cas contraire, de s'exprimer envers collègues, il opposait cette expérience à la relation avec un chef qui n'est pas tenu de tenir compte de ses préférences.

« Alors que si tu travailles pour un patron et que tu dis 'non, je ne suis pas d'accord avec ça', ce patron te dit 'c'est très bien, voici ton C4 [certificat de chômage]'. Tu comprends ? Allez, chaque situation nécessite une certaine flexibilité et je pense que ce n'est pas trop mal ici. »  
(Imprimerie-3)

Les relations qu'il entretient avec les autres sont caractérisées par une négociation ou un dialogue. Cela contraste avec l'image qu'a Imprimerie-3 d'un supérieur qui ne doit pas tenir compte de ses préférences et de ses choix, et qui peut, le cas échéant, imposer sa volonté par son droit de licencier. La distinction entre 'vivre avec' et se conformer est importante quant au développement du concept de soi, même si l'action qui en résulte peut être la même. Se plier à la volonté d'un supérieur et se conformer à l'orientation prescrite par l'organisation s'appuie moins sur la réflexivité que considérer effectivement « dans quelle mesure peux-je aller dans ce sens ou ne pas aller dans ce sens ? » et décider qu'il est possible de 'vivre avec' une règle ou une décision.

Le processus de décision collective donne la possibilité, et parfois le devoir, d'exprimer ses préférences. Fromagerie-1 explique que chaque nouveau travailleur doit apprendre à être « résilient afin de pouvoir défendre sa voix dans une réunion » :

« C'est très important. Et que tu ne dis pas : 'oui, oui, oui, c'est bien' ou 'c'est...'. Est-ce que c'est bon ou pas bon ? C'est quoi en fait ? Allez, pour que lentement mais sûrement dans ce groupe tu puisses aussi donner ton opinion sans que pour cette raison..... Que ce soit normal en fait que tu puisses dire ça. A ta façon. Et que tu puisses être toi-même dans ce groupe de cette façon. (...) Et cela le rend en fait très riche. Chacun a ses affinités spécifiques, et des choses auxquelles il tient. Parfois aussi très féroce. » (Fromagerie-1)

Il est accepté et encouragé de communiquer clairement ses opinions et préférences. Soins-2 affirme également la possibilité de s'exprimer :

« La plupart d'entre nous sont très bavards. Il y en a qui sont introvertis. Mais je pense que la plupart disent ce qu'ils pensent. Mais en termes de caractère, je pense que nous sommes tous différents. » (Soins-2)

L'effet des relations de coopération sur l'élaboration du concept de soi d'une personne qui assumait auparavant un rôle de supérieur est moins clair. Quelques informateurs mentionnaient avoir acquis plus de possibilités de moduler leur rôle en fonction de leurs compétences et des besoins de l'entreprise. Écomaisons-1 par exemple racontait dans un extrait précédent qu'il a dû chercher pour définir le rôle qu'il a à jouer en considérant ce qu'il peut apporter en lien avec ce qui est nécessaire pour le bon fonctionnement de l'entreprise. Service-IT-1 disait : « Tu sais aller chercher autour de toi, te reposer sur d'autres personnes ». Comm-bleu-2 expliquait qu'il a maintenant des tâches bien circonscrites, qu'il ne doit plus seul prendre la responsabilité globale pour tout ce qui se passe dans l'entreprise. En d'autres termes, sans le 'rapport infantile' il n'y a pas non plus besoin d'une



personne qui joue le rôle de 'père' ou de 'mère', censé tout surveiller, porter tout le poids et présenter une façade d'infaillibilité. De plus, le fait de ne pas pouvoir déterminer unilatéralement la situation d'action des autres peut amener à une confrontation plus directe avec ses qualités et défauts, en raison de la nécessité d'écouter les autres et d'une image moins déformée que ceux-ci renvoient. Dans ce sens, l'abandon de la position et du rôle de supérieur peut amener une personne non seulement à dépasser une fausse estime de soi – « lâcher son égo » comme le disait Comm-bleu-2 – mais aussi à élaborer un concept de soi plus concret et cohérent.

Un deuxième élément est la combinaison d'une latitude de décision et de la responsabilité, qui implique une demande d'argumenter les prises de position ainsi que d'assumer pleinement les actions. Parce qu'il est attendu de savoir défendre ses actions et décisions, il est plus difficile de se dissocier de ses actions, comme ce serait prévalent dans d'autres types d'organisation (Fleming et Spicer 2003). Il ne peut pas se retrancher derrière les décisions prises par un supérieur. Chaque travailleur est redevable à tous les autres et l'orientation sur les besoins d'une seule personne ne suffit pas. Comme plusieurs informateurs l'ont dit, un tel mode de fonctionnement n'est pas facile pour tout le monde : il faut, entre autres, avoir une certaine maturité et confiance en soi afin de pouvoir admettre ses erreurs. et vivre avec. , Imprimerie-3 affirmait précédemment :

« Pour moi personnellement, lorsque je travaillais pour un patron, je réfléchissais de manière très limitée sur mes capacités, de quoi je suis capable, dans quoi je suis bon, dans quoi je suis mauvais. Alors qu'ici, t'es confronté à des situations où tout se résume finalement au fait d'être bon ou mauvais dans ce que tu fais. » (Imprimerie-3)

Ainsi, la responsabilité contribue au développement du concept de soi à travers une plus juste estimation de ses compétences et une nécessité d'exprimer ses préférences et défendre ses actions.

Une troisième explication peut être liée à la centralité des relations personnelles construites autour du travail, dans un contexte de délibération sur les conditions du « travail bien fait » (Clot 2010). Pour Clot, le pouvoir d'agir passe par des conversations et des conflits entre travailleurs. L'étroite collaboration implique aussi qu'il n'est pas possible de cacher ses faiblesses :

« Quand j'entends et vois comment ça se passe chez les autres au travail parfois.... [Alors] qu'ici, il y a beaucoup de respect pour l'autre, beaucoup d'ouverture, beaucoup de choses sont possibles. (...) Il y a beaucoup de coaching et tout le monde est prêt à demander de l'aide. Tu vas aussi vite dire 'ce n'est pas mon truc et tu es meilleur dans ce domaine, est-ce que tu serais disponible de faire ce chantier ?' ou 'pourrais-tu venir un moment ?'. (...) C'est aussi ça ce que je dis, cette ouverture qu'il faut avoir afin de pouvoir dire 'ce n'est pas mon truc'. Tu ne dois pas mentir à ce sujet non plus. C'est tellement évident quand on se connaît un peu : chacun a ses

forces et ses faiblesses. Tu vas rapidement être démasqué. Quand on travaille ensemble aussi étroitement et aussi longtemps, on ne peut pas le cacher. » (Peinture-2)

S'il n'est pas possible de cacher les faiblesses, les forces d'une personne sont elles aussi évidentes. En effet, être connu est un prérequis pour être reconnu et être reconnu contribue à l'élaboration du concept de soi. Comm-vert-1 parle d'une prise de conscience de sa propre vérité au lieu de se conformer à la vérité promue par des autorités :

« Je découvre cette vérité en relation avec d'autres personnes, car je suis un être social. Je découvre donc ma propre vérité en établissant des relations de plus-value avec d'autres personnes, avec des organisations, avec des marques. C'est la révolution de la conscience. » (Comm-vert-1)

Le mode d'organisation coopératif contribuerait ainsi à une confrontation avec les co-travailleurs qui impulse le processus d'individuation. Il ressort des témoignages que « travailler ensemble » fournit simultanément une injonction de sortir d'un rôle de subordonné et un espace d'interaction dans laquelle les conditions pour une individuation sont potentiellement assurées. Le risque de se conformer à une majorité ou de succomber à des pressions qui émanent de certaines personnes plus influentes ne peut pas être ignoré, mais ici le but était de proposer des explications potentielles pour le concept de soi en apparence bien élaboré des informateurs.

## 5.3 L'agentivité au travail

L'agentivité d'une personne, qui implique un rapport actif au contexte social et matériel, suppose une situation d'action qui peut accueillir plusieurs pistes d'action. Elle suppose aussi l'exercice d'une réflexivité et des capacités d'action pertinentes. L'agentivité dans le contexte de l'entreprise est multidimensionnelle. Ce qui caractérise les entreprises étudiées, c'est qu'un travailleur participe plus largement à la construction de sa situation d'action, notamment en participant au gouvernement et à l'organisation. Il n'est pas possible d'évaluer le degré de leur agentivité, mais un nombre d'indications données par les informateurs sur leur rapport au projet, à l'organisation et à leur activité permettent de mieux comprendre la nature de leur agentivité ainsi que les limites de celle-ci. Tout d'abord, on examinera l'agentivité des travailleurs *sur* les différentes dimensions de leur situation d'action. Ensuite, on traitera l'agentivité des travailleurs *dans* leur situation d'action. Enfin, on focalisera sur l'effet des relations coopératives sur le sens d'obligation et l'agentivité.

### 5.3.1 Affirmation d'une capacité d'agir sur le projet, l'organisation et l'activité

Le projet constitue le positionnement de l'entreprise envers l'environnement. Pendant les entretiens, beaucoup d'informateurs ont spontanément fait référence à leur statut d'associés de l'entreprise. Ils se voient en tant qu'acteur de développement du projet et du gouvernement de l'entreprise. Ils utilisent des expressions comme « ma propre entreprise », « notre entreprise », « propriétaire », « co-propriétaire », « entrepreneur », « un peu ton cabinet », ou encore « un peu de moi ». Le registre de la propriété et du gouvernement est mobilisé surtout quand les personnes parlent de rapports externes, de la pérennité de l'entreprise et du retour financier. En tant que gouverneurs, les travailleurs sont amenés à se soucier et à s'occuper de la manière dont l'entreprise se positionne vis-à-vis de l'environnement externe. Pour eux, il n'y a pas de 'solutions toutes faites' à accepter, ou à refuser en allant jusqu'à quitter l'entreprise. Ils participent à la définition des finalités et moyens de leurs activités.

« Il y a le ressenti qu'ici c'est en partie mon imprimerie et je veux qu'elle reste debout et je veux contribuer à son développement. » (Imprimerie-1)

Le fait de pouvoir faire des choix par rapport au projet donne un ressenti de maîtrise de la situation :

« Donc t'as un peu plus de prise sur la façon dont l'entreprise évolue dans le contexte économique plus large, mais aussi dans le contexte social plus large. Ce sont toutes des choses

qui... Cela te permet aussi de te sentir un peu plus solide sur tes pieds. Que t'es un peu plus sûr de toi. » (Imprimerie-3)

Bien qu'une personne n'agisse pas seule, il semble que l'ordre social caractérisé par des relations de coopération va de pair avec une affirmation de l'agentivité par rapport au projet.

« ... de pouvoir insuffler notre pâte quoi, enfin, notre esprit, notre caractère, notre identité au magasin. Avoir toute la liberté à ce niveau-là, c'est motivant. Faire ça à notre manière quoi. » (Librairie-1)

Librairie-1 estime qu'elle peut aménager les choses, avec les autres, dans la direction souhaitée. La LIBRAIRIE est conçue et réalisée par elle et ses collègues, et le succès de l'entreprise lui appartient en partie. La nous-relation entre travailleurs semble effectivement fonctionner comme une extension du 'je'. L'identification avec l'entreprise et la fierté par rapport au projet de l'entreprise en sont des indicateurs. Ici, Soins-3 parle de l'importance pour elle de maintenir la qualité des soins offerts :

« ... notre bonne réputation, nos soins, que nous avons du respect. S'il y a une demande de soins, nous y répondons immédiatement, nous sommes disponibles 24 sur 24, 7 sur 7. (...) T'es ensemble dans un cabinet je trouve et... Nous voyons aussi que si nous travaillons dessus ensemble alors on peut devenir plus grand et continuer à exister. Certes, tu dois évoluer avec tous les changements futurs qui arrivent. Et que tu as le soutien des autres. (...) Une sorte de fierté, je trouve. J'ai ça personnellement de toute façon, que nous avons vraiment un bon cabinet et que tu veux aussi maintenir cela. » (Soins-3)

Le maintien de la qualité des soins, malgré les défis liés aux changements dans le secteur des soins à domicile, est pour elle une source de fierté. C'est une fierté de faire des bon choix par rapport aux contraintes et opportunités liées à l'environnement. Elle témoigne d'une capacité à pouvoir aménager les choses, avec les autres, dans la direction souhaitée. À côté de ce pouvoir d'agir sur le projet, l'extrait témoigne aussi de sa conscience d'avoir besoin des autres pour faire face à l'environnement. Soins-3 ne ressent pas être la seule source de ce 'travail bien fait' qu'elle désigne comme le résultat d'un effort collectif et collaboratif.

Ensuite, l'organisation circonscrit la manière dont les tâches sont divisées et coordonnées ainsi que la manière d'assurer que le travail de chacun soit fait. Elle a trait à l'ordre social qui permet de réaliser le projet de l'entreprise.

Imprimerie-3 explique ce qui est pour lui une caractéristique-clé de sa position au sein de l'entreprise, notamment qu'il n'est pas seulement travailleur mais prend aussi en main l'organisation du travail :

« Tu es toi-même aussi patron avec les autres, mais t'es aussi un employé. Tu portes donc beaucoup plus sur tes épaules, allez en termes de responsabilités, mais la satisfaction est également plus grande. Tu vois le travail différemment. Je veux dire, tu ne peux pas te tenir seulement à ton travail. (...) T'es ici en tant que participant... pas en tant qu'employé. Tu n'as pas à suivre constamment les claquements du fouet. T'as aussi une influence sur la prise de

décision, sur l'organisation. Dans le sens où 'pour faire mon boulot, j'ai besoin de telles et telles conditions'. Ici t'es [autour de la table] avec les autres... » (Imprimerie-3)

Travailler chez l'IMPRIMERIE n'est pas seulement effectuer les tâches qui lui sont assignées, mais aussi de s'assurer que les conditions pour pouvoir le faire sont mises en place. Son implication va au-delà de « son boulot » dans deux sens : d'une part contribuer à mettre en place de bonnes conditions pour la réalisation de ses activités, et d'autre part aussi se soucier du fonctionnement de l'ensemble :

« Dans une grande imprimerie, il n'y a pas ce lien avec ce que tu fais. C'est comme une voiture dans une usine d'assemblage, on ne pense qu'aux vis qu'il faut visser et pour le reste, c'est le problème du prochain. Alors qu'ici, si un travail arrive, s'il s'agit d'un travail difficile - nous avons aussi des travaux standard qui se poursuivent - mais s'il s'agit d'un travail difficile, nous en discutons avec tout le monde. Comme ça, chacun a son mot à dire, du genre 'oui, mais peut-être devrions-nous faire les choses de telle ou telle manière'. » (Imprimerie-3)

Au sein des entreprises étudiées, la 'création normative' n'est pas limitée à s'approprier, résister ou compléter l'organisation du travail mise en place par un management (Renault 2013). Les informateurs mobilisent aussi un autre registre que celui de la propriété et du gouvernement : l'absence des contraintes venant d'un management. Plusieurs informateurs disent fonctionner comme « indépendante dans une équipe », « travailler ensemble de manière autonome » ou encore être « ma propre chef ». En fonction du degré de participation concrète des informateurs à l'élaboration de l'organisation du travail, l'importance et le contenu de ce registre puissent varier mais un pouvoir d'agir par rapport à l'organisation est affirmé par la plupart des informateurs. L'absence d'un manager qui agit aussi en tant que médiateur des relations entre travailleurs amène à des relations plus intenses entre travailleurs. En tant que co-organisateurs, ils participent pleinement à la 'création normative' en co-construisant et modifiant l'organisation du travail.

La possibilité d'exercer une influence sur ses tâches et de s'y rapporter de manière réflexive est circonscrite par les marges de manœuvre concernant le choix du contenu du travail, le temps de travail, le rythme de travail et l'ordre de traitement des tâches. En faisant référence à leur capacité de maîtriser la réalisation de leurs tâches, les informateurs s'appuyaient sur le registre de la liberté et de l'autonomie. En comparaison avec d'autres lieux de travail, ils considèrent avoir de grandes marges de manœuvre au niveau de leur organisation personnelle.

« À bien des égards, c'est mieux. Surtout en termes d'ambiance de travail et de confort au final. Je veux dire, tu passes huit heures par jour ici, cinq jours par semaine. Si tu peux définir ou colorier une partie de ce temps toi-même plutôt que quelqu'un d'autre le fasse pour toi, c'est une très grande différence. » (Imprimerie-3)

Ce sont surtout les capacités de régler le temps de travail et le temps au travail qui sont mises en avant. Des informateurs parlent entre autres de pouvoir concilier travail et vie privée par les horaires flexibles, de pouvoir modifier les heures de travail à leur rythme, de

pouvoir répondre à des appels ou des messages privés sur le lieu de travail ou encore de maîtriser leurs jours de congés. Au sein du SERVICE DE SOINS À DOMICILE, les infirmières témoignent de l'importance qu'elles attachent à la décision concernant le temps accordé à chaque patient. Cela leur permet de répondre à la variabilité inhérente aux situations concrètes. Les travailleurs de l'IMPRIMERIE ont décidé de ne pas recourir au travail du weekend ni au travail posté, malgré la pression de rentabiliser l'investissement important que constitue l'achat des imprimantes. Comm-vert-2 qui ne travaille que depuis quelques mois au BUREAU DE COMMUNICATION VERT, dit :

« Je sais combien d'heures je dois faire par semaine, mais c'est moi qui décide en quelque sorte un peu de cela. (...) Je suis alors, parfois, le premier à partir, mais je suis aussi le premier qui est généralement dans le bureau, mais je n'ai pas de comptes à rendre malgré le fait que je suis en fait toujours en période d'essai. Je n'ai pas besoin d'en parler non plus, si c'est vraiment quelque chose.... Je pense que c'est déjà fantastique (rires). Ou, si je... j'ai eu récemment un de mes fils qui était gravement malade, et ce n'était pas non plus un problème de devoir disparaître au milieu de la journée pour revenir deux heures plus tard (...). Je n'ai pas non plus à dire quand je vais compenser cela. Tout cela se passe dans la confiance que tu fais le travail que t'as à faire et que tout sera en ordre. Et si tu dois monter d'un cran, alors tu dois le faire, et si c'est un peu moins possible pour une fois, alors c'est bon aussi, tu vois ce que je veux dire ? » (Comm-vert-2)

Elle explique qu'elle doit réaliser ses tâches, mais qu'elle a une latitude pour déterminer elle-même quand elle les réalise sans devoir demander de permission. Dans une partie des entreprises étudiées, un travailleur ne doit pas respecter une heure stricte de début et de fin de journée du travail. Dans d'autres, il y a des horaires fixes mais une certaine flexibilité est possible en fonction des possibilités d'adaptation aux clients, collègues ou livreurs. Au sein de l'IMPRIMERIE, la définition d'un horaire de travail standard n'empêche pas une certaine flexibilité :

« On s'est mis d'accord, collectivement, on commence à 8h30, on arrête à 17h. Mais dans ma situation familiale, ce n'est pas toujours simple d'être là à 8h30. Je peux donc dire que je viendrai une heure ou une demi-heure plus tard. Je peux jouer avec mes horaires beaucoup plus que je ne le ferais avec mon patron. Je dois être juste envers tous les autres, cependant. » (Imprimerie-3)

Pouvoir modifier l'ordre, le rythme et le temps de travail ne s'apparente pourtant pas à un laisser-aller :

« Tu peux décider comment tu organises ton travail. N'est-ce pas l'idéal ? N'est-ce pas magnifique ? [Intervieweur : Oui, mais vous êtes huit]. Bien sûr, oui. Tu ne devrais pas commencer à faire quoi que ce soit dans l'ordre inverse qui interfère avec le travail de quelqu'un d'autre. Il s'agit de prendre des dispositions. » (Imprimerie-2)

On remarque ici l'aspect collectif, qui ne semble cependant pas être perçu comme une contrainte importante à l'agentivité du travailleur. Imprimerie-2 considère comme évident de tenir compte des collègues. Aussi le travail à faire reste primordial.

« Nous arrivons au travail à peu près à l'heure, mais il peut arriver que nous arrivions un peu plus tard, et parfois j'arrive un peu plus tôt, juste parce que c'est pratique. Je sais aussi combien

de travail m'attend la plupart du temps. T'organises tes journées en conséquence hein. » (Imprimerie-1)

Imprimerie-1 sait ce qu'il est nécessaire de faire pour le bon fonctionnement de l'entreprise et ce qui est attendu par les collègues. Aussi Fromagerie-1 confirme la nécessité de tenir compte du travail et des collègues, mais mobilise quand même la notion de liberté :

« En fait, chez nous, t'as beaucoup de liberté dans le sens où tu dois juste veiller à ce que ton travail soit fait et de la bonne manière, et ensuite tu peux arranger quelque chose dans ton département. Donc, en gros, tout est permis, si tu dois faire ceci ou cela demain..... Mais tu sais : si je demande cela, ça et ça va se passer. Et ce n'est pas 'je fais ça et ils peuvent tirer leur plan'. C'est cette mentalité qui fait que t'as beaucoup de liberté, mais bien en coopération avec les gens avec qui tu [travailles]. » (Fromagerie-1).

Fromagerie-1 explique que leur liberté n'est pas une liberté de ne pas se soucier de ses tâches, mais plutôt une capacité de régler le temps de travail avec les collègues. Les travailleurs de la FROMAGERIE doivent réfléchir à l'impact sur les autres et apporter des solutions au cas où ils n'effectuent pas leurs tâches eux-mêmes. L'entretien avec Service-IT-1 apporte encore un éclairage :

« Dans un fonctionnement normal, personne ne va dire à un autre 'tu dois aller là, tu dois faire ça, voilà la liste des choses à faire' et cetera. Donc chacun va gérer son agenda, son travail de manière totalement autonome. Et va dire, va contacter ses clients, 'tiens, là, j'aimerais bien passer chez tel client, là il y a ça à faire, là je prévois ça'. Donc tout est vraiment laissé à l'appréciation individuelle. Donc chacun gère vraiment son temps de travail comme il le souhaite et s'il se dit 'ben tiens, aujourd'hui je vais aller au médecin, j'arrive à 9h30, et finalement je vais qu'aller à 11h chez un client parce que ça m'arrange mieux, mais à un autre moment je vais faire...'. Chacun gère, quoi. Donc, vraiment, pour moi ça c'est la grosse concrétisation de l'autonomie, si tu veux. Et, autonome ne veut pas dire indépendant hein. (...) Autonome, c'est avoir la possibilité de gérer son travail ou son temps de travail et cetera soi-même. Mais ça ne veut pas dire qu'il ne faut pas tenir compte des autres. Indépendant pour moi c'est 'okay, je fais mon truc, et après les autres, voilà'. Là, non, c'est autonome mais à un certain moment c'est travailler en équipe, c'est être là pour les autres, c'est de l'entraide, et cetera.» (Service-IT-1)

Service-IT-1 fait la distinction entre autonomie et indépendance pour expliquer que les marges de manœuvre sont grandes mais limitées par l'exigence de prendre en charge ses tâches et de coopérer avec les collègues. Il ne s'agit pas seulement de ne pas déranger mais aussi d'aider.

L'agentivité par rapport à l'activité est avant tout une possibilité de réglage. L'autonomie est limitée, d'une part, par la nécessité de satisfaire aux demandes des clients et de faire tourner l'entreprise et d'autre part, par la nécessité de tenir compte des collègues. Pourtant, même si la notion de liberté ne semble pas appropriée pour parler de ces marges de manœuvre qui vont de pair avec une responsabilité pour les tâches et les collègues, il ne s'agit pas non plus d'une « autonomie conditionnée » au sens des horaires libres des cadres ou des horaires de travail flottants adoptés sur beaucoup de lieux de travail conventionnels. Ici, l'autonomie n'est pas encadrée par des dispositifs managériaux s'inscrivant dans des rapports de

pouvoir d'un organisateur sur les organisés. Il est significatif que les informateurs expriment un ressenti fort d'agentivité par rapport à l'activité. Pour comprendre la présence des contraintes qui sont apparemment peu ressenties comme étant imposées, il faudra examiner l'impact d'être gouverneur et organisateur sur l'agentivité au travail.

### **5.3.2 Impact sur le rapport au travail**

Le rapport des personnes à leur travail ne découle pas uniquement de leur statut de travailleur, mais également de leur statut (ou non) de gouverneur et d'organisateur. Les trois statuts s'entremêlent dans la manière dont la personne vit son expérience de travail au sein de l'entreprise. En effet, elle se trouve dans une situation d'action qu'elle a activement construite. En ayant une capacité de choix suffisamment élevée par rapport au projet, à l'organisation et à l'activité, un travailleur participe pleinement à la construction des solutions face à des contraintes venant en premier lieu de l'environnement, mais aussi aux contraintes qui vont de pair avec ces solutions. La question qui se pose est de savoir comment cette participation impacte son expérience de ces contraintes et opportunités ainsi que sa capacité d'agir.

La participation au gouvernement de l'entreprise implique une participation aux choix liés au projet, une conscience de l'environnement ainsi qu'une connaissance des débats autour du projet. La médiation de l'entreprise n'empêche pas la confrontation du travailleur au réel. Par conséquent, l'environnement de l'entreprise n'est pas une chose distante, que la direction rappelle de temps en temps ou qui est considérée surtout au moment de quitter le lieu de travail.

Soins-5 explique la chaîne de conséquences économiques si elle s'investissait de manière minimale, c'est-à-dire si elle limitait la durée de son intervention chez ses patients au temps qui correspond au tarif de prestation :

« Si tu traite hâtivement tes patients et tu ne prends pas le temps de t'occuper d'eux, parce que tu penses 'je ne gagne que dix euros, je ne vais pas non plus y consacrer du temps', tu vas bientôt perdre ce patient et il ira vers une autre équipe. Tu joues alors avec les patients et avec tes propres revenus. » (Soins-5)

Dans l'exercice de ses activités quotidiennes, elle tient compte des conséquences potentielles de ne pas bien faire son travail : un patient insatisfait peut s'en aller et dans ce cas elle aura moins de revenu. Elle connaît assez bien les possibilités du patient pour trouver d'autres services de soins à domicile, et les possibilités pour elle de trouver d'autres patients. La conscience qu'a Soins-5 de l'environnement économique change son rapport au travail. Elle réfère à la « mentalité des indépendants » pour exprimer son attitude envers l'exercice de ses



activités. Cette expression désigne l'implication accrue dans le travail, mais est aussi révélateur par rapport à la médiation de l'entreprise. Comme un indépendant, le travailleur qui est aussi propriétaire se rend compte de l'environnement de l'entreprise. Construction-2, le collègue de Construction-1, souligne la différence avec son expérience dans une autre entreprise de construction :

« Mais quand je regarde, juste aussi le fonctionnement de l'entreprise en général, c'est que t'es plus engagé ici que là. C'est comme ta propre entreprise, donc tu fais plus d'efforts, t'es plus engagé dans ton travail. Tandis que dans une entreprise comme celle-là, j'ai aussi vu chez mes collègues, le travail était le travail, et puis quand tu rentrais chez toi, c'était fini. Et si le travail était fait comme ci comme ça, alors tant pis. Alors que [ici] il y a un tel élan interne pour le faire bien, pour donner quelque chose de plus. La mentalité est complètement différente aussi hein. Je trouve que c'était la principale différence. Et aussi, cette mentalité qui existe dans, disons, une entreprise commerciale, pas seulement commerciale, mais aussi dans une entreprise de construction ordinaire, c'est que les gens qui travaillent ne travaillent pas pour le travail, mais pour le patron. De sorte que leur intention est d'être en règle avec le patron et pas tellement de travailler. » (Construction-2)

Le fait qu'il considère son lieu de travail « comme sa propre entreprise » renforce son implication dans ses activités. Quand Construction-2 dit de travailler « pour le travail » au lieu de travailler « pour le chef », c'est parce qu'il peut voir au-delà des frontières de l'organisation. La finalité de son travail n'est pas déplacée vers la satisfaction d'un supérieur ou d'un organisateur. Il y reconnaît ses propres intérêts ce qui rend le sens de son travail plus apparent et l'amène à assumer une norme de qualité que son travail devrait satisfaire.

De manière similaire, par la participation à l'organisation de l'entreprise, un travailleur est amené à intégrer les contraintes que les choix organisationnels imposent à l'exercice de son travail. L'imposition, le conditionnement et la coercition par un 'supérieur' déjà éliminés, le travailleur co-construit l'ordre social qui permet de réaliser le projet de l'entreprise. Les choix de division des tâches, le processus de travail et la coordination des activités sont faits en connaissant des possibilités et des préférences des collègues.

Les informateurs soulignent qu'ils peuvent adapter les conditions de travail à leurs besoins dans la mesure qu'elles restent compatibles avec le projet et l'organisation.

« Je peux, et c'est l'avantage de l'autogestion, tu peux le faire tourner un peu pour que cela revienne aussi dans ta direction. C'est l'intention, quelque part. Mais ce n'est pas la base. Il est utile que tu puisses te faciliter la tâche. Il est facile, par exemple, de se dire 'je commence à dix heures et j'ai terminé à midi'. Je ne donne qu'un exemple, tu peux travailler vers cela. Ça va parfaitement ici, ça pourrait aller ici. Tu peux te dire 'je vais travailler moins aujourd'hui'. Donc, tu peux travailler vers cela, que tout le monde travaille moins. Pendant un certain temps, nous avons travaillé avec des horaires différents. Un jour de congé toutes les semaines, puis deux toutes les deux semaines. Mais ça n'a pas marché. C'était une idée, hein. Il faut essayer. Mais je veux dire, c'est donnant-donnant. Est-ce que c'est être au service de l'entreprise ? Il faut juste s'assurer que l'entreprise, comment dire, ne fasse pas [faillite]. Car si l'entreprise ne sert que toi, tu n'y arrives pas. » (Imprimerie-2)

Imprimerie-2 explique qu'il est possible de modifier les conditions du travail pour que cela convienne aux travailleurs, mais cette possibilité est limitée. L'entreprise doit pouvoir survivre et il faut tenir compte des besoins et des envies des autres. En réfléchissant, il dit qu'un travailleur individuel est aussi quelque part « au service » de la réussite de l'entreprise :

« L'entreprise est ce dans quoi nous pouvons travailler. C'est l'environnement dans lequel nous... c'est notre outil de travail en fait. Si nous n'avons pas cela, si nous négligeons cela, alors nous n'avons plus de travail, alors cela s'arrête aussi. Donc, en gros, l'entreprise est la chose la plus importante et nous sommes secondaires. C'est à ça que ça se résume. Dans de nombreuses entreprises, ce n'est pas le cas. En fait, quoique tu fasses, que ce soit un garage comme je l'ai dit tout à l'heure, un café ou une imprimerie, peu importe, tu dois travailler avec ça. Tu dois travailler avec ce que t'as. Tu dois en payer le prix. C'est une façon différente de penser, bien sûr. » (Imprimerie-2)

A ses yeux, l'entreprise n'est pas seulement le lieu de travail mais aussi l'outil de travail. L'extrait montre l'étroit lien entre les statuts de gouverneur, d'organisateur et de travailleur. En tant que travailleur, il est soumis aux conditions de travail. En tant qu'organisateur, il participe à la modification du projet et de l'organisation, ainsi que des conditions de travail qui en découlent, pour concilier au mieux les opportunités et contraintes de l'environnement avec ses besoins personnels en termes d'organisation du travail et de conditions de travail. Plutôt que d'endurer passivement les contraintes y associées ou de révolter contre ces contraintes, les travailleurs sont amenés à les accepter et assumer.

Ainsi, à travers l'agentivité *sur* la situation d'action, non seulement il est possible de renforcer la probabilité que les finalités et les moyens conviennent, mais il semble aussi que l'impact négatif des contraintes auxquelles un travailleur est confronté *dans* sa situation d'action soit atténué. Reichhart (2018) affirme, sur base des observations et entretiens avec des travailleurs-associés en France, qu'en l'agençant à sa façon, « le travail n'apparaît plus comme une contrainte extérieure à laquelle résister, mais comme quelque chose qui fait partie de nous, qui nous construit mais que nous construisons en retour. » (Reichhart 2018, 204). Clot (2008, 13) considère le fait de pouvoir « se reconnaître individuellement et collectivement » dans son travail un facteur clé dans le vécu d'un 'travail bien fait'.

### **5.3.3 Relations coopératives et sens d'obligation**

Les relations coopératives permettent aux travailleurs d'exercer leur métier en faisant face aux contraintes et en maintenant une capacité d'agir sur leur situation d'action. En même temps, ces relations avec les autres travailleurs constituent un ordre social avec ses propres opportunités et contraintes.

Imprimerie-3, qui a parlé auparavant de la liberté et de la responsabilité qu'il ressent en absence d'un chef, admet qu'il doit s'adapter en partie aux autres, mais ne le voit pas comme un problème :

« Dans toutes les situations, il faut s'adapter un peu. Je veux dire, personne n'est ce rocher dans le ressac sur lequel la mer frappe. Et même cette roche va s'adapter. Dans toute situation, il faut donc faire preuve d'une certaine souplesse pour aller de l'avant. Si je m'en tenais ici uniquement à mes propres opinions, personne ne me parlerait. (...) Donc, ça va avec le territoire. Dans n'importe quelle situation, tu dois faire preuve d'une certaine flexibilité et tu décides la limite. Je pense. Ici, je dois être flexible mais je peux aussi gérer de manière très flexible tout un tas de choses que je ne pouvais absolument pas gérer flexiblement auparavant. (...) T'as la même chose dans le trafic. Si tu penses que la conduite à gauche est la bonne chose à faire dans un pays et que tous les autres conduisent à droite, tu ne vas pas conduire longtemps. C'est un peu comme ça que je vois les choses ici aussi. (...) Il est donc collectif, mais tu es et restera toujours un individu au sein de ce collectif. Et il ne faut pas que la balance penche uniquement vers le collectif et pas non plus uniquement vers l'individuel. Tu comprends ? Ils font tous deux partie d'un tout. Animaux sociaux hein, les humains. Alors oui, t'es un individu dans une large mesure, mais t'es toujours au sein d'un groupe. Donc, ici aussi, oui. Mon pain quotidien en dépend, alors je ferais mieux de me montrer plus flexible au lieu de.... Alors les autres diront 'oui, il n'y a pas moyen de travailler avec lui' et je perdrai mon pain quotidien. À cet égard, tu te sens un peu limité dans tes possibilités d'expression, mais c'est le cas pour tout. Allez, c'est comme ça partout. » (Imprimerie-3)

Il normalise le fait de devoir s'adapter aux attentes et comportements des autres. Ceci, dit-il, est normal dans la société en général, car l'humain est un « animal social ». En tant qu'individu dépendant des autres, le fait de se conformer à certaines normes qui ne correspondent pas tout à fait à son idéal ne serait pas une atteinte fondamentale à l'agentivité. Aussi Comm-bleu-4 dit que pour vivre bien la coopération, il faut pouvoir accepter la réalité sociale :

« Oui, se rendre compte du fait que tu arrives dans un groupe, avec des personnalités différentes, il faut être ouvert à ça. Se rendre compte aussi, accepter aussi que ça ne corresponde probablement pas toujours, mais que tu dois être capable de gérer ça. (...) Que tu dois, indépendamment des différences, être capable de travailler ensemble pour le bénéfice de l'entreprise en fait. Et si tu ne peux pas faire ça, je ne pense pas que ça va marcher pour toi. » (Comm-bleu-4)

Pouvoir « continuer ensemble » requiert une certaine souplesse : il faut être prêt à se conformer aux convictions des autres pour ne pas mettre à mal la coopération et donc l'entreprise même. Donc, bien que l'autonomie au travail soit limitée, il ne semble pas qu'elle soit ressentie comme limitée par une imposition venant de l'extérieur. Ici aussi, le fait que les normes soient co-crées dans un processus participatif joue vraisemblablement un rôle dans l'intégration de ces normes par les travailleurs.

En fait, il serait possible de dire que les relations coopératives ne permettent aucune agentivité 'auto-nome' (au sens littéral du terme). Déjà, le travail en entreprise implique de

renoncer au droit de déterminer seul les règles de conduite, en échange des bénéfices liés au fait de travailler avec d'autres.

« As with society, the organization is a construction in which the individual renounces something of his right to self-determination » in return for some benefits. (Abrahamsson 1993, 11)

« To gain certain things in terms of power and efficacy through adherence to an organization, the individual member also must relinquish some degree of agency. » (Stohl et Cheney 2001, 377)

En plus, le sens de responsabilité pour le projet et envers les autres ne laisse aucune place au 'je m'en foutisme', au cynisme, à la rébellion, à un comportement de passager clandestin ou à la mise en place de normes alternatives. À travers les relations coopératives, les travailleurs construisent un ordre social où une action ne peut être entreprise qu'avec l'accord explicite ou implicite des pairs. Toute action est réalisée dans une situation d'action coconstruite avec les autres travailleurs dans un contexte d'interdépendance. Le sens d'obligation mutuelle et volontaire qui en résulte peut être compris comme un abandon complet de la capacité de 'déterminer ses propres règles' au bénéfice d'un ordre social déterminé collectivement.

## 5.4 Conclusion

Les relations dont témoignent les informateurs semblent remplir les critères pour l'existence d'un collectif, caractérisé par une nous-relation entre ses membres (Donati et Archer 2015). Premièrement, le remplacement d'une relation subordonné-supérieur par des relations coopératives est considéré comme une caractéristique centrale de leur vécu au travail. Ces relations sont présentées comme des relations symétriques, libres et responsables. Aussi la reconnaissance mutuelle et un concept de soi différencié qui ressortent des entretiens démontrent que les travailleurs ont établi une nous-relation entre eux. En effet, Donati et Archer soulignent que la nous-relation est une vraie relation entre personnes et que les actions des personnes font référence à l'identité des autres (les autres ne sont ni anonymes ni généralisés). Deuxièmement, les informateurs se considèrent à la fois comme travailleur, organisateur et gouverneur de leur entreprise, et ceci malgré le fait qu'ils exercent ces rôles avec les autres travailleurs et doivent donc tenir compte de ceux-ci. Dans ce sens, les relations de coopération entre travailleurs semblent être ressenties comme une extension du 'je', ce qui est une autre caractéristique de la nous-relation. Troisièmement, un sens de la responsabilité et d'une obligation pour la réussite du projet de l'entreprise et envers les autres travailleurs est clairement présent dans le discours des informateurs. Ils parlent de liberté et d'autonomie, mais font référence à des limites importantes, notamment le bon fonctionnement de l'entreprise et l'accord des autres travailleurs. Ceci peut être expliqué par la théorie de Donati et Archer : la nous-relation implique un engagement envers les autres et une obligation mutuelle qui ne peut pas être considérée comme un assujettissement. Sur base des éléments apportés, il est donc possible de supposer que les relations coopératives constituent une nous-relation. Cependant, il reste encore entièrement à expliquer comment une telle nous-relation pourrait être créée et maintenue lors du travail d'organisation.

## 6 Le partage et la distribution du pouvoir organisationnel

Le travail d'organisation réalisé au sein des entreprises étudiées est l'objet des deux chapitres suivants. Ces chapitres ont pour but de répondre à la question de savoir comment les fonctions organisationnelles sont assurées tout en mettant en valeur la coopération entre pairs – le « travailler ensemble » - décrite dans le chapitre précédent. L'analyse s'appuie sur les raisonnements, les réflexions et les justifications des informateurs à propos de leurs activités organisationnelles et de celles de leurs collègues, plutôt que sur l'organisation qui en résulte. En effet, malgré les différentes formes que prend l'organisation au sein de ces entreprises, il est possible d'identifier de nombreuses convergences dans la manière dont le travail d'organisation est abordé. Chacun des quatre axes du travail d'organisation qui sont ressortis de l'analyse thématique des entretiens sera présenté de la même manière : en premier lieu, on abordera les composants principaux, puis on développera des défis particuliers (qu'on a appelé épreuves) qui se présentent pour l'intégration des travailleurs au sein du collectif.

Avant de traiter au chapitre suivant les activités organisationnelles concernant le projet, la production et la communication, on traitera l'organisation au sens strict. Distincte du gouvernement de l'entreprise et de l'activité, cette dimension a été identifiée comme centrale dans les courants de l'autogestion et du travail en commun. Au lieu de mandater l'organisation à un management, les travailleurs cherchent à partager et distribuer le pouvoir organisationnel. Un premier constat révélateur est le refus, par principe, de l'intervention hiérarchique dans les activités de production (cf. chapitre 6.1.1). Dès lors, la dimension de l'organisation concerne principalement la manière dont les activités de soutien et de pilotage sont prises en charge. La manière dont ces activités sont réparties entre les travailleurs (cf. chapitre 6.1.2) ainsi que les lieux de prise de décision (cf. chapitre 6.1.3) sont abordés en détail. Par la suite, on fera le point sur la manière dont l'intégration de ces activités est assurée (cf. chapitre 6.1.4). Ensuite, deux fonctions particulières sont traitées, notamment une fonction qui a été appelée 'gardien de l'ensemble' (cf. chapitre 6.1.5) et une fonction relative au pouvoir disciplinaire (cf. chapitre 6.1.6). Un dernier composant concerne la réduction des différences de statut social (cf. chapitre 6.1.7). Après cette analyse des composants du travail d'organisation, on discutera quelques défis par rapport à une large distribution du pouvoir organisationnel (cf. chapitre 6.2). La troisième partie de ce chapitre est dédiée à la distinction de trois modes de distribution du pouvoir organisationnel compatibles avec le collectif comme source de pouvoir (cf. chapitre 6.3).

## 6.1 Le travail d'organisation

### 6.1.1 Un principe de non-intervention hiérarchique dans les activités de production

Un point clé dans la conception de l'organisation est le principe de non-intervention hiérarchique dans les activités de production. L'adhésion à ce principe est partagée par l'ensemble des personnes interrogées, indépendamment de leur position précise au sein de l'entreprise. Pour eux, l'esprit coopératif se traduit par des relations de coopération qui ne se limitent pas au gouvernement de l'entreprise mais qui doivent trouver leur prolongation, voire leur essence, dans le travail au quotidien.

Ainsi, un des travailleurs explique l'esprit du fonctionnement de l'IMPRIMERIE comme suit :

« Accorder la priorité à la coopération. Avant toute autre chose. [précision demandée par l'intervieweur] C'est garder ouverts pour tout le monde, de manière ouverte et horizontale, tous les moyens et toutes les options qui ont à voir avec organiser ensemble, échanger, discuter, explorer, examiner techniquement. » (Imprimerie-1)

Bien que chaque travailleur ait un devoir de coopération, et ne puisse donc pas simplement faire ce qu'il veut, l'organisation est à aménager de telle sorte que chacun aura les moyens et les possibilités d'action nécessaires à régler son travail en s'accordant avec les autres travailleurs. Cela suppose une certaine équivalence entre personnes (« horizontale ») et l'absence d'un cadre imposant des cours d'action prédéfinis (« ouverte »). Pour Imprimerie-1, le fait de pouvoir régler son travail quotidien en s'accordant avec les autres est au cœur de la coopération entre travailleurs.

Service-emploi-1 explicite également cette même position. Elle met au centre du fonctionnement du SERVICE D'EMPLOI la capacité des travailleurs à régler leur propre travail. En tant que fondateur (à deux) et ancienne directrice d'un autre bureau de recrutement, elle aurait facilement pu prendre en main l'organisation du travail d'une manière qui ne laisse que peu de place aux choix et aux initiatives des travailleurs. Or, dans sa conception de l'entreprise, l'effort d'organisation ne devrait pas limiter la capacité d'action des travailleurs, bien au contraire :

« [Il n'y a] en réalité qu'un seul objectif, c'est que nous ayons un contexte dans lequel les gens peuvent travailler, qui soit motivant, qui leur corresponde, qui leur donne suffisamment de latitude et de responsabilités pour qu'ils puissent se développer, pour qu'ils puissent s'épanouir et faire leur truc, et contribuer à l'ensemble. (...) Il faut que les personnes qui travaillent chez nous, ces équipes, se sentent bien. Il faut leur donner l'espace nécessaire pour faire des choses, pour entreprendre, pour faire des démarches qu'elles voient, qu'elles veulent, qu'elles pensent être bonnes pour l'entreprise. Et si cela réussit, alors t'as quelque chose de fantastique. Alors ces équipes, oui, elles peuvent affronter le monde. » (Service-emploi-1)

Elle rejette l'idée de concevoir une structure organisationnelle à laquelle les travailleurs sont censés se conformer et au sein de laquelle ils doivent s'occuper d'exécuter leurs tâches prédéfinies. Le travail d'organisation est orienté vers la création d'une situation d'action propice à l'initiative et à la coopération autour des activités de production. Bien qu'une telle vision, en tant qu'expression isolée, ne semble pas différer du discours de nombreux managers, on verra tout au long de l'analyse à quel point cette centralité de l'agentivité des travailleurs par rapport à leur travail se traduit dans des pratiques organisationnelles multiples et variées qui redéfinissent le rapport entre travail productif et organisation.

L'administrateur-délégué de l'ATELIER DU MÉTAL, qui lui-même ne travaille pas dans l'entreprise, soutient qu'une fois que les travailleurs se sont mis d'accord sur ce qu'ils vont faire ensemble, une intervention hiérarchique est largement superflue.

« Les gens d'un même métier sont capables de gérer leur département eux-mêmes. S'il y a un chef, ou un sous-chef, ou un responsable, on appelle ça comme on veut, ils iront le trouver, s'ils ont besoin de lui. Il ne faut pas inverser les choses. (...) Ça vient naturellement si c'est nécessaire. Il ne faut pas nécessairement des responsables. (...) Parce que ça [les activités de production] se règle sans qu'on en parle, ça se fait très naturellement entre les gens qualifiés qui connaissent leur métier. Il n'y a pas un qui regarde les autres parce qu'on ne lui a pas donné l'ordre. Ça ne tient pas debout. Si l'entreprise veut bien tourner il faut que les gens soient souples comme ça entre eux, et je dirais fraternellement. Il ne faut pas créer de la hiérarchie et de division où il n'y en a pas. » (Métal-1)

L'éventuelle nécessité d'une intervention hiérarchique est à déterminer par les travailleurs mêmes et une telle intervention serait éphémère :

« L'entreprise demande des prestations de travail efficaces pour servir les clients. S'il faut une structure, il faut que ça vienne de la part des gens, parce qu'ils le demandent pour des choses bien précises, qui pour la plupart de temps sont éphémères. (...) On veut bien le faire pour que ça réponde aux soucis des gens et que les gens qui vont y travailler sont dans les meilleures conditions. Eh bien, il va y avoir une structure qui va devoir se mettre en place pour cette phase-là, pour ce problème-là, bien déterminé. (...) Si des militaires veulent partir à l'assaut d'une place forte, ben il y a une hiérarchie qui va se mettre en place et puis quand la victoire est acquise on s'arrête. La structure n'a plus de raison d'être. » (Métal-1)

Pour Métal-1, comme pour les autres informateurs, une hiérarchie – et donc une division entre travailleurs – est à éviter si possible. Et ce serait une erreur de penser que l'entreprise coopérative a besoin d'une structure hiérarchique pour que les travailleurs travaillent bien.

Le travail devrait donc être réalisé sur base de relations de coopération, et au moins sans interférence indésirable d'une tierce personne. Cependant, plusieurs éléments posent question. D'abord, sachant que l'absence d'intervention hiérarchique directe seule ne suffit pas à conclure à un degré d'agentivité élevée des travailleurs, il est nécessaire d'examiner l'ensemble des éléments de l'organisation du travail influençant la situation d'action des travailleurs. Une direction, comme on l'a vu, pourrait disposer, pour exercer un pouvoir, d'autres moyens que l'imposition ou la coercition directe des travailleurs. Il faudra entre



autres examiner si une minorité de personnes n'utilise pas des outils pour conditionner des comportements chez la majorité, ce qui réduirait fortement leur agentivité sans qu'une coercition soit évidente. C'est une question qu'on aurait pu se poser en lisant l'extrait du fondateur du SERVICE D'EMPLOI. Deuxièmement, le propos de l'administrateur-délégué de L'ATELIER DU MÉTAL fait référence à des situations où les capacités et la volonté des travailleurs de résoudre les défis organisationnels de manière coopérative ne suffisent pas à réaliser les fonctions organisationnelles. Il faudra donc étudier les solutions mises en place et examiner, si elles impliquent des différences de pouvoir, comment ces différences sont limitées pour ne pas entraver la coopération entre pairs.

Avant de se pencher sur l'organisation des activités productives proprement dites, on examinera la distribution du pouvoir organisationnel. Plutôt que de diagnostiquer des écarts entre l'idéal de la relation de coopération entre travailleurs et la réalité – exercice trop facile car une égalité parfaite de pouvoir dans toutes les situations est inatteignable – on se focalisera sur les questions suivantes : Dans quelle mesure le pouvoir organisationnel est-il distribué entre les travailleurs ? Quelle est la nature d'éventuelles différences de pouvoir organisationnel et comment sont-elles justifiées ? À quel point ces différences sont-elles nommées, et limitées en ampleur et en temps ?

### **6.1.2 Répartition des tâches de soutien et de pilotage**

La division des tâches dans les entreprises étudiées ne suit pas le modèle classique de division du travail où certaines personnes s'occupent des tâches productives, d'autres prennent en charge les tâches de soutien et un petit nombre effectuent des tâches de pilotage. La plupart des travailleurs de chacune des entreprises prennent en charge des tâches de soutien et de pilotage en plus de leurs activités de production. Ces tâches qui ne relèvent pas directement de la production sont nécessaires pour soutenir la production et préserver l'entité de l'entreprise.<sup>6</sup>

Il y a des exceptions à cette combinaison de tâches de production et de soutien. Dans quelques entreprises, une petite partie des personnes ne participent pas aux activités de production. Il peut s'agir d'une personne qui s'occupe des tâches administratives, de comptabilité ou de secrétariat, ou qui effectue des tâches RH comme celles de recrutement et de formation, ou encore d'une personne qui prend en charge la coordination générale. Par exemple, au sein du BUREAU DE COMMUNICATION VERT, une personne (Comm-vert-2)

---

<sup>6</sup> Pour raccourcir, le terme 'activités (ou tâches) de soutien' comprendra généralement aussi les activités (ou tâches) de pilotage.

s'occupe de l'administration et du secrétariat et n'est pas impliquée dans la chaîne d'activités de production. Les quelques cas d'entreprises où une majorité de travailleurs-associés participe uniquement aux tâches de production (bien que souvent élargies) sans s'occuper des tâches de soutien (au-delà de leur participation dans des organes de décision) seront décrits plus loin.

L'IMPRIMERIE, qui compte sept travailleurs, représente le cas de figure d'une entreprise où les tâches de soutien sont distribuées de manière égalitaire entre les travailleurs. Les personnes à l'accueil dont l'une est aussi imprimeur, prennent en charge la prospection de nouveaux clients, et la visite éventuelle des clients. Une de ces deux personnes s'occupe en outre de l'établissement des offres et de la comptabilité. Les aspects légaux liés au statut juridique de société coopérative, y compris les réunions de l'Assemblée générale et du Conseil d'administration sont suivis par une personne qui s'occupe par ailleurs de mise en page. Une autre personne, qui s'occupe aussi de mise en page, prend en charge l'administration liée à la rémunération. Un informateur raconte qu'il veille plus que les autres à la marche générale des affaires, même si cette activité ne lui est pas attribuée explicitement : il partage ses conseils à cet égard avec les autres travailleurs. Il n'y a donc pas de personnel de soutien dédié uniquement à ces tâches de soutien, comme par exemple un commercial, un administrateur du personnel ou encore un comptable interne, ni de personnel d'encadrement. De plus, chez l'IMPRIMERIE, les décisions associées à ces tâches sont prises ensemble. Chaque jour, les travailleurs présents prennent le déjeuner ensemble : moment de convivialité mais aussi d'échange d'information et de résolution des questions de coordination au quotidien. Ceci se fait en mode de conversation, autour de sujets que l'un ou l'autre travailleur a envie de discuter en groupe. Les questions nécessitant l'avis et l'accord de tous sont discutées le mardi, aussi durant le déjeuner, quand les sept travailleurs sont présents.

Ce degré d'égalité dans la répartition des activités de soutien en termes de quantité et qualité est pourtant une exception dans les entreprises étudiées. Dans la plupart d'entre elles, chacun des travailleurs ne consacre pas la même proportion de son temps de travail aux activités de soutien et aux activités de production. On peut observer différentes pratiques organisationnelles autour de trois questions, qu'on traitera l'une après l'autre : (1) Est-ce que l'esprit coopératif implique pour les travailleurs-associés une obligation de participation aux activités de soutien et à quel point visent-ils une charge similaire ? (2) Comment les travailleurs-associés prennent-ils en compte le degré plus élevé de pouvoir organisationnel associé avec certaines tâches ? (3) Quel degré de concentration des tâches entre les mains d'un petit nombre accepte-t-on ?

Premièrement, on abordera la question de la répartition proportionnelle des tâches de soutien. Plusieurs informateurs racontent que ces tâches sont spontanément réparties de la même manière que les tâches de production. Comme ces tâches doivent être prises en charge pour que l'entreprise puisse fonctionner, les travailleurs les répartissent selon leurs compétences et leurs préférences. Cette répartition se met en place dès le démarrage de l'entreprise et perdure tant que le nombre de travailleurs reste limité. Ainsi, chaque travailleur combine activités de production et activités de soutien. Avec l'évolution de l'entreprise, la question se pose s'il faut maintenir une large distribution des tâches de soutien. Dans beaucoup d'entreprises, des groupes de travail s'occupent des tâches de soutien. Au-delà de la prise en charge concrète de ces tâches, un groupe de travail, équipe ou cercle composé de plusieurs personnes est constitué pour s'occuper de la délibération et éventuellement de la décision, en tenant compte de la volonté de l'ensemble des travailleurs. La participation à ces groupes de travail est attendue et encouragée. La raison évoquée par les informateurs est double : éviter que tout le travail de soutien repose sur un faible nombre des personnes et assurer l'implication du plus grand nombre dans le pilotage de l'entreprise. Dans le BUREAU COMPTABLE, les groupes de travail sont composés de manière à ce que chaque personne y participe, car c'est le lieu principal de participation à l'organisation de l'entreprise :

« Nous regardons vraiment qui convient pour quel thème, pour être dans un groupe de travail. Nous cherchons à répartir parmi les agences et à assurer que tout le monde est dans un groupe de travail. Nous pensons que c'est important. [Intervieweur demande s'il s'agit de tout le monde ou d'un sous-groupe d'associés] Non, tout le monde, tout le monde. C'est là que se trouve la plus grande partie de la participation, c'est là que ça se passe hein. Ils élaborent des idées et envoient leur proposition à l'équipe de gestion, qui ensuite, comme je l'ai dit, dit oui ou non, mais motive les raisons pour lesquelles elle dit oui ou non. Mais le travail préparatoire, la participation, se fait dans ces groupes de travail. » (Comptable-1)

La présence d'une équipe de gestion qui est légitime pour trancher, rend d'autant plus importante la participation de chacun aux groupes de travail. C'est une façon de contrer le risque de désintégration du collectif. Au sein du CABINET D'AVOCATS, la participation aux groupes de travail est explicitement formulée en termes d'obligation. Avocats-1 explique le raisonnement sous-jacent :

« Alors certains vont s'occuper de plusieurs task force, d'autres ne sont que dans une seule. Mais il y a une obligation d'au moins faire une chose. (...) Parce que, on a décidé ensemble qu'on ne pouvait pas simplement fonctionner comme consommateur du projet en étant juste un avocat dedans sans nécessairement libérer du temps pour effectivement s'occuper du projet dans son ensemble au service des autres. C'est l'aspect un peu plus collectif des choses qui est souligné comme ça. Aussi parce qu'on trouve que si on peut décider de quelque chose, il faut aussi un peu travailler vers cette chose. Sinon c'est juste un droit de décision. Ce n'est pas très légitime, c'est moins légitime disons en tout cas. » (Avocats-1)

Avocats-1 fait référence à la non-acceptation des passagers clandestins qui profiteraient des bénéfices de travailler dans une coopérative de travailleurs et du droit de décision, sans apporter leur pierre à l'édifice.

Alors que l'on retrouve ce raisonnement dans le discours des différents informateurs, l'implication dans les activités de soutien n'est pas formulée en termes d'imposition ou de règle explicite dans la plupart des entreprises. La plupart des informateurs y réfèrent plutôt en termes d'attentes mutuelles.

« Il y a des choses qu'on fera à quatre, cinq personnes. Mais à part cela, le même niveau d'engagement est attendu de chacun. En fait, c'est un peu attendu dès le début, tacitement c'est attendu. Mais on le sait aussi. Comme pour l'entretien du bureau, par exemple, des groupes sont faits et chaque tournée va mettre le bureau en ordre chaque mois. Répartition équitable, hein ? » (Soins-2)

Alors qu'il est attendu que chaque personne prenne part aux activités de soutien chez le SERVICE DE SOINS À DOMICILE, il est accepté que le degré de participation ne soit pas identique.

« Il y a effectivement des personnes qui prennent l'initiative plus que d'autres, je le dis comme ça. Et il y en a effectivement qui font ça un peu moins ou ne le font pas, et ça peut parfois causer de la frustration parce que tu penses 'c'est toujours les mêmes personnes'. On dit parfois que ce ne doivent pas toujours être les mêmes personnes, mais néanmoins... Mais je pense que c'est partout le cas, allez, dans chaque groupe. Qu'il y a des personnes qui prennent moins d'initiatives que d'autres, mais alors je pense, allez parfois je pense, ok, pourquoi est ce un associé ? » (Soins-3)

Soins-3 fait le lien entre être associé et participer aux groupes de travail. La participation aux activités de soutien va de pair avec le fait d'être associé, l'une ne va pas sans l'autre. En d'autres mots, le choix de devenir associé implique de porter l'entreprise avec les autres, y compris en assurant la prise en charge des activités de soutien. Soins-3 ajoute :

« Je pense que ça va finir par le départ de la personne à un moment donné. Je pense que ça fait partie de ça. Parce que c'est aussi, allez chacun son droit hein, qu'ils disent ouais ok 'c'est trop me demander' ou quelque chose, et puis que tu sors d'une manière ou d'une autre, ou que tu quittes. » (Soins-3)

C'est une co-obligation qui naît dans le fait d'être associé avec les autres et qui fait émerger une attente mutuelle. Celle-ci se concrétise à son tour dans une pression par les pairs lors de la division des tâches. Soins-4 explique :

« Nous demandons donc à tous les associés de prendre une partie sur eux. Nous avons donc quelqu'un qui s'occupe du site web. Je m'occupe des formations, le comité des fêtes, um... [Le partenariat régional] a un nombre de projets dans lesquels un certain nombre de partenaires sont impliqués. Donc, chacun fait quelque chose. (...) Ensuite, lors de la réunion des associés, il est demandé 'ce poste est vacant, qui veut le faire ?' et il y a généralement des volontaires. (...) Il y a, peut-être que je peux dire ça, une sorte de pression de groupe. Alors [Soins-1] dit 'ah oui, Soins-4 a déjà ça et ça et [autre associé] a déjà ça et ça' et puis tu vois certaines personnes penser 'je n'ai encore rien en fait' et puis il y a ceux qui alors (rires)... parce qu'ils savent aussi que cette

personne fait déjà beaucoup, donc oui, 'je vais faire quelque chose aussi, parce que tout le monde fait déjà quelque chose'. Ce n'est pas vraiment beaucoup de pression, mais... » (Soins-4)

La participation aux groupes de travail ne doit pas être ressentie comme imposée, mais plutôt comme une invitation à une activité utile pour l'entreprise et intéressante pour l'individu. Les deux extraits ci-dessous de l'entretien de Comm-bleu-1, qui raconte comment il est devenu membre du cercle autour de l'IT au BUREAU DE COMMUNICATION BLEU, montrent comment cette invitation et cette attente des autres pour qu'il participe aux activités de soutien peut renforcer l'envie de prendre en charge ces activités. Dans le premier extrait, il dit qu'il ne savait pas au début à quel cercle il pouvait participer :

« Il est certain que si tu travailles ici, tu participes de toute façon activement à l'une de ces choses. Mais cela varie aussi. C'est un peu le cas pour moi aussi. Je crois que je suis le dernier à rejoindre, vraiment rejoindre. J'ai donc aussi dû voir. Ce n'est pas dès le premier mois que c'était clair ce que je devais faire. Je ne sais pas, très naturellement. Parce qu'en informatique, par exemple, je l'ai un peu revendiqué. Parce qu'il y avait deux gars. Mais je me suis dit que j'en savais assez, pourquoi ne pas le faire et vous aider, parce que j'en sais beaucoup tout simplement (rires). Et c'est là que j'ai fini par dire : 'je suis dans ce cercle, oui ou non ? Et 'oui'. Au bout d'un moment, tu sens ce qui te convient. » (Comm-bleu-1)

Il finit par s'intégrer dans le cercle autour de l'IT où il trouve que ses connaissances et compétences ont une plus-value pour le cercle et pour l'entreprise. Dans le deuxième extrait, il retrace son évolution personnelle vers le statut d'associé, lié selon lui à des prises de responsabilité.

« Il est difficile de répondre à cette question. Mais je pense que tu le ressens en fonction du degré de responsabilité que tu veux assumer. Parce qu'au début, tu n'as pas l'impression d'être responsable de quoi que ce soit. En tant que freelance, cette façon de... Allez, tu peux partir à tout moment. Mais comme t'es le bienvenu ici, il y arrive une sorte d'engagement, je pense. Et ensuite, si tu trouves ça agréable, tu commences à y consacrer plus de temps et cetera. Cela semble juste (inintelligible) naturel. Et ça augmente. On tient aussi compte de ce que tu dis, je pense, et tu remarques que les gens trouvent cela important que tu trouves agréable de commencer à faire cela aussi et d'en faire partie. Et comme ça tu te sens aussi beaucoup plus une partie de l'organisation. » (Comm-bleu-1)

Comm-bleu-1 décrit le changement de son vécu de collaborateur freelance « responsable de rien » qui « peut partir à tout moment » vers un engagement en tant que travailleur-associé. Il explique que l'invitation à participer contribue à son intégration comme associé et par conséquent à se sentir responsable du bon fonctionnement de l'entreprise.

En ce sens, on peut comprendre la distribution des activités de soutien entre les travailleurs comme moyen d'appropriation collective de l'entreprise. Les travailleurs ne prennent non seulement des décisions concernant les activités de soutien et de pilotage, ils participent activement à la réalisation de ces activités, et ceci de manière régulière. Ainsi, ils intègrent dans leurs routines de travail une attention à l'organisation et au bon fonctionnement de l'entreprise. La participation de chaque travailleur aux activités de soutien remplit alors un rôle fonctionnel pour l'intégration des personnes.

Deuxièmement, sachant que les tâches de soutien n'ont pas toutes le même poids en termes de pouvoir organisationnel, comment les travailleurs s'y prennent-ils pour les répartir ? Dans cette partie on se focalisera en premier lieu sur les activités de planning, de préparation des offres, de sélection des projets et de liaison avec les clients. Ce sont des activités qui forment l'interface entre les clients et les travailleurs. La personne qui les prend en charge lie l'ensemble des travailleurs à un résultat à atteindre et exerce de cette manière une influence sur le contenu du travail et sur la pression de temps pour tout le monde. En plus, son accès aux informations sur la situation externe et sa position de médiateur avec les clients lui donne un levier de pouvoir qu'elle peut choisir de mobiliser dans les négociations avec les collègues. Une conscience de ce poids différent de certaines tâches et une volonté de neutraliser ou de réduire des tensions potentielles ressortent des entretiens.

Admettant que la préparation des offres et la planification sont des activités qui influencent la situation d'action des autres, Construction-1 dit qu'une domination sur les autres ne se produit pas :

« Nous faisons aussi de l'administration, donc du coup aussi de la coordination et de la planification. Peut-être que nous gérons de cette façon la plus grande partie. Euh, mais c'est aussi parce que c'est 'une' tâche qui doit être accomplie, bien sûr. (...) Maintenant il y a beaucoup de changements d'équipes et de projets parce que, le mauvais temps aussi, c'est un chantier où il faut que ce soit très sec, on ne peut pas continuer à travailler donc. Il faut trouver autre chose et puis, ah oui. Donc beaucoup d'organisation. Mais j'ai aussi remarqué que lorsque je dis 'écoutez, vous pouvez peut-être aller là', que [Construction-4] ou [Construction-3] disent aussi 'oui, mais je n'ai pas encore fini, j'aimerais vraiment continuer à travailler'. 'D'accord, bien.' Cela semble être une bonne suggestion, allez, à moins qu'il n'y ait... C'est juste basé, je dirais, sur les faits et non sur l'autorité ou quoi que ce soit, que les décisions sont prises. Ça va être plutôt du genre 'ok, alors effectivement c'est mieux que tu travailles dessus, de cette manière c'est fini'. » (Construction-1)

Construction-1 et son collègue qui s'occupent du planning formulent la planification des chantiers en termes de proposition. Ensuite, les deux autres collègues font éventuellement une contre-proposition, qui sera d'autant plus acceptable si elle est argumentée dans l'intérêt des clients.

Au sein de l'IMPRIMERIE, la planification est prise en charge par les personnes qui accueillent les clients et reçoivent donc les commandes.

«L'accueil est censé faire l'organisation [du flux de travail]. Donc les gens à l'accueil, Imprimerie-2 et Imprimerie-5, qui se complètent en quelque sorte et s'alternent, sont censés organiser un peu le travail et donc assurer une certaine continuité. (...) Si tu laisses les choses suivre leur cours, il arrive que les choses se relâchent, que des accords ne soient pas respectés ou que des choses soient négligées. Et si quelqu'un y prête attention, il n'est pas officiellement le patron, mais il a un peu une fonction de chien de garde, je le dis comme ça. (...) C'était toujours une sorte de consensus de 'oui, c'est le mieux à faire'. (...) Maintenant tu vois que le travail arrive par différents canaux de communication et que des dispositions sont prises. Il s'agit désormais beaucoup plus de se tenir mutuellement informés plutôt que de confier cette tâche à une personne centrale. » (Imprimerie-4)

Son collègue explique que l'organisation du flux de travail n'est pas vue comme un pouvoir exercé sur les autres, mais comme la réalisation d'une tâche au service de l'intérêt collectif. Quant à la fonction de coordination remplie par une personne à l'accueil, il dit :

«Pour nous, cela n'a rien à voir avec les rapports interpersonnels, mais tout à voir avec le caractère technique. C'est un métier en soi qui est au service de l'ensemble. Qui est au service des collègues et de l'organisation du travail. Ce qui, une fois encore, est un devoir commun parce qu'il y a une question de 'dis, euh', mais c'est de nouveau technique, 'nous avons quelque chose qui doit être organisé, dix heures d'impression supplémentaires, quand allons-nous le faire ? Il doit être livré, est-ce que ça va marcher ou pas ? Ben, il s'agit simplement de se pencher sur une tâche à réaliser. » (Imprimerie-1)

Malgré une ambiguïté sur la question de savoir si l'exercice d'un pouvoir est souhaitable, les deux informateurs insistent sur le cadre de l'exercice de cette tâche : c'est une tâche exercée au service des collègues et sur base d'arguments techniques. Leur discours n'est pas seulement le constat d'une réalité, mais les deux personnes, qui ne sont pas à l'accueil elles-mêmes, indiquent en même temps clairement les frontières de ce qui serait considéré comme légitime et acceptable.

Chez l'ENTREPRISE DE RÉUTILISATION DES MATÉRIAUX, la planification est plus simple et se réalise de manière collective. Réutilisation-1 attire l'attention sur le fait qu'une planification collective requiert des personnes responsables :

« Le planning, c'est eux qui gèrent en fonction, oui. Mais ça ils ont, bon, simplement un calendrier. C'est dans ce sens aussi, ce n'est pas du tout hiérarchisé. Ça veut dire que l'équipe doit s'organiser entre elle pour trouver un planning et qu'il y a quelqu'un... Mais bon, ça, tous les travailleurs qui sont ici sont des gens qui sont très autonomes et qui sont capables de pouvoir prendre ce type de position-là. C'est un peu le corollaire quelque part d'un système d'organisation comme ça, c'est que c'est très difficile une personne qui aurait besoin d'être cadré, à qui on devrait toujours dire ce qu'il faut faire. » (Réutilisation-1)

Un encadrement collectif est une solution régulièrement apportée pour atténuer le pouvoir organisationnel inhérent à certaines tâches. Dans le BUREAU DE COMMUNICATION VERT, il y a toujours une deuxième personne qui suit le dialogue avec le client.

« Chaque client a un point de contact unique, à savoir le coordinateur de projet. [Intervieweur : De facto, cette personne va sentir beaucoup de responsabilité, je pense ?]. Oui et c'est toujours le danger. Cette personne ne doit pas assumer seule cette responsabilité, mais la partager avec son équipe. Il ou elle est donc bien le point de contact, mais s'il y a une réunion chez le client, c'est toujours le stratège qui l'accompagne s'il s'agit de stratégie, ou le responsable créatif s'il s'agit de création. » (Comm-vert-1)

Les solutions peuvent être très sophistiquées. Peinture-1 parle d'un outil qui a été élaboré au sein de l'ENTREPRISE DE PEINTURE pour développer des offres réalistes. L'importance d'établir des offres correctes n'est pas à sous-estimer car l'accord des clients détermine le revenu et le rythme du travail de tout le monde. Peinture-1 explique l'outil et son importance pour la coopération entre tous.

«Un élément très important dans notre organisation est ce que nous appelons la bibliothèque et c'est la référence pour faire des factures et surtout des devis. (...) [Pour éviter] 't'as inventé un truc et cela nous entraîne aussi dans les problèmes'. (...) L'estimation d'un volume de travail est liée au fait qu'il faut découper l'ensemble du travail en une multitude de petits morceaux. Il s'agit ensuite de savoir combien de temps il faut pour poncer un mètre courant de plinthe, puis combien de temps il faut pour passer une ou deux couches, puis combien de temps il faut pour couvrir un mètre carré, etc. Et donc nous avons une bibliothèque de milliers de tâches divisées selon les différents... parce que nous faisons du revêtement de sol, nous faisons de la peinture, nous installons du parquet, nous installons du linoléum. Ce sont tous des groupes de tâches et chaque activité inclut une multitude de tâches. C'est notre référence : si tu fais cette tâche, alors ça va te prendre autant de minutes ou de parties de minutes par mètre carré ou par mètre courant. Ce sont ces prix unitaires. Et c'est l'appui pour nous tous pour pouvoir faire un devis. Et si t'as ça, tu sais aussi que tu peux être confiant que si quelque chose ne va pas... tu sauras que, bon, j'ai fait un devis, je l'ai basé sur la bibliothèque et pourtant une mauvaise estimation a été faite, quelle en est la raison ? Et ça arrive encore. Des interprétations sont encore possibles, mais il existe malgré tout un cadre extrêmement solide. C'est très important pour pouvoir coopérer, pour donner des responsabilités à plusieurs personnes au sein de la structure. (...) C'était en fait une condition de base pour que les gens puissent joindre. Tu peux avoir le statut d'indépendant, mais il doit y avoir un salaire fixe et il doit y avoir une base suffisante pour pouvoir faire le travail de telle sorte que la responsabilité incombe à l'organisation et non à l'individu. » (Peinture-1, entretien 2014)

Le cadre de référence pour les offres a été développé collectivement et amendé pour que la grande responsabilité inhérente à l'établissement des offres puisse être collectivisée. Le pouvoir de discrétion, ainsi que la pression supplémentaire potentielle sur les collègues, sont également éliminés. De cette manière, l'utilisation de l'outil est bénéfique à la fois pour ceux qui établissent les offres et pour ceux qui effectuent le travail. Sous un autre angle, on pourrait remarquer que l'outil impose une norme uniforme de travail pour tous les travailleurs. Néanmoins, il peut être attendu que cette norme – à cause de son élaboration et de sa vérification collective – soit moins dure, moins ressentie comme une imposition et appliquée de manière plus flexible.

La sélection des projets à réaliser est un autre exemple de tâches de soutien qui impactent fortement le travail au quotidien. La règle générale semble être que les travailleurs réfléchissent et décident ensemble si les projets sont importants mais peu nombreux. Si, inversement, les projets sont nombreux, une sélection par tous devient impraticable et un cadre est créé pour réfléchir et prendre des décisions qui permette un investissement variable de différents travailleurs. C'est par exemple le cas dans les deux bureaux de communication où le travail est organisé sur base d'équipes variables autour de projets qui peuvent durer entre quelques jours et quelques mois. Au sein du BUREAU DE COMMUNICATION VERT, c'est habituellement Comm-vert-1, un des fondateurs, qui rencontre un client avec un autre collègue. Pendant la réunion de planification hebdomadaire, les deux personnes présentent une proposition de décision qui servira de base à la décision collective. Au sein du BUREAU DE COMMUNICATION BLEU, les travailleurs ont décidé à un moment



donné que deux personnes peuvent sélectionner les projets à réaliser. Comm-bleu-2 explique pourquoi la sélection des projets n'est plus discutée par l'ensemble des travailleurs.

« Parce que nous avons eu toute une discussion au début. Nous avons l'habitude de faire la réception [des projets], souvent cela se fait lors d'une réunion de démarrage ou le vendredi. D'accord, quelque chose est arrivé cette semaine, et tu dois l'étudier et en discuter avec tout le monde. La conséquence a été que nous avons perdu beaucoup de temps et il y a eu aussi beaucoup de discussion. Ce n'était pas clair ce qui était OK et pas OK. » (Comm-bleu-2)

Le processus mis en place, similaire à celui du BUREAU DE COMMUNICATION VERT, ne fonctionnait pas bien pour eux. Ils l'ont évalué comme inefficace et amenant à des discussions improductives. Comm-bleu-2 explique l'outil développé pour améliorer la sélection des projets :

« Nous avons ensuite dressé la liste de tous les critères auquel un projet doit satisfaire pour qu'on dise 'oui' et pour y inclure les valeurs, et cela a rendu les choses beaucoup plus claires (...). Afin de pouvoir filtrer ces choses comme combien d'entreprises ont-ils contactés, y en a-t-il moins de cinq, ok, alors peut-être pouvons-nous nous aventurer. Est-ce un client qui permettra notre développement ? Ok. Y a-t-il aussi une plus-value conceptuelle ? Ok. Donc, nous avons ensuite beaucoup de oui, de non et puis (...) nous avons une vraie liste de vérification. Nous aurons alors un score final qui donnera une indication sur ce qu'il faut faire ou ne pas faire. [Intervieweur : S'agit-il alors d'un document sur lequel tout le monde s'est penché ?] Oui, pour l'élaborer, nous en avons discuté avec tout le monde. Il y a eu une discussion pour savoir où il fallait mettre l'accent, où il ne fallait pas, et puis, oui. Nous avons maintenant un document très clair que nous pouvons parcourir tous les deux. » (Comm-bleu-2)

L'outil prend la forme d'une liste de vérification qui permet que deux personnes étudient les demandes des clients et les appels d'offres et prennent la décision d'accepter ou de refuser un projet. Cette décision est à prendre dans un cadre déterminé constitué par une série de critères collectivement déterminés. Ensuite, les contours du projet sont présentés lors d'une réunion de démarrage où l'équipe qui réalisera le projet est constituée. Enfin, c'est l'équipe qui va élaborer les actions, la planification et l'offre à proposer au client. Cette procédure en plusieurs étapes assure un accord collectif autour de l'orientation des projets à adopter et l'appropriation des tâches de production par les personnes concernées. Comm-bleu-3 raconte ce qui se passe quand une offre pour un client est préparée avant que l'équipe n'ait été composée, ce qui arrive parfois :

« Si je fais déjà le devis pour un client, je commence à le faire, et soudainement j'ai besoin d'une équipe, alors cela devient très difficile. Alors, t'es en quelque sorte jugé sur ça en fait. Il devient aussi difficile pour les gens de s'impliquer dans un projet dont les grandes lignes ont déjà été déterminées. Parce que l'idée est qu'on commence ensemble et qu'on décide ensemble. Sinon les grandes lignes ont en fait déjà été décidé et j'ai simplement besoin de quelqu'un pour le mettre en oeuvre. » (Comm-bleu-3)

En racontant ceci, Comm-bleu-3 veut montrer pourquoi il est important de suivre le plus possible les étapes de la procédure adoptée.

« Si cela n'est pas fait dans cet ordre, c'est beaucoup plus difficile. Si tu sautes des étapes, ça cloche un peu. » (Comm-bleu-3)

Suivre cette procédure contribue donc à éviter des tensions au sein du groupe.

L'allocation des budgets figure aussi parmi les tâches ayant un poids important en termes de pouvoir organisationnel. Généralement, les budgets font partie de l'exercice de définition des stratégies et de la planification des actions. Ils sont discutés, ou à tout le moins présentés, lors des réunions qui réunissent l'ensemble des travailleurs-associés. En plus, les chiffres financiers font l'objet d'un suivi collectif régulier. On n'entrera pas dans le détail pour chaque entreprise, mais il est intéressant de mentionner deux exemples d'un processus collectif. Au sein du BUREAU DE COMMUNICATION BLEU, toutes les tâches de soutien sont attribuées à des cercles composés de plusieurs travailleurs. À l'occasion de la réunion annuelle où sont définies stratégies et indicateurs, chaque cercle soumet, en même temps que ses propositions, une estimation du budget nécessaire. Cette estimation du budget est discutée si le calcul du budget total excède les revenus estimés. Un autre exemple est l'ENTREPRISE DE CONSTRUCTION. Les travailleurs-associés se sont mis d'accord sur des seuils financiers selon les types de dépenses, En fonction de ces seuils, certaines dépenses peuvent être engagées par un travailleur, d'autres nécessitent une discussion collective.

Reconnaissant les enjeux de pouvoir associés à certaines activités de soutien, on peut conclure que deux options sont compatibles avec une distribution plus ou moins égale du pouvoir organisationnel : soit l'option de délibérer et décider de ces activités particulières en groupe, soit l'option de déléguer vers une ou quelques personnes mais dans un cadre collectivement déterminé.

Une troisième question concerne les dérogations à une large distribution des activités de soutien. Dans quelques entreprises, on remarque la présence des personnes portant un titre de directeur ou assimilé. Cela semble en contradiction avec une large distribution du pouvoir, mais les apparences peuvent être trompeuses. Avant de revenir aux titres, on examinera le cas de figure où les tâches de soutien sont effectuées par un petit groupe de personnes et où les autres travailleurs ne s'occupent pas de ces tâches au niveau pratique. C'est le cas chez l'ATELIER DU MÉTAL où l'administrateur délégué, à titre bénévole, et une personne par équipe se chargent des tâches de soutien. Toutefois, les travailleurs discutent et décident collectivement lors d'une réunion de gestion mensuelle.

Au sein du BUREAU DE COMMUNICATION VERT et de l'ENTREPRISE DE PEINTURE aussi, les autres travailleurs-associés s'occupent peu de ces tâches. En fait, dans ces deux entreprises, il n'y a pas eu de transfert de tâches de soutien aux nouveaux arrivants. On pourrait l'expliquer par une discontinuité dans le développement coopératif de l'entreprise. L'ENTREPRISE DE PEINTURE a été créée par un des travailleurs actuels. Les quatre autres associés-gestionnaires l'ont rejoint les uns après les autres entre 1999 et 2006. En 2006, les associés se sont trouvés confrontés à un choix : soit ralentir la croissance parce qu'il leur semblait compliqué de prendre des décisions à plus de cinq, soit engager des salariés.

« Nous étions une coopérative composée uniquement d'associés indépendants qui travaillent pour l'entreprise avec cœur et âme. Donc, nous n'avions pas de patron, nous étions notre propre patron. Commencer à travailler avec des salariés signifiait qu'il fallait commencer à élaborer une sorte de politique du personnel. Pour un seul salarié, ce n'était pas encore nécessaire, mais ça s'est développée au fil des ans. Alors, tu dois être dans une relation différente. L'engagement est également différent, l'implication est différente, les décisions sont prises différemment. Et cela a été très intense de décider ce que nous allions faire, si nous allions vraiment le faire ou non. » (Peinture-2)

Quand un candidat leur a demandé de travailler en tant que salarié et de ne pas prendre le rôle de gestionnaire, les cinq associés ont décidé de l'engager en tant que salarié. Depuis, l'entreprise a vu son nombre des travailleurs croître d'environ un salarié par an. Huit ans après la décision initiale, les réflexions sur l'idéal coopératif et l'implication des salariés ont abouti à l'ouverture des parts sociales à l'ensemble des travailleurs. Un statut d'associé permet de participer à l'assemblée générale, mais les activités de soutien sont toujours prises en charge par les cinq associés initiaux. Cinq des quinze salariés seulement ont choisi de devenir associé. Selon Peinture-2, ni les cinq gestionnaires ni les autres travailleurs ne sont demandeurs d'une assimilation. Les gestionnaires cherchent à augmenter les possibilités de participation, mais sont en même temps très clairs sur le fait que leur propre implication financière et organisationnelle est distincte. L'actualisation de l'esprit coopératif concerne surtout la coopération entre les cinq gestionnaires, combinée avec un management participatif envers les autres travailleurs.

L'évolution historique du BUREAU DE COMMUNICATION VERT qui explique la concentration des tâches de soutien chez un petit groupe de personnes est un peu différente. Le choix initial de constituer une entreprise coopérative découlait d'une volonté de collaboration à pieds d'égalité entre les cinq fondateurs. Ce n'est qu'après avoir constaté que le management participatif à lui seul ne suffisait pas pour susciter l'implication souhaitée des travailleurs embauchés que le sociétariat a été ouvert aux nouveaux arrivants, plusieurs années plus tard. Aujourd'hui, tous les travailleurs sont associés ou en voie d'association, et un travail de participation et de communication est réalisé notamment au niveau de la prise de décision et de la réalisation du travail productif en équipes autogérées. Cependant, les activités de soutien restent logées chez l'équipe de gestion. En fait, avec l'ouverture du sociétariat à tous les travailleurs, les fondateurs ont conçu un idéal de trajectoire progressive à parcourir par chaque nouveau collaborateur au cours du temps. Les trois catégories d'associés se distinguent selon une conception périphérie-centre, avec une implication financière croissante qui devrait également se traduire dans une implication plus grande dans le fonctionnement et la continuité de l'entreprise (le 'centre' étant l'équipe de gestion). Malgré la présence de quelques personnes dans la catégorie intermédiaire, les trois fondateurs qui restent aujourd'hui n'ont pas encore pu remplir les places libérées dans l'équipe de gestion. Les tâches de soutien restent donc de facto prises en charge par les fondateurs du BUREAU DE COMMUNICATION VERT. Il est intéressant de noter que la

planification du travail constitue une exception. Elle est discutée entre tous les travailleurs lors d'une réunion hebdomadaire animée par une personne qui élabore aussi le document partagé mais qui ne fait pas partie de l'équipe de gestion.

Dans les deux entreprises, une interruption du développement coopératif a amené à une pratique de gestion concentrée chez un petit nombre de travailleurs présents au démarrage de l'entreprise coopérative. Cet arrangement n'a pas été remis en question par la suite, au moment de l'ouverture du sociétariat aux travailleurs arrivés par après.

Dans ce cas de figure où les activités de soutien ne sont pas largement distribuées entre associés mais restent concentrées chez un petit groupe de personnes, les fonctions de gestion sont en quelque sorte découpées en morceaux pour les répartir entre plusieurs personnes, qui ensemble forment un collectif – un 'nous' – distinct du groupe entier des associés.

Une question liée à l'acceptabilité d'une répartition disproportionnée est l'octroi d'un titre associé à la gestion globale de l'entreprise, comme le titre de directeur, coordinateur, manager ou CEO. À première vue, l'octroi d'un tel titre à un des travailleurs-associés semble aller à l'encontre de l'idée coopérative et d'un pouvoir organisationnel distribué. Néanmoins, la présence d'un titre en soi peut être compatible avec un pouvoir organisationnel distribué. Un titre peut être donné à la personne qui est le premier point de contact avec les partenaires externes pour promouvoir la reconnaissance de l'entreprise en général et à la personne qui s'occupe de prendre en charge les relations externes en particulier. Un titre peut également indiquer une fonction précise en interne sans que la personne qui porte ce titre puisse prétendre à un pouvoir organisationnel sur l'ensemble de l'entreprise ou 'au-dessus' des autres travailleurs. Dans ce cas, le titre fait référence à une ou des tâches précises et de portée limitée. Enfin, une personne peut être déclarée être en possession du pouvoir justement pour contrôler l'exercice du pouvoir au sein de l'entreprise (Jaumier 2017; Jaumier et al. 2019).

Afin de pouvoir évaluer la signification d'un titre, il faudra donc examiner sa portée et ses limites au sein d'une entreprise donnée. Un tel examen ne portera pas seulement sur la répartition des tâches de soutien, mais aussi sur la manière dont les personnes perçoivent leur propres rôles et ce qui est considéré comme légitime par les autres travailleurs, sans oublier les mécanismes mis en place pour prendre des décisions, consulter et rendre des comptes. Avant d'aborder ces aspects dans les sous-chapitres suivants, il convient de s'attarder brièvement sur une mise en contexte des positions liées à ces titres à partir des cas de deux entreprises. Cela permet d'une part de montrer qu'ils peuvent être compatibles avec un pouvoir organisationnel distribué et d'autre part de pointer les différents facteurs qui interviennent dans une éventuelle évaluation du degré de distribution du pouvoir organisationnel.

Au sein du SERVICE IT, trois personnes forment un comité de direction, l'une d'entre elles porte le titre de directeur général. Au moment du départ du fondateur et après délibération autour de plusieurs scénarios, les travailleurs ont décidé de remplacer le fondateur par trois personnes qui travaillaient déjà au sein du SERVICE IT. Cette décision a été confirmée par un vote à l'assemblée générale. Dès lors, les trois personnes s'occupent uniquement des tâches de soutien. L'une d'entre elles prend en charge les aspects commerciaux, l'autre s'occupe des aspects administratifs, comptables et législatifs, et Service-IT-1 porte le titre de directeur général. Ce dernier prend en charge le suivi et la présentation transparente des indicateurs de pilotage de l'entreprise. Il participe aux recrutements ; il intervient dans les aspects plus complexes de la gestion globale de l'entreprise ; il assure le suivi des projets à long terme et il représente l'entreprise auprès de partenaires externes. Des échanges continus ont lieu lors des réunions mensuelles et lors des réunions générales hebdomadaires. Pour préparer des actions et des décisions plus complexes, des groupes de travail sont organisés. Le directeur général et le comité de direction maintiennent donc des rapports étroits avec les autres travailleurs-associés.

Ceci est également le cas au SERVICE DE SOINS À DOMICILE, où à l'instar du SERVICE IT trois personnes avaient été élues pour prendre en charge une partie significative des tâches de soutien. Soins-1 porte le titre de coordinateur et se présente comme président sur le site web. Une autre personne y est mentionnée sous le titre d'administrateur délégué. Une différence avec le SERVICE IT est que la personne qui porte le titre de coordinateur est celle qui a élargi le partenariat entre infirmières et piloté la transition d'un partenariat vers une entreprise coopérative. Soins-1 peut donc être considéré comme le fondateur et il est perçu par les travailleurs interviewés comme le chef d'orchestre. Soins-1 expliquait que son souhait explicite, au moment de la fondation de l'entreprise coopérative, était que deux autres personnes le rejoignent pour partager la gestion globale de l'entreprise. Ces deux personnes ont été élues à l'unanimité parmi quatre candidats par les treize infirmières et infirmiers. Selon les statuts, qui prévoient une autre catégorie d'associé pour les trois personnes, les associés de catégorie A s'occupent de « la gestion journalière, planification coordination cabinet, représentation vers l'administration publique, administration fonctionnement général, contacts avec le service de facturation, suivi des demandes de subventions, etc. ». Les trois personnes se sont vu confier un mandat renouvelable de neuf ans. Comparé avec le SERVICE IT, quelle signification est à apporter au poids du titre (directeur général versus coordinateur) et au poids du facteur de la position antérieure de la personne élue (choisie parmi les travailleurs versus initiateur du projet de l'entreprise) ? L'évaluation n'est pas facile. En ce qui concerne l'extérieur, c'est dans les deux cas clairement Service-IT-1 et Soins-1 qui représentent l'entreprise, ont accès aux informations et sont engagés dans les négociations. Certes, cela est une source de pouvoir, mais le pouvoir organisationnel reste, quoique non également, relativement distribué. Au sein du SERVICE DE SOINS À DOMICILE, il y a des groupes de travail pour un nombre de tâches ainsi que toute une série de décisions à

prendre ou à confirmer lors de la réunion trimestrielle des travailleurs-associés et lors du conseil d'administration mensuel composé de cinq associés de catégorie B en plus des associés de catégorie A. Contrairement au service-IT, les sanctions et les licenciements sont délibérés et décidés au sein du conseil d'administration et non par Soins-1. Une autre point de divergence entre les deux entreprises est que Soins-1, ainsi que l'autre associé de catégorie A (une personne s'est retirée en raison de la charge de travail supplémentaire) continuent encore de pratiquer leur métier d'infirmier, environ à mi-temps.

Cette petite comparaison entre deux entreprises, qui comptent toutes deux une trentaine de travailleurs qui travaillent principalement en parallèle et au domicile de leurs clients, visait à montrer que le pouvoir organisationnel peut prendre une forme distribuée malgré la présence de certains titres, mais aussi que le degré de distribution de pouvoir est difficile à évaluer. Il dépend de la distribution des tâches de soutien plus large, du pouvoir disciplinaire associé ou non aux personnes portant ces titres (cf. chapitre 6.1.6), mais aussi d'un nombre de facteurs plus subtils. Le lien entre le degré de distribution du pouvoir organisationnel et la présence des titres est donc à fortement relativiser. Cette relativisation compte aussi en leur absence : comme les titres mentionnés renvoient au modèle d'entreprises conventionnelles, plusieurs entreprises avec un pouvoir organisationnel distribué, mais non également, ne les utilisent pas. Au sein du SERVICE D'EMPLOI, où une trentaine personnes travaillent majoritairement en parallèle à l'instar du SERVICE IT et du SERVICE DE SOINS À DOMICILE, les deux fondateurs contrôlent certaines modifications aux statuts et font statutairement partie du conseil d'administration au titre de fondateurs. Les autres travailleurs élisent deux personnes pour compléter le conseil d'administration, aussi appelé 'groupe de travail stratégique'. Les fondateurs s'occupent aussi de tâches de soutien différentes de celles qu'assument d'autres travailleurs. Service-emploi-1 raconte que beaucoup de tâches de soutien sont réalisées en groupes de travail, mais qu'une partie des tâches sont placées au siège :

« En fait, nous n'avons qu'un siège très petit, pour l'appeler ainsi. Ça s'appelle 'Atlas' chez nous. (...) Atlas porte le monde, hein. Et chez nous, 'Atlas', ce sont les petites mains qui soutiennent l'ensemble. Alors, qui est dans l'Atlas ? C'est [le cofondateur] et moi, nous sommes 'Atlas'. Et nous faisons beaucoup de travail, qui est évidemment global. Donc toutes les préparations, les groupes de travail stratégiques et toutes ces choses, c'est nous qui les assumons pour la plupart. » (Service-emploi-1).

Les fondateurs participent aussi au recrutement des collègues, prennent des décisions de licenciement, et accompagnent les équipes qui ne sont pas encore autogérées dans tous les aspects. Au sein du siège, trois autres personnes, qui ne sont pas impliquées dans les activités de production, s'occupent du processus de recrutement, des formations, de l'administration et du marketing. Bien que le pouvoir organisationnel soit distribué, les deux fondateurs occupent une position distincte des autres travailleurs-associés alors qu'ils ne portent pas un titre distinct.

**Tableau 8 : Répartition des activités de soutien et de pilotage entre les travailleurs-associés**

Légende :

- Le tableau reprend la répartition des activités qui sont effectuées (exécutées) par une personne et où cette personne est également impliquée dans la délibération et la prise de décision, soit individuellement ou en groupe. Il ne s'agit donc pas de tâches purement exécutives. Si un nombre important de tâches de soutien sont formulées comme des tâches d'exécution, sous la responsabilité de quelqu'un d'autre, ceci est marqué par un astérisque.
- Les chiffres à côté des entreprises : le nombre de travailleurs-associés en rapport avec le nombre total de travailleurs

	Participation aux activités de soutien et de pilotage au-delà des organes de décision	Équipe de gestion qui exécute et décide	Personne avec un titre lié à la gestion globale de l'entreprise
Imprimerie (7/7)	Oui, tous	Non	Non
Service de soins à domicile (19/32)	Oui, tous	Oui, deux personnes	Coordinateur
Bureau de communication bleu (6/8)	Oui, tous	Non	Non
Entreprise de peinture (5+5/20)	Non	Oui, cinq personnes	Non
Cabinet d'avocats (11/17)	Oui, tous	Non	Support manager
Atelier du métal (0/7)	Non	Oui, trois personnes	Non
Bureau de communication vert (11/13)	(Non)	Oui, actuellement trois personnes	Non
Entreprise de construction (4/4)	Oui, tous	Oui, deux personnes	(Coordination)
Service d'emploi (20/30)	Oui, tous *	Oui, deux fondateurs	Non
Fromagerie (10/16)	Oui, tous	Non	Non
Service IT (27/30)	Ceux qui souhaitent ***	Oui, trois personnes	Directeur général
Librairie (5/9)	Oui, tous	Non	Non
Grossiste alimentaire (8/10)	Non **	Non	CEO (deux personnes)
Entreprise de réutilisation des matériaux (7/10)	Oui, tous	Non	Non
Entreprise de fabrication des écomaisons (10/12)	Groupes de travail **	Oui, deux personnes	CEO
Bureau comptable (10/14)	Oui, tous	Oui, trois personnes (depuis 2019 ; avant il y avait un seul coordinateur)	Non

\* partie importante des tâches de soutien chez quatre personnes au siège (autres que les deux fondateurs)

\*\* partie importante des tâches de soutien chez personnes au bureau (non chez les travailleurs dans l'atelier ou le dépôt)

\*\*\* partie des tâches de soutien chez personnes non-IT

On a vu dans ce sous-chapitre que la distribution des tâches de soutien peut prendre différentes formes. Il y a bien des entreprises où les activités de soutien sont réparties de manière équitable parmi les travailleurs. Mais, dans une grande partie des entreprises, il y a des différences entre travailleurs par rapport à leur implication dans les différentes tâches de soutien, sans néanmoins que ces tâches soient prises en charge par seulement un ou quelques travailleurs. Des groupes de travail sont mobilisés pour rendre possible l'initiative et l'implication de tous. La fonction classique d'un directeur est découpée en plusieurs

tâches qui pourront être distribuées entre plusieurs personnes. Des activités avec un impact direct sur le travail au quotidien restent du ressort de tous les travailleurs, de manière directe ou par une délégation à exercer dans un cadre défini par l'ensemble des travailleurs. Cependant, d'autres aspects que la répartition des tâches de soutien sont également importants. Parmi celles-ci, la prise de décision et les différences de statut social. Les sous-chapitres suivants élaboreront davantage sur les manières dont les travailleurs cherchent à maintenir le collectif au niveau du pouvoir organisationnel.

### **6.1.3 Division du pouvoir de décision**

Dans la grande majorité des entreprises, on a observé une large répartition des tâches de soutien et de pilotage entre travailleurs-associés. Ces tâches sont attribuées soit à un individu, encadré ou non par un groupe de travail. Soit ces tâches sont attribuées à un groupe de travail, à une équipe ou à un cercle composé de plusieurs personnes qui s'en chargent collectivement et répartissent entre eux l'exécution des tâches concrètes. Si ces tâches ne sont pas toujours distribuées de façon égale, elles ne sont pas non plus concentrées entre les mains d'une ou de deux personnes. Bien que l'on puisse supposer que l'exercice du pouvoir sur l'orientation et le contenu de ces tâches sera lui aussi distribué, il est nécessaire d'examiner de plus près la prise de décision et en particulier les organes de décision.

Avant de procéder à l'analyse des organes de décision, il est utile de démêler quelques notions. D'une part il est nécessaire de nuancer la séparation entre exécution et décision. D'autre part, il faut se rendre compte que la décision est composée de deux éléments distincts : la délibération et la décision. On peut alors distinguer trois domaines de l'exercice du pouvoir sur les activités de soutien : l'exécution, la délibération et la décision.

- En ce qui concerne l'exécution, une personne a toujours un certain degré de contrôle sur les activités qu'elle effectue. Même dans le cas où elle est censée exécuter les décisions d'un supérieur avec les moyens et les procédures qu'il met à disposition, son degré de contrôle n'est pas nul. Ainsi, il contrôle certaines modalités de l'exécution : il peut notamment décider d'entreprendre ou non des actions sans tenir les autres travailleurs au courant. C'est la raison pour laquelle la répartition des tâches de soutien n'est pas anodine. En elle-même, la prise de décision collective dans les organes de décision suffit rarement à contrebalancer une concentration des tâches entre les mains d'une minorité. En outre, la thèse de la dégénérescence organisationnelle souligne que les informations qu'une personne obtient et les compétences qu'elle développe en exerçant une activité



sont source de pouvoir. Distribuer les tâches de soutien est donc un bon point de départ, mais il faut aussi examiner les autres domaines où un pouvoir s'exerce.

- La notion de la délibération renvoie au raisonnement pratique. Ainsi, « l'acte de délibérer équivaut à former un jugement à propos de ce qu'il convient de faire (Urfalino 2021, 143). Urfalino (2021) précise que la délibération collective contient des aspects d'opérationnalisation, de rationalisation et de spécification des fins. La délibération nécessite un échange d'arguments et prend du temps.
- La décision met fin à la délibération. « La décision est l'arrêt de la délibération, entendu comme le fait de mettre un terme à la délibération et en même temps de produire une obligation, celle de ne pas reprendre la délibération et de mettre en oeuvre le contenu de la décision. » (Urfalino 2021, 22). La décision propre prend la forme d'une validation ou d'un rejet de la proposition issue de la délibération. La règle de non-opposition (le consensus) et le vote majoritaire sont les règles d'arrêts de la délibération les plus utilisées (Urfalino 2021). Pour être qualifiée de décision collective, la décision est prise par un corps délibérant en rapport avec les fins du collectif (Urfalino 2021).

Une même personne peut, par rapport à une activité, exercer toute seule le pouvoir dans ces trois domaines. Il est également possible que des personnes différentes participent à chacun de ces domaines.

Un point est important à souligner avant de procéder à l'analyse des organes de délibération et de décision. Une des particularités des entreprises étudiées réside dans le fait que la personne qui prend en charge (exécute) l'activité fait partie du groupe qui délibère et prend la décision. Il n'y a que quelques positions où une personne est censée exécuter des décisions prises par un organe dont elle ne fait pas partie. Ainsi, il y a un lien personnel entre exécution, délibération et décision. Le fait que la personne qui réalise l'activité participe aussi à la délibération et à la décision est bien évidemment un facteur important de sa capacité d'agir, bien qu'elle ne décide pas seule.

Dans ce qui suit, on examinera l'architecture globale des organes de délibération et de décision qui assument les activités de soutien et de pilotage. On étudiera aussi les arguments mobilisés pour justifier la division de la délibération et/ou de la décision. On remarquera également que le pouvoir de délibération et de décision pourra être différent en fonction du sujet. Un tableau montre, pour chaque entreprise, les types de réunions où sont abordées les activités de soutien : les réunions de petits groupes et celles du groupe de tous les travailleurs-associés.

Si l'on examine les organes de décision dans les différentes entreprises, on observe tout d'abord que le nombre d'entreprises où l'ensemble des travailleurs-associés participent à la

délibération et à la décision de toutes les activités de soutien est limité. Il s'agit de la LIBRAIRIE, L'ATELIER DU MÉTAL, L'ENTREPRISE DE CONSTRUCTION, la FROMAGERIE et L'IMPRIMERIE. Dans ces entreprises, les organes de décisions sont composés de tous les travailleurs-associés. Il n'y a pas d'organes de décision qui réunissent un nombre restreint de travailleurs. Autrement dit, dans ces entreprises, les travailleurs-associés participent tous à tous les lieux de délibération et de décision. On peut observer que ces entreprises comptent au plus dix travailleurs-associés. Imprimerie-1 fait d'ailleurs le lien entre la répartition en petits groupes et le nombre de travailleurs-associés. Au sein de L'IMPRIMERIE, en effet, plusieurs groupes de travail avaient été créés quand le nombre de travailleurs a dépassé une dizaine de personnes. Dès que ce nombre a baissé, il a de nouveau été possible de discuter collectivement de la plupart des questions.

« Il y a des groupes de travail. Mais, ça pourrait être mieux. Comme nous sommes passés de dix à huit personnes, il est en fait plus facile de discuter en groupe. Ce n'est pas que ce n'était pas possible avec dix personnes, mais nous sommes arrivés à un stade où on se dit qu'il n'est pas nécessaire que tout le monde soit impliqué dans tout. Aujourd'hui encore, il existe des groupes de travail où l'on peut dire qu'il est nécessaire qu'un certain nombre de personnes soient activement impliquées, par exemple pour l'achat ou l'installation d'une nouvelle presse. Dans ce cas, il s'agit d'un groupe de travail temporaire. Cela ne nécessite pas que tout le monde y prenne part activement. » (Imprimerie-1, entretien de 2014)

Tant que le nombre de travailleurs reste en-dessous de dix, les travailleurs de L'IMPRIMERIE estiment pouvoir efficacement délibérer et prendre des décisions avec un groupe qui réunit l'ensemble des travailleurs. La valeur qu'ils attachent à la décision collective est aussi associée à leur vision de travailler ensemble en tant que collectif autogéré. Cependant, tout n'est pas discuté par tous tout le temps. Beaucoup d'actions à entreprendre sont discutées et tranchées lors des échanges informels pendant le déjeuner ou lors de la réunion hebdomadaire qui réunit les sept travailleurs de l'entreprise. Néanmoins, les travailleurs expliquent que pour certaines actions, les collègues ne sont pas consultés car il n'y a pas de doutes quant à leur accord. En plus, certaines actions peuvent être entreprises après consultation avec un ou quelques collègues sans que tout le monde soit impliqué.

Pour évaluer si une action peut ou non être entreprise sans impliquer les autres collègues, les travailleurs se basent sur des critères implicites et explicites. L'extrait suivant explicite les critères utilisés au sein de la LIBRAIRIE pour décider si les quatre collègues doivent être consultés ou non :

« Comment on tranche? C'est un peu par l'expérience, la pratique. Au départ on est un peu perdu, la première année moi j'étais un peu perdu pour prendre certaines décisions et puis on se rend compte que tout ce qui concerne... en tous cas, par rapport à des décisions qui nous paraissent claires où on sait que c'est conforme à nos valeurs de dire 'oui ou non'. Donc on peut décider toute seule et épargner du temps à tout le monde de devoir expliquer machin 'tel projet j'ai dit non, parce que, fin voilà'. Maintenant, toutes les questions qui sont moins claires par rapport à nos valeurs, c'est à débattre entre nous. Ou tout ce qui va amener à une décision qui a plus d'impact sur le quotidien. Par exemple dire 'on participe ou pas à un colloque de trois jours qui a lieu au mois de mars'. Forcément ça va avoir un gros impact sur le travail ici à la

librairie d'avoir une personne absente ces trois jours-là qui est là-bas. Donc ça, quand on sait que c'est une décision plus impactante, on va décider ensemble aussi. Mais répondre à tel auteur 'je voudrais faire une dédicace dans votre librairie' et quand on voit bien que ça ne colle pas avec le genre de livres qu'on défend en général, tout un chacun prend la responsabilité de dire toute de suite 'merci, c'est gentil, mais on ne fera pas'. Donc, voilà, je crois que les deux critères: est-ce que c'est très clair par rapport à nos valeurs et est-ce que c'est fort impactant par rapport à nos pratiques quotidiennes? » (Librairie-1)

Si on sait par avance, à l'expérience, que tout le monde sera d'accord sur l'action à effectuer et que celle-ci ne pose pas question, une délibération prendrait du temps inutilement, explique Librairie-1. Plusieurs informateurs racontent qu'ils renvoient des décisions autour des actions à entreprendre au groupe plus large dès qu'ils ressentent une incertitude quant à la compatibilité d'une action avec l'accord général. Un des cinq travailleurs-gestionnaires de L'ENTREPRISE DE PEINTURE explicite plusieurs considérations :

«Au fil des ans, tu apprends à savoir ce que tu peux décider ou faire toi-même, ou ce qui doit être transmis. (...) Il faut décider avec le groupe, mettre de l'eau dans son vin, impliquer les autres, être ouvert et apporter une contribution égale. Ce qui est important est que tu le fais dans un groupe. Il n'y a personne au centre, il n'y a pas de patron, il n'y a pas.... Si quelqu'un demande 'Est-ce que je parle au gérant de ENTREPRISE DE PEINTURE ?', 'Oui, l'un des ...'. Il y a des gérants, mais si quelqu'un demande 'Peux-tu faire ou dire ceci ou cela ?', je réponds 'Je ne sais pas, je vais en parler pendant de la réunion de gestion journalière'. (...) Il y a des choses que nous savons que tu peux décider seul, alors tu sais que tu le fais au nom du consensus au sein du groupe des cinq. Même si je le ferais moi-même différemment. Tu le fais toujours selon le modèle que nous avons mis en place, 'c'est comme ça que ça se passe ici ou c'est comme ça que nous le faisons'. C'est donc toujours, et c'est déjà difficile hein, qu'il faut que tu te détache de tes propres idées (...). C'est pourquoi les premières années peuvent être difficiles, parce que tu ne sais pas ce que nous représentons. Tu le sens quelque part, mais.... Chacun regarde sa propre entreprise, la même, à travers un prisme différent. Nous sommes cinq, mais c'est ce prisme qui déforme parfois un peu trop la vision des choses, et ce n'est qu'en étant là depuis plus longtemps que tu connais les sensibilités : il vaut mieux ne pas faire ceci, ou il vaut mieux en parler en groupe, je peux décider cela moi-même, mais je dois d'abord consulter le groupe ou les informer 'écoutez, nous travaillons sur ça maintenant'. Pour éviter les remarques du type 'avez-vous fait cela ? Je ne le savais pas'. Cela arrive parfois que t'as l'impression que quelque chose est en train de se faire, mais que personne n'est au courant. Et cela peut être difficile à digérer dans une coopérative. 'Allez, tu ne m'as pas demandé mon avis'. 'Alors que j'aurais été d'accord'. 'Allez, pourquoi, je ne pouvais pas le savoir ?' Il faut donc aussi faire confiance et au fur et à mesure que l'entreprise se développe, tu sais que tu ne peux pas être au courant de tout. Donc tu finis par dire 'Vous deux, allez-y' et tu sais qu'ils vont prendre une décision et en parler entre eux. 'Informez-nous de la décision, mais ne m'impliquez pas, je n'ai pas le temps, j'ai d'autres choses à faire, c'est aussi moins mon truc, quelqu'un d'autre est plus doué pour ça'. Il s'agit donc aussi de déléguer et de prendre ses distances, mais aussi de vouloir ou de pouvoir être entendu sur des choses que tu juges importantes. » (Peinture-2)

De cet extrait ressortent plusieurs éléments. D'abord, avec la croissance et la complexité de l'entreprise, il n'est plus opportun que tout le monde soit engagé au même niveau dans toutes les décisions. Ensuite, la sensibilité des autres par rapport à un sujet précis est un critère qui s'ajoute à ceux déjà mobilisés pour impliquer un nombre plus large de personnes dans la délibération et la décision. Mais cela peut aussi prendre la forme d'une demande

d'avis ou un partage d'information à un moment du processus de décision. On peut aussi remarquer que la prise de décision individuelle ou en petit groupe présuppose de tenir compte de l'accord collectif. On verra plus tard que c'est aussi le cas dans les entreprises avec un plus grand nombre de travailleurs.

Ensuite, on constate qu'il y a bien, dans la plupart des entreprises étudiées, une division du pouvoir de délibération et/ou de décision au niveau des organes de décision. On peut donc dissiper le préjugé selon lequel dans les coopératives de travailleurs, tout est discuté par tout le monde tout le temps. Si on prend le cas du BUREAU COMPTABLE où dix des quatorze travailleurs sont des travailleurs-associés, on remarque quatre types de réunions traitent les activités de soutien et de pilotage. Il y a une équipe de gestion de trois associés de référence qui disposent d'un mandat pour prendre certaines décisions. Cette équipe rend des comptes au conseil d'administration composé d'un groupe plus large d'associés de référence'. Ce sont les travailleurs-associés qui travaillent au moins depuis trois ans au sein du BUREAU COMPTABLE et qui sont prêts à s'engager davantage vis-à-vis de l'entreprise et du projet collectif. Le conseil d'administration délibère et prend des décisions sur les grandes orientations de l'entreprise. Ensuite, une réunion trimestrielle réunit tous les travailleurs pour échanger sur la vision et l'organisation. Enfin, tout le monde fait partie d'au moins un groupe de travail disposant ou non d'un pouvoir de décision. Certains groupes de travail sont permanents et d'autres fonctionnent en cas de besoin. De l'entretien avec Comptable-1, l'un des fondateurs, on apprend qu'une division de pouvoir de décision était souhaitée dès le départ et qu'une division plus poussée a été introduite quand le nombre d'associés a augmenté. Comptable-1 explique qu'ils ont choisi dès le début d'avoir une personne avec un rôle de coordinateur (lui-même) :

« Le fait que nous soyons une coopérative, que nous soyons autogérés, ne signifie pas que cela ne doit pas être fait de manière efficace. Et c'est aussi pour cela que nous avons fait des choix dès le départ. Par exemple, dès le début, nous avons dit : nous travaillons avec une structure organisationnelle aussi horizontale que possible, mais il y a un coordinateur. Il peut être évalué de temps en temps, il peut être interrogé et on peut lui demander de rendre des comptes. Mais pendant l'année, pour ainsi dire, il est le coordinateur et s'il dit 'je vais trancher la question', alors c'est ce qu'il fera. Nous n'allons pas débattre sans fin, nous n'allons pas procéder de la sorte. C'est ça, l'efficacité. » (Comptable-1, entretien 2014)

Admettant que ce choix était aussi lié aux personnalités des fondateurs, il met en avant l'efficacité comme raison pour ce choix. Le même raisonnement est suivi pour la création de groupes de travail.

« Quand on est six, il ne faut pas créer trop de groupes de travail. Dans ce cas, c'est plutôt 'tu prépares ceci, je prépare cela, on regarde tout à six'. (...) Quand nous sommes passés de huit-neuf collaborateurs à dix, alors nous avons eu le sentiment de ne plus pouvoir tout examiner ensemble. À ce moment-là, ce n'est plus efficace. » (Comptable-1, entretien 2014)

À côté de l'efficacité, Comptable-1 souligne aussi que la participation active à la délibération ne peut plus être assurée quand le groupe devient trop grand, ce qui constitue une raison de plus pour confier le traitement des tâches de soutien à des groupes de travail.

« Dans quelques mois nous serons treize. Ce groupe est tout simplement trop grand pour que nous puissions encore tout examiner ensemble et ensuite s'assurer que tout le monde peut être impliqué. Ça ne marche tout simplement plus. » (Comptable-1, entretien 2014)

Une participation active à la délibération est considérée importante au sein du BUREAU COMPTABLE, ainsi qu'en témoigne aussi le fait qu'un des rôles du coordinateur est de garantir une certaine égalité entre associés en intervenant dans la composition des groupes de travail. L'efficacité et la participation sont deux éléments qui peuvent, en fait, être liés. Avec la croissance du groupe décideur, la participation active de tous et l'intégration des différents positionnements est plus difficile à réaliser. Cela entraîne des coûts en termes d'effort et de temps, pour tout le monde.

L'efficacité des processus de décision est une préoccupation importante au sein d'une entreprise. Toutefois, pour des raisons liées à l'esprit coopératif et au droit associé de participer aux décisions, l'implication de tous dans la délibération et la décision peut l'emporter sur l'efficacité. Où mettre le curseur entre efficacité et participation de tous ? C'est une question clé au sein des coopératives de travailleurs. Pour le CEO de l'ENTREPRISE DE FABRICATION DES ÉCOMAISONS, cette question est même le nœud de l'application de l'idée coopérative au sein d'une entreprise :

« Ça, c'est l'esprit coopératif pour moi, trouver la, cette articulation entre efficacité et participation. La grosse erreur c'est de croire qu'on a besoin d'avoir de la co-décision sur tout. C'est pas vrai. » (Écomaisons-1)

Dans la suite de l'extrait, il y ajoute un critère supplémentaire : le critère de compétence. Il dit :

« Si les personnes n'ont pas de valeur à ajouter à un moment donné il ne faut pas qu'ils co-décident hein. Et on n'a pas tous les mêmes compétences et donc on reconnaît ça, donc ça crée des champs, ça fait des cercles différents, fin. Et donc on assume qu'on interagit entre nous et globalement. » (Écomaisons-1)

Ici, contrairement à l'ENTREPRISE DE PEINTURE, la sensibilité de certains travailleurs par rapport à un sujet précis n'est pas un argument pour leur implication. Écomaisons-1 met en avant un critère de compétence, qui semble en contradiction avec le droit légitime de chacun à prendre part aux décisions, mais il nuance immédiatement en ajoutant une condition d'interaction permanente entre les différentes personnes et l'ensemble des travailleurs. Peut-on comprendre ici que l'on recherche bien l'accord de tous, sans que tout le monde ne doive être engagé dans la délibération ? Cela permet toujours l'implication de tous dans la délibération quand chacun a un point de vue pertinent à apporter. Un critère similaire portant sur la plus-value des contributions est mobilisé chez le BUREAU DE COMMUNICATION

BLEU. Depuis peu, les travailleurs-associés essaient d'appliquer un outil conceptuel pour distinguer les contributions pertinentes et les contributions inutiles, afin de rendre le processus de décision plus efficace : ils font une distinction entre 'opinions' et 'objections'. Pour réduire le nombre et la durée des réunions, les travailleurs se réunissent en cercles, en petits groupes par thématique. Les travailleurs extérieurs à ces cercles ont le droit de co-décider sur tous les aspects de l'entreprise, mais ne peuvent que formuler des 'objections' vis-à-vis une proposition de décision développée par le cercle. Une objection marque un désaccord et doit être fondé sur des arguments. Comm-bleu-3 explique pourquoi ils rejettent des 'opinions' :

«Parce que ça ne mène nulle part. Parce que ce n'est pas étayé et que tu peux continuer à donner des opinions. Mais tu ne parviendras pas non plus à une décision, car tu peux toujours continuer à ne pas être d'accord. Parce que cela donne lieu à des réunions interminables qui n'aboutissent à rien. Cela nous a été très utile de faire la distinction. Outre le fait qu'il est très difficile de lâcher prise. Oui, tu veux avoir ton mot à dire sur tout, mais en fin de compte, qui suis-je pour dire quoi que ce soit ? Tu t'immisces dans d'autres projets ou dans d'autres choses, tu commences très vite à donner ton opinion ou ton point de vue, alors que personne ne l'a demandé et qu'ils ne peuvent rien en faire non plus. [Intervieweur : Ne serait-il pas possible que vous contribuiez à la recherche de solutions ?]. Oui, c'est possible, c'est possible, mais bon : est-ce que cela aide vraiment ? C'est aussi une sorte de délimitation, sinon on travaille avec tout le monde sur tout et tout le monde donne son avis sur tout, mais on a fait ça et ça ne marche pas. » (Comm-bleu-3)

Le principe de co-décision reste de rigueur, mais pour améliorer l'efficacité du processus de décision, les membres du cercle concerné font une proposition de décision au reste des travailleurs. Si cette proposition est acceptable pour les autres, elle est acceptée sans que de nouvelles suggestions rouvrent le processus de délibération. Si la décision proposée n'est pas acceptable, elle peut être contestée mais sur base d'arguments. Dans leur expérience, il ne s'agit pas de limites à la participation mais plutôt d'un changement dans la manière de participer au processus de décision. C'était aussi un changement culturel qui a impliqué un processus d'apprentissage :

« Au début, nous étions très durs l'un envers l'autre à ce sujet jusqu'à ce que les gens nous disent ' tu ne peux rien dire ici'. Mais maintenant, c'est en quelque sorte intégré. (...) Au début, on était très dur, c'était bloqué, même dès que tu commençais à t'exprimer. Cela n'est plus vraiment le cas maintenant, nous pouvons donner [nos avis], mais souvent nous en sommes déjà conscients. 'Tu sais, en fait c'est mon opinion, donc je le dis, mais faites-en ce que vous voulez'. » (Comm-bleu-3)

Dans les entretiens, plusieurs informateurs insistent sur le fait que le but n'est pas de limiter la participation à la prise de décision mais de rendre plus efficace la co-décision. D'une part, en créant des cercles pour la prise en charge de toutes les activités de soutien et, d'autre part, en éliminant les interventions inutiles. Une culture de réunions fréquentes et une surcommunication qui selon Comm-bleu-2 freinait la réalisation du projet, avaient suscité une prise de conscience collective de la nécessité de rendre plus efficace les échanges et les délibérations.

L'étude des organes de décision dans les différentes entreprises révèle un dernier constat concernant le pouvoir de décision. Dans la plupart des entreprises, une réunion de décision à laquelle participent l'ensemble ses travailleurs-associés se tient au moins une fois par mois. Chez l'IMPRIMERIE et le CABINET D'AVOCATS, les travailleurs se retrouvent hebdomadairement pour une réunion qui peut traiter des activités de soutien. C'est le cas toutes les deux semaines à la FROMAGERIE et toutes les trois semaines dans l'ENTREPRISE DE RÉUTILISATION DES MATÉRIAUX. Au sein de l'ATELIER DU MÉTAL, du BUREAU DE COMMUNICATION VERT, de l'ENTREPRISE DE CONSTRUCTION, du SERVICE IT, de la LIBRAIRIE et de l'ENTREPRISE DE FABRICATION DES ÉCOMAISONS, l'ensemble des travailleurs-associés se réunissent une fois par mois. Les travailleurs-associés se retrouvent donc souvent en groupe pour valider ou rejeter des décisions autour des activités de soutien.

Dans trois autres entreprises – le SERVICE DE SOINS À DOMICILE, le BUREAU COMPTABLE et le SERVICE D'EMPLOI – les travailleurs-associés ne se réunissent pas sur base mensuelle mais sur base trimestrielle. Des organes intermédiaires, composés d'un nombre restreint de personnes s'occupent des actions et des décisions entre deux réunions plénières. Au sein du SERVICE DE SOINS À DOMICILE, présenté avant, il s'agit du conseil d'administration de sept travailleurs-associés qui se réunit environ une fois par mois. Au BUREAU COMPTABLE, il y a des groupes de travail et une équipe de gestion composée de trois associés qui rendent des comptes à un conseil d'administration composé de sept associés 'de référence'. Au SERVICE D'EMPLOI, il y a des groupes de travail avec un pouvoir de décision ainsi qu'un groupe de travail stratégique (conseil d'administration) composé des deux fondateurs et de deux travailleurs-associés élus qui se réunit toutes les six semaines. Une fois par trimestre l'ensemble des travailleurs-associés se réunit pour prendre connaissance et pour réagir ou participer à la décision concernant le travail des organes intermédiaires.

Ainsi, à côté de différents lieux de délibération et de décision où les activités de soutien sont traitées en sous-groupes, il existe des moments réguliers où tous les travailleurs-associés participent. L'ensemble des travailleurs-associés sont non seulement informés, mais ils donnent leur avis et ils valident les décisions implicitement (pas d'opposition) ou explicitement (consensus ou vote).

Il y a trois exceptions. Au sein du BUREAU DE COMMUNICATION BLEU, il n'y a qu'une réunion par an, où tous les travailleurs se réunissent pour décider de la vision, des objectifs et des indicateurs de performances clés. Toutes les activités de soutien sont prises en charge par des cercles avec pouvoir de décision, dans le cadre de ces objectifs collectivement agréés. Selon les informateurs, le cercle stratégique, composé des quatre initiateurs, opère également dans ce cadre. On n'a pas d'information quant aux processus mis en place pour préciser ou modifier les objectifs collectivement agréés pendant la période entre deux réunions annuelles. Mais vu que les huit travailleurs se trouvent dans un même espace, il est bien possible que ces processus se déroulent de manière informelle.

Une deuxième exception à l'existence de réunions régulières de prise de décision entre l'ensemble des travailleurs-associés est l'ENTREPRISE DE PEINTURE. Il y a bien une réunion tous les quatre mois à laquelle participe l'ensemble des travailleurs associés et non-associés, mais c'est une réunion où les cinq associés-gestionnaires informent les autres travailleurs et recueillent des avis éventuels. Ce n'est pas une réunion de prise de décision collective. Comme les informateurs l'admettent sans hésiter, il serait plus approprié de considérer que l'esprit coopératif porte principalement sur les cinq associés-gestionnaires. Il y a un clivage clair entre les cinq associés-gestionnaires et les autres travailleurs-associés. Ce clivage se manifeste par un nombre d'éléments autres que l'absence d'une réunion de prise de décision collective. Notamment le fait que les autres travailleurs ne participent pas aux activités de soutien et que leur investissement financier est modeste en comparaison avec l'investissement des cinq associés-gestionnaires.

La troisième exception est le GROSSISTE ALIMENTAIRE où les travailleurs-associés se réunissent bien une fois par mois mais où il s'agit plutôt une réunion d'échange ou de formation autour de thématiques qui peuvent intéresser tout le monde. Il n'y a pas de prise de décision pendant cette réunion. Le comité de direction composé des deux fondateurs applique un management participatif avec une représentation des travailleurs (un membre) au sein du conseil d'administration.



**Tableau 9 : Réunions où sont abordées les activités de soutien et de pilotage**

Légende :

- L'assemblée générale annuelle formelle n'est pas incluse
- Les chiffres à côté des entreprises : le nombre de travailleurs-associés en rapport avec le nombre total de travailleurs
- Les cases en pointillés : les réunions auxquelles qu'une partie des travailleurs-associés participent
- En caractères gras : la périodicité des réunions de l'ensemble des travailleurs-associés

Imprimerie (7/7)	Réunion quelques fois par an (CA) composée de tous les travailleurs-associés	Réunion <b>hebdomadaire</b> avec tous les travailleurs-associés	Consultation quotidienne pendant le petit déjeuner entre travailleurs-associés	
Service de soins à domicile (19/32)	Réunion mensuelle (CA) composée de 7 travailleurs-associés dont le président et l'administrateur-délégué	Réunion <b>trimestrielle</b> de tous les travailleurs-associés (validation des décisions du CA)	Groupes de travail sans pouvoir de décision	
Bureau de communication bleu (6/8)	Réunion <b>annuelle</b> avec tous les travailleurs, vision + objectifs	Cercles avec droit de décision		
Entreprise de peinture (5+5/20)	Réunion deux fois par an des 5 associés-gestionnaires autour de la vision	Réunion des 5 associés-gestionnaires toutes les trois semaines	Réunion <b>tous les quatre mois</b> avec tous les travailleurs (info+avis)	
Cabinet d'avocats (11/17)	Réunion <b>hebdomadaire</b> entre tous les travailleurs	Réunion annuelle entre tous les travailleurs concernant vision, stratégie, organisation	Task forces avec droit de décision	
Atelier du métal (0/7)	Réunion <b>mensuelle</b> de tous les travailleurs			
Bureau de communication vert (11/13)	Réunion mensuelle des 3 travailleurs-associés détenant des parts de catégorie A	Réunion <b>mensuelle</b> avec tous les travailleurs qui suit la réunion mensuelle (info+avis)	Réunion annuelle vision + objectifs	
Entreprise de construction (4/4)	Réunion <b>mensuelle</b> de tous les travailleurs	Réunion bimensuelle avec tous les travailleurs concernant vision, stratégie, organisation		
Service d'emploi (20/30)	Réunion toutes les six semaines (CA) des deux fondateurs et de deux travailleurs-associés élus (appelé groupe de travail stratégique, surtout	Réunion <b>trimestrielle</b> avec tous les travailleurs pour décision	Groupes de travail avec droit de décision sauf pour un nombre de décisions fondamentales qui doivent être validés par l'ensemble des travailleurs	

	préparation des propositions)			
Fromagerie (10/16)	Réunion <b>toutes les deux semaines</b> avec les travailleurs-associés	Réunion trimestrielle avec tous les travailleurs-associés concernant vision, thématiques importantes	Réunion (CA) avec les travailleurs-associés et trois administrateurs externes pour valider les décisions voire trancher une question quand un consensus ne peut pas être atteint	Groupes de travail sans pouvoir de décision
Service IT (27/30)	Réunion <b>mensuelle</b> de tous les travailleurs-associés (projet+acceptation associés) ; réunion mensuelle de tous les travailleurs	Réunion annuelle avec tous les travailleurs pour fixer les objectifs	Équipes/cercles avec droit de décision si partie des objectifs (sinon proposition à valider par tous)	Réunion entre les 3 directeurs (coordination projets long termes + traiter problèmes)
Librairie (5/9)	Réunion <b>mensuelle</b> des travailleurs-associés	Réunion annuelle des travailleurs-associés, thématiques importantes	Réunion tous les quatre mois des travailleurs-associés et des compagnons, questions financières	
Grossiste alimentaire (8/10)	Réunion mensuelle (comité de direction) avec les 2 fondateurs-directeurs, décisions stratégiques gestion journalière + préparation CA + décisions relatives aux salariés individuelles	Réunion trimestrielle (CA) avec les 4 membres du comité de direction, 4 associés non-travailleurs et 1 représentant des salariés	Réunion <b>annuelle</b> avec tous les travailleurs pour développer le plan à partir des objectifs fixés au CA	*Réunion mensuelle avec tous les travailleurs, échanges sans prise de décision
Entreprise de réutilisation des matériaux (7/10)	Réunion <b>toutes les trois semaines</b> à laquelle tous les travailleurs-associés participent (+ travailleurs de l'asbl)	Réunions informelles ou par mail avec au minimum cinq travailleurs-associés, avec droit de décision		
Entreprise de fabrication des écomaisons (10/12)	Réunion <b>mensuelle</b> de tous les travailleurs (compétences fixées dans les statuts)	Réunion (comité de direction) composée de l'administrateur délégué et un administrateur interne)		
Bureau comptable (10/14)	Réunion (CA) composée de 7 associés 'de référence', grandes orientations	Réunion (équipe de gestion) composée de 3 associés 'de référence' avec droit de décision, rend des comptes au CA	Groupes de travail dont certains ont un pouvoir de décision, d'autres pas	Réunion <b>trimestrielle</b> avec tous les travailleurs, vision, organisation

Au plan de l'architecture globale des organes de décision et de délibération, on retrouve principalement quatre modes d'articulation des processus de délibération et de prise de décision. Un premier mode est caractérisé par l'implication de tous les travailleurs-associés dans toute délibération et toute prise de décision. Ceci n'empêche pas un éventuel travail préparatoire pris en charge par un travailleur seul ou un petit groupe de travailleurs. Ce fonctionnement se vérifie surtout au sein des entreprises de moins de dix travailleurs-associés. Ici, le fondateur de l'ENTREPRISE DE PEINTURE parle de l'évolution de la latitude associée à l'exécution des tâches de soutien :

« Quelles sont les caractéristiques de la réussite ? Je pense qu'il faut une structure assez stricte. Nous sommes dans un cadre assez strict dans lequel tout le monde agit. C'est le cas à différents niveaux. Nous avons également évolué dans ce sens. Nous avons démarré avec une structure où tout était décidé par l'ensemble du groupe de cinq, et avant cela par deux, trois et puis quatre. Cette structure a évolué vers une division des tâches et des responsabilités pour une partie des tâches. Mais nous continuons à nous concerter. » (Peinture-1, entretien 2014)

Au sein de l'ENTREPRISE DE PEINTURE actuelle, la prise de décision collective par tous va de pair avec une distribution des tâches de soutien où la personne qui en prend en charge l'exécution dispose d'une marge de manœuvre significative.

Un deuxième mode d'articulation consiste en l'élaboration d'une proposition par un travailleur ou un petit groupe, proposition qui sera ensuite soumise au collectif pour discussion et validation. On peut prendre l'exemple du SERVICE DE SOINS À DOMICILE où un nombre de tâches de soutien sont prises en charge par deux personnes, associés de catégorie A, dont l'un porte le titre de coordinateur. Soins-2, avec une ancienneté de trois ans, vient de rejoindre le conseil d'administration, composé de sept travailleurs-associés et qui se réunit une fois tous les mois ou tous les deux mois. Elle explique que les deux associés de catégorie A prennent des décisions dans le cadre de la gestion journalière. Cependant, les décisions importantes doivent être prises au sein du conseil d'administration. À la question de savoir pourquoi elle a voulu devenir membre du conseil d'administration, elle répond :

« Comment dire, être en position de co-décider de quelque chose qui doit être fait. Le gros du travail est fait par [Soins-1] et par [Soins-6], mais avant de changer quoi que ce soit, il faut passer par le conseil d'administration. Et cela m'a toujours donné envie [d'y participer]. Oui. » (Soins-2)

Alors que les deux associés de catégorie A prennent en charge un nombre de choses, toutes les décisions impliquant des changements (à la stratégie, à l'organisation...) sont prises au sein du conseil d'administration selon Soins-2. Les décisions du conseil d'administration sont à valider (ou à rejeter) par un vote au conseil des travailleurs-associés, qui se réunit une fois tous les trois mois et auquel les dix-neuf travailleurs-associés participent.

Le troisième mode d'articulation attribue la délibération et la prise de décision à un travailleur ou à un petit groupe. Cette attribution est généralement accompagnée d'un processus de consultation préalable et/ou de reddition de comptes après décision. Au sein

du CABINET D'AVOCATS, presque l'entièreté des tâches de soutien sont prises en charge dans des groupes. Ces groupes, appelés des task forces, ont un droit de décision. Chacun est libre de rejoindre la task force de son choix (au moins une). À la base, tous les associés et stagiaires sont invités à participer à toutes les task forces. Les réunions sont ouvertes. Il y a les task forces suivants : gouvernance, finances, recrutement, communication, commercial, stagiaires, écolabel, wellness et la task force qui s'occupe des conférences. Dans chaque task force, une personne organise le travail. Le nombre des participants varie selon le groupe de travail : parfois une seule personne, parfois presque tout le monde y participe. Les décisions sont prises au sein de la task force qui s'occupe de la tâche concernée. Cependant, a une possibilité de 'recours' est prévue pour les travailleurs-associés qui n'ont pas participé à la task force.

« Donc chaque task force a la possibilité de décider pour les choses dont elle s'occupait. La seule obligation c'est de rapporter. C'est-à-dire qu'il y a une information suffisante à tout le monde pour voir effectivement s'il n'y a pas d'opposition très ferme à un projet ou à une décision à entendre. Mais sinon ils peuvent décider.» (Avocats-1)

Les task forces communiquent leurs actions et leurs décisions aux autres travailleurs-associés. Ceux-ci se réunissent chaque semaine pendant le déjeuner pour prendre connaissance des informations issues des task forces. Ainsi, une réaction rapide est possible. Pourtant, il ne s'agit que d'un dernier ressort : en principe il n'est pas prévu que la décision de la task force soit redélibérée ni même questionnée pendant la réunion hebdomadaire – chaque travailleur-associé a déjà eu la possibilité de s'engager dans la task force concernée ou d'assister aux réunions des task forces traitant d'un sujet qui les concerne ou les intéresse. Mais si la décision d'une task force sort de la vision de l'ensemble des travailleurs-associés ou si un argument valide n'a pas encore été entendu, il est possible d'intervenir. Sinon, et c'est le cas pour la majorité des actions des task forces, le passage via la réunion de tous les travailleurs-associés sert à valider et à accepter les décisions des task forces comme décision collective. Autrement qu'au sein du SERVICE DE SOINS À DOMICILE, il n'y a pas de vote. Un accord n'est pas requis pour qu'une décision prise ou proposée par un sous-groupe de l'ensemble des travailleurs-associés soit validée, mais seulement l'absence d'une forte objection. Les réunions ouvertes des task forces combinées avec le suivi rapide en réunion hebdomadaire entre tous les travailleurs-associés sont en fait des mécanismes qui contribuent à empêcher l'émergence d'un écart entre les actions d'un petit groupe et la vision de l'ensemble des travailleurs-associés. Un processus similaire a lieu dans L'ENTREPRISE DE RÉUTILISATION DES MATÉRIAUX. À la question d'expliquer la prise de décision lors de la réunion des coordinateurs de projet, Réutilisation-1 répond :

« En fait, je remarque souvent, ça fonctionne souvent dans l'autre sens. C'est ce qu'on demande, on a besoin parfois de discuter avec d'autres personnes pour avoir un avis un peu plus clair, ou alors une personne va dire 'moi je pense qu'il faut aller vers ça' et on informe Fleet. Fleet c'est cet organe, on l'appelle Fleet, c'est le moment où on rassemble les coordinateurs du projet. Et si quelqu'un a un problème il va le dire. Il va dire 'mais non je ne suis pas d'accord avec ça' ou 'je

ne suis pas d'accord avec ça'. Maintenant, on a pris des décisions à un moment donné. Ce que je veux dire c'est qu'on ne cherche pas nécessairement un moment où à l'unanimité tout le monde dit 'on est d'accord'. C'est plutôt le fait, souvent ça se passe dans l'autre sens, c'est qu'on informe qu'on va aller dans cette direction-là et si quelqu'un a un problème avec ça on va l'amener, on va le discuter, on va voir quel est le problème de fond par rapport à ça. » (Réutilisation-1)

Sans devoir demander une approbation des actions, les autres travailleurs-associés ont une occasion d'exprimer leur opposition à l'action annoncée. Si la personne qui veut entreprendre une action (et a le droit de le faire) ne sait pas encore quelle action proposer, elle peut aussi l'amener à la réunion des coordinateurs des projets :

« Ou alors, dans l'autre sens, c'est on provoque une discussion parce qu'on y voit pas clair et on a besoin d'en discuter à plusieurs, et là c'est plutôt généralement une espèce d'avis commun qui va émerger du fait qu'on a discuté les arguments ensemble quoi. Mais ça veut dire qu'on n'est pas dans un système (...) où on doit avoir une unanimité ou une majorité, ça ça n'arrive jamais. » (Réutilisation-1)

De cette manière, dans la plupart des cas, il n'y a pas de décision collective qui vient s'imposer à l'action individuelle. Le travailleur individuel intègre plutôt les réactions et les avis des autres dans sa réflexion sur les actions possibles. Ceci vaut aussi pour la reddition des comptes en aval de l'action. La conscience de devoir rendre des comptes après l'action incite à tenir compte des autres même en ayant un droit de décision. Chez le BUREAU COMPTABLE, la manière dont Comptable-1 remplissait son mandat de coordinateur était régulièrement évaluée par les autres travailleurs-associés.

« Nous avons donné quelques pouvoirs supplémentaires aux associés. Nous disons, le premier pouvoir qu'ils ont est de diriger le coordinateur. (...) Ces évaluations de la manière dont la coordination est prise en charge sont assez vives, tu sais. Je ne trouve rien de mauvais à cela. Tant que tu peux travailler dans une atmosphère où tu peux parler ouvertement et honnêtement les uns avec les autres et encore prendre une bière ensemble après, alors ça marche. (...) Nous nous réunissons entre associés environ trois fois par an, ce sont toujours des soirées très agréables, et au moment où nous disons 'c'est l'évaluation du coordinateur', alors pour une fois c'est sans moi. Pour que les gens puissent discuter librement et alors je rejoins la réunion plus tard. (...) C'est dans notre tête que le coordinateur doit être évalué en temps voulu et qu'il doit tenir compte avec [les autres], et ainsi de suite. Et que ça fonctionne bien. Et par bien fonctionner, j'entends les deux : d'une part que le coordinateur fait bien son travail, et d'autre part que l'on peut et ose aussi le remettre en question de temps en temps. » (Comptable-1, entretien 2014)

Son mandat de coordinateur permet de prendre certaines décisions plus rapidement, mais ces décisions peuvent être remises en question par les autres travailleurs-associés. Il ne s'agit pas d'un mandat pour faire ce qu'il veut : Comptable-1 est tenu de prendre en compte ce que les autres associés trouvent correct, d'informer les autres pour qu'ils se sentent impliqués et qu'un ajustement rapide soit possible si nécessaire, et de motiver ses décisions. Bien que l'évaluation formelle n'ait pas souvent lieu, il y a une interaction permanente entre le coordinateur et les autres associés.

« Pour moi, ceci est aussi toujours très important : 'Communiquez sur ce que vous faites'. Ne pas communiquer trop tôt, ne pas communiquer trop tard, communiquer au bon moment. »  
(Comptable-1)

De plus, certains sujets sortent de son mandat et sont à délibérer entre travailleurs-associés sur un pied d'égalité. Il s'agit par exemple d'aspects liés au métier de comptable et de situations de crise au niveau de l'entreprise.

Le quatrième et dernier mode d'articulation de la délibération et la décision concerne le pouvoir de trancher une question, c'est-à-dire de mettre fin à la délibération par une décision, quand un consensus ne peut pas être atteint dans un délai raisonnable. Un travailleur (le plus souvent) ou un petit groupe peut prendre une décision quand un consensus ne peut pas être atteint au sein des organes de délibération collective. Il s'agit d'une division du pouvoir de décision qui porte essentiellement sur la décision. Chez le SERVICE IT, le directeur général a le droit de trancher une question. Au sein du BUREAU COMPTABLE, le coordinateur pouvait trancher des questions, à l'exception des questions importantes liées au projet de l'entreprise et des questions concernant les règles du métier de comptable. Chez l'ATELIER DU MÉTAL, le conseil d'administration intervient pour prendre une décision si plusieurs réunions du conseil de gestion auquel tous les travailleurs participent n'aboutissent pas à une décision. Il est à noter que la personne ou le petit groupe à qui était attribué le pouvoir de trancher doit être investi d'autorité afin de pouvoir mettre un terme définitif à la délibération. Cependant, les marges de manœuvre du 'décideur' sont restreintes car le contenu de la décision doit toujours rencontrer l'approbation de la majorité des travailleurs-associés ou au moins ne pas susciter leur opposition. Attribuer le pouvoir de trancher à une personne avec une certaine autorité comporte le risque que la personne tranche selon ses propres préférences, ce qui peut arriver si les travailleurs-associés ne connaissent pas les positions des autres ou sont incapables d'une confrontation collective.

Les arguments avancés pour prévoir des organes auxquels une partie seulement des travailleurs-associés participent, portent essentiellement sur l'efficacité. Cependant, à l'exception du GROSSISTE ALIMENTAIRE, la division du pouvoir de décision est à nuancer au sein des entreprises étudiées. En réalité, c'est surtout la délibération qui est déléguée aux individus ou aux petits groupes. La décision reste plutôt du ressort de l'ensemble des travailleurs-associés. Les individus ou les petits groupes ne peuvent que décider les actions qui correspondent à l'accord général. L'étude ethnographique d'une coopérative de travailleurs en France, structurée de manière hiérarchique, amène Jaumier, Daudigeos, Huault et Pasquier (2019, 27) à un même constat : « les seules décisions que peuvent prendre le directoire et les divers responsables sont celles qui sont suffisamment conformes à la volonté des membres ». En tant qu'anthropologue, Jaumier (2017) attire l'attention à la similitude avec des sociétés dites primitives : « The community wants to persevere in its undivided being and prevent a unifying authority – the figure of the commanding chief –

from separating itself from the social body and introducing social division between Master and Subjects » (Clastres 1994, 165, paraphrasé par Jaumier 2017, 222).

#### **6.1.4 Intégration par alignement sur le collectif**

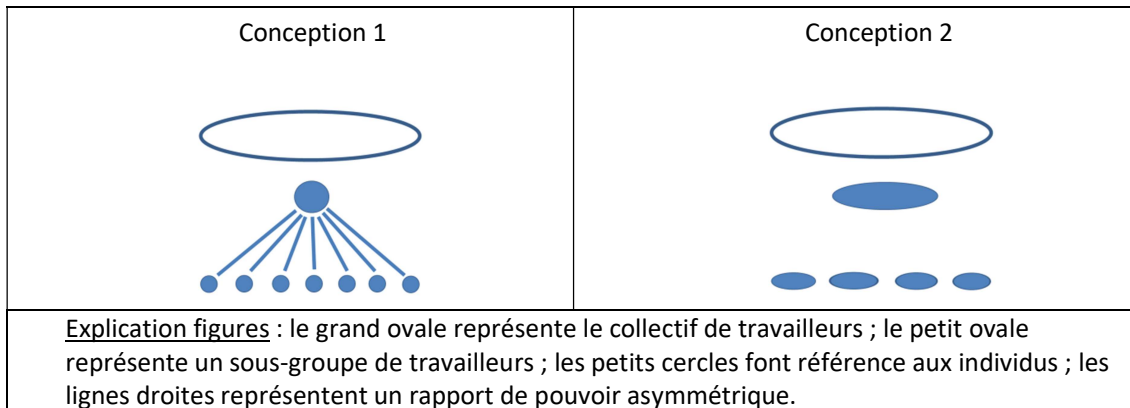
Comment se met en place la coordination des décisions dans une entreprise où les activités de soutien sont distribuées, et où existent de multiples espaces de délibération et de décision ? Le principe hiérarchique de délégation et de coordination est bien connu : le gestionnaire délègue des tâches à un subordonné mais il reste responsable de la bonne exécution de ces tâches. Cette responsabilité lui donne la légitimité et l'obligation de contrôler l'exécution de ces tâches dans le sens voulu. Chaque personne rend des comptes à une personne positionnée à un échelon plus proche du gestionnaire. On peut visualiser facilement cette organisation avec l'image d'une pyramide : le gestionnaire est au sommet et aux échelons inférieurs, les subordonnés réalisent des tâches ayant une portée de moins à moins générale jusqu'aux tâches les plus élémentaires à la base de la pyramide. La coordination entre tâches se fait selon ce modèle principalement par le couplage vertical (Kuipers, Amelsvoort, et Kramer 2012). Cependant, au sein des entreprises étudiées, à l'exception du GROSSISTE ALIMENTAIRE, le pouvoir de décision n'est pas concentré à un (ou quelques) personne(s). La prise de décision est du ressort du collectif des travailleurs-associés. Rothschild et Whitt (Rothschild-Whitt 1976; 1979; Rothschild et Russell 1986; Rothschild et Whitt 1989) dans leur étude des coopératives de travailleurs ont développé l'idéal-type de « l'organisation collectiviste-démocratique ». La caractéristique principale qui différencie ce mode d'organisation des organisations bureaucratiques selon le modèle de Weber, est que la source d'autorité ultime n'est pas dans un individu mais dans le collectif. Rothschild et Whitt expliquent que des tâches et une certaine discrétion de décision peuvent être déléguées aux individus dans une organisation collectiviste-démocratique, mais que cette autorité est déléguée et définie par le collectif et peut être rappelée par le collectif.

Dès lors, si la source d'autorité est située dans le collectif, comment peut-on comprendre la délégation et la coordination ? Une première conception est celle qui correspond à l'idéal-type d'une coopérative managériale. Le collectif des travailleurs-associés confie à un gestionnaire le mandat d'organiser les tâches et les travailleurs. Et le collectif contrôle de manière périodique la bonne réalisation du mandat. L'image souvent utilisée est celle d'un sablier : une pyramide et une pyramide inversée jointes par leurs sommets. Les personnes aux bases des deux pyramides sont les mêmes, mais ils prennent des rôles différents (respectivement le rôle d'associé et le rôle de travailleur). Le gestionnaire est à l'endroit où

les sommets des pyramides se rejoignent. Les tâches de soutien sont concentrées chez lui, soit prises en charge directement par le gestionnaire, soit exécutées par d'autres personnes mais sous sa responsabilité. Il y a un lien hiérarchique entre le gestionnaire et les personnes dans leur rôle de travailleur.

Une deuxième conception possible consiste en une délégation de pouvoir du collectif à un groupe plus restreint définissant le cadre d'action et de décision pour les autres organes de décision. Ce modèle correspond à une hiérarchisation entre une assemblée générale composée de tous les travailleurs-associés, un conseil d'administration qui agit et décide dans le cadre global décidé par l'assemblée générale, et des groupes de travail qui font rapport au conseil d'administration. Dans cette conception, le conseil d'administration a un rôle prépondérant dans la prise en charge des tâches de soutien. L'ensemble des travailleurs-associés ne décide que des grandes orientations stratégiques, lors de l'assemblée générale, qui souvent n'a lieu qu'une fois par an. Entretemps le conseil d'administration a le mandat de mener à bien les tâches de pilotage et de prendre toute décision autour des tâches de soutien. Contrairement à la première conception, il n'y a pas de hiérarchie entre le gestionnaire et les individus qui prennent en charge les tâches. Mais il y a une hiérarchie entre un petit groupe qui a le pouvoir de décision (le conseil d'administration) et des petits groupes composés autrement (groupes de travail, équipes, cercles). À ces petits groupes, le conseil d'administration délègue un pouvoir d'action et de décision en en définissant le cadre et les moyens. Ces deux conceptions s'appuient sur un lien hiérarchique pour intégrer les actions et décisions des différents lieux de délibération et de décision. Dans les deux cas, la source de la ligne hiérarchique se situe dans le collectif et non dans un individu, mais assez rapidement le collectif délègue son pouvoir de décision à un individu ou à un groupe restreint.

**Figure 3 : Représentation de conceptions hiérarchiques compatibles avec le collectif comme source de pouvoir**





Toutefois, aucune de ces deux conceptions ne semble adéquate pour expliquer comment les entreprises étudiées arrivent à une coordination entre les différents lieux d'exécution, de délibération et de décision. Pour valider sa compréhension du fonctionnement du SERVICE DE SOINS À DOMICILE, l'intervieweur suggère à Soins-5 un résumé du lien entre les organes de décision, s'appuyant sur la deuxième conception d'un système hiérarchique découlant de l'autorité du collectif :

Intervieweur : «En fait, c'est presque un processus en quatre étapes ? De [Soins-1] et [Soins-6] au conseil d'administration, puis à la réunion des travailleurs-associés... »

Soins-5 : «En fait, non. Oui, en principe. Mais dans ce cas, comme tu l'expliques avec les différentes étapes, on n'est plus une coopérative hein (rires). Non, en principe c'est effectivement.... D'abord, tout est en effet décidé par le conseil d'administration, les grandes choses qui doivent être décidées rapidement. Mais si un vote est nécessaire, il appartient bien sûr à l'ensemble des associés. Si c'est l'ensemble de l'équipe, alors... Les vraies décisions sont prises entièrement par les associés, pas seulement par le conseil d'administration. »

Malgré sa difficulté à clarifier sa conception alternative de l'interaction entre les différents organes de décision, Soins-5 prend très rapidement distance de la conception hiérarchique en affirmant que cette conception, pour elle, n'est pas compatible avec l'esprit coopératif. On peut aussi remarquer que la présence de lieux de décision différents quant au nombre de travailleurs, à laquelle s'ajoute une absence de lien hiérarchique clair entre ces lieux de décision, rend difficile la lisibilité du mode de fonctionnement des entreprises étudiées.

Des éléments de la deuxième conception sont présents dans plusieurs entreprises mais pas de manière suffisamment intégrée dans un système complet et cohérent, capable d'assurer l'intégration des différentes actions et décisions quant aux activités de soutien. Un lien hiérarchique entre les différents organes de décision est explicitement réfuté par plusieurs informateurs.

« C'est que ça a été préparé au CA [conseil d'administration], donc avec les gens qui ont le mindset qu'il faut pour en réfléchir sur ce genre de questions, et puis on y va. Pour moi on n'est pas du tout dans une optique hiérarchique où le CA serait au-dessus de la réunion d'équipe. On est dans une optique d'avoir des fonctions qui sont utiles, avec des compétences différentes. Et où on essaie de traiter au bon endroit pour produire de la décision intelligente qui va faire en sorte que l'entreprise va bien se porter. Ça c'est le, voilà, ça ça c'est chouette. » (Écomaisons-1)

Au sein du conseil d'administration de l'ENTREPRISE DE FABRICATION DES ÉCOMAISONS, qui se réunit une fois par mois, les aspects stratégiques, financiers et commerciaux sont examinés. Les cinq membres, dont le CEO et trois autres travailleurs-associés, portent un regard sur le fonctionnement global de l'entreprise. La totalité des travailleurs se réunit aussi une fois par mois. Cet organe de décision, désigné dans les statuts comme 'l'assemblée des coopérateurs travailleurs', est compétente pour décider toutes les questions liées à l'organisation du travail. Dans l'extrait d'entretien, Écomaisons-1 dit explicitement que le lien entre le conseil d'administration et la réunion d'équipe n'est pas conçu comme un lien hiérarchique : le conseil d'administration ne l'emporte pas sur la réunion d'équipe. Les décisions stratégiques

(pilotage) prises au conseil d'administration ne sont pas supérieures aux décisions de la réunion d'équipe, ce qui restreindrait les marges d'action et de décision concernant l'organisation du travail (soutien). L'inverse n'est pas non plus le cas. Écomaisons-1 souligne qu'il y a une interaction entre les deux zones de décision.

« Donc, comme rien n'est opaque, il y a des pv, et s'il y a une décision qui impacte l'équipe, par exemple au CA on discute (...) 'ah, nous on va aller vers telle évolution, telle décision où ça serait bien que telle chose soit fait de telle manière'. Mais avant de conclure sur ce point, on demande qu'on en parle à une réunion d'équipe'. » (Écomaisons-1)

L'interaction entre ces deux organes est facilitée par le fait que les membres du conseil d'administration font partie de la réunion d'équipe, que les deux réunions ont lieu une fois par mois, et que les procès-verbaux du conseil d'administration et de la réunion de l'équipe sont ouverts à tous. Pour justifier deux lieux différents de décision Écomaisons-1 argumente que les compétences requises sont différentes. On peut sous-entendre que tout le monde n'a pas les compétences (ni l'intérêt) pour participer aux délibérations autour des aspects stratégiques, financiers et commerciaux, alors que tous les travailleurs sont compétents pour délibérer et décider les actions et décisions concernant l'organisation du travail. Néanmoins toute décision qui impacte l'ensemble des travailleurs, y compris celles pour lesquelles le conseil d'administration est formellement compétent, est selon Écomaisons-1 discuté avec l'ensemble des travailleurs.

Au sein du BUREAU COMPTABLE, l'informateur fait aussi état d'une interaction plutôt que d'une hiérarchie entre organes de décision. L'architecture de prise de décision autour des tâches de soutien ressemble à la deuxième conception présentée : une assemblée générale qui se réunit une fois par an, un conseil d'administration composé de sept associés 'de référence', une équipe de gestion et des groupes de travail. L'équipe de gestion a reçu un mandat pour prendre des décisions et fait périodiquement rapport au conseil d'administration. Certaines délibérations autour des activités de soutien sont déléguées par l'équipe de gestion à des groupes de travail. Néanmoins, il y a plusieurs éléments qui ne rentrent pas dans la conception hiérarchique des liens entre les différents organes de décision.

« Parfois, ça fait le chemin inverse. Il arrive qu'un groupe de travail développe quelque chose, qu'ils le présentent lors de la réunion d'agence et que ce soit transmis à l'équipe gestionnaire. De sorte que les commentaires éventuels de la réunion d'agence puissent déjà être pris en compte. (...) Tout est fait pour éviter la hiérarchie. Mais en disant clairement : 'Je suis très intéressé par ce que tu en penses, mais ce n'est pas à toi de décider'. C'était le cas avant, avec cette réunion de l'équipe de dix-huit personnes. Nous pouvions décider à dix-huit. Dans la pratique, cela ne fonctionnait pas. » (Comptable-1)

Comptable-1 raconte qu'un même sujet peut être traité lors de différentes réunions, qui réunissent en partie les mêmes membres. Le traitement est différent selon l'organe concerné : l'équipe de gestion délègue la délibération à un groupe de travail, le groupe de travail délibère et élabore une proposition, l'équipe de gestion décide, les autres travailleurs

sont informés pendant la réunion de l'agence où ils travaillent. Cet ordre suit la logique hiérarchique qui correspond à la deuxième conception de coordination où la source d'autorité est dans le collectif qui délègue son pouvoir de délibération et de décision à un nombre d'organes liés de manière hiérarchique. Or, dans l'extrait précédent, Comptable-1 dit que certains sujets ne sont pas traités de cette manière. Parfois, l'ensemble de travailleurs est consulté à l'avance pendant la réunion de l'agence. Leurs avis sont ensuite pris en compte par l'équipe de gestion pour la prise de décision.

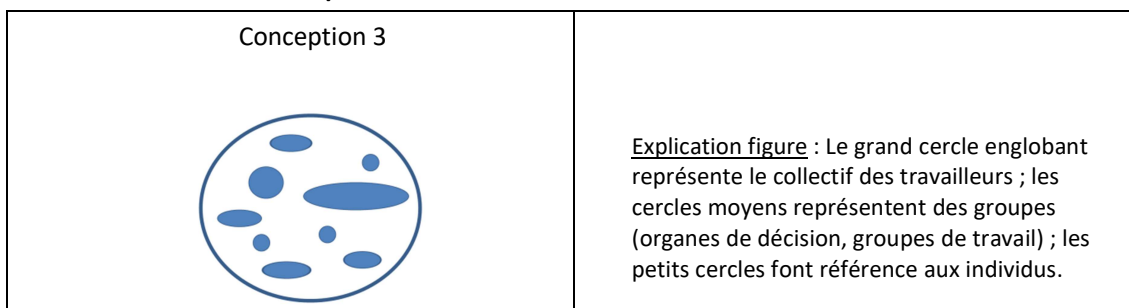
On remarque ici que l'idée n'est pas tellement de déléguer le pouvoir de décision du collectif à un groupe restreint. Car l'équipe de gestion doit veiller à prendre des décisions qui correspondent à l'accord de l'ensemble des travailleurs-associés. Quel est alors l'intérêt de donner un mandat de décision à une équipe de gestion ? Dans ce cas, il semble que l'intérêt réside dans le fait que tout le monde ne doit pas nécessairement être accord. L'accord d'une majorité des travailleurs-associés suffit pour que l'équipe de gestion puisse prendre une décision légitime. Ce n'est pas le cas quand le pouvoir de décision reste attaché à un organe auquel tout le monde participe. Une équipe de gestion avec mandat de décision a été instituée au sein du BUREAU COMPTABLE pour rendre le processus de décision plus efficace sans installer de lien hiérarchique, ni déléguer le pouvoir de décision du collectif à un groupe restreint. D'autres éléments vont aussi à l'encontre d'un système intégré de manière hiérarchique. Les marges de manœuvre de l'équipe de gestion sont restreintes par les réunions régulières du conseil d'administration et une réunion trimestrielle sur la vision et l'organisation à laquelle l'ensemble des travailleurs participent. La différence est marquante si on compare avec une équipe de gestion qui n'est tenue de rendre des comptes qu'une fois par an à une assemblée générale. D'autant plus que l'assemblée générale traite principalement des décisions formelles sur les sujets inscrits dans la législation et qu'il subsiste généralement peu de place pour une délibération de fond. De plus, il y a des groupes de travail avec pouvoir de décision. On est donc loin de l'image d'une sorte de pyramide où les actions et décisions sont intégrées par des couplages verticaux à une source unique de pouvoir.

Dans les autres entreprises étudiées aussi, la prise de décision n'est pas ordonnée dans un système hiérarchique. Les arguments avancés pour justifier le fait d'avoir des lieux auxquels ne participent qu'une partie des travailleurs-associés, portent surtout sur l'efficacité et la qualité de la délibération en fonction du temps imparti. La décision reste souvent du ressort du collectif. La décision est prise, ou une proposition de décision est confirmée, lors d'une réunion régulière et à laquelle participent l'ensemble des travailleurs. Même quand les lieux ne sont pas différenciés seulement du point de vue de la délibération mais aussi de la décision, comme dans le BUREAU COMPTABLE où le pouvoir de décision attribué à l'équipe de gestion permet de prendre des décisions sans qu'un consensus doive être atteint, la décision

à prendre doit pourtant toujours convenir à la volonté de la majorité des travailleurs-associés. Ni les groupes de travail, ni les équipes, ni les cercles, ni le conseil d'administration ni le comité de direction ne peuvent légitimement prendre des décisions qui vont à l'encontre de la majorité des travailleurs-associés. Ceci vaut aussi dans le cas de quelques entreprises où le pouvoir disciplinaire ou le pouvoir de trancher une question quand un consensus ne peut pas être atteint dans un délai raisonnable, est attribué à un individu ou un petit groupe (cf. chapitre 6.1.6).

Le fait que les marges de manœuvre du petit groupe et de l'individu ne dépendent pas seulement de l'architecture générale des lieux de décision et de l'importance que les travailleurs-associés attachent respectivement à l'efficacité et à la participation, mais aussi de la nature des actions concrètes confirme aussi ce refus d'un lien hiérarchique entre les organes de décision. En fait, les informateurs font état d'arbitrages pour distinguer ce qui est important à délibérer et à décider par tous, ce qui peut être délibéré en petit groupe et décidé par tous, et ce qui peut être traité en petit groupe ou individuellement. Les critères qui peuvent entrer en ligne de compte sont multiples. Les critères qui favorisent le traitement d'un sujet au sein d'un petit groupe ou par un individu sont l'efficacité et l'urgence (temps), la qualité de la participation à la délibération (qualité de communication), et la présence limitée, chez les travailleurs des connaissances et des compétences nécessaires (complexité). Les critères qui favorisent le traitement d'un sujet par l'ensemble des travailleurs sont l'impact sur le projet collectif (conséquence collective), l'impact sur les personnes (conséquence individuelle) et l'adhésion requise pour son mise en œuvre (implémentation).

**Figure 4 : Représentation d'un exemple d'une conception non-hiérarchique compatible avec le collectif comme source de pouvoir**



Il semble clair qu'il faut aller à la recherche d'une autre conception de coordination que celles déjà présentées. Si un système intégré hiérarchique n'est pas instauré pour la prise de

décision, quel est alors le mécanisme assurant la coordination des activités pour que le projet de l'entreprise soit réalisé ? D'une part, on a constaté la présence de nombreux lieux de décision, constitués d'un individu, d'un petit groupe ou de l'ensemble des travailleurs-associés, lieux qui ne sont pas liés entre eux de manière hiérarchique. D'autre part, il ressort des entretiens, que pour les sujets qui ne sont pas traités au niveau de l'ensemble de travailleurs-associés, les individus et petits groupes essaient de prendre des décisions en accord avec le projet et la volonté du collectif. Chaque individu ou petit groupe se rapporte directement au collectif, sans intermédiaire (conception 3).

On peut donc émettre l'hypothèse que la coordination se réalise par l'alignement des comportements individuels sur la décision collective. Urfalino (2021) affirme la possibilité de produire une obligation sans hiérarchie, notamment par la décision collective dont il précise les modalités et les conditions. « Les corps délibérants sont des organisations particulières où l'articulation entre parties et tout ne s'exerce pas par l'intégration hiérarchique des fonctions, mais par la subordination des contributions individuelles à la décision collective. » (Urfalino 2021, 364). Dans le contexte de l'organisation du travail, il est plus approprié de parler des comportements individuels et de substituer la notion de subordination, qui porte une signification spécifique dans les lieux de travail, par la notion d'alignement. En d'autres termes, l'intégration des comportements individuels ne se réalise pas par leur organisation hiérarchique mais par l'alignement des comportements de chacun sur la décision collective. Cet alignement est réalisé sur base d'une même compréhension du projet de l'entreprise et à travers de nombreux mécanismes, comme la consultation informelle et formelle, le partage d'information, la délibération, la prise de décision collective et la reddition des comptes. Des allers-retours permanents entre individus, petits groupes et ensemble des travailleurs-associés ont lieu. L'alignement des comportements de chacun est encore facilité par le fait que les individus prenant en charge une tâche de soutien ou de pilotage font aussi partie des organes de délibération et décision traitant de ces tâches, ce qui permet aux travailleurs d'incorporer un cadre pour les actions à entreprendre.

Comme Margaret Archer, Urfalino souligne que l'obligation produite n'est pas un assujettissement. Il explique que les individus qui se considèrent comme parties d'un tout, décident d'eux-mêmes de faire prévaloir les fins de l'entité. Pour que les individus se considèrent comme parties d'un tout, il y a toute une série de conditions parmi lesquelles une convergence autour du projet de l'entreprise et une minimisation des différences en termes de pouvoir organisationnel. On développera ces conditions plus tard. Dans ce chapitre, il faudra encore examiner des figures de pouvoir particulières rencontrées dans un nombre des entreprises étudiées afin d'évaluer si elles ne s'appuient pas sur un pouvoir hiérarchique. Si c'est le cas, cela infirmerait notre hypothèse que la coordination se fait (principalement) par l'alignement des comportements individuels sur l'accord collectif.

### 6.1.5 La fonction de gardien de l'ensemble

En étudiant la répartition des activités de soutien, deux groupements d'activités n'ont pas encore été discutés. D'une part les activités liées au pouvoir disciplinaire et d'autre part celles au service de la création et du maintien du collectif. Au sein des entreprises étudiées, ces activités sont souvent prises en charge par l'ensemble des travailleurs, comme on le montrera plus tard, mais parfois une seule personne (ou quelques personnes) s'en occupe de manière explicite. Le pouvoir disciplinaire d'une personne introduit un élément hiérarchique dans le rapport entre cette personne et le travailleur qui subit le pouvoir disciplinaire, ce qui sera interrogé dans le sous-chapitre suivant. Mais l'occupation d'une fonction centrale dans la création et le maintien du collectif, bien que définie de manière non-hiérarchique, entraîne aussi une certaine distinction entre la personne et les autres travailleurs-associés. Ce sous-chapitre vise à explorer non seulement les raisons pour laquelle une telle fonction est attribuée à une seule personne mais aussi ce qu'on peut apprendre sur la création et le maintien d'un collectif dans un lieu de travail.

Plusieurs informateurs ont parlé d'un rôle spécifique qu'ils remplissent par rapport à la cohésion du groupe, notamment le 'support manager' au sein du CABINET D'AVOCATS, le 'CEO' de l'ENTREPRISE DE FABRICATION DES ÉCOMAISONS, les membres de l'équipe de gestion du BUREAU DE COMMUNICATION VERT et l'ex-coordonateur du BUREAU COMPTABLE. Ils en ont parlé en expliquant une partie de leurs activités, en précisant qu'il ne s'agit pas d'un pouvoir hiérarchique mais plutôt d'une fonction précise qu'ils exercent au service du groupe.

Le cas du CABINET D'AVOCATS sera présenté d'abord parce qu'il permet le mieux de lever les ambiguïtés de la combinaison de ce rôle et d'autres activités de soutien avec un certain poids en termes de pouvoir organisationnel. Vu que le 'support manager' a été invité de l'extérieur par les avocats-associés et qu'il ne possède pas de pouvoir formel au sein de l'entreprise, ce cas permet de mieux clarifier les fonctions d'un tel rôle pour la dynamique du groupe.

Un des principes à la base de la création du CABINET D'AVOCATS était « un partage complet des pouvoirs et des devoirs, des engagements aussi » entre associés (Avocats-1). Pour les aider avec la communication externe, ils avaient fait appel aux services d'une personne externe, qu'ils ont, après quelque temps, invité à les accompagner aussi dans la gestion. Avocats-1 est la seule personne au sein du cabinet qui ne soit ni avocat ni avocat-stagiaire. Au moment de l'entretien, il y avait 11 avocats associés, 5 avocats-stagiaires non-associés et Avocats-1 non-associé. À côté du développement commercial qu'il prend en charge, Avocats-1 suit toute l'organisation générale interne et développe des initiatives d'amélioration et d'évolution du modèle de travail collaboratif. Il contribue à la recherche de nouvelles idées et à la mise en évidence des difficultés. Avocats-1 prépare les réunions hebdomadaires sur base d'inputs des task forces. Il a aussi accès aux communications

internes écrites et peut rappeler aux task forces leurs engagements. Il a rédigé un rapport d'évaluation du fonctionnement du cabinet sur base de conversations individuelles avec chacun des travailleurs. Avocats-2, une des avocats-stagiaires très impliquée, explique pourquoi les avocats ont cherché à engager Avocats-1 à temps plein :

« Il doit y avoir six mois de réfléchir sur la fonction de [Avocats-1] et le fait qu'il fasse ces interviews, comme je vous ai expliqué, individuel et puis il rapporte à l'ensemble de la boîte, ça ça faisait vraiment partie nécessairement de la TF gouvernance qui avait dit 'ben voilà ce qui serait intéressant, ce serait que toi tu prennes tout ce volet là en charge, parce que personne d'autre a la légitimité de le faire'. Vu qu'il est quand même à l'extérieur, de passer son regard et le fait qu'il ne fasse pas le même travail que nous.» (Avocats-2)

Le fait qu'Avocats-1 ne soit ni avocat ni associé rend ses interventions dans l'organisation acceptables pour les avocats associés. Avocats-1, qui avait une expérience de gérant et de directeur d'entreprise, dit que les avocats aimeraient avoir un regard autre qu'avocat dans le fonctionnement. En plus, dit-il,

« je n'ai pas de regard critique sur la manière dont ils font leur métier puisque je ne suis pas légitime pour ça. Mais par contre la manière dont ils organisent le projet ça oui. (...) Je n'ai pas de pouvoir du tout. Je suis constamment dans la persuasion, dans l'information, dans le fait que je suis assez neutre dans les conflits. » (Avocats-1)

Il semble, paradoxalement, que la source de son pouvoir pour intervenir dans l'organisation réside dans le fait qu'Avocats-1 n'a pas de pouvoir formel, qu'il se trouve en dehors du groupe des avocats-associés et qu'il adopte une position neutre lors de l'exercice de ce rôle. Avocats-1 précise qu'il n'est pas neutre sur le plan du développement commercial, où il porte la responsabilité pour sa bonne exécution. Mais sur le plan de ses interventions dans l'organisation du cabinet, il reste à distance du groupe d'avocats :

« J'ai beaucoup de détachement aussi, donc je le prends vraiment professionnellement, donc. Je ne suis pas, je n'ai pas de stress là-dessus. (...) Parce que je sais que je suis la solution. C'est pas la prétention hein. Mais c'est mon travail. (...) J'ai la solution. Ou parfois j'ai pas et je dis 'écoutez, je n'ai pas de solution, réveillez-vous, travaillez ensemble, en trouvez une, moi je ne sais pas. Vous ne voulez pas? Vous n'avez pas envie? Comme vous voulez.' » (Avocats-1)

Comme il se trouve en dehors du groupe, quelles fonctions Avocats-1 remplit-il, en plus de son expertise dans la gestion et son intérêt dans l'idée de l'entreprise libérée ?

« Ils comptent sur moi en tout cas pour tirer le signal d'alarme quand quelque chose ne va pas. C'est très très rare que quelqu'un va le faire dans le groupe. C'est une des raisons aussi pour lesquelles aussi ils trouvaient intéressant d'avoir quelqu'un d'autre. (...) Dans un cabinet classique, ce serait celui qui serait le secrétaire-général. Il y a beaucoup ça dans les cabinets d'avocats. Ici c'est plus le (réfléchit) ... coach, je ne sais pas comment le dire, plutôt ça.»

« [Intervieweur : S'il y a une task force qui ne se réunit pas, c'est vous qui veillez un peu ?] Je rappelle à l'ordre. Je dis 'tiens il s'est rien passé, ça fait longtemps, on n'a pas de nouvelles'. »

« Il y a des conflits quand... [interruption] Voilà, ils viennent me voir 'là tu dois intervenir'. C'est souvent que, je ne sais pas, j'essaie de voir de quoi il s'agit exactement et puis j'interviens. (...) On voit que, quand il y a des problèmes, des petits conflits... En fait, l'assistance à cette réunion [réunion hebdomadaire de tous les travailleurs] est un peu un baromètre des

problèmes ou pas dans le cabinet. Je me rends compte de ça. Quand on se rend compte tout d'un coup qu'il y a un tiers des personnes qui ne viennent pas deux ou trois fois, alors je m'interroge sur les raisons. Parfois c'est un hasard, problème avec les clients, mais souvent c'est parce qu'en fait la personne râle sur quelque chose et le marque, il le dit comme ça, en ne venant pas. Et donc à ce moment je vais le voir et cetera, et cetera. C'est l'occasion de soulever un lièvre pour une question qui n'est pas traitée.»

« Ce sont des gens qui a priori ne sont pas très forts dans le travail collectif. Ils n'aiment pas ça d'ailleurs, en général. Et donc, ils n'ont pas non plus la conscience de la valeur, qu'est-ce que ça apporte de plus de travailler collectif. Ils ne comprennent pas ce truc. Donc on... par contre ils sentent qu'il y a quelque chose là. Et ils aspirent peut-être à quelque chose mais ils ne savent pas comment... voilà. Donc ils comptent sur moi pour re-éveiller sur cet aspect en permanence. » (Avocats-1)

Ces extraits soulèvent trois types d'intervention : les impulsions à la résolution des problèmes, l'intervention en cas de conflits et les encouragements pour le travail collectif. D'après les termes utilisés par Avocats-1 (tirer le signal d'alarme, coach, soulever un lièvre, re-éveiller), il reste du ressort des concernés d'agir ou non, et c'est le collectif qui peut proposer de suivre ou de valider sa proposition. Les interventions portent sur l'interaction et la communication entre associés, ou, plus précisément, sur des lacunes dans l'interaction et la communication. Ses interventions sont utiles, dit Avocats-1, parce que ce serait rare que quelqu'un aille interpellé une autre personne quand il y a un problème, parce qu'un désaccord peut mener à ne pas participer aux réunions plutôt qu'à prendre l'initiative de parler du problème, et il n'est pas dans les habitudes de travailler ensemble. Portant le titre de 'support manager', une partie des rôles d'Avocats-1 est de combler des lacunes dans la cohésion du groupe là où la dynamique du groupe risque de faiblir sous la pression du travail quotidien.

Écomaisons-1 a aussi été recruté de l'extérieur pour remplir des fonctions spécifiques dont le collectif égalitaire déjà constitué avait besoin. Ce cas étant plus complexe, il est opportun de s'y attarder afin de décortiquer sa position et le pouvoir organisationnel qui y est associé. Écomaisons-1 arrivait à un moment difficile pour l'ENTREPRISE DE FABRICATION DES ÉCOMAISONS, un moment où les commandes étaient peu nombreuses. Au début il venait tous les mois pour assister les travailleurs-associés avec un nouveau plan d'affaires. Après quelque temps, les travailleurs-associés lui ont demandé de prendre en main une restructuration de l'entreprise et de devenir administrateur-délégué. Écomaisons-1 raconte :

« Et donc fin de l'année on s'est dit 'maintenant il faut faire plein de changements', et au niveau managérial, parce que ça ne va pas, la structure n'est pas claire, on ne sait pas qui décide de quoi, qui prend les responsabilités. Et on a fait alors, on a décidé qu'il y aura un comité de direction à ce moment-là de trois personnes qui étaient [écomaisons - 5], [écomaisons - 4] et moi. Et ils m'ont demandé d'être administrateur-délégué. Je dois avouer que, moi j'étais confortable comme consultant, je n'assumais pas de responsabilités, c'était bien. (...) Mais je savais bien que quelqu'un devait prendre cette responsabilité de dire 'J'accepte d'être le garant de l'ensemble', d'avoir une vue sur l'ensemble de l'ENTREPRISE DE FABRICATION DES ÉCOMAISONS doit fonctionner. C'est pas juste la technique qui doit fonctionner, ou le... , c'est l'ensemble qui



doit fonctionner en ce compris évidemment et l'aspect financier et l'aspect juridique, les assurances. » (Écomaisons-1)

Dès lors, depuis maintenant quatre ans, il assure le suivi des chiffres et la planification en fonction de la croissance prévue de la production, avec l'autre membre du comité de direction. Il guide aussi l'élaboration et la modification en continu des procédures d'organisation et des règles. En plus, Écomaisons-1 prend sur lui la représentation de l'entreprise vis-à-vis des organes extérieurs. Son implication s'inscrit dans l'évolution de l'entreprise, et notamment dans le passage d'une phase de cinq ans de création d'outils (la conception et fabrication des panneaux) vers une phase de consolidation et commercialisation. Écomaisons-1 porte, par ailleurs, le titre de 'CEO'. C'est assez remarquable, parce que, depuis la création de l'entreprise, l'implication de chacun sur un pied d'égalité est un principe central de l'organisation. En fait, on remarque dans l'explication de ce principe qu'Écomaisons-1 n'en parle pas au passé :

« C'est vraiment une option fondamentale de la part des travailleurs et des fondateurs de dire 'nous on veut être dans une structure de type égalitaire' et il y a vraiment une volonté en sorte que ça soit démocratique, qu'il n'y ait pas de patron, qu'il n'y ait pas une personne qui investit tout et les autres qui suivent ou qui n'auraient pas la possibilité de décider pour leur vie professionnelle. C'est vraiment une optique où chacun est co-responsable de la création d'un outil d'une entreprise et avec tout ce que ça implique de décision en commun, de partage des gains et cetera. C'est une volonté dès le début. C'est vrai que des personnes comme [collègue] sont dans une optique très égalitaire, ne veulent pas se trouver devant des choses où il y aurait une véritable hiérarchie qui se mette en place. (...) On est dans une coopérative, l'optique est de coopérer à plusieurs pour réaliser un objet qu'on ne soit pas capable de réaliser tout seuls, en fait. C'est les enjeux de réaliser du, de produire des maisons en paille, ça dépasse ce qu'une personne seule est capable de faire. Il faut mobiliser une équipe, des compétences, des moyens techniques, des moyens financiers, des gens et donc ça n'est pas possible tout seul. Comment va-t-on interagir ensemble pour que ça soit possible? Et le choix clairement, c'était qui a été choisi, c'est la coopération. De travailler ensemble et de co-décider de l'avenir commun. Après, tout ça a beaucoup dû être affiné, parce qu'il ne suffit pas d'avoir un grand principe pour que ça soit simple. » (Écomaisons-1)

Le défi auquel Écomaisons-1 participe avec les autres travailleurs-associés c'est d'articuler l'égalité de la participation avec l'efficacité de l'organisation. Comment alors conçoit-il son rôle ? Dans le premier extrait, Écomaisons-1 disait remplir la fonction de 'garant de l'ensemble'. Ici il en parle en faisant référence à une conversation avec une des autres travailleurs-associés qui était absente à son arrivée dans l'entreprise :

« Elle me regardait un peu, elle n'était pas sûre totalement de comprendre à quoi je servais en fait. Et je lui dis 'mais je sers à ce que l'ensemble existe, hmm, je veux pas faire les parties, les parties c'est vous, et moi je vais voir qu'en fait ça s'articule (...) et juste reposer des questions, remettre du lien, faire des choses'. » (Écomaisons-1)

Assurer 'que l'ensemble existe' évoque une sorte de hiérarchie, mais ce n'est pas de cette manière qu'Écomaisons-1 le perçoit. Cette fonction peut être déclinée en plusieurs parties. Une partie concerne le maintien d'une vue d'ensemble à travers la prise en charge d'un nombre des tâches. Cela fait partie de la répartition des tâches de soutien entre travailleurs-

associés vu que les décisions sont prises lors de la réunion mensuelle de l'ensemble des travailleurs. Écomaisons-1 s'occupe du suivi interne, des questions juridiques et de la représentation externe sur base des compétences qu'il a pu développer en tant qu'ancien directeur et consultant. En contraste, dans l'IMPRIMERIE, la fonction du maintien d'une vue d'ensemble, n'est pas un rôle explicite attribué à une personne précise. Même si une personne veille davantage à cet aspect que les autres. Imprimerie-4 s'occupe la plupart du temps de mise en page, mais il se charge aussi de ce rôle comme il l'explique ici :

« Je ne suis pas attaché à un sujet précis. Plutôt les tenants et aboutissants généraux de l'imprimerie. Cela couvre donc aussi bien les questions techniques que pratiques et organisationnelles. Je laisse alors briller ma lumière sur les choses (rires). [Intervieweur : Vous n'appelleriez pas cela un coordinateur ?] Non, je dirais plutôt conseiller... Tu peux cependant communiquer ton idée sur le sujet, ce qui a aussi son effet, bien sûr. Donc plutôt quelque chose comme ça. Ce n'est pas si formel non plus. (...) Par exemple, en soi, Imprimerie-2 a maintenant une tâche plus importante ou une fonction plus importante parce qu'il fait la coordination [pratique] et il est en même temps aussi imprimeur, donc il combine un certain nombre de choses. » (Imprimerie-4).

Dans l'IMPRIMERIE, où les tâches sont distribuées de manière équitable et où toute décision est prise collectivement, la fonction de maintenir une vue d'ensemble n'est pas attribuée à une personne précise. Tout le monde reste responsable.

Une deuxième partie de la fonction d'être 'garant de l'ensemble' d'Écomaisons-1 concerne ses positions formelles, qui en termes d'activité comprennent entre autres la signature des contrats, la préparation des réunions et les échanges sur les salaires avec des travailleurs individuels (sujet aussi traité lors de la réunion d'équipe). Quand on lui demande si certains aspects ne le mettent pas dans une position hiérarchique, Écomaisons-1 répond ainsi :

« Quelque part. On assume que nos positions à la fois de membre du conseil d'administration et de délégué à la gestion journalière de l'entreprise font que, oui, on a une responsabilité spécifique, sur ce thème-là qui nous est reconnu et délégué et qui est important. De même que le responsable du chantier va assumer que c'est lui qui fait en sorte que le chantier fonctionne. (...) [Intervieweur : Et ce n'est pas quelque chose qui va se mêler dans les autres discussions?] Non, absolument pas. Et ici, fin, je dis, de nouveau ce concept de hiérarchie est un. Il y a des choses où c'est effectivement, c'est moi qui engage l'entreprise donc je dois être sûr que quand on signe, on est prêt, et donc si [écomaisons-12] ne m'a donné les papiers, je dis 'Donne-moi les papiers pour le truc'. Je veux dire c'est fonctionnel. Et 'J'ai besoin de vérifier tous les éléments parce qu'on va engager un contrat de 150.000 euros, je voudrais être sûr que tu n'as rien oublié hein, moi' et donc je vérifie avec lui tak-tak-tak, que ça soit bien en ordre. Mais normalement les outils nous ont permis de plus faire pas trop d'erreurs là-dessus. Donc, oui, il y a une forme, il y a une délégation de responsabilité, c'est clair, sur des champs précis. Donc des rôles, tous les rôles ne sont pas les-mêmes, on assume que c'est comme ça. Mais j'ai pas plus de voix ou de droit à la parole lors de la réunion d'équipe. » (Écomaisons-1).

Écomaisons-1 reconnaît le poids inégal de certaines activités en termes de pouvoir organisationnel et l'assume comme un devoir qu'il a vis-à-vis de l'entreprise. Un peu plus tard, il défend l'existence d'un certain rapport hiérarchique entre la personne qui exécute et lui-même puisque c'est sa responsabilité qui peut être engagée. Dans d'autres entreprises,

on remarque que l'attribution des positions formelles à des individus est évitée, par exemple par le choix que tous les travailleurs-associés soient membres du conseil d'administration et qu'il n'y a pas d'administrateur-délégué. Ou que le pouvoir y associé est diminué en ne s'appuyant pas sur ces titres considérés comme purement formels. C'est le cas par exemple au CABINET D'AVOCATS où, statutairement, le titre d'administrateur délégué à la gestion journalière est chaque année civile confiée à un associé différent. L'assemblée générale y est aussi présidée par l'associé le plus jeune, ce qui est inscrit dans les statuts. Le rapport hiérarchique justifié par Écomaisons-1 sur base du fait que c'est lui qui porte la responsabilité pour les tâches exécutées par d'autres, peut être évité en concentrant les aspects d'exécution chez la personne qui a la responsabilité de son bon déroulement. Malgré les positions formelles qu'il occupe, Écomaisons-1 soutient qu'il n'a pas plus de pouvoir pendant la réunion d'équipe où sont prises toutes les décisions par rapport à l'organisation. Pour lui, ses positions formelles ne concernent que des tâches précises et ne l'emportent pas sur la prise de décision collective. Outre ces deux parties de sa fonction, il joue un rôle distinct des autres travailleurs-associés dans le processus de décision, par rapport à la dynamique du groupe, ce qui constitue une troisième partie de sa fonction de 'garant de l'ensemble'.

« Moi, mon job, ce n'est pas de décider à la place des autres, mais c'est d'être sûr d'avoir une procédure de préparation et de discussion qui fonctionne.

« Mon rôle depuis le début, toujours vu, je ne suis pas du tout un dirigeant dans l'entreprise au sens classique. Mais plutôt, j'essaie d'accompagner le fait que les personnes prennent leur responsabilité et j'identifie en fait tous les champs à traiter. Mon job est de voir ce qui doit être discuté, ce qui doit être amélioré, ce qui, d'entendre les choses où ça ne va pas, et d'interagir avec ça pour que l'ensemble fonctionne.

« Oui je viens avec mes propres solutions, mais qui ne sont pas toujours les bonnes solutions. Ce que je vois c'est que dans l'intelligence collective, identifier le problème et identifier la solution c'est pas toujours la même personne. Mais si personne n'identifie les problèmes ou n'anticipe les questions ou simplement ne, donc je vois ce travail de réfléchir à l'ordre du jour, c'est toujours un truc intéressant. C'est chaque fois important que j'y passe du temps. Et pour les réunions d'équipe, que plusieurs personnes y passent du temps. »

« On assiste pour aussi, pour que les choses se passent de telle manière qu'il y ait un droit à la parole pour tout le monde, que la discussion soit paisible, que tous les points de vue sont entendus, voilà. De même, les réunions d'équipe, au début, ça n'allait pas du tout. »  
(Écomaisons-1)

Écomaisons-1 explique qu'il essaie d'assurer que les échanges et discussions nécessaires au bon fonctionnement de l'entreprise se trouvent sur l'agenda de la réunion d'équipe et qu'une délibération puisse avoir lieu avec la participation équitable de tous. Ce rôle ressemble au rôle que prend Avocats-1, à savoir diagnostiquer des lacunes liées aux interactions entre personnes, apporter des propositions de solution et intervenir en tant qu'arbitre neutre. Comme Avocats-1, Écomaisons-1 se positionne en dehors de l'équipe pour combler les déficits de communication entre les travailleurs-associés fondateurs qui l'y ont

invité. Une différence importante avec le CABINET D'AVOCATS est qu'Écomaisons-1 combine ce rôle avec un rôle lié à une position de pouvoir formelle et prend en charge un nombre plus élevé des tâches de soutien nécessitant une expertise. Tâches qui dans le CABINET D'AVOCATS sont prises en charge dans des task forces. Pour réduire le risque de concentration du pouvoir organisationnel entre les mains d'Écomaisons-1, les travailleurs-associés ont instauré une séparation entre les différents rôles et ils attachent une grande importance à la participation égale de chacun.

Au BUREAU DE COMMUNICATION VERT et au BUREAU COMPTABLE, contrairement aux cas précédents, ceux qui assument une fonction dans la création et le maintien du collectif font partie du petit groupe des fondateurs de l'entreprise. Dans ces deux cas, il s'agit de personnes qui ont le droit de prendre des décisions sur certains sujets, mais ici on ne considère que la fonction qu'elles affirment effectuer par rapport à la dynamique du groupe. Au sein du BUREAU DE COMMUNICATION VERT, l'équipe de gestion, composée de trois fondateurs, se voit comme le 'gardien de la culture'. L'intérêt perçu pour la communication constructive entre travailleurs-associés les a amenés à développer des outils d'analyse des qualités, de comportements et de valeurs de chacun. Ces outils devraient faciliter la coopération. Pour l'équipe de gestion, la culture d'interaction et de communication est un facteur essentiel dans le bon fonctionnement de leur entreprise et ils prennent très au sérieux leur rôle d'exemple et de coach. L'idée n'est pas que les autres travailleurs dépendent d'eux pour l'application de leur culture d'interaction. Cependant, dans leur vision, la dynamique du groupe dépend en premier lieu de la dynamique à l'intérieur de l'équipe de gestion. De plus, les compétences des membres de l'équipe de gestion sont plus développées que celles des autres travailleurs-associés par la formation et la pratique. Comme pour les autres rôles de l'équipe de gestion, les fondateurs définissent la distinction entre eux-mêmes et les autres travailleurs-associés non pas en termes de hiérarchie mais en termes de centre-périphérie, où le dévouement à l'ensemble doit être plus grand au centre. La question se pose s'il ne s'agit pas d'une forme de management par culture impliquant un conditionnement du pouvoir d'agir des autres travailleurs-associés. Ce n'est pas nécessairement le cas, mais une distribution plus équitable du pouvoir formel et de l'investissement financier pourrait contribuer à lever les doutes sur cette question.

Au BUREAU DE COMMUNICATION BLEU, il y a également des personnes qui, plus que les autres, veillent aux interactions entre travailleurs et à la communication constructive. Contrairement au BUREAU DE COMMUNICATION VERT, cette fonction n'est pas attribuée à un sous-groupe de travailleurs-associés considéré comme noyau du groupe distinct de la périphérie. Elle revient dans plusieurs rôles attribués individuellement à des personnes selon le domaine. En fait, les travailleurs se répartissent entre eux plus de trente rôles selon les compétences et les préférences de chacun. Chaque rôle est défini collectivement y

compris l'objectif, le domaine et les responsabilités. Parmi plusieurs autres rôles, Comm-bleu-5 assume quelques rôles liés à la communication entre travailleurs. Elle soutient les personnes et les équipes en tant qu'accompagnatrice, avec Comm-bleu-3. Elle s'attache à résoudre des problèmes, intervient dans les conflits éventuels au sein des équipes de projet, et veille à la mise en place de bonnes conditions pour que l'équipe puisse coopérer au mieux. Dans le cadre de ce rôle, elle organise une fois tous les deux mois une réunion où tout le monde peut s'exprimer sur ses expériences de travail positives et négatives. La prise en charge de ces rôles ne génère pas une distinction entre Comm-bleu-5 et les autres travailleurs en termes de pouvoir organisationnel. Ce rôle est considéré une tâche comme les autres.

La FROMAGERIE illustre encore une autre approche de résolution des conflits que les travailleurs-associés ne peuvent résoudre seuls. Quand il y a une impasse, le sujet est traité au sein du conseil d'administration où les dix travailleurs-associés sont rejoints par trois administrateurs externes.

Le quatrième cas où une personne s'occupe de manière explicite d'un rôle dans la dynamique du groupe, qui génère une certaine distinction entre lui et les autres travailleurs-associés, est celui du BUREAU COMPTABLE. Comptable-1 remplissait pendant plus de vingt ans la position de coordinateur, ce qui implique un mandat pour décider d'un nombre de sujets sans nécessairement avoir l'accord de tous les travailleurs-associés. Pendant l'entretien, il mentionne un rôle qu'on pourrait appeler celui du 'gardien de l'égalité' et qui a surtout pour utilité de veiller à maintenir une certaine égalité entre les 'anciens' et les comptables qui ont rejoint plus tard. Une première activité est le développement des règles, qui doivent être collectivement approuvées, et l'application de ces règles. L'exemple que Comptable-1 donne porte sur le télétravail qui était la norme les premières années, mais ne l'était plus au moment où les travailleurs-associés ont décidé de professionnaliser et de faire grandir l'équipe. Toutefois, dit Comptable-1, les anciens ont continué à considérer le télétravail comme un droit acquis pour eux-mêmes. Voici comment Comptable-1 justifie son rôle dans l'application des règles :

« J'ai été un grand défenseur, je pense que c'était mon rôle en tant que coordinateur, de mettre en place de plus en plus de règles. (...) À un moment donné, tu as des systèmes qui font que quelqu'un qui travaille à cinq minutes d'ici est autorisé à travailler à domicile et que quelqu'un qui passe une heure dans les embouteillages chaque jour n'est pas autorisé à le faire. 'Les gars, ce n'est plus correct, je veux maintenant une règle claire à ce sujet'. 'Et désolé, ancien, tu vas aussi devoir respecter cela'. Cette règle doit encore tenir compte du fait qu'on doit se voir, qu'on doit être en mesure de former une équipe, mais également des distances et des choses comme ça, donc. (...) Il y a en effet une recherche d'un équilibre entre ce qui est raisonnable, ce qui est souhaitable, ce qui est nécessaire, mais ce qui est égal pour tous. Tu ne peux pas dire à quelqu'un 'c'est mon droit acquis'. Tu peux dire ça pendant un certain temps, mais après six mois, un an, si tu veux que cette personne se sente chez elle ici, qu'elle s'engage, qu'elle se sente égale, alors tu dois la traiter de la même manière. Et c'est comme ça que ça s'est passé. Ensuite

c'est prendre la convention et lire ce qu'il y a dans la convention, et ça s'applique à tout le monde. » (Comptable-1)

L'exemple pointe un processus incomplet d'intégration des nouvelles personnes et de formation d'un groupe, où l'intervention du coordinateur semble nécessaire. Il y a une autre activité que Comptable-1 assume et qui contribue à renforcer l'égalité et la participation de tous, c'est notamment la composition des groupes de travail.

« Lorsque nous mettons en place un groupe de travail, nous demandons aux personnes de me soumettre leur candidature pour faire partie de ce groupe de travail. (...) Parmi les personnes qui se présentent, je compose ensuite personnellement le groupe de travail. C'est l'une des tâches les plus difficiles que j'ai à accomplir, parce qu'elle n'est pas très cohérente avec notre culture organisationnelle, car ce coordinateur a soudainement beaucoup à dire. Mais cela est développé pour abaisser le seuil [de participation]. Tu vois, ce sont toujours les mêmes personnes qui sont les premières à dire 'je veux faire partie de ce groupe de travail'. (...) Si nous disons que nous avons besoin d'un groupe de travail pour le sujet x, composé de quatre personnes, et que quatre des six anciens disent 'je veux faire cela', il n'y aura pas de cinquième qui [pose sa candidature]. Alors que quelqu'un qui vient de nous rejoindre pourrait très bien vouloir faire ça et avoir quelque chose à dire à ce sujet. (...) Et ça marche, et donc j'ai soudainement des gens qui prennent sur eux des choses, qui ne le faisaient pas avant. [Intervieweur : Tu as dû convaincre les gens ?]. Je pense que nous sommes très attentifs à ce genre de choses. Le signal vient du groupe : est-ce que tout le monde ici a la même chance de se présenter comme candidat ? Oui, selon les règles, mais est-ce vrai dans les faits ? Nous devons faire attention à cela de toute façon. (...) C'était une préoccupation qui venait du groupe. » (Comptable-1)

Comptable-1 ne se contente pas d'attendre les candidatures mais il encourage aussi les personnes moins impliquées à faire acte de candidature. Comptable-1 reconnaît que son activité de composition des groupes de travail implique un certain pouvoir sur les autres travailleurs-associés. Mais il explique que cette activité s'exerce dans le cadre collectivement agréé. Son pouvoir de décider la composition des groupes de travail sert une fonction précise, notamment celle d'assurer qu'un principe collectivement agréé est appliqué dans la pratique quotidienne et ceci pour égaliser le degré de participation. Néanmoins, des signes montrent que l'intégration des nouveaux travailleurs-associés reste un souci malgré les interventions du coordinateur dans la dynamique du groupe. La formation du collectif est aussi compliquée par le fait que les comptables qui ont envie d'être associés et de participer à la gestion tendent à partir pour fonder leur propre bureau comptable, ce qui conduit à un écart d'ancienneté, ce qui divise l'équipe de comptables.

Les définitions du rôle de 'gardien de l'ensemble' que le 'support manager' assume au sein du CABINET D'AVOCATS, le 'CEO' à l'ENTREPRISE DE FABRICATION DES ÉCOMAISONS, les membres de l'équipe de gestion au BUREAU DE COMMUNICATION VERT et l'ex-coordinateur au BUREAU COMPTABLE, ont permis de dévoiler une série de fonctions importantes à remplir pour le maintien du collectif des travailleurs-associés. Plusieurs fonctions ont été mentionnées. Certaines d'entre elles semblent plutôt liées à des lacunes ou manquements

dans le fonctionnement du groupe particulier, comme l'apparente nécessité d'intervenir pour que les 'anciens' ne s'attribuent pas des privilèges par rapport aux nouveaux entrants (dans le cas du BUREAU COMPTABLE), pour encourager le travail collectif (dans le cas du CABINET D'AVOCATS) ou pour assurer que les problèmes soient traités lors des réunions (dans le cas de l'ENTREPRISE DE FABRICATION DES ÉCOMAISONS et du CABINET D'AVOCATS). D'autres fonctions sont plutôt générales dans le sens qu'elles doivent être remplies dans chaque collectif. Chaque collectif a besoin, pour perdurer dans le temps, de trouver des manières de prévenir l'escalade des conflits de groupe, de permettre la participation égale de tous dans les délibérations, de passer de la décision prise ensemble à son implémentation et de développer des normes d'interaction.

Dans les quatre cas, ces fonctions sont prises en charge de manière explicite par une seule personne, ou par quelques personnes dans le cas du BUREAU DE COMMUNICATION VERT. Pour l'exercice de cette fonction précise, le 'gardien de l'ensemble' se place, ou est placée, hors de la dynamique du groupe, introduisant ainsi un risque de division du groupe. Une fois un tel rôle défini, attribué et exercé, surgit le risque que les autres personnes réduisent leur investissement dans la prise en charge collective de ces fonctions et s'en déchargent sur cette personne. De cette manière, la solution aux failles dans la dynamique du groupe qui consiste en l'attribution d'un rôle de gardien de l'ensemble comporte un risque de faire perdurer et même d'aggraver encore les lacunes dans la dynamique du groupe. Après tout, même si les informateurs conçoivent leur intervention comme une mesure de dernier ressort, cette notion est relative : à quel point se dissocier du groupe pour y intervenir ? Comment déterminer où se trouve le juste équilibre entre l'appui sur la capacité de régulation du collectif et le besoin de gagner du temps ? A quel moment, quand la situation se détériore, le risque d'échec sera-t-il jugé plus important que le principe de laisser la responsabilité à l'ensemble des travailleurs ? Si un collectif conscient des risques, décide du moment opportun pour l'intervention du 'gardien de l'ensemble', la réponse à ces questions peut être différente que si la personne est en mesure, ou mandaté, pour décider elle-même quand intervenir. Dans ce dernier cas, qui est plus vraisemblable dans le cas où le rôle de gardien de l'ensemble va de pair avec d'autres rôles liés à un pouvoir organisationnel important, ce rôle de 'gardien de l'ensemble' participe à un clivage entre la personne et les autres travailleurs-associés, clivage qui s'apparente davantage à une division entre organisateur et organisés. Souvent, dans d'autres entreprises, ce rôle fait implicitement partie d'une position de coordinateur ou de directeur. Le fait que le rôle de 'gardien de l'ensemble', sous ces différentes formes, existe de manière plus ou moins explicite au sein de ces quatre entreprises, permet au moins sa discussion et sa limitation.

L'explicitation de ces fonctions liées à la dynamique du groupe a apporté un éclairage précieux pour montrer que ces fonctions peuvent aussi être remplies d'une autre manière, sans association à une position particulière d'autorité. Il est possible d'envisager des solutions alternatives qui réduisent les risques comme démontre le cas du 'support

manager' sans pouvoir formel au sein du CABINET D'AVOCATS, la répartition de ce rôle parmi plusieurs travailleurs-associés au sein du BUREAU DE COMMUNICATION BLEU, et le rôle des administrateurs externes dans le conseil d'administration de la FROMAGERIE. Une autre solution encore est la prise en charge de ces fonctions par l'ensemble des travailleurs-associés. Cela requiert de prioriser des dispositifs capables de renforcer la capacité de régulation par le collectif, ce qui implique entre autres un travail d'organisation au niveau de la sélection des travailleurs et au niveau de l'encouragement de la communication directe entre travailleurs.

### **6.1.6 Devoir d'autorité : le pouvoir disciplinaire**

Un autre type d'activités de soutien, quand elles sont attribuées à une ou quelques personnes, les séparent du collectif, du moins pendant leur exercice. Ce sous-chapitre traite des activités disciplinaires, qui visent à aligner les comportements individuels sur les normes sociales. L'arbitrage d'un conflit interindividuel en faveur de la personne qui agit le plus en conformité avec les normes peut faire partie du pouvoir disciplinaire. Le focus, cependant, sera porté sur l'imposition de normes de performance à travers des systèmes d'évaluation individuelle, des mesures de correction, voire la menace de licenciement.

Dans le contexte de l'entreprise conventionnelle, les activités disciplinaires sont souvent associées à la position du directeur ou manager qui exerce un pouvoir disciplinaire sur l'ensemble des travailleurs. Le directeur ou manager élabore et applique un système de 'récompenses' et de 'punitions' matérielles et/ou symboliques qui opère comme une formation corrective des travailleurs individuels et a pour objectif de « réduire les écarts entre le comportement réel et la conformité aux normes » (Stacey 2012, 72). Stacey (2012) porte un regard critique sur la manière dont le pouvoir disciplinaire est exercé dans beaucoup d'entreprises contemporaines, notamment de manière omniprésente mais dissimulée. Or, il souligne sa nécessité : « Sophisticated modern organizations and societies need the techniques of discipline to sustain sufficient order for the carrying out of complex tasks » (Stacey 2012, 67). Sachant que les travailleurs-associés cherchent à éviter l'introduction d'éléments hiérarchiques qui créent une division dans le collectif, comment est maintenu l'ordre qui assure que les travailleurs individuels font ce qui est attendu d'eux ? On présentera les justifications pour l'attribution du pouvoir disciplinaire à une ou quelques personnes, la division du pouvoir de décision entre cette personne et d'autres travailleurs-associés, et la prise en charge collective de ces activités.



Avant d'examiner les arguments pour l'attribution du pouvoir disciplinaire par une ou quelques personnes, il faut souligner que les informateurs notent que ce pouvoir est rarement exercé. Deux extraits de l'entretien avec Service-IT-1, qui porte le titre de directeur général au sein du SERVICE IT où travaillent une trentaine de personnes, montrent qu'il voit le pouvoir disciplinaire comme une partie de ses tâches de directeur général, mais aussi comme une sorte de pouvoir à ne mobiliser qu'en dernier ressort.

« On vote pour les choses importantes. Pour des petites choses, parfois, alors du coup, c'est à moi à trancher parfois aussi certaines choses. (...) On a un document qui explique les différents lieux de décision, qu'est-ce qu'on fait dans chaque lieu et cetera, mais ça ne va pas aller jusqu'à ce niveau de détail, (incompréhensible), après c'est à l'appréciation je pense, ce n'est pas hyperformalisé à ce niveau là, fin, ce n'est pas non-formalisé non plus mais oui, c'est. (...) Je pense que je tranche moi-même, un des points peut-être c'est quand il y a une urgence, quand il y a quelque chose à traiter rapidement. Euhm. Quand c'est quelque chose d'individuel. Quand c'est une personne qui a besoin je ne sais pas moi d'un truc rapidement qui la concerne elle, que soit un congé ou que soit un outil de travail ou que soit quand c'est quelque chose d'individuel. Quand c'est des problèmes interpersonnels et où il faut, fin non, là je vais voir les personnes et je vais faire en sorte de résoudre les choses avec elles, mais parfois ben à un moment donné il faut donner des limites à certaines choses. En gros, j'ai envie de dire, presque, quand il y a un devoir d'autorité. » (Service-IT-1)

L'expression 'devoir d'autorité' est révélateur pour son rapport au pouvoir disciplinaire. Service-IT-1 conçoit le pouvoir disciplinaire non pas comme un droit mais comme une obligation. C'est un devoir qui incombe au directeur et qui est exercé pour le compte du bon fonctionnement de l'entreprise, dans l'intérêt des travailleurs-associés. De plus, ce pouvoir ne serait mobilisé que quand toute autre intervention, tant des autres que de lui-même, a échoué. Dans le cas des conflits entre personnes, raconte Service-IT-1, il essaie de médier, de trouver une solution qui convient aux deux parties, mais si c'est nécessaire pour le bon fonctionnement de l'entreprise, il prendra une décision qui peut ne pas convenir à tous. On remarque aussi que Service-IT-1 fait état d'un cadre général dans lequel il dispose d'une certaine marge de manœuvre.

Dans un deuxième extrait, Service-IT-1 affirme de nouveau qu'il ne mobilise son pouvoir disciplinaire qu'au moment où les manières de régler usuelles ne fonctionnent pas de manière satisfaisante.

« Si on ne fait pas nos chiffres, on ne paie pas les salaires, donc. C'est une pression, mais c'est une pression collective, voilà. Oui, c'est vrai, ça met de la pression, c'est sûr. (...) [Mais,] la coopérative on la co-détient et c'est pas... A un moment donné, si on veut qu'elle marche c'est tous ensemble, ce n'est pas moi qui fait, fin, oui, j'ai un rôle d'animateur en différentes sortes de m'assurer que ça tienne les lignes. Mais à un moment donné il faut que les gens ils travaillent, si non ça ne marche pas quoi. (...) Alors il y a une entrevue qui est faite avec le responsable de l'équipe qui va essayer de voir qu'est-ce qui coince, qu'est-ce qu'on peut faire, qu'est-ce qu'on peut mettre en oeuvre. Et donc ça va être comme ça a priori, éventuellement avec un suivi un petit peu plus serré et si vraiment ça ne va pas, moi je vais intervenir en plus quoi, mais ça c'est quand même des cas extrêmement rares. (...) Parce qu'il y a une pression par les pairs aussi du coup, et donc on sait qu'à un certain moment ben il n'y a pas besoin non plus de... Mon but quand je vois quelqu'un avec qui ça ne va pas, ce n'est pas de lui mettre de la pression, c'est de

trouver des solutions pour que ça fonctionne. Tu vois, c'est de dire 'comment tu gères ta journée, qu'est-ce qui fait que cette journée-là, tu n'as rien su facturer sur ta journée, qu'est-ce qu'il s'est passé, pourquoi, et cetera' et d'essayer de l'aider à ce qu'il mette en oeuvre des trucs qui lui rendent plus autonome et qu'il arrive à faire ses journées quoi. C'est ça le but. Après, si vraiment à un moment donné, ça ne va vraiment pas du tout avec quelqu'un et cetera, mais même, on pourrait licencier. » (Service-IT-1)

Service-IT-1 soutient qu'il est rare qu'il doive intervenir au niveau de la performance des individus. En premier lieu, chacun se sent intéressé à bien travailler parce que le fonctionnement de l'entreprise et les salaires en dépendent. En deuxième lieu, il y a la pression par les pairs. Si tout cela ne suffit pas, Service-IT-1 s'adresse à la personne concernée pour l'encourager à augmenter sa performance et, en l'absence d'amélioration, il peut en dernier ressort engager une procédure de licenciement. Certes, il est également propre à la rationalité managériale d'éviter au maximum l'utilisation du pouvoir disciplinaire. À la place sont mobilisés différents outils de motivation, dont des bonus de performance, la mise en avant d'une mission sociétale associée au projet de l'entreprise et des équipes autogérées qui font usage de la pression par les pairs. Ces éléments sont souvent inhérents au fonctionnement même des coopératives de travailleurs, ce qui réduit le besoin d'application du pouvoir disciplinaire.

Quels arguments les informateurs évoquent-ils pour attribuer un pouvoir disciplinaire à un ou quelques travailleurs ? On examinera cette question à partir des problèmes de performance individuelle. Un argument majeur est que les pairs seraient réticents à rappeler à l'ordre un collègue. Au sein du BUREAU DE COMMUNICATION VERT, l'équipe de gestion prend sur elle les entretiens de performance qui sont focalisés sur le développement professionnel et personnel, ainsi que la procédure de licenciement. Parlant du cas d'une personne qui a été accompagnée pour améliorer sa performance mais finalement a été licenciée, Comm-vert-1 défend avec vigueur le fait que c'est l'équipe de gestion qui s'en charge :

« Bien sûr, c'est notre rôle. Pour moi, c'est le rôle d'un noyau. Le noyau doit protéger la culture. Il s'agissait d'un problème culturel. Allez, un problème culturel et structurel. Quelqu'un doit veiller, quelqu'un doit s'en occuper. Et pour les collègues directs, il est difficile de le faire. Ils le ressentent et essaient d'aider. Mais quelqu'un doit s'en charger. C'est ce que j'ai vu dans le passé dans d'autres coopératives qui ont échoué. Parce qu'aucun leadership n'était pris. Donc, c'est nécessaire et c'est notre responsabilité. Nous devons prendre l'initiative dans ce domaine. » (Comm-vert-1)

Comm-vert-1 perçoit son rôle actif, par des interventions qu'il juge de nature culturelle, comme une responsabilité que quelqu'un (ou un petit groupe) doit prendre en charge afin d'assurer la survie de l'entreprise. Il souligne que c'est difficile pour les collègues d'une même équipe de se charger des problèmes de performance. Selon Comm-vert-1, ce n'est pas seulement le pouvoir de licencier mais aussi les interventions dans le fonctionnement quotidien des personnes qui doivent être prises en charge par un ou quelques individus

intervenant à partir d'une position d'autorité. En jouant la carte de la survie de l'entreprise, il soutient ici qu'il n'y a pas d'alternative réelle à la prise en charge des problèmes de performance individuelle. Pourtant, dans quelques entreprises, les entretiens de performance sont organisés entre pairs, de manière régulière mais toujours sans introduction d'un rapport hiérarchique. Au sein du SERVICE D'EMPLOI, par exemple, les membres de chaque équipe s'évaluent mutuellement. Service-emploi-1 raconte qu'ils ont expérimenté plusieurs approches, y compris la tenue d'entretiens 'classiques' menés par les deux fondateurs et d'évaluations sur base volontaire, avant d'adopter l'approche actuelle. Chaque personne s'auto-évalue sur base d'une grille construite autour des valeurs, compétences et attitudes. Les autres membres de l'équipe attribuent également une note pour chaque élément de la grille. Les notes sont ensuite comparées et chaque personne établit un plan d'action qui sera aussi présenté dans l'équipe.

Cependant, le licenciement n'est pas pris en charge par les pairs au sein du SERVICE D'EMPLOI. Alors qu'ils ont réussi à trouver pour beaucoup de fonctions des solutions non-hiérarchiques qui correspondent à l'esprit coopératif, Service-emploi-1 explique que le licenciement est une question difficile pour eux :

« Mais qui décidera du licenciement ? Il y a une équipe. Il n'y a pas de relation hiérarchique entre les membres de l'équipe et il y en a un parmi eux, un membre de l'équipe, qui n'est pas performant. Ce sont tous des associés. (...) Et ce sont des discussions très difficiles que nous avons à ce sujet, nous n'en sommes pas encore sortis. Je pense que cela va encore prendre beaucoup de temps. Maintenant, c'est nous qui le faisons [les deux fondateurs]. Très souvent, c'est moi qui en décide : 'Ici il y a la limite, maintenant on est arrivé au bout'. Oui. [Intervieweur : Pourquoi ne pas faire décider le licenciement par le groupe ?]. Ben, cela demande beaucoup de maturité de la part de l'équipe et de chaque individu, et cela demande aussi beaucoup de, comment dire, beaucoup de courage, et je ne vois pas cela dans les équipes. Il y a toutes sortes de personnes dans une équipe. Il y a ceux qui sont courageux, ceux qui ont du cran et qui vont tout dire, qui vont soulever la question, qui vont dire que ce n'est pas acceptable et qui vont soulever la question d'une bonne manière. Mais tu as aussi d'autres types de personnes dans ton organisation. Et ce sont des gens qui ont plutôt peur, qui sont introvertis. Il ne faut pas... ce n'est pas possible. Ces personnes meurent [pour ainsi dire]. Est-ce qu'on va nuire à ces gens alors ? (...) Ils seront heureux et soulagés que cela soit fait [le licenciement], mais il ne faut pas s'attendre à ce qu'ils le fassent. Puis il y a ceux qui vont dire : 'tu ne peux pas laisser cela aux équipes, parce que tu risques de te retrouver avec des cliques'. C'est possible. Parce que, ouais, 'il se trouve que je m'entends très bien avec celui qui est toujours en retard, je pense vraiment qu'il est cool'. Rien d'humain n'est étrange, hein. »  
(Service-emploi-1)

Service-emploi-1 mobilise deux raisons pour expliquer pourquoi elle a conservé le pouvoir de licencier. Premièrement, licencier quelqu'un est une décision moralement dure à prendre. Bien qu'un nombre de travailleurs-associés soient prêts à demander explicitement des comptes à un collègue peu performant, il reste difficile de prendre une décision de sanctionner ou de licencier un collègue. Cela requiert des personnalités pas trop sensibles ainsi qu'une équipe « mature ». Deuxièmement, dit-elle en citant des collègues, un clan où les travailleurs se protègent mutuellement risque de rendre la décision collective soit

impossible, soit très coûteuse en provoquant une division conflictuelle au sein du groupe. À l'argument d'une réticence des pairs à rappeler à l'ordre un collègue s'ajoutent donc deux autres arguments en faveur de l'exercice d'un pouvoir disciplinaire par une ou quelques personnes. Ceux-ci ne portent pas sur l'action comme le premier argument, mais sur la décision. La décision collective implique soit que personne ne s'y oppose (prise de décision par consensus) soit que tout le monde s'exprime (prise de décision par vote). Le consensus serait inatteignable si quelqu'un continue à soutenir une personne sur le point d'être licenciée tandis que l'expression explicite de la question délicate d'un licenciement serait trop dure pour certaines personnes. Néanmoins, dans plusieurs entreprises étudiées, la décision de licencier reste du ressort de l'ensemble des travailleurs-associés. Ceci est par exemple le cas chez l'IMPRIMERIE et la FROMAGERIE. Le processus de licenciement peut prendre longtemps, admettent les informateurs de ces deux entreprises, mais est entamé ensemble. L'initiative peut venir de n'importe quel travailleur-associé. Afin de permettre d'avancer sur une question de sous-performance grave qui n'a pas pu être résolue autrement, les travailleurs-associés font usage d'entretiens d'évaluation occasionnels.

« C'est discuté au midi qui va s'en charger. Ce sont deux personnes, et quand c'est le tour de ces personnes, ça change. Et puis juste un questionnaire pour tout le monde. [Intervieweur : Et les résultats seront ensuite partagés ?] Oui, cela sera examiné au final. Mais je le dis, il faut d'abord qu'il y ait une raison parce que sinon on ne le fera pas. Nous n'allons donc pas le faire parce que nous devons le faire deux fois par an ou quelque chose comme ça. Qui dit que nous devons faire ça ? Si ce n'est pas nécessaire, ce n'est pas nécessaire. Si tout fonctionne bien. Uniquement s'il y a des moments où certaines personnes... Ensuite, des conversations commencent : 'ne devrions-nous pas avoir une conversation à ce sujet ?' » (Imprimerie-1)

Au sein de l'IMPRIMERIE, les travailleurs-associés n'ont pas introduit d'entretiens menés de manière régulière afin d'orienter les personnes ou pour intervenir relativement rapidement. Une procédure d'évaluation des performances n'est démarrée que lorsque le problème est suffisamment grave pour qu'un licenciement devienne envisageable. En outre, les entretiens sont menés par les travailleurs-associés selon un système de rotation. Au sein de la FROMAGERIE, une éventuelle sous-performance d'un des travailleurs-associés est abordée directement pendant la réunion de gestion journalière, qui a lieu toutes les deux semaines avec la participation des dix travailleurs-associés. À propos des entretiens concernant le fonctionnement individuel des personnes, Fromagerie-1 répond :

« Ça nous arrive parfois. Quand les choses ne vont pas bien. (...) Cela commence dans le département. Et si cela ne fonctionne plus, alors c'est discuté en réunion de gestion journalière. Ce n'est pas que nous... Allez, on a beaucoup d'empathie, mais si c'est trop, c'est trop, donc... Souvent, cela traîne pendant un ou deux ans. (...) C'est juste une conversation du genre 'parlons un peu, parce que nous ne parlons plus : tu fais ce que tu veux et apparemment tu ne te rends pas compte que ce n'est pas apprécié'. Et puis on parle et on regarde, aussi le point de vue de l'autre, de la personne qui ne fonctionne plus bien, ce qui pourrait être le problème. Et parfois cette critique est justifiée, mais parfois elle n'est pas du tout justifiée. (...) Si un associé commence comme ça, c'est directement discuté lors de la réunion de gestion journalière : 'allez, qu'est-ce qu'il se passe ?' Donc la confrontation directe pour ainsi dire. » (Fromagerie-1)

Selon Fromagerie-1, les travailleurs-associés n'hésitent pas à rappeler à l'ordre un autre associé. Une telle intervention par les pairs contribue vraisemblablement à la quasi-absence de licenciements unilatéraux dans la longue histoire de plusieurs entreprises étudiées.

« Si à un moment il y a un qui triche, il sera tourné [le dos] par tout le monde. C'est déjà arrivé aussi. On a ici, sur quarante ans, on a licencié deux personnes. (...) Si quelqu'un à un moment donné n'est plus bien dans sa place, en général, il s'en va de lui-même. Il se rend compte qu'il n'est pas bien intégré ». (Métal-1)

Les personnes partent parce qu'elles ressentent que leur mode de travailler n'est pas en adéquation avec les autres travailleurs. Dans ce sens, le processus aboutit au départ de la personne concernée 'à sa propre initiative', sans qu'une décision doive être prise explicitement par l'ensemble des travailleurs-associés.

Un quatrième argument pour attribuer le pouvoir disciplinaire à un individu ou à un petit groupe est la protection de la vie privée. Avant l'existence de l'équipe de gestion actuelle, Comptable-1 qui était coordinateur du BUREAU COMPTABLE, intervenait en cas de problèmes de fonctionnement individuel :

« Dès que tu trouves qu'il faut trancher, tu tranches. Je pense que ça arrive le plus dans le fonctionnement d'une personne. (...) Demander des comptes [à quelqu'un], essayer de solutionner ensemble et, si ça ne marche pas, trancher. Je trouve que c'est un exercice mental difficile : d'une part, dire que nous travaillons le plus collectivement possible, mais d'autre part dire que l'on ne discute pas du fonctionnement individuel de quelqu'un en groupe avec douze personnes. C'est inhumain. Je me réserve donc parfois le droit, y compris envers mes collègues associés, de dire : 'J'ai eu un entretien d'évaluation avec cette personne, c'était un entretien difficile, des points de suivi clairs ont été convenus, mais je vais m'arrêter là'. Je ne vais pas m'étendre sur le pourquoi ou le comment. Premièrement, tu ne fais pas ça. De plus, tu dois dans un entretien d'évaluation pouvoir parler sur une base confidentielle. Si les gens sont temporairement incapables de fonctionner parce que les choses ne vont pas bien à la maison, c'est juste un exemple, s'ils peuvent me le dire, puis que quinze jours plus tard tout le monde le sait... ce n'est pas l'intention. Donc je me réserve le droit de dire à tout le monde : 'c'était individuel, en privé, et c'est tout'. » (Comptable-1, entretien 2014)

Comptable-1, en tant que coordinateur, menait les évaluations de performance et pouvait prendre l'initiative de licencier. Dans l'extrait, il reconnaît la tension entre cette intervention par le coordinateur et l'esprit coopératif. Contrairement aux arguments soulevés plus tôt, l'argument de la protection de la vie privée ne porte pas sur l'action ou la décision mais sur la délibération. Il se peut en effet que la sous-performance d'une personne ou ses problèmes d'interaction avec les collègues soit liée à des problèmes personnels, et dans ce cas un processus collectif risque d'être dégradant pour la personne concernée. Cet argument, qui porte donc sur la délibération, ne s'oppose pas à la validation collective d'une sanction ou d'un licenciement. Effectivement, au sein du BUREAU COMPTABLE, un licenciement doit être validé par le conseil des associés :

« Si quelqu'un travaille ici dont je trouve, en tant que coordinateur, qu'il ne respecte pas les règles, et que le conflit éclate, ce seront les associés qui s'en chargeront. En tant que coordinateur, je ne peux pas dire : 'Voici ton C4, ça ne marchera pas'. Quelqu'un qui n'est pas

suffisamment performant pour travailler avec nous, c'est ce que nous considérons un conflit qui doit passer par les associés. » (Comptable-1, entretien de 2014)

Au sein du SERVICE DE SOINS À DOMICILE, cette validation est aussi réservée au conseil d'administration composé de sept infirmiers-associés, compétent entre autres pour le licenciement et les réprimandes.

La prise en compte des arguments apportés dans le cadre de l'octroi de congés spéciaux permet de soulever encore un cinquième argument en faveur de l'attribution du pouvoir disciplinaire à une ou quelques personnes. Alors que les congés réguliers sont presque toujours à régler entre les personnes d'une même équipe, l'octroi des congés spéciaux est souvent attribué à la personne qui intervient en cas de problèmes de performance individuelle. L'entretien avec Service-emploi-1 montre qu'elle se sent légitime pour décider, avec quelques autres personnes, un octroi de congé :

« On lui a dit, je ne vais pas citer de noms maintenant, 'prends ton temps, rentre chez toi s'il faut, désolé, cela passe avant le reste'. (...) Avec salaire. Prends ton temps. On l'a payé. [Intervieweur : C'était décidé par tous aussi ?] Non. On n'a pas discuté de ça dans le groupe, et on ne le fera jamais. Désolé. Tous les employés n'ont rien à voir avec le fait qu'un employé ait un jour eu un gros problème. Tu ne peux pas. Tu ne devrais pas. Tu ne veux pas ça. » (Service-emploi-1)

Quoiqu'il ne soit pas clair si ce pouvoir de décision leur ait été attribué par les autres travailleurs-associés ou s'il est resté entre leurs mains de fondateurs, l'argument mobilisé est identique à celui de Comptable-1 relatif à des problèmes de performance individuelle, notamment la protection de la vie privée. Mais par rapport à ce même sujet d'octroi de congés spéciaux, l'entretien avec Service-IT fait apparaître un cinquième argument pour l'attribution du pouvoir disciplinaire à une seule personne. Au début de l'extrait, Service-IT-1 parlait du fait qu'ils opèrent sur un marché concurrentiel et veulent faire des bons chiffres. Cela amène à une pression par les pairs :

« Ils savent que si on fait une bonne année, ils en seront tous bénéficiaires aussi. Et c'est vrai, parfois ça peut aussi induire des choses comme 'moi je travaille bien tout le temps, j'ai des bons chiffres et machin, et lui ça ne suit pas et finalement on va avoir la même prime à la fin de l'année'. Oui, ça amène des travers aussi. Mais c'est vrai que l'aspect collectif est prépondérant chez nous et donc à un moment donné, ben, si quelqu'un a un coup de mou, c'est okay pour dire 'il a un coup de mou'. C'est aussi ça la coopérative, c'est qu'à un moment donné, ben voilà il y a une personne qui n'est vraiment pas bien. Moi, ça m'est arrivé de donner une semaine de congé à une personne et de dire 'tu ne viens pas travailler, tu te reposes ou tu fais quelque chose', tu vois. Ça arrive aussi quoi. Donc forcément pendant ce temps là, ses chiffres, ça ne va pas suivre et cetera. Mais c'est aussi ça la coopérative et d'ailleurs ça c'est même dans le règlement d'ordre intérieur, c'est qu'à un moment donné il doit y être une solidarité collective quand quelqu'un est en difficulté. Ça fait partie même de la charte. » (Service-IT-1)

Service-IT-1 fait référence à la nécessité, dans certains cas, de protéger un travailleur individuel contre une surcharge qui peut être liée à sa motivation mais aussi à une (sur)pression par les pairs. Vu que la norme de travail est établie par le collectif, des moments pourraient exister où une intervention serait nécessaire par une personne

extérieure au groupe. Cet argument ne porte ni sur l'action, ni sur la délibération ni sur la décision, mais sur l'objectif. Comme la pression vient du groupe, le groupe même ne serait pas capable de protéger le bien-être de ses membres. La personne qui peut exercer un pouvoir disciplinaire assume ainsi une fonction de médiateur entre la pression du groupe et le bien-être d'un individu qui pour l'un ou l'autre raison n'arrive pas pendant un certain temps à se conformer à la norme créée et implémentée collectivement. Dans le cas du SERVICE IT, Service-IT-1 fait explicitement référence à un cadre collectivement agréé dans lequel son pouvoir d'octroi des congés spéciaux est exercé. Il se présente comme l'instrument à l'aide duquel le groupe des travailleurs-associés assure l'application en pratique d'un principe de bienveillance auxquels ils adhèrent. Au sein du BUREAU COMPTABLE aussi, l'équipe de gestion joue un rôle dans le bien-être des travailleurs individuels. Ils estiment utile un entretien annuel entre l'équipe de gestion et les travailleurs individuels qui focalise justement sur cet aspect, entre autres pour pouvoir prévenir des burn-outs.

Chez le CABINET D'AVOCATS, ce rôle n'est pas lié à une position d'autorité. Le 'support manager' parle avec chaque avocat et chaque avocat-stagiaire individuellement et présente une synthèse anonymisée à l'ensemble de travailleurs-associés. Cette procédure facilite l'expression, permet de protéger la vie privée, et laisse la recherche de solutions aux avocats-associés. Dans des entreprises où cette position assez particulière d'un 'support manager' qui ne fait pas formellement partie du groupe n'existe pas, ce rôle pourrait être pris en charge par une personne de confiance parmi les travailleurs-associés ou par une personne externe.

Encore une autre approche est celle du BUREAU DE COMMUNICATION BLEU. Les huit travailleurs réussissent à traiter collectivement les questions de bien-être lors d'une réunion bimensuelle.

« C'est un moment où nous prenons le petit-déjeuner ensemble le vendredi matin et puis c'est aussi une sorte de moment d'évaluation où tu communique de manière très transparente au sein de ton équipe. Il peut s'agir de choses personnelles, ou de conflits dont on n'a jamais vraiment parlé au cours des deux derniers mois, mais qui sont mis sur la table à ce moment. Et donc nous prenons le petit déjeuner ensemble, ce qui est déjà un moment de collectivité, et ensuite nous demandons 'quelles ont été les choses négatives au cours des derniers mois et les choses positives que tu as vécues' et 'quels ont été tes échecs au cours des derniers mois' ? Au cours du petit déjeuner, tu peux réfléchir pendant un moment à ce que tu veux dire, puis nous faisons un tour de table. Généralement, nous passons toute la matinée à parler avant que tout le monde se soit exprimé. (...) Au début, j'avais un peu peur que les gens se bloquent, mais on met les choses sur la table, parfois des choses très personnelles, des situations familiales, mais aussi des conflits entre deux personnes au sein d'une équipe, par rapport à un projet particulier. Ou par exemple, quelqu'un qui dit 'désolé, j'ai été très têtu ces derniers mois, mais c'est parce que j'avais trop de travail à faire et je ne me sentais plus à la hauteur'. (...) Pourquoi le garder pour soi si cela te gêne dans ton travail ? Tu n'es pas obligé de dire quelque chose, hein. Je dis toujours : 'si tu n'as rien à dire, c'est possible aussi, tu n'es pas obligé de t'épancher sur n'importe quel sujet personnel, c'est à toi de décider, donc si tu ne veux rien dire, c'est bien aussi'. » (Comm-bleu-5)

Certes, ce degré d'ouverture n'est pas évident dans une sphère professionnelle et n'est pas toujours souhaité par les travailleurs. Dans d'autres entreprises, comme l'ENTREPRISE DE PEINTURE et l'IMPRIMERIE, les conversations autour du bien-être et du relationnel ont lieu de manière informelle et entre deux personnes.

Lors des entretiens, plusieurs informateurs ont indiqué que les travailleurs eux-mêmes sont demandeurs d'une évaluation des performances.

« Il s'agit généralement de questions ou de problèmes pour lesquels ils ont clairement besoin d'un point d'ancrage et de quelqu'un qui prenne la responsabilité et tranche. C'est-à-dire quelqu'un des responsables principaux, quelqu'un de l'équipe de gestion. C'est un besoin, les gens en ont vraiment besoin. Les gens ont vraiment besoin de ces points d'ancrage, sinon ils se sentent perdus et en péril. » (Comm-vert-1, entretien 2014)

« Les gens ont besoin de cela et les gens le demandent eux-mêmes. Les gens veulent un feedback. Si tu n'as jamais de feedback, tu ne sais pas où tu en es et c'est très difficile pour les gens. » (Service-d-emploi-1)

« Principalement parce qu'il y a une demande de la part de l'ensemble de l'équipe : 'Est-ce que je travaille bien ? Ou, qu'est-ce que je fais bien ? Est-ce que je peux le faire différemment ? Comment les autres le voient ?' Il y a une forte demande pour cela, depuis longtemps. » (Comm-bleu-3)

Cela semble à première vue étonnant et la question se pose s'il ne s'agit pas d'une justification de la part de ceux qui conduisent ces entretiens pour légitimer l'exercice du pouvoir disciplinaire. Ou encore, si une telle demande venant de la part des travailleurs n'est pas une indication d'un exercice du pouvoir disciplinaire peu transparent. Dans ce cas, la plupart des travailleurs chercheraient à s'orienter par rapport aux attentes d'une minorité d'entre eux. Pourtant, on peut bien comprendre que les personnes qui travaillent en groupe souhaitent savoir si elles restent dans les normes du groupe. En absence de retours directs par les collègues lors du travail quotidien et de confiance dans sa propre évaluation de ses compétences, certains travailleurs pourraient chercher une confirmation, et aussi des conseils, auprès des collègues. Dans ce cas, un système d'évaluation par les pairs, comme celui mis en œuvre par le SERVICE D'EMPLOI et le BUREAU DE COMMUNICATION BLEU serait le plus approprié. L'évaluation du coordinateur par les autres travailleurs-associés, au BUREAU COMPTABLE, peut également remplir cette fonction.

L'analyse précédente conduit à revoir le but et surtout les personnes qui exercent des activités disciplinaires. Le fait que le collectif, dont fait partie le travailleur individuel, crée les normes constitue un aspect déterminant. Dans ce cas, le pouvoir disciplinaire s'inscrit dans un effort collectif d'alignement entre les comportements individuels et les normes du groupe. Cela permet de considérer le pouvoir disciplinaire sous un angle qui implique un consentement par les travailleurs, et ouvre aussi une perspective plus large sur l'exercice des activités disciplinaires. En première ligne de ces activités disciplinaires, on place



l'autodiscipline exercée par chaque travailleur individuel pourvu qu'il soit conscient de l'impact de ses comportements sur les autres et donc sur les normes du groupe. En principe, chaque personne comprend qu'elle ne peut pas attendre des autres ce qu'elle ne fait pas elle-même. En deuxième ligne, il y a le contrôle social et l'encouragement social qu'exerce au quotidien chaque travailleur sur les autres (cf. chapitre 7.3.1.2). Même implicite, cela crée une pression qui fait que la plupart des travailleurs individuels cherchent à se tenir dans les limites des normes évolutives du groupe. Exercé de manière explicite par les pairs, le pouvoir disciplinaire cible ceux qui se trouvent le plus éloignés de la norme produite. Ainsi, dans plusieurs entreprises, il n'y a pas d'entretiens de performance ni d'autres dispositifs associés au pouvoir disciplinaire. Et les règles ne sont pas conçues d'une manière qui rend inévitable d'y associer des sanctions. Les congés spéciaux, quand quelqu'un a des problèmes personnels, sont à organiser entre pairs avec une tradition de bienveillance. Enfin, les conflits interpersonnels peuvent être réglés par les personnes concernées, soit par quelqu'un qui y intervient de manière informelle comme médiateur et qui ne dispose pas du droit de mettre fin au conflit par une décision en faveur de l'une ou l'autre partie du conflit. En troisième ligne, si l'autodiscipline et les activités disciplinaires exercées par les pairs ne suffisent pas, un pouvoir disciplinaire peut être exercé de manière collective à l'aide de procédures comme par exemple celles mises en place par le BUREAU DE COMMUNICATION BLEU, L'IMPRIMERIE et le SERVICE D'EMPLOI. Autrement, le pouvoir disciplinaire peut être exercé par une seule personne, ou par quelques personnes comme dans le cas du BUREAU DE COMMUNICATION VERT. Dans ce cas, le pouvoir disciplinaire implique une autorité d'imposer les normes du groupe sur un travailleur individuel, ou éventuellement de protéger le travailleur individuel par l'exemption temporaire. Le pouvoir disciplinaire attribué à une seule personne dans le cadre des normes créées par le groupe revient à une application de ces normes pour le compte du groupe, et peut éventuellement inclure un travail de concrétisation et de formalisation. Dans ce cadre collectif, le pouvoir disciplinaire attribué à une personne est un devoir d'intervenir dans des cas précis où il y a une tension entre l'individu et le collectif par rapport aux normes du groupe. Cela comporte néanmoins un risque pour le collectif. Comme le rôle du 'gardien de l'ensemble', ce pouvoir disciplinaire est présenté par les informateurs comme un pouvoir à n'utiliser qu'en dernier ressort. Mais ici aussi se pose la question du moment opportun d'intervention : intervenir relativement rapidement ou attendre que l'alignement des comportements soit réglé par le groupe dans une dynamique de groupe ? De nouveau, la capacité du groupe à créer des normes et à produire une conformité aux normes pourrait s'affaiblir. Le risque existe d'entrer dans un cercle vicieux aboutissant à un besoin croissant d'intervention disciplinaire par une seule personne suivi par la dissolution progressive du collectif.

### 6.1.7 Empêchement de différences de statut social

Dans plusieurs entreprises étudiées, on a vu que des rôles sont attribués à une personne créant une distinction entre cette personne et les autres travailleurs-associés (cf. pouvoir de trancher des décisions, gardien de l'ensemble, pouvoir disciplinaire). Quelques entretiens montrent que les personnes concernées et les autres travailleurs-associés font des efforts pour limiter le risque d'une division du groupe par l'atténuation des différences potentielles en termes de statut social entre travailleurs-associés au sein de l'entreprise.

Une manière d'empêcher une différence de statut social est d'éviter l'utilisation des titres comme 'directeur' ou 'CEO', perçus comme des signes d'appartenance à une classe managériale (Coule et Bain 2021). Ces titres sont associés avec une distinction claire et nette entre organisateur et organisés. Même si cela ne correspond pas à la réalité, ce type de titres renvoie à l'idée qu'un organisateur exerce un pouvoir organisationnel sur les autres qui le subissent.

L'octroi d'un titre peut sembler purement symbolique, et c'est vrai qu'il faut surtout prêter attention aux compétences et au cadre dans lequel sont exercées ces compétences, mais l'utilisation d'un titre comme celui de directeur n'est pas non plus anodine. Au sein du BUREAU DE COMMUNICATION BLEU, plusieurs personnes témoignent de l'impact de l'octroi d'un titre sur les rapports entre travailleurs-associés, malgré une répartition plus ou moins équitable des activités de soutien entre les quatre fondateurs. Dans le processus de professionnalisation, à savoir la transition d'une association sans but lucratif portée par un groupe d'amis vers une entreprise capable de pourvoir à des rémunérations complètes, les quatre initiateurs du BUREAU DE COMMUNICATION BLEU avaient décidé à un moment que Comm-bleu-2 prendrait le titre de directeur créatif à l'instar de certains autres bureaux de communication. Ils avaient déjà éliminé l'option du titre de 'directeur' et de 'CEO'. Comm-bleu-2 raconte comment même le titre de directeur créatif introduisait des tensions dans le rapport de coopération que les quatre personnes avaient jusque-là :

« Les effets d'être tous égaux... Allez, en attachant des titres t'as tout de suite... J'avais l'impression que nous excluons peut-être des personnes, ou qu'il y avait une résistance juste à cause de ce titre attaché à leur [rôle]. (...) Donc, des gens qui ont dit par exemple : 'pfff, je ne le sens pas, je suis co-fondateur et je suis mis à l'écart ici', alors qu'ils ne sentaient pas ça avant. Pour moi personnellement, ça n'a pas été le cas, mais d'autres personnes... [Collègue] avait beaucoup de mal à être dans une position inférieure. Allez, je ne voyais pas les choses comme ça : pour moi, elle était égale. Il y avait juste quelqu'un qui prend l'initiative. Pour elle, il y avait soudainement quelqu'un au-dessus d'elle, un patron, alors qu'elle ne voulait pas ça. Et comme ça, de la résistance survient. Alors que moi, je voyais ça complètement différemment. Je l'ai vu plutôt comme un rôle d'initiateur : 'OK, nous devons avancer beaucoup pour être sûrs de sortir de l'asbl.' » (Comm-bleu-2)

Les répercussions de l'octroi du titre de directeur sur la conception des rôles, l'implication et le rapport initialement égal entre les quatre personnes ont amené les associés du BUREAU DE COMMUNICATION BLEU à une répartition des activités de soutien plus adaptée à un fonctionnement égalitaire. Ils se sont inspirés du modèle holocratique : ils en ont repris la définition claire et détaillée de toutes les tâches à faire et la possibilité de les répartir selon les compétences et les préférences des travailleurs, ainsi que le fonctionnement en cercles qui permet une coordination. Ce modèle de rôles et des cercles a aussi facilité l'implication des nouveaux arrivants dans les tâches de soutien. Au BUREAU DE COMMUNICATION BLEU, les travailleurs ont donc choisi de maintenir une coopération sur pied d'égalité, en premier lieu entre les quatre initiateurs, mais aussi entre l'ensemble des travailleurs comme témoignent Comm-bleu-1 et Comm-bleu-4 qui ont rejoint les quatre initiateurs il y a quelques années.

Parce que les titres classiques sont faciles à associer à des positions hiérarchiques dotées d'une autorité qui ne trouve pas sa source dans le collectif des travailleurs, plusieurs entreprises mobilisent des alternatives. Avocats-1 n'a pas reçu le titre de manager mais de support manager, l'équipe de gestion au sein du BUREAU DE COMMUNICATION VERT est souvent appelé le 'noyau central' (kern). Au BUREAU DE COMMUNICATION BLEU des titres à utilisation interne sont inventés pour chaque rôle, par exemple 'banquier' et 'soucoupe volante'. Parfois, ils utilisent, comme au sein du BUREAU COMPTABLE et au sein du SERVICE DE SOINS À DOMICILE le titre de coordinateur qui est plus ambiguë. Sur le site web du SERVICE DE SOINS À DOMICILE, le coordinateur est désigné comme président, ce qui est une autre façon de diminuer l'association du terme avec un pouvoir organisationnel et de privilégier, au contraire, une conception d'initiateur et d'arbitre. Dans la même idée, Service-emploi-1 se présente en tant que 'fondateur' vers l'extérieur, mais ne s'appuie pas sur un titre à l'interne. Dans d'autres entreprises, les travailleurs n'octroient pas de tels titres. C'est par exemple le cas à L'ATELIER DU MÉTAL, où, pourtant, deux personnes prennent en charge un certain nombre de tâches de soutien pour les autres travailleurs. A L'ENTREPRISE DE CONSTRUCTION, il n'y a pas de titres, mais pour indiquer le rôle de Construction-1 et pour faciliter la prise de contact par les clients, le site web de l'entreprise indique 'coordination & gestion de projet' en-dessous de son nom. Chez son collègue de bureau il y a écrit 'gestion de projet & logistique'. Les tâches des autres travailleurs figurent aussi sur le site web, comme par exemple 'gestion de chantier'.

Une deuxième manière d'empêcher une différence de statut social de survenir, est de continuer de mettre la personne concernée sur un pied d'égalité avec les autres. Lors de son étude d'une coopérative de travailleurs en France, Jaumier (2017) remarquait que les travailleurs-associés expriment sans relâche leur refus d'une division entre 'chefs' et membres ordinaires, par l'affirmation d'une culture de groupe sans place pour une véritable hiérarchie, par la critique et les demandes de reddition des comptes, et par l'humour. Il

souligne que « le maintien de cette configuration n'est pour autant jamais garanti et repose donc sur la vigilance constante des coopérateurs » (Jaumier et al. 2019, 28). Dans les entreprises étudiées, les informateurs soulignent en premier lieu l'importance des rapports égaux dans l'interaction et la communication quotidienne. Imprimerie-1 mentionne qu'il aborde avec la personne concernée une question de comportement autoritaire :

« Si quelqu'un commence à dominer un peu, ou quand tu penses : 'tu aurais pu dire ça d'une façon différente'. Ça arrivait parfois chez [collègue]. (...) 'Il ne faut pas le dire comme ça'. [Intervieweur : Et tu dis ça directement ?] Oui, je suis comme ça. (...) Pas dans le feu de l'action, mais après, du genre 'dis, toute à l'heure, je ne trouvais pas que c'était juste de ta part'. » (Imprimerie-1)

Soins-2 parle d'une ambiance caractérisée par des relations entre homologues :

« Tu as l'impression d'être une seule entité, ce qui fonctionne. Ce n'est pas qu'ici t'es... tout le monde est égal. Même si t'es dans le conseil d'administration ou je ne sais quoi, tout le monde est égal. (...) Je dois dire que depuis que j'ai commencé ici... au début je pensais aussi je viens de joindre, je suis un bleu. Mais cela passe en fait très vite. Tu te laisses entraîner et ça arrive. Tout le monde est égal devant la loi, hein. Il n'y a personne en plus, et tu ne dois pas dire 'fais gaffe, le directeur est là, maintenant nous devons nous taire'. Non, ça devient tout simplement... Cette ouverture les uns envers les autres, je pense que c'est une très grande chose. » (Soins-2)

Soins-2 souligne qu'elle se ressent comme une partie d'un même groupe, entre autres parce qu'une division sociale n'est pas *performée*. Elle ne fait pas seulement état d'un constat, mais son discours est également normatif. Elle vise surtout la position du coordinateur :

« Cette structure est en fait magnifique. Nous avons une structure, mais elle n'est pas apparente. Alors on en revient à ne pas se démarquer. Si tu te comportes comme un directeur au sommet, cela ne marchera pas. Tu dois t'intégrer dans le groupe. La personne qui sera chargée de la gestion doit être capable de gérer et en même temps de travailler ensemble. Quelqu'un qui gère au sommet et ne fait pas partie du groupe, cela ne réussira pas. (...) Au final, tu sais à qui t'adresser en cas de problème. C'est ton pion le plus important. Tu sais où aller. Sans que cela doive être un roi qui commence à pointer le doigt. Il est facile de s'asseoir sur une chaise quelque part derrière un bureau et de dire 'saute de telle façon', alors que tu n'es pas toi-même sur le terrain. » (Soins-2)

Soins-2 exprime en termes clairs que le coordinateur ne devrait pas se positionner 'au-dessus' du groupe ou avoir un comportement laissant penser qu'il se sent meilleur que les autres en donnant des ordres. Elle dit ça en lui reconnaissant en même temps un rôle particulier et important. Sa collègue, Soins-3, affirme que les travailleurs-associés ne perçoivent pas le coordinateur en tant qu'une personne 'au-dessus' des autres :

« Je pense que les non-associés voient toujours [Soins-1] plutôt comme un patron. Alors qu'en tant qu'associé, c'est moins le cas, je pense. (...) Parce que, quand on discute de certaines choses, il n'a pas plus à dire qu'un autre. Il va, OK, il prend l'initiative et il fait beaucoup, beaucoup de choses. Mais tu vois également qu'il essaie d'impliquer tout le monde et l'opinion de tout le monde est importante. Il essaie aussi d'envoyer tout le monde à des réunions extérieures, et cetera. Donc ce n'est plus du 'oui, c'est tout pour le patron'. C'est vraiment être très impliqué dans ton cabinet, pour le maintenir en état. » (Soins-3)

Soins-3 ne voit pas de contradiction entre le rôle particulier de Soins-1 et sa participation sur un pied d'égalité à certaines discussions. La manière dont se comporte Soins-1, dans ses efforts d'associer les autres travailleurs-associés à la gestion de l'entreprise, leur permet de considérer le projet de l'entreprise comme un projet collectif. Soins-3 dit ne pas ressentir travailler pour un patron, mais pour un projet collectif.

Dans l'extrait précédent de l'entretien avec Soins-2, elle faisait aussi allusion à une autre approche pour empêcher ou diminuer une différence de statut social : la participation aux activités de production. Dans plusieurs entreprises, la personne qui concentre davantage de tâches de soutien entre ses mains, participe également aux activités de production et ceci sur un pied d'égalité. Au sein du SERVICE DE SOINS À DOMICILE, le coordinateur travaille plus au moins à mi-temps en tant qu'infirmier, au même titre que les autres travailleurs-associés. À côté d'un choix financier des travailleurs-associés ainsi que l'amour pour le métier exprimé par Soins-1, c'est aussi un choix de proximité, comme l'explique Soins-2.

« Tout le monde est sur le terrain. Je pense que cela reste important. Je pense que si demain on avait un directeur... si demain [Soins-1] devait s'asseoir à un bureau et que c'était le grand [directeur], je pense que l'histoire serait très différente. (...) S'il ne travaillait que sur le plan administratif. (...) Cette différence avec [grande organisation de soins à domicile]... c'était comme ça là-bas... Tu as un bureau. Et tu as le terrain. Et ce sont deux choses totalement différentes. Tu vas leur raconter tes problèmes et ils ne savent pas de quoi tu parles. Et ils te disent 'oui, oui, nous nous en occuperons'. Rien n'est fait à ce sujet parce qu'ils ne savent pas. »  
(Soins-2)

Au sein du BUREAU COMPTABLE aussi, les trois membres de l'équipe de gestion, et le coordinateur auparavant, exercent encore leur métier de comptable. Lors des discussions autour des règles comptables qu'ils appliquent au sein du bureau, l'équipe de gestion participe aux délibérations et à la décision au même titre que les autres comptables. Les membres de l'équipe de gestion du BUREAU DE COMMUNICATION VERT participent aussi aux activités de production. Ils font partie des équipes composées autour des projets de communication et y prennent un rôle basé sur une expertise technique, comme les autres membres de l'équipe.

« Il n'y a pas de position supérieure ici, tous les postes sont égaux. Je veux dire que ce que je fais pourrait très bien être fait par quelqu'un d'autre à ma place... Nous travaillons aussi toujours en équipe pour les projets, tous en équipe, où il n'y a pas de patrons. Il y a une équipe de gestion qui prend les décisions, qui fixe les lignes directrices, la trajectoire. Mais il n'y a pas de structure hiérarchique, tout le monde travaille en équipe. » (Comm-vert-1, entretien de 2014)

Comm-vert-1 fait une distinction entre son rôle dans l'équipe de gestion et son rôle au niveau des activités de production, où tout le monde travaille en équipe dite autogérée. Ce changement de rôles, associé avec un différent pouvoir organisationnel, a aussi été exprimé par Avocats-1. Celui-ci expliquait qu'il dispose, vis-à-vis du groupe d'avocats d'une légitimité d'intervention due à sa neutralité en tant que non-avocat. Mais que, pour ses

activités de développement commercial, il n'est pas neutre et il participe pour son propre compte aux réflexions et discussions.

D'ailleurs, on peut observer une conscience élevée de différents rôles et fonctions associés aux tâches de soutien, tant chez ceux auxquels ces tâches sont attribués que chez les autres travailleurs-associés. Martin, Wilson et Fleetwood (2014, 226) remarquent qu'il peut être un choix conscient de ne pas actualiser dans l'action un pouvoir ou une autorité. Comptable-1, par exemple, disait qu'il n'est pas toujours initiateur et accompagnateur mais parfois un participant au même titre que les autres. Lors de la journée de réflexion annuelle, un facilitateur externe est demandé pour mener les échanges :

« Il faut que quelqu'un prenne la main, et à ce moment-là, je sens 'je ne veux pas prendre la main, je veux participer à la discussion', et il faut alors que quelqu'un d'autre le fasse. C'est là que tu fais une erreur en faisant les deux, participer à la discussion et prendre la main, tu ne peux pas. » (Comptable-1, entretien de 2014)

Selon Comptable-1, il n'exerce pas toujours le rôle de coordinateur. Quand des décisions stratégiques sont à prendre autour du projet de l'entreprise, il fait partie de l'équipe au même titre que les autres. Écomaisons-1, qui porte le titre de 'CEO' de l'ENTREPRISE DE FABRICATION DES ÉCOMAISONS, insistait sur le fait qu'il n'ait pas plus à dire que les autres à la réunion de l'équipe. Une telle distinction entre différents rôles, appliquée de manière stricte et explicite, contribue aussi à une diminution de l'écart en termes de statut social.

Bien que l'existence ou non de différences entre travailleurs-associés en termes de statut social dépende au premier lieu de la conception de l'architecture organisationnelle et de la définition des rôles, on peut supposer que la volonté d'intégration dans le collectif des uns d'une part, et la capacité des autres à les tenir à une posture qu'ils considèrent comme légitime d'autre part, ont un effet secondaire important sur la cohésion du groupe.

## 6.2 Confrontation aux épreuves

### 6.2.1 Céder le contrôle et transférer les compétences

Le plus souvent, une entreprise est démarrée par une personne ou un petit groupe. Avec la croissance du nombre de travailleurs, la question se pose de maintenir le contrôle de l'entreprise ou de procéder à un partage du pouvoir avec les nouveaux entrants. Les informateurs témoignent que le changement d'une manière d'organiser où chacun est impliqué dans tout vers une division en zones de décision où chacun ne participe pas à tous les lieux de décision n'est pas toujours facile sur le plan personnel.

« C'est facile à dire, mais le moment où nous avons décidé de ne plus soumettre certains sujets au grand groupe, mais à des groupes de travail, ce n'était pas une décision évidente. Evident peut-être, mais pas une décision facile à prendre. Parce qu'un certain nombre de personnes, en particulier celles qui étaient là depuis le début, ont réalisé à ce moment-là que c'est la première fois que des décisions vont être prises alors que je ne suis plus assis autour de la table'. Et ce n'était pas évident. Ça pourrait être un peu menaçant. » (Comptable-1, entretien 2014)

Même si les fondateurs estiment que c'est nécessaire pour un fonctionnement efficace de l'entreprise, céder le contrôle et faire confiance aux autres n'est pas évident. Comptable-1 parle davantage de la réticence de certaines personnes :

« Le moment où on se dit 'les gars, décider de tout avec dix-huit personnes, ce n'est plus possible, donc nous devons développer une structure, est-ce qu'on est d'accord ?'. 'Oui, à condition que j'en fasse partie.' Il faut dire d'abord si t'es d'accord, oui ou non, et ensuite nous considérons la composition. Nous avons discuté de cela pendant un certain temps, car un certain nombre de personnes étaient d'accord pour dire 'je veux une délégation de pouvoir si on me le donne'. C'est un classique, mais ce n'est pas comme ça que ça marche. » (Comptable-1)

L'extrait fait comprendre qu'un manque de vigilance à ce point peut mener à une concentration de pouvoir entre les mains de quelques-uns.

Au sein du BUREAU DE COMMUNICATION BLEU, toutes les tâches de soutien sont attribuées à des cercles avec pouvoir de décision. Ces cercles sont composés d'un petit nombre de travailleurs-associés. Ainsi, chacun des huit travailleurs participe à plusieurs cercles mais non pas à l'ensemble des cercles. Il n'existe pas non plus un organe de décision collective au sein duquel les décisions prises en cercle doivent être validées. Comm-bleu-3 raconte que c'était particulièrement dur pour les fondateurs de lâcher prise.

« Le plus dur, c'est de lâcher prise. (...) Je pense que certainement pour nous, pour ceux qui sont là depuis plus longtemps, donc l'histoire et le fait que tu étais impliqué dans tout. Aujourd'hui, ce n'est plus possible [d'être impliqué dans tout]. Pour certains c'est plus difficile [de lâcher prise] et pour d'autres c'est... [Intervieweur : Et maintenant c'est possible de lâcher prise ?] Oui, ça va déjà mieux. (...) Parce que ce cadre [définition projet et valeurs, plan, indicateurs] est là et

aussi parce il est plus clair maintenant ce que tu peux attendre de cette personne. [Tu sais que] elle s'en charge. Maintenant nous sommes depuis presque un an dans ce système et tu vois aussi, OK, cette personne fait ça'. » (Comm-bleu-3)

La confiance en la capacité des autres de s'occuper de ces tâches se construit dans le temps, et implique une clarification des balises. Bien que les fondateurs soient actuellement relativement plus impliqués dans les cercles qui traitent des activités plus importantes, comme la comptabilité, la stratégie générale ou la représentation externe, ils participent aux cercles au même titre que les autres. Cependant, ils admettent que, confrontés à des situations de pression, ils ont tendance à vouloir reprendre contrôle. Ce risque de « revenir en arrière » est plus élevé pendant les premières années, comme témoignent plusieurs informateurs du BUREAU DE COMMUNICATION BLEU.

« À partir du moment où il y a des moments de stress, on a aussi tendance à revenir à ces fonctions, ou (...) si quelque chose ne fonctionne pas dans le projet, on commence à dire 'je vais le faire pour toi', alors qu'il faut en discuter en cercle. (...) Parfois [un système] de commandement et de contrôle n'est pas mauvais pour que quelque chose fonctionne bien. Mais si c'est juste, si ça revient toujours à ça, c'est pas bon non plus, hein. Je pense que c'est le danger, c'est que très souvent, toujours, tu reviens à la même chose au lieu de dire 'nous devons travailler ensemble maintenant' ». (Comm-bleu-2)

Sa collègue, Comm-bleu-3, affirme et poursuit:

« Oui, ça revient. La seule chose que l'on remarque, c'est qu'il y a un peu d'évolution. La réaction est beaucoup plus rapide : 'oups, fausse route, parlons ensemble, je dirai ce qui me dérange'. Cette réaction est beaucoup plus rapide. Aussi de la part des autres : 'Dis, ne serait-il pas une bonne idée de vous concerter, parce que nous avons remarqué que ce projet...'. » (Comm-bleu-3)

La volonté et la capacité de réagir des autres travailleurs-associés est un facteur important. Mais ceux-ci peuvent aussi retomber dans des comportements organisationnels habituels qui ne sont pas en adéquation avec le modèle d'organisation. Une réussite du transfert des compétences des fondateurs aux nouveaux engagés y joue un rôle. En réfléchissant sur son mandat, Service-IT-1 qui porte le titre de directeur général, aborde la question des compétences en relation avec la démocratie en entreprise :

« Il y en a qui sont aujourd'hui dans les travailleurs qui sont là, qui n'étaient pas là à l'époque du vote parce que ça date quand même de 2012. Il n'y a pas de durée limitée du mandat donc à un moment donné on pourrait se dire 'tiens, c'est une question, est-ce qu'il faut des... ?'. Ça c'est une question je trouve, qui serait intéressant à aborder. Maintenant, c'est pas si simple non plus de dire 'tiens on vote pour quelqu'un d'autre', parce que ce n'est pas juste une question de vote et de dire 'ah ben, c'est quelqu'un d'autre'. C'est une question aussi de compétence. Moi, il m'a fallu quand même trois ans pour être bien dans la fonction quoi. » (Service-IT-1)

Tant que ce n'est pas nécessaire, il serait coûteux de remplacer une personne une fois qu'elle combine un nombre de tâches de soutien dont dépend le bon fonctionnement de l'entreprise. La distribution des tâches, en premier lieu, et des mécanismes pour transférer les compétences, comme le parrainage, la formation et le travail en binôme ou en équipe permettent de surmonter plus facilement cet obstacle.



Soins-1 était favorable au partage des tâches d'administration entre plusieurs personnes, mais admet qu'il a eu du mal à céder des tâches d'administration après toute une période pendant laquelle il prenait seul en charge ces tâches, avant la constitution de la société coopérative.

« C'était difficile pour moi, cependant, parce que j'ai toujours été un maniaque du contrôle. C'est encore difficile. Mais je vois aussi qu'aujourd'hui, par exemple, les deux autres associés de type A, ils me disent franchement : 'écoutes, nous pouvons faire ça nous-mêmes'. (...) Donc, à un moment donné, [Soins-6] et [Soins-5] disent 'nous pouvons le faire nous-mêmes'. 'D'accord, faites-le'. Cela m'a pris six mois avant de lâcher, pour ne pas faire dans leur dos et recalculer tout. Maintenant, c'est de la foi aveugle. (...) Mais je pense que j'ai énormément appris à déléguer, surtout l'année dernière. (...) Je vois que cela marche. Un des plus gros contrats qu'on a eu cette année, je n'ai rien fait pour ça, rien. [Soins-6] a organisé tout cela, a établi tous les contacts. Je l'ai seulement accompagné pour signer et pour faire une présentation, parce que [Soins-6] ne se sentait pas assez fort devant un très grand groupe de personnes. » (Soins-1, entretien de 2014)

C'est l'insistance de ses deux collègues qui a contribué à l'investissement dans le transfert des connaissances. Mais aussi la confiance intervient et les personnalités des personnes. Soins-1 mentionne encore un aspect qui peut freiner le transfert des connaissances, notamment le temps (et la patience).

« Apprendre à déléguer cela demande aussi de l'énergie. Mais cela nécessite également de l'énergie dans le sens où tu formes les gens à des choses qui te semblent évidentes. Tu y consacres donc de l'énergie et du temps supplémentaires. » (Soins-1, entretien 2014)

Le transfert de compétences demande du temps, mais aussi de lâcher prise afin de donner de l'espace d'apprentissage aux collègues concernés. Sans ces investissements, le risque d'atteinte au collectif ne ferait que s'accroître parallèlement à l'élargissement de l'écart en termes de connaissances et expérience. L'investissement porte ses fruits : Soins-1 remarque que ses collègues se chargent de nouvelles activités et que le partage des tâches se fait de manière plus équilibrée. Une combinaison entre la présence de collègues assertives et une volonté de modifier son comportement est également exprimé par plusieurs autres informateurs habitués à jouer un rôle moteur. D'ailleurs, quelques informateurs attirent l'attention sur le fait que le niveau des compétences requises s'accroît avec la croissance de l'entreprise. Soins-5, par exemple, qui a porté un nombre de tâches de soutien et de pilotage avec Soins-6 et Soins-1, mentionne qu'elle n'est pas sûre d'être aujourd'hui en mesure de prendre ces mêmes tâches en charge d'un seul bloc et non graduellement comme c'était le cas les premières années après la constitution de la société coopérative.

## 6.2.2 Prendre des responsabilités

Céder le contrôle peut être difficile, mais il est aussi possible que les nouveaux entrants eux-mêmes soient réticents à participer aux tâches de soutien et de pilotage. L'intégration de personnes moins expérimentées dans le fonctionnement de l'entreprise est un point d'attention important pour prévenir l'affaiblissement du collectif. Aussi du côté des moins expérimentés et des nouveaux entrants cela implique un changement. C'est un changement qui requiert confiance en soi, temps d'apprentissage et volonté de prendre ses responsabilités.

Soins-5 dit que le partage équitable des tâches de soutien n'est pas possible au sein du SERVICE DE SOINS À DOMICILE.

« Ce que je vois aussi chez nous, c'est que nous ne sommes pas des entrepreneurs, pour être honnête. Nous sommes tous des infirmiers. Ce n'est pas dans notre sang d'être entrepreneur. C'est dans le sang de [Soins-1] et [Soins-6]. C'est pourquoi ils ont obtenu ce poste... allez, ont choisi cette fonction. Ce n'est pas chez tout le monde, nous sommes juste des infirmiers et infirmières, nous voulons soigner les gens. Mais nous sommes tous derrière ce système et derrière cette structure. » (Soins-5)

Malgré cette remarque, Soins-5 participe activement. Néanmoins, Soins-1 affirme qu'il y a une tendance chez certains travailleurs-associés à penser qu'il n'est pas nécessaire de s'investir beaucoup parce que l'entreprise tourne bien. Stohl et Cheney (2001, 376) remarquent aussi que la participation aux tâches de soutien peut susciter peu d'intérêt de la part des travailleurs-associés qui espèrent que l'entreprise fonctionnera bien sans beaucoup d'implication de leur part, tout en maintenant un pouvoir de contrôle si nécessaire. Soins-1 trouve important que tout le monde s'engage, non pas seulement pour le fonctionnement de l'entreprise en soi mais aussi pour que le désengagement de certains n'impacte pas la motivation des autres. Il raconte qu'il cherche tout le temps comment impliquer les autres travailleurs-associés. Il en donne un exemple où il fallait répondre à des questions autour de l'entreprise coopérative :

« Par exemple, les questions dont je parlais, je les ai transmises aux deux autres [associés de type A], mais je les ai également transmises aux collègues. (...) Dans l'espoir de [transmettre] l'histoire et la technicité d'une coopérative, dans laquelle nous sommes tous les trois impliqués à 100%, ou presque. 'Si ça t'intéresse, informes-toi, participe, les questions viennent chez nous, veilles à...'. La nécessité d'avoir plus d'associés de type A à l'avenir est également présente, et il faudra donc des personnes qui prennent le train en marche. Je peux tout à fait m'imaginer qu'on se dit : 'Je suis bien ici en tant qu'associé de type B et je ne veux pas de tous ces trucs techniques, vous pouvez travailler dessus et vous nous le présentez et nous suivrons'. C'est parfaitement possible. Mais là aussi je trouve qu'il faut donner un avant-goût et si l'avant-goût fonctionne, c'est bon. Si ça ne fonctionne pas, c'est bon aussi, sans rancune. Mais à ce plan, nous essayons quand même... (...) Par exemple, je suis le seul parmi les associés de type A à avoir suivi un cours spécifique de gestion d'entreprise, pas en école secondaire, mais après. Je suis le seul, et pour moi c'est déjà un effort de regarder les bilans, donc pour eux ce sera encore plus dur. Mais si ça se passe mal là, alors toute ta coopérative va mal. Combien y a-t-il d'entreprises

qui pensent qu'ils sont sur le bon chemin et qui font faillite ? Donc ce sont des choses que je ne veux pas voir arriver, donc à cet égard euh, oui. » (Soins-1, entretien 2014)

Pour stimuler la prise en charge des tâches de soutien, un système progressif lié à la rémunération à été mis en place au sein du SERVICE DE SOINS À DOMICILE. Plus un travailleur prend de responsabilité pour le fonctionnement de l'entreprise, moins de contribution financière (un pourcentage de sa rémunération basée sur les soins qu'il administre aux patients) lui sera demandée pour le fonctionnement général.

La gestion financière est typiquement une compétence difficile à acquérir. On perçoit une certaine réticence à s'en occuper. Avocats-1, le 'support manager' du CABINET D'AVOCATS, dit que ces efforts de sensibiliser les travailleurs-associés restent sans beaucoup de réaction.

« Il y a très très peu d'intérêt pour les aspects de finance ici. (...) Même les fondateurs. Donc ici il y a un ou deux qui aiment bien ça et qui sont compétents. Donc, moi, j'ai souligné que c'était un danger (...) Quand vous disposez des compétences et que vous exercez ces compétences nécessairement, et que les autres là laissent tomber, vous exercez une forme de pouvoir, c'est évident. Mais, très curieusement, c'est accepté par les autres. Ils le savent et ils disent 'oui je fais confiance'. Je leur dis à chaque fois 'non, non, ce n'est pas comme ça qu'il faut faire, ça c'est un abandon de la responsabilité pour vous de pas faire ça. Vous devez constamment avoir une responsabilité collective, parce que sinon à un certain moment vous allez avoir des clashes sur cette question'. » (Avocats-1)

Avocats-1 avertit que, pour les aspects essentiels de l'entreprise, une division de pouvoir ne peut pas entraîner un abandon de compétences et d'intérêt par les autres, ce qui arrive selon lui.

Il est clair que la prise en charge de tâches de gestion demande non seulement du temps et des compétences mais implique aussi une charge mentale qui n'est pas facile à porter pour tout le monde.

« Parfois, j'aimerais bien avoir la légèreté d'avoir moins dans la tête, moins à gérer, moins de stress, moins de responsabilité. De me dire, tiens, pendant six mois, je repasse employé et je profite. Même si on est cinq et qu'on partage le stress, c'est quand même quelque chose qui est contraignant je trouve, enfin, plus présent dans l'esprit aussi le reste du temps. Quand on est en congé on pense quand même un peu à la librairie. (...) Maintenant, j'aime beaucoup cette souplesse du statut d'indépendant, question d'horaires, question d'organisation interne et j'aime beaucoup travailler, prendre des décisions à plusieurs. Je trouve ça très enrichissant et ne pas avoir quelqu'un au-dessus de soi qui vous harcèle. (...) Donc ici je me dis, 'okay c'est moi qui gère', c'est confortable. (...) Ce qui est un peu paradoxal, c'est que dans notre équipe de cinq de gérants, on sait bien qu'il y a de gestion à faire qui est obligatoire, mais ce qu'on aime tous faire d'abord, c'est d'être dans le magasin pour gérer les clients. Donc, il y a un côté parfois de se dire 'ce serait bien d'avoir quelqu'un d'autre qui gère'. » (Librairie-1)

On remarque que le transfert du pouvoir organisationnel à une personne (externe) qui se spécialise là-dedans, avec tous les risques d'une division dans le groupe, est une piste de réflexion présente chez la LIBRAIRIE, mais qui est tenu à distance par le souvenir d'une mauvaise expérience en tant que salariée et par le fait qu'elle vive la gestion comme enrichissante et source de fierté. Peinture-2, pour sa part, reconnaît les mêmes défis dans la

prise en charge de la gestion de l'entreprise, mais perçoit le fait de coopérer avec d'autres comme un facteur positif.

« Je ne viens pas d'une famille d'entrepreneurs donc je n'ai jamais eu cette impulsion d'entreprendre dans le passé. Je ne pense pas que je serais un entrepreneur si je n'étais pas entré dans cette coopérative ici. C'était une inconnue pour moi. Je n'ai pas non plus l'esprit des affaires. Je ne pense donc pas que je serais devenu un entrepreneur sans [l'entreprise de peinture]. C'est donc grâce à [l'entreprise de peinture], et je pense que cela s'applique à quelques-uns de mes collègues. (...) Parce qu'on est plusieurs, t'as vraiment une sorte de tampon. En fait, si les choses vont mal, on est plusieurs pour gérer et si l'entreprise se développe on est aussi plusieurs pour tenir le coup. Le bâtiment ici, ça n'a vraiment pas été une sinécure, mais nous sommes assez nombreux pour faire face à cela, pour libérer du temps, pour nous engager et en faire quelque chose. » (Peinture-2)

La combinaison des compétences de chacun et le partage de la charge mentale, rendu possible par la coopération avec les autres travailleurs-associés, lui ont permis de devenir entrepreneur, ce qu'il apprécie.

La prise en charge des tâches de soutien importantes et la charge mentale que cela implique n'est donc pas évidente pour ceux qui n'y sont pas habitués. En même temps, on a vu que céder le contrôle et transférer les compétences de la part des 'anciens' aux nouveaux entrants ne l'est pas non plus. Il s'agit de dynamiques qui peuvent se renforcer et ainsi, sauf efforts permanents de la part de l'ensemble des travailleurs-associés, empêcher le partage du pouvoir organisationnel et ainsi mettre en péril le collectif. Leach (2005) parle du risque d'un degré faible de participation :

« It could be that the majority was happy to leave the work of governance to a minority, as long as that minority remained accountable and did not jeopardize the majority's interest. But as often happens with long-term incumbency, this abdication of responsibility, however consensual it might be, can easily lead to a situation of dependence where people do not feel entitled or qualified to intervene - even when they suspect their interests are being threatened - because they have not been involved in the process. At that point, the minority can often successfully push through an unpopular decision by making the majority feel guilty (nonmaterial sanctions) for first letting the leaders do all the work and then "holding everything up" when they disapprove of the way it has been done. » (Leach 2005, 331-32)

Une conscience élevée de l'ampleur du défi que peut constituer le partage de pouvoir organisationnel permet d'identifier des moments comportant des risques particuliers et de mettre en place des occasions pour l'apprentissage et pour le transfert graduel des tâches de soutien.

## 6.3 Modes de distribution du pouvoir organisationnel

À partir de l'étude des activités de soutien et de pilotage, trois modes idéal-typiques de distribution du pouvoir organisationnel qui préservent l'esprit de coopération peuvent être distingués.

**Le partage du pouvoir organisationnel :** L'ensemble des travailleurs-associés est impliqué dans les délibérations et la prise de décision. Chaque personne est simultanément organisateur et organisé. Ils réussissent à intégrer les actions et décisions par l'alignement direct entre pairs. Des exemples qui se rapprochent de cet idéal-type sont l'IMPRIMERIE, la FROMAGERIE, la LIBRAIRIE et l'ENTREPRISE DE RÉUTILISATION DES MATÉRIAUX.

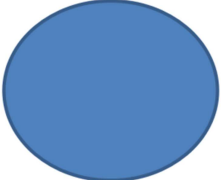

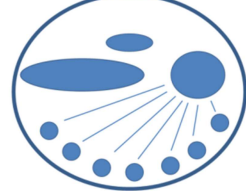
**La distribution égale du pouvoir organisationnel :** Pour un nombre de délibérations ou décisions, l'implication de l'ensemble des travailleurs-associés est requise. En même temps, un grand nombre de délibérations et décisions ont lieu dans des sous-groupes composés chaque fois de travailleurs-associés différents. Ou elles sont réparties entre différentes personnes. Chaque travailleur-associé est à la fois organisateur et organisé en fonction du domaine. L'intégration des actions et décisions est réalisée par l'alignement direct entre personnes et par l'alignement sur l'accord collectif. Là où l'intégration des actions et décisions entre pairs ne suffit pas, des tâches liées au pouvoir disciplinaire, au pouvoir de trancher des décisions ou au pouvoir d'intervenir dans la dynamique du groupe sont réparties entre sous-groupes et/ou personnes. Le BUREAU DE COMMUNICATION BLEU, le CABINET D'AVOCATS, et le SERVICE D'EMPLOI en sont des exemples.

**La distribution inégale du pouvoir organisationnel :** Certaines délibérations ou décisions nécessitent l'implication de l'ensemble des travailleurs-associés, d'autres sont prises en charge par des sous-groupes. Un certain nombre de tâches de soutien et de pilotage sont concentrées entre les mains d'un seul individu ou d'un petit groupe. Celui-ci prend aussi en charge des tâches liées au pouvoir disciplinaire, au pouvoir de trancher des décisions et au pouvoir d'intervenir dans la dynamique du groupe, généralement en dernier ressort. Ainsi, une division plus marquée entre organisateur(s) et organisés se dessine, bien que cette division soit atténuée par un travail d'égalisation du statut social. L'intégration des actions et des décisions reste en grande partie réalisée par l'alignement direct entre personnes et par l'alignement sur l'accord collectif. Cependant, l'intégration par l'utilisation du pouvoir disciplinaire, du pouvoir de trancher des décisions et du pouvoir d'intervention qui peut être exercé par l'individu ou le petit groupe y participe aussi. Cet exercice de pouvoir asymétrique n'est pas anodin, mais il est à noter que l'individu ou le petit groupe en

question s’aligne sur l’accord collectif. Le SERVICE DE SOINS À DOMICILE, le BUREAU DE COMMUNICATION VERT, le SERVICE IT et le BUREAU COMPTABLE sont proches de cet idéal-type.

Bien que les entreprises au sein desquelles le pouvoir organisationnel est distribué inégalement puissent, à première vue, ressembler à des entreprises qui n’actualisent pas un esprit coopératif, l’intégration des actions ne se réalise pas par intégration hiérarchique ni par l’exercice asymétrique du pouvoir sur autrui. Ces trois modes de distribution du pouvoir organisationnel reposent sur l’alignement direct entre pairs et l’alignement sur l’accord collectif. D’une part, chaque personne participe aux délibérations et aux décisions autour des activités qu’elle prend en charge. D’autre part, toute personne et groupe maintient un rapport non-médié au collectif pour assurer que les actions et décisions sont alignées sur l’accord collectif. Ils réussissent ainsi à intégrer leurs actions sans assujettissement.

**Figure 5 : Représentations de trois modes de distribution du pouvoir organisationnel**

Pouvoir organisationnel partagé	Pouvoir organisationnel distribué également	Pouvoir organisationnel distribué inégalement
		
<p><u>Explication figures</u> : Le grand cercle englobant représente le collectif des travailleurs ; les cercles moyens représentent des groupes (organes de décision, groupes de travail) ; les petits cercles font référence aux individus ; les lignes droites représentent un rapport de pouvoir asymétrique.</p>		

## 6.4 Conclusion

Les informateurs témoignent d'un fonctionnement où les activités de soutien et de pilotage – les activités organisationnelles au sens strict – sont exercées tout en prêtant attention au maintien du collectif. Au lieu d'une intégration des comportements par une intégration hiérarchique et par l'exercice de pouvoir sur autrui, les travailleurs visent à partager et distribuer le pouvoir organisationnel. L'intégration est réalisée par l'alignement des décisions et des actions sur l'accord collectif. Cependant, on peut constater que la réalisation des fonctions organisationnelles n'est que partiellement située au niveau de l'organisation au sens strict. En effet, si la coordination des actions et des décisions trouve sa source dans un rapport direct de chacun au collectif des travailleurs-associés, ce collectif autour du projet est à créer. De plus, si les activités disciplinaires ne sont pas attribuées à une personne exerçant un pouvoir sur les autres travailleurs-associés, il faudra logiquement que les personnes aient un intérêt à bien travailler et à se conformer aux normes du groupe ou qu'ils mettent en place d'autres mécanismes d'incitation et de discipline. Aussi, si l'exercice du pouvoir de trancher les décisions et du rôle de gardien de l'ensemble par une seule personne est à minimiser, les besoins liés à ces rôles sont à combler d'une autre manière. Enfin, si des aspects hiérarchiques sont peu ou pas présents au niveau des activités de production, d'autres manières de répartir et de coordonner le travail au quotidien sont à trouver. Pour comprendre le fonctionnement des entreprises étudiées, il faudra donc aussi prendre en compte le travail d'organisation réalisé au niveau des autres dimensions de l'entreprise.

## **7 Les conditions pour un pouvoir organisationnel partagé et distribué**

En complément du travail d'organisation investi dans les activités de soutien et de pilotage, les informateurs soulignaient l'importance du travail d'organisation au niveau du projet, des processus de production et de la communication entre travailleurs. Ils y insistaient notamment parce que le travail d'organisation dans ces domaines constitue à leurs yeux une condition nécessaire au partage et à la distribution du pouvoir organisationnel. Premièrement, on traitera le travail d'organisation au niveau du projet qui a pour but d'assurer l'intérêt de chacun dans le projet partagé (cf. chapitre 7.1). Les informateurs considèrent l'engagement individuel de chacun dans la réalisation du projet, comme un facteur essentiel de coordination des activités et de stimulation de l'effort individuel. Cet engagement réduirait la nécessité d'une intégration hiérarchique et augmenterait la motivation individuelle des travailleurs. L'engagement élevé pour le projet de l'entreprise contribuerait aussi à la volonté des travailleurs de contribuer au pilotage de l'entreprise. Deuxièmement, on abordera le travail d'organisation concernant les processus de production qui aboutit à une capacité de réglage élevée et une coordination des activités aux mains des travailleurs qui s'en occupent (cf. chapitre 7.2). Cela réduirait la quantité et la complexité des tâches de soutien à assurer au niveau de l'organisation et rendrait inutile une chaîne hiérarchique. Troisièmement, on développera le travail d'organisation investi pour faciliter la communication (cf. chapitre 7.3). Les informateurs ont souligné l'importance de la quantité et de la qualité de la communication entre pairs. La communication entre pairs doit pouvoir se substituer à la coordination par intégration hiérarchique, tant au niveau des activités qu'au niveau du projet, ainsi qu'à l'intervention hiérarchique en cas de comportements non-souhaités. La communication directe est considérée comme fondamentale pour constituer un collectif autour d'un projet partagé, ainsi que pour la prise en charge des tâches de production, de soutien et de pilotage. Les trois sous-chapitres suivants visent ainsi à montrer le travail d'organisation qui s'effectue au-delà de l'organisation au sens restreint.



## **7.1 Poursuite de l'engagement de tous pour le projet de l'entreprise**

Concernant le travail d'organisation réalisé au niveau du projet, les informateurs ne mettent non seulement en avant l'intérêt pour le projet mais aussi l'appartenance au groupe qui se constitue autour de ce projet. Ces éléments sont centraux dans la conception d'une coopérative de travailleurs. En effet, les travailleurs s'associent formellement à travers le partage des parts sociales et ils composent ensemble l'assemblée générale, l'instance suprême de prise de décision, qui détermine le projet et sa trajectoire. Cependant, ces éléments formels ne suffisent pas en soi pour constituer un collectif. Ce sous-chapitre vise à montrer le travail de création d'un collectif autour d'un projet partagé. Il s'agit d'un travail permanent (cf. chapitre 7.1.1.1) qui implique un engagement mutuel (cf. chapitre 7.1.1.2). Les nouveaux travailleurs sont généralement intégrés au collectif existant de manière graduelle (cf. chapitre 7.1.1.3). Les procédures de prise de décision collective (cf. chapitre 7.1.1.4) et de distribution des bénéfices de l'entreprise collective (cf. chapitre 7.1.1.5) jouent également un rôle dans la constitution et dans le maintien du collectif. Enfin, quelques difficultés et les solutions y apportées seront présentées (cf. chapitre 7.1.2).

### **7.1.1 Le travail d'organisation**

#### **7.1.1.1 (Re)constitution d'un collectif autour d'un projet**

Les travailleurs s'associent autour d'un projet qu'ils souhaitent réaliser ensemble et dont le contenu dépend de la constellation de leurs intérêts (qui peuvent être financiers, matériels, sociaux, idéologiques et psychologiques). Les intérêts des fondateurs sont à l'origine du projet initial. Ce projet initial influencera qui se joindra à l'entreprise, mais le projet évoluera aussi sous l'influence des intérêts de l'ensemble des associés, en rapport avec des changements dans l'environnement économique. Bien que les intérêts d'un travailleur ne soient pas identiques à ceux d'un autre, on peut distinguer les entreprises étudiées sur base de constellations d'intérêts distinctes, comme cela avait été remarqué lors de leur présentation. Un niveau élevé de rémunération est par exemple plus important dans le SERVICE DE SOINS À DOMICILE que dans l'IMPRIMERIE.

Le projet autour duquel les travailleurs s'associent, et qui nécessite l'accord de tous, est multidimensionnel. Au-delà du type d'activité, le projet englobe d'autres aspects dont

l'organisation du travail. Ceci motive aussi l'utilisation de la notion de projet plutôt que de finalité ou de but. Desreumaux et Bréchet (2013, 86) proposent le terme projet, qu'ils distinguent du terme 'but', pour souligner l'association fins-moyens dans l'« action qui se concrétise ». Ils ajoutent que « cette association fins-moyens dit tout simplement aussi que tous les moyens ne sont pas bons et que l'ordre des finalités et l'ordre instrumental sont considérés simultanément » (Desreumaux et Brechet 2013, 86). Le projet des entreprises étudiées contient aussi, outre le choix de l'activité de production d'un bien ou service qui assure les revenus des travailleurs, la qualité sociale et/ou écologique des biens et services, le mode d'organisation et les droits et devoirs des associés.

Les informateurs font presque tous mention de la qualité sociale ou écologique de leur produit. Cette qualité fait partie du positionnement de l'entreprise sur le marché, mais peut aussi être expliquée par l'intérêt que portent les associés à leur intégrité et à la qualité de vie au travail en tant que travailleurs. Par exemple, une grande partie des clients de l'IMPRIMERIE sont des associations, les matériaux et les imprimantes sont écologiques, et du soutien est offert à certains groupes d'action. Imprimerie-2 affirme l'intérêt de ces aspects pour lui :

« De nombreuses personnes vont travailler pour gagner toujours plus. Je veux aussi avoir assez, mais j'ai assez, donc je suis content. (...) Pour moi, le plus important est de faire quelque chose d'utile. Quelqu'un qui travaille à la chaîne chez Coca Cola, c'est aussi utile. Absolument. Si cette personne est contente. (...) Nous faisons peut-être d'autres choses. Le secteur culturel, c'est utile. La marche pour le climat etcetera, nous sommes plus impliqués dans ce domaine. Ce sont aussi des clients qui sont traités différemment chez nous qu'un client commercial. (...) C'est chouette, non ? Si, au final, tu peux te dire 'j'ai fait quelque chose d'utile après tout' (rires). C'est agréable de rentrer chez soi le soir avec une certaine satisfaction dans son travail. (...) Oui je viens travailler le matin, c'est mon travail, et je viens travailler ici avec plaisir, et je rentre chez moi le soir avec plaisir aussi. » (Imprimerie-2)

On peut comprendre, du récit d'Imprimerie-2, qu'il tire une satisfaction dans le fait de s'engager pour le produit et pour les clients. À l'inverse, travailler toute la journée pour quelque chose qui ne donnerait pas satisfaction aurait un impact négatif considérable.

Les travailleurs-associés concluent ainsi un accord non seulement sur le travail à réaliser ensemble, mais aussi sur la manière de le réaliser. Le projet de l'IMPRIMERIE inclut par exemple l'idéal de l'autogestion et le fait de ne pas travailler le weekend ou les soirs. Le projet du BUREAU DE COMMUNICATION BLEU contient le critère de travailler dans une structure où chacun se sent bien. Le projet du SERVICE DE SOINS À DOMICILE comprend le maintien du statut d'indépendant et d'une marge de manœuvre dans l'organisation des visites aux patients. Au sein du CABINET D'AVOCATS, le « partage complet des pouvoirs et des devoirs, des engagements aussi » (Avocats-1) est un des trois principes au centre du projet de l'entreprise.

Le projet de chaque entreprise est défini de manière explicite, parfois résumé dans une charte ou un autre document. La FROMAGERIE a formulé « les huit commandements de la FROMAGERIE », qui incluent : « les travailleurs-associés fonctionnent de manière équivalente dans un environnement de travail respectueux de l'humain » (n° 5) et « la FROMAGERIE possède une structure d'organisation claire portant l'attention à la continuité » (n° 7). L'IMPRIMERIE a aussi explicité par écrit son projet au moment où elle passait de la forme légale d'association à celle de société coopérative. Les travailleurs ressentaient à ce moment le besoin de mieux expliciter le projet :

« C'était moins défini sur papier à l'époque de l'asbl. Maintenant, c'est plus clairement écrit. Nous n'avions pas ce cadre de valeurs auparavant, même si on le vivait. (...) Tu peux avoir le ressenti d'un groupe de personnes que tous les regards sont pointés dans une certaine direction. Mais il peut y être encore une grande différence entre elles. C'était l'occasion d'avancer, de structurer. » (Imprimerie-1, 2014)

Une certaine explicitation et objectivation permet aux individus d'adhérer, de répondre et de faire leur le projet collectif (Desreumaux et Brechet 2013, 86). Librairie-1 lie le fait que les cinq travailleurs-associés trouvent toujours un accord à l'explicitation des valeurs partagées :

« Je suis là depuis six ans. On est cinq depuis quatre ans ou trois ans, je ne sais plus. Ça n'a jamais arrivé [de ne pas trouver un accord]. (...) C'est parce qu'on se ressemble aussi, on a les mêmes valeurs. On a fort discuté sur nos valeurs quand on a commencé le travail avec [agence conseil] il y a trois ans. Il nous a fait fort travailler là-dessus et on est bien d'accord sur les valeurs de la société. Qui sont pas toujours tip top les mêmes, mais dans les grandes lignes, oui. Et donc quand on n'est pas [d'accord], quand on a un doute, [quand] on a une discussion sur quelque chose, une décision, on revient toujours à ces valeurs. À se dire 'bon okay, qu'est-ce qu'il va le plus dans le sens de nos valeurs?', 'ah okay, ben, alors'. Ça paraît évident une fois qu'on sait : ça c'est la décision qu'il faut prendre. Ça c'est vraiment un outil qui est important. » (Librairie-1)

Les valeurs des associés ne sont pas tout à fait identiques, mais en 'travaillant' sur les valeurs, ils ont réussi à se mettre d'accord sur un ensemble de valeurs partagées, au point d'affirmer « on a les mêmes valeurs ». Ces valeurs ont été formalisées dans une charte, qui inclut aussi la mission de l'entreprise, et servent de guide lors des décisions à prendre. Donc, bien que les intérêts de chacun ne sont pas exactement les mêmes, les travailleurs-associés définissent un projet collectif dont le contenu est suffisamment intéressant pour que chaque associé puisse y adhérer. L'extrait d'entretien suivant témoigne aussi du fait que l'existence de priorités différentes ne met pas nécessairement en péril l'adhésion à un projet collectif :

« Tout le monde est d'accord et c'est aussi ce qui fait que c'est bon. Tous les membres de l'équipe, tous ceux qui travaillent ici, sont également d'accord sur ce point. Pour certaines personnes, certains [indicateurs clés de performance], sont plus importants que d'autres. Pour moi, faire la différence est très important [impact social]. Pour d'autres, c'est le temps et l'espace, la qualité, qui est très importante. Et pour d'autres, c'est : nous devons assurer que nous avons assez d'argent pour faire ce que nous faisons. » (Comm-bleu-2)

Tout le monde retrouve finalement ses préoccupations principales dans le projet et est prêt à porter le projet collectif avec les autres. Ceci est une réalisation qui implique un véritable travail de construction du projet, dont les composants seront présentés plus tard.

L'importance d'un projet collectif, porté par l'ensemble des travailleurs, a souvent été soulignée par les informateurs. Soins-1 dit par exemple qu'il est utile de prendre le temps pour le clarifier et l'expliquer :

« Si quelqu'un m'appelle demain pour me dire 'nous aimerions mettre en place une coopérative', la première chose que je dirai est : 'ne mettez pas de date limite, commencez à en parler maintenant et voyez où vous en êtes, mais ne mettez pas de date limite'. (...) Ce sont des leçons que nous avons [appprises] nous-mêmes. Nous nous sommes dit plusieurs fois '[ce jour] tout doit être bouclé', mais à chaque fois nous avons rencontré d'autres obstacles. Si nous les avions ignorés, nous aurions probablement eu des problèmes entre nous maintenant. Alors que maintenant nous avons démarré, ça a pris quatre ans, mais tout était réglé. Allez tout, c'était réglé à 70% et nous regardons tous dans la même direction. » (Soins-1, 2014)

Le SERVICE DE SOINS À DOMICILE existait déjà sous la forme d'un partenariat entre indépendants, mais la transformation en société coopérative nécessitait un engagement plus fort au projet et un collectif plus fort et durable. Cela explique l'utilité de prendre le temps pour arriver à un accord sur le projet, qui inclut les structures d'organisation, les droits et devoirs des associés ainsi que le système de rémunération. Soins-1 est convaincu que cet investissement a contribué à prévenir des conflits entre associés qui auraient pu mettre en péril la survie de l'entreprise. Comptable-1 insiste également sur l'importance d'investir du temps et de l'effort :

« Parmi notre clientèle nous avons déjà vu arrêter plusieurs coopératives, au bord de la faillite ou non. 'Nous sommes cinq et nous ne regardons plus dans la même direction, ce qui fait que nous avons une idée différente en tant qu'associés de notre entreprise, mais nous sommes ensemble dans l'atelier toute la journée et là on ne s'entend plus non plus. Nous sommes donc devenus un club de bagarreurs et cela ne fonctionne plus'. Les gens commencent à travailler contre eux-mêmes et deviennent méfiants, et c'est la fin de l'histoire à ce moment-là. C'est l'inconvénient de la coopération, je pense. Tu peux prendre le contrôle ensemble, mais tu dois être capable de le faire ensemble. Et si les regards ne sont plus dans la même direction, t'as un problème. Dans une petite entreprise, les employés ne sont pas les actionnaires et alors ce sont les actionnaires qui le résolvent, mais si c'est la même équipe, il n'y a personne pour le résoudre. Alors tu dois sortir de cette situation vous-mêmes. Pendant un certain temps, tu peux faire appel à un accompagnement externe et ce genre de choses, mais il y a une limite et si ça ne marche pas, alors ça ne marche pas. (...) Ce sont les faiblesses, mais il y a également des forces, bien sûr. » (Comptable-1, 2014)

Selon Comptable-1, l'accord sur le projet est un atout, mais le revers de la médaille est qu'il est également une condition nécessaire pour le bon fonctionnement de l'entreprise. Dès que les travailleurs-associés ne partagent plus un projet qui les oriente, la survie de l'entreprise est en danger parce que leur coopération au quotidien en dépend.

Si une ou quelques personnes ne se retrouvent pas ou plus dans le projet collectif, ils peuvent le remettre en question. Quand tout se passe bien, un accord est trouvé autour d'un projet modifié, mais il peut arriver que la rediscussion du projet aboutisse à une division en

deux groupes qui prétendent à l'entreprise. Imprimerie-4 et Imprimerie-1 racontent d'un conflit dans le passé de leur entreprise :

« Le grand conflit que nous avons connu en 2004 et le départ d'un certain nombre de personnes, c'était au point que les choses ont dû être travaillées par étapes. Il s'est avéré que les choses étaient irréconciliables et qu'une aide extérieure a été cherchée. Il s'agissait alors d'une sorte d'audit de l'IMPRIMERIE qui suggérait une structuration interne plus importante. (...) Un certain nombre de personnes ont ensuite tiré leurs conclusions sur cette base. (...) Il y avait un conflit qui n'a pas trouvé de résolution et, comment dire, il s'est progressivement transformé en une forme d'agressivité dans les comportements des gens. On sentait que, à la longue, ce n'était plus collégial. Finalement, ça s'est aggravé. Il faut trouver une issue parce que sinon... » (Imprimerie-4, 2014). « C'était une impasse en fait. » (Imprimerie-1, 2014)

Le conflit sur la définition du projet de l'entreprise collective ne trouvait pas de solution, la communication se dégradait et finalement les intérêts des travailleurs-associés se montraient trop divergents pour être accueillis dans une même entreprise. La menace à la survie de l'entreprise que posait cette division a pu être résolue par le départ d'un nombre de personnes qui en quelque sorte libéraient les autres, qui ont pu dès lors faire évoluer l'entreprise à leur gré. L'IMPRIMERIE a donc pu traverser cette période difficile sans détruire l'entreprise, ce qui est un risque vu la répartition des parts, et en maintenant un fonctionnement coopératif. Les travailleurs-associés de l'IMPRIMERIE, ainsi que d'autres entreprises dans cette étude, ont pu surmonter le type de conflits qui déchirent le collectif, mais il apparaît clairement des récits d'événements vécus comme des échecs, et qui ont profondément marqué leur vision sur le travail impliqué dans la constitution d'un collectif autour d'un projet partagé. Fromagerie-1 insiste par exemple sur l'adhésion de tous à une modification du projet même si cela prend du temps et malgré le fait que lui-même souhaite que les choses avancent :

« Parce qu'on avance tous ensemble et qu'on est aussi fort que le maillon le plus faible de ton organisation. (...) Souvent, tu sens que tout le monde n'est pas encore prêt, mais ça a été lancé et au final le bon sens dira 'd'accord'. (...) On ne force plus les choses, ou pas, allez, ça suit son chemin. Comme, par exemple, pour réaliser ceci, ça a pris au total, je pense, deux ans, avec la préparation et jusqu'au moment où tout le monde était d'accord. À ce moment, c'est encore avec beaucoup de réticence de la part de certains, du genre 'mais, si ça tourne mal...'. Mais ensuite, c'est l'assemblée générale qui en décide. Donc tu sens que c'est parti. Et c'est réalisé. Cela prend encore du temps avant que tout est digéré par tous et tourne et qu'on se dit 'waw, magnifique' (sifflement). Tout le monde dit maintenant 'waw !' (rires). Donc c'est comme ça, c'est un processus assez long. Alors que sinon, c'est 'ouais, on va juste faire ça et je décide ici et on rénove et...'. Ben, tu n'as pas à décider de cela. Nous décidons ensemble hein. Ce n'est pas si simple. » (Fromagerie-1)

Un processus par étapes, patience, confiance et une appréciation des contributions de chacun (même quand il s'agit de questions et d'hésitations) sont des éléments qui sont évoqués par Fromagerie-1 comme faisant partie du processus de décision qui doit aboutir à l'appropriation du projet par tous.

Le projet de l'entreprise change en fonction des activités qui sont elles-mêmes des adaptations à un environnement et à des intérêts changeants. Le changement du projet peut être réactif ou proactif, incrémental ou plutôt disruptif. Dans tous les cas, le projet initial autour duquel les personnes se sont associées ou sur base duquel elles ont rejoint l'équipe ne dure pas dans le temps et l'adhésion peut être remise en cause. Avocats-1 raconte qu'une journée de réflexion sur le projet et l'organisation interne est organisée une fois par an. Le but de celle-ci est d'adopter des modifications et de réaffirmer l'adhésion au projet modifié :

« Le modèle de départ a beaucoup évolué au fil du temps et est remis en question en permanence. Ça fait aussi partie du principe de fonctionnement. (...) Parce qu'on estime que si c'est figé, ça veut dire qu'on ne se repose pas chaque fois la question du sens. Donc on veut que le sens de départ soit constamment questionné, challengé, en permanence. Ça, et puis alors, aussi parce que... La première année ou les premières deux années, tout était clair parce que ça a été créé sur cette base-là claire. Après, il y a des gens qui arrivent, et donc il faut chaque fois voir si ce que eux perçoivent du projet est bien la même chose que... Et, même ceux qui étaient là au départ, est-ce qu'ils considèrent que c'est toujours ça qu'ils veulent ? L'année passée, il y a quatre associés qui sont partis, parce qu'en fait ils n'étaient plus en phase avec le projet. (...) Et ce départ a provoqué chez ceux qui restaient le fait... oui, bon, ils ne sont pas partis non plus pour des mauvaises raisons. Il y a aussi des choses dont il faut tenir compte pour continuer. Donc, c'est ça l'idée. Et alors, ce qui est très intéressant aussi dans le *challenging*, c'est que, ce sont les stagiaires justement. Parce qu'il y en a qui font acte de candidature pour devenir associé et d'autres pas, et chaque fois il y a des raisons pour lesquelles ils le font, ils ne le font pas. Alors, quand ce sont des raisons personnelles, ça ne rentre pas dans le débat. [Mais] parfois il y a des raisons sur le modèle, et sur les objectifs, et sur le sens. Et donc chaque fois, ça remet en cause les choses. L'organisation interne, elle évolue comme ça, en permanence. Bon, je dirai que les changements significatifs interviennent tous les vingt mois, quelque chose comme ça. » (Avocats-1).

L'adhésion des travailleurs au projet est mise en avant par Avocats-1, d'une part parce que le degré d'adhésion fournit des indications sur le bien-fondé du projet et sa nécessaire adaptation à l'environnement externe et interne, et d'autre part parce que le projet doit avoir du sens pour que les travailleurs puissent s'y associer. Avocats-2 parle aussi de l'importance de cette journée de renouvellement et de réaffirmation du projet collectif :

« Il manque un peu un projet... En fait, c'est ça, ils sont arrivés en 2015 avec un projet commun, mais avec les années le projet commun, il n'est pas répété chaque année en fait. Et donc, et c'est ici le travail qu'on va faire dans deux semaines, en février, c'est de réfléchir 'mais dans les deux ans, qu'est-ce que notre entreprise veut faire, quel est notre positionnement sur le marché?'. Enfin, vraiment des questions managériales communes. Et ça c'est quelque chose je pense qui manque très très fort dans ce système de générations. (...) En fait, j'ai l'impression que finalement ça dépend un peu de chacun, de comment les gens..., de l'énergie que les gens veulent bien mettre du côté positif. (...) Je pense que ça peut vraiment aider. Parce qu'alors les choses sont claires. [Pour être] sur une directive qui est commune, quoi. » (Avocats-2)

Selon Avocats-2, le projet initial n'est plus en mesure de fournir une base suffisamment solide assurant un degré élevé d'engagement des personnes et une orientation comparable de leurs comportements. Ainsi, la co-construction d'un projet constitue en même temps le collectif. Le processus sert à réunir les différentes générations, les anciens et les nouveaux,

autour de la réalisation d'un même projet. Plutôt qu'une *adaptation* des nouveaux travailleurs au projet des anciens, l'*adoption* du projet est visée ce qui implique leur participation dans la construction du projet collectif. De cette manière les différents travailleurs constituent et reconstituent une nous-relation autour du projet. Donati et Archer soulignent que la nous-relation demande le renouvellement des engagements :

« We re-monitor our commitments to the 'We' and reflexively re-determine *how* we will stand with *whom* in solidarity. (...) Such re-evaluations are unavoidable because we ourselves change as do the 'We's to whom we belong and the 'You's that are most expressive of who we are because they represent our ultimate concerns. In both cases, the question is whether or not to continue our previous dedication to that 'We' or that 'You', *despite* the changes undergone by both. » (Donati et Archer 2015, 121)

Idéalement, les associés renouvellent leur engagement vis-à-vis du collectif et du projet en continu. L'organisation d'une réunion y dédiée peut être utile et est parfois nécessaire, mais la constitution et reconstitution du collectif n'est pas confinée uniquement à ces moments. Parce que les travailleurs-associés sont confrontés à l'environnement économique au quotidien, s'intéressent à leur entreprise collective et se côtoient, ils font évoluer le projet graduellement tout en maintenant l'intérêt de chacun. « Le modèle qui se dessine à travers ce travail d'institution jamais relâché est celui d'une institution continuée, au sens où elle ne cesse jamais d'être interpellée et ré-inventée : la pression institutante ne fléchit pas » (Nicolas-Le Strat 2016, 95). Certes, dit Nicolas-Le Strat, au fur et à mesure certains acquis prennent forme et s'institutionnalisent, « mais ils ne doivent pas, pour autant, être disjoints ou dissociés des processus qui leur ont permis d'émerger » (Nicolas-Le Strat 2016, 59). Ainsi, l'explicitation et l'objectivation d'un projet collectif ne doit pas mener à une réification. Par la participation active et continuée des travailleurs-associés aux processus d'adaptation du projet, la réification de l'entreprise est empêchée. Les participants sont pleinement conscients du fait que ce sont eux qui construisent les institutions et qu'ils peuvent les modifier. Dans les mots de Castoriadis : ils créent des « institutions dont l'intériorisation par les individus ne limite pas, mais élargit leur capacité de devenir autonomes » (Castoriadis 1975, L'Institution imaginaire de la société, cité dans Appay 2012, 35). Ainsi, l'« activité instituante continuée au-delà du seuil de l'acte inaugural » est d'une nécessité absolue pour le commun (Dardot et Laval 2015, 444).

#### **7.1.1.2 Un engagement mutuel**

En s'associant à d'autres pour la réalisation d'un projet collectif, les personnes s'engagent pratiquement, juridiquement, financièrement et moralement dans un groupe. Soins-1 décrit

le moment où les infirmiers et infirmières qui travaillaient déjà ensemble sous forme d'un partenariat entre indépendants, ont fondé la société coopérative :

« [Un long processus] avec le résultat qu'en janvier nous sommes tous allés signer chez le notaire et que tout le monde a eu le sentiment, ou moi j'avais le sentiment, et je trouve que c'est un sentiment très agréable à avoir, que tout le monde était en fait fier de cette signature : 'dès maintenant, c'est vraiment tous ensemble'. (...) [Intervieweur : Quels sont, selon vous, les facteurs de réussite qui expliquent pourquoi les choses semblent bien fonctionner chez vous ?] Tout d'abord, ce que je viens de dire, dès que nous sommes sortis, ce sentiment de fierté de chacun d'entre nous d'être ensemble une entité : nous fonçons, ensemble. » (Soins-1, 2014)

Plus tard dans l'entretien, il ajoute encore :

« Que chacun, en partie, devait commencer à lâcher un peu prise, que le 'je' en soi n'est plus important mais que le 'nous' devient important. » (Soins-1, 2014)

Pour Soins-1, faire partie d'une entreprise partagée est plus impliquant que la participation au partenariat. La signature de l'acte par les treize travailleurs-associés marque un moment de passage vers la constitution d'un collectif. Elle ne peut pas être séparée du processus de délibération et de réflexion qui le précède et pendant lequel les participants surmontent leurs doutes. Il n'y a pas de doute quant à l'effet profond du processus d'institution d'une entreprise collective, mais les témoignages montrent aussi la grande signification du moment où une personne rejoint un collectif déjà constitué. L'engagement prend un caractère explicite par le statut d'associé, accordé quand la candidature d'une personne est acceptée par les autres associés et quand elle achète des parts sociales.

En devenant associé, les personnes renoncent à la fois à la subordination et à l'indépendance. L'engagement est mutuel, de longue durée et fait exister une co-obligation. Les travailleurs-associés se lient durablement pour réaliser un projet collectif.

« Si t'as, par exemple, cinq indépendants qui décident de travailler ensemble, t'as toujours ces intérêts individuels qui continuent à entrer en jeu. Alors qu'ici, c'est en fait absorbé dans un intérêt commun. » (Imprimerie-4, 2014)

« Tu t'efforces en fait d'obtenir une implication commune qui devrait être similaire. » (Imprimerie-1)

L'idée n'est pas celle d'une collaboration libre basée sur une convergence temporaire d'intérêts individuels. Fromagerie-1 mentionne que des personnes externes craignent de devoir abandonner leur liberté de pouvoir changer facilement de job :

« Si t'en parles et tu expliques ce que nous faisons réellement, beaucoup de gens disent 'ah oui, ok, c'est aussi possible de cette façon'. Mais, ils pensent toujours qu'ils vont devoir abandonner une partie de leur liberté, alors qu'en fait ils se trouvent encore plus dans une forme d'esclavage que n'importe qui, parfois (...). [Intervieweur : Qu'est-ce que vous entendez par esclavage ?] Je pense, le fait que tu fais ton boulot, et que tu peux changer de boulot, mais tu pars de toi-même. Dans le sens de 'je vais travailler pour avoir une certaine liberté financière'. Chez beaucoup, j'ai l'impression depuis longtemps que les gens de moins en moins... C'est



aussi pourquoi nous avons commencé notre entreprise de cette façon, parce que tu sens que les gens vont travailler mais en fait ils se fichent de ce qu'ils font. » (Fromagerie-1)

Fromagerie-1 dénonce la liberté qui existe dans d'autres entreprises, et qui consiste en pouvoir quitter le job et ne pas être lié à d'autres personnes, comme une liberté superficielle. Pour lui, la vraie liberté se trouve dans l'expérience de faire un travail qui génère du sens et sur lequel il exerce une maîtrise. Il ne considère pas comme problématique l'engagement durable auquel il a consenti, et il le voit plutôt comme la base d'une liberté plus profonde. Peinture-1, aussi, remarque en parlant des personnes qui auraient des difficultés à fonctionner au sein de leur entreprise, qu'il s'agit d'un véritable engagement entre personnes :

« Ils existent des gens qui ne veulent pas, ou ne sont pas capables, de renoncer à cette partie d'eux-mêmes. Pas de problème hein. Je trouve que la coopération est un peu un bien inexploré, une approche inexplorée pour être actif économiquement. (...) Encourager les gens à avoir davantage confiance dans la coopération au lieu de la regarder avec méfiance, car c'est en fait de cela qu'il s'agit. » (Peinture-1)

Dans l'expérience de Peinture-1, beaucoup de personnes ne sont pas prêtes à s'investir dans un groupe. Le fait de se lier à d'autres et d'abandonner son agentivité autonome est pourtant une caractéristique du fonctionnement de son entreprise. Les individus acceptent de contribuer à un projet collectif en échange d'avantages offerts par la coopération tout en maintenant un droit de co-détermination. Soins-3 affirme le caractère coopératif de son entreprise et fait allusion à l'obligation qui en découle :

« Tu ne travailles pas pour toi-même et pour juste gagner ta vie. Tu travailles pour un cabinet. (...) que tu travailles ensemble d'une certaine manière pour maintenir cela. » (Soins-3)

De l'engagement mutuel à entreprendre une action collective naissent des obligations vis-à-vis des autres. Gilbert (1989; Donati et Archer 2015) mobilise l'exemple d'une promenade pour expliquer l'obligation. Elle affirme que les personnes qui se promènent ensemble comprennent que chacune d'entre elles est en droit de demander un ajustement de l'autre s'il se comporte d'une manière qui a un impact négatif sur l'accomplissement de la promenade. L'exemple montre clairement que les obligations sont en lien avec le but qui était décidé ensemble (d'aller du point A au point B ensemble) et qui ne peut être réalisé que par la coopération. De manière similaire, la relation qui lie les travailleurs-associés implique une co-obligation reconnue et acceptée via l'association entre personnes qui s'engagent explicitement à coopérer pour la réalisation du projet collectif. Cependant, en contraste avec l'exemple de la promenade, la durée de l'engagement et la nécessaire division du travail rendent difficile le maintien d'une telle relation au-delà de sa création initiale.

La relation qui lie les travailleurs-associés est différente de la relation entre employés et employeur et de la relation entre travailleurs indépendants. Ceci pose la question du statut social des personnes, une question importante car elle structure le monde du travail. Deux

statuts principaux existent actuellement au sein des entreprises : en tant que salarié, un travailleur est lié à l'entreprise par un contrat de travail ; en tant qu'indépendant, un travailleur est lié par un contrat de prestation de service. Généralement, un contrat de prestation de service peut être considéré comme un contrat 'fermé', dans le sens où il contient des spécificités sur les prix des produits et services fournis ainsi que sur leur quantité et qualité (Abrahamsson 1993, 210-12). Un contrat de travail, au contraire, est plutôt 'ouvert'. Le montant ou les principes de la rémunération sont définis, le temps également, mais il y a peu de spécificités sur ce qui est attendu en termes de prestation. Au lieu de détailler les exigences, le contrat contient une subordination des comportements du salarié aux ordres de l'employeur représenté par la direction (Abrahamsson 1993, 2012). Cette subordination est soumise à l'application du droit social et des protections du salarié.

Ni le statut de salarié ni celui d'indépendant ne reflète la situation d'un travailleur-associé, lié aux autres travailleurs-associés par l'engagement mutuel de réaliser un projet partagé et qui consent à accepter le résultat des décisions collectives. Avec une Déclaration mondiale sur le travail associé coopératif, l'Organisation internationale des coopératives de production industrielle, d'artisanat et de services tente de mettre sur le devant de la scène une troisième modalité de travail :

« Présentement, les êtres humains exercent leurs activités professionnelles selon trois modalités fondamentales: a) de manière indépendante comme leurs propres employeurs, chacun se définissant dans ce cas selon ses propres capacités et se régulant de manière autonome; b) comme salariés dépendants, continuellement subordonnés à un employeur qui se limite à fournir une rémunération, produit de négociations individuelles ou collectives; ou c) sous une troisième forme, celle du travail associé, par laquelle le travail et la gestion sont exercés conjointement, sans les limites inhérentes au travail individuel, et sans dépendre exclusivement des règles du travail salarié conventionnel. » (CICOPA 2005, 1)

La Déclaration mondiale inclut un certain nombre de caractéristiques et de règles de fonctionnement interne qui permettent de distinguer les coopératives de travail associé des autres entreprises. Cependant, la considération d'un troisième statut social ouvre à de nombreuses questions extrêmement complexes qui doivent être abordées avec la plus grande prudence vu les risques pour les acquis du droit social.

Les entreprises étudiées doivent combler le manque d'un statut social adapté. Neuf des seize entreprises ont choisi pour un statut social uniforme des travailleurs-associés. Quatre parmi elles - l'IMPRIMERIE, l'ATELIER DE MÉTAL, le SERVICE-IT et l'ENTREPRISE DE RÉUTILISATION DES MATÉRIAUX – ont opté pour le statut de salarié. L'adoption de ce statut a été motivée par l'accès qu'il donne à la sécurité sociale, par la volonté d'éviter une incertitude quant aux droits acquis et quant à la fiscalité familiale, et par une administration personnelle réduite. Le statut d'indépendant a été choisi pour tous les travailleurs-associés du SERVICE DE SOINS À DOMICILE, du CABINET D'AVOCATS, de l'ENTREPRISE DE CONSTRUCTION, de la FROMAGERIE et de la LIBRAIRIE. Les raisons mentionnées pour opter pour ce statut sont l'esprit de coopération libre, les règles de rémunération plus flexibles (modification en fonction du

résultat collectif ou individuel), la réduction du taux de fiscalité personnelle et du coût salarial, et la réduction de l'administration au niveau de l'entreprise. Une personne peut être très attachée à l'un ou l'autre statut social, ce qui fait que les considérations autour du statut social sont aussi influencées par la facilité de trouver des personnes intéressées à travailler sous l'un ou l'autre statut.

Dans sept entreprises, les deux statuts co-existent. Dans ce cas, ce sont souvent les fondateurs qui ont le statut d'indépendant tandis que les personnes qui ont rejoint plus tard ont pu intégrer l'entreprise sous statut de salarié. Cependant, par la loi, chaque statut social doit être lié à une situation de travail distincte. Dans l'ENTREPRISE DE PEINTURE, le BUREAU DE COMMUNICATION VERT, le GROSSISTE ALIMENTAIRE et le BUREAU COMPTABLE, la distinction entre statut d'indépendant et statut de salarié correspond à la distinction entre personnes qui s'occupent davantage de la gestion de l'entreprise et les autres travailleurs. Au sein du BUREAU COMPTABLE, les travailleurs pouvaient jusqu'à récemment choisir le statut qui leur convenait, mais cela a été changé dans le sens d'une distinction entre associés responsables pour la gestion et autres travailleurs-associés. La raison mentionnée par Comptable-1 est liée à l'engagement qui peut selon lui être attendu d'un salarié :

« Du fait que les choses ont évolué historiquement, du fait de la manière dont elles ont évolué, nous avons toujours utilisé les deux statuts : indépendant et salarié. Indépendamment du fait d'être un associé ou non. Ce n'était pas lié à ça. [Intervieweur : C'était donc un choix personnel ?] Oui. Mais nous avons également estimé que cela n'est pas vrai, au moment décisif ce n'est pas vrai. À ce moment, l'associé de référence dit : 'Je veux partir et j'ai un préavis de huit semaines'. Et tu ne peux rien faire contre. De mes copropriétaires, j'attends quelque chose de différent. J'attends de mon copropriétaire qu'il me dise : 'Je veux vraiment quitter cette entreprise, mettons-nous autour de la table et voyons comment résoudre ce problème'. C'est pourquoi, dès que nous avons créé ce type d'associé, nous avons dit très clairement : 'quiconque devient associé de référence est indépendant'. Donc copropriétaire avec toutes ses conséquences. (...) Être propriétaire chez BUREAU DE COMPTABLE signifie maintenant que t'es associé de référence, t'as investi de l'argent et pas mille euros symboliques. » (Comptable-1)

La définition d'associés responsables de la gestion s'entend ici au sens large. Le statut d'indépendant n'est pas limité à l'équipe de gestion composée de trois comptables. Parmi les dix associés actuels (sur un total de quatorze travailleurs), huit associés sont responsables de la gestion de l'entreprise et ces derniers travaillent donc sous statut d'indépendant.

Dans trois entreprises, la situation de travail des indépendants et des salariés n'est pas clairement distincte. Chez le SERVICE D'EMPLOI, les deux fondateurs ont le statut social d'indépendant alors que deux autres membres du groupe de travail stratégique travaillent sous statut de salarié. Au sein du BUREAU DE COMMUNICATION BLEU, les fondateurs ont le statut d'indépendant mais un des quatre autres travailleurs-associés travaille également sous statut d'indépendant. La plupart des travailleurs de l'ENTREPRISE DE FABRICATION DES ÉCOMAISONS sont des indépendants. Cependant, ils ont décidé d'augmenter le nombre des personnes qui travaillent sous statut de salarié (surtout pour les futurs embauchés) afin

d'être mieux classé pour participer aux marchés publics. Ces personnes seront tout de même invitées à devenir associées.

**Tableau 10 : Statut social des travailleurs-associés**

Légende :

- Les chiffres à côté des entreprises : le nombre de travailleurs-associés en rapport avec le nombre total de travailleurs

	Statut social des travailleurs-associés	Remarques
Imprimerie (7/7)	Salarié	
Service de soins à domicile (19/32)	Indépendant	
Bureau de communication bleu (6/8)	Indépendant + salarié	Les quatre fondateurs, et une autre personne qui ne souhaite pas être salarié, ont le statut d'indépendant
Entreprise de peinture (5+5/20)	Indépendant + salarié	Distinction entre les cinq gestionnaires (indépendant) et les autres (salarié)
Cabinet d'avocats (11/17)	Indépendant	
Atelier du métal (0/7)	Salarié	
Bureau de communication vert (11/13)	Indépendant + salarié	Distinction entre les trois gestionnaires (indépendant) et les autres (salarié)
Entreprise de construction (4/4)	Indépendant	
Service d'emploi (20/30)	Indépendant + salarié	Les deux fondateurs ont le statut d'indépendant, tous les autres le statut de salarié
Fromagerie (10/16)	Indépendant	
Service IT (27/30)	Salarié	
Librairie (5/9)	Indépendant	
Grossiste alimentaire (8/10)	Indépendant + salarié	Distinction entre les administrateurs délégués (indépendant) et les autres (salarié)
Entreprise de réutilisation des matériaux (7/10)	Salarié	
Entreprise de fabrication des écomaisons (10/12)	Indépendant + salarié	La plupart est indépendant, quelques-uns ont le statut de salarié
Bureau comptable (10/14)	Indépendant + salarié	Distinction entre huit associés responsables pour la gestion de l'entreprise (indépendant) et deux autres (salarié)

### 7.1.1.3 Intégration progressive

L'engagement mutuel n'est pas total au moment de l'arrivée d'une nouvelle personne au sein de l'entreprise. Cornforth (1995) et Stryjan (1994) soulignent l'importance de la sélection et de la socialisation pour le maintien d'une participation active. Les travailleurs en place ainsi que le nouveau embauché ont besoin de savoir s'il est intéressant de s'associer. Ce processus de « faire connaissance » va au-delà du processus de recrutement. Pour le collectif déjà constitué, il y a un enjeu de protection de leur projet, tant par rapport aux finalités que

par rapport à la manière de travailler ensemble, y compris la coordination entre pairs et l'implication dans les activités de soutien. La personne qui cherche à s'intégrer dans l'entreprise a besoin de savoir dans quel collectif il va s'investir moralement et financièrement.

On observe partout un délai avant d'accéder au statut d'associé, et dans quelques entreprises, une trajectoire d'intégration progressive est mise en place. La première étape de cette trajectoire est le processus de recrutement. Le but est de trouver des personnes disposant de compétences complémentaires qui peuvent aussi adhérer au projet existant et s'entendre avec les travailleurs en place. Quatre catégories de critères reviennent : les compétences dans le métier, l'intérêt pour le projet, des attitudes de travail et de communication propices au travail coopératif, et la volonté et la capacité de co-porter l'entreprise. Les accents mis sur ces critères peuvent différer en fonction du marché de travail et des priorités définies dans le projet de chaque entreprise. Par exemple, eu égard à la pénurie des travailleurs qualifiés, il est difficile pour l'ATELIER DE MÉTAL de poser d'autres critères de sélection que les compétences du métier. La volonté et la capacité (compétences de gestion, investissement financier) de co-porter l'entreprise interviennent souvent dans la deuxième ou même troisième étape de la trajectoire d'intégration. Par contre, l'intérêt pour le projet et les attitudes propices au travail coopératif constituent des critères importants dès le moment du recrutement. Imprimerie-4 insiste sur ce deuxième aspect :

« Trouves des personnes qui sont du même avis concernant la coopération. Parce que sinon, en un rien de temps, tu te retrouves avec des problèmes et des conflits (...). Mais, les gens s'engagent à cela. Je veux dire, si les personnes ont postulé et ont été recrutées, cela a été discuté sérieusement : 'Nous travaillons de cette façon et nous n'avons pas de patron, et on attend de vous que vous soyez capable de travailler de manière autonome, de prendre des responsabilités au sein du groupe', et ainsi de suite. Ce sont des choses qui doivent être discutées. Et si quelqu'un dit 'Je ne peux pas travailler sans patron, je ne peux pas faire ça', alors il ne sera pas pris, c'est aussi simple que ça. » (Imprimerie-4)

Dans cette optique, quelques informateurs mentionnent qu'une expérience dans une organisation de jeunesse ou en tant que bénévole dans une association est considérée comme un atout lors du recrutement. Au sein du BUREAU DE COMMUNICATION BLEU, une attention est également portée à la capacité du candidat de travailler de manière coopérative :

« Nous attendons beaucoup d'indépendance et de responsabilité, donc pas quelqu'un qui ne peut que faire un travail purement exécutif, je pense que ce sera très difficile. Parce que ce n'est pas l'idée que nous allons diriger d'autres personnes en leur disant 'il faut faire comme ça maintenant. » (Comm-bleu-3)

En même temps, il est reconnu qu'une partie de l'apprentissage se fera après le recrutement :

« C'est ça qui est très difficile, d'imposer ces attentes dès le départ. Ce n'est pas non plus l'intention. C'est quelque chose qui arrive au fil du temps, une transformation peut-être. Les personnes qui travaillent ici maintenant, [collègue] par exemple, [autre collègue] aussi, ont commencé comme stagiaires et étaient très timides au début... ils ont vécu avec nous la cette

transition vers le sclr [société coopérative]. Et ils sont devenus deux personnes totalement différentes. » (Comm-bleu-5)

« Notre stagiaire précédente était très timide, mais au bout de trois semaines il y avait déjà une évolution : elle se sentait bien et elle osait dire quelque chose quand même. » (Comm-bleu-3)

Les compétences de travailler de manière coopérative ne doivent pas nécessairement avoir été acquises au préalable selon Comm-bleu-5 et Comm-bleu-3, car les nouveaux entrants sont amenés à adopter les attitudes et les comportements qui correspondent au mode de fonctionnement de l'entreprise. Leur expérience positive est potentiellement liée au fait qu'ils ont recruté des personnes sans beaucoup d'expérience de travail.

La procédure de recrutement varie selon l'entreprise. Certaines entreprises ont développé des outils de sélection (des critères détaillés, des tests, des questionnaires) alors que le processus est plutôt informel dans d'autres entreprises. Au sein du SERVICE D'EMPLOI un outil a été développé pour identifier et discuter la correspondance entre les intérêts financiers-économiques, relationnels, culturels et sociétaux de la nouvelle personne et les intérêts (agrégés) des associés. Un test de personnalité et un outil d'évaluation de l'ouverture au développement personnel est utilisé par le BUREAU DE COMMUNICATION VERT. Dans d'autres entreprises, la procédure est plutôt gérée de manière informelle. Au sein de la FROMAGERIE, la procédure porte beaucoup sur le ressenti des collègues :

« Il s'agit du caractère et de qui tu es. Et de savoir si la personne a envie de foncer et si elle peut trouver sa place. Donc les candidatures chez nous, c'est aussi... d'abord des lettres et ensuite la sélection par le département. Allez, un département a besoin de quelqu'un et ces personnes vont ensuite sélectionner. Puis, à un moment donné, ils arrivent dans le groupe. Ils passent une journée avec nous et prennent le repas avec nous. Alors tu vois assez vite, ok c'est quelqu'un qui.... (...) Ça dépend un peu. En partie la constellation du groupe au moment que quelqu'un se joint, le type de personnes qui sont déjà là. Le sens de l'humour est très important, vraiment (rires). » (Fromagerie-1)

Fromagerie-1 explique que la procédure consiste en deux phases. L'équipe dans laquelle la personne sera active gère la sélection initiale. Ensuite, la personne sélectionnée travaillera avec l'équipe et sera invitée à faire connaissance avec l'ensemble de travailleurs-associés dans un contexte informel. En lien avec la priorité donnée au critère de l'envie de prendre initiative et de l'intégration sociale, leur procédure vise l'observation de la personne en situation de travail ainsi que l'implication et la validation de tous les travailleurs-associés avant l'embauche.

Le recrutement est souvent pris en main par un sous-groupe de travailleurs, fixe ou de composition variable avec une place importante pour les futurs collègues directs. L'implication ou non de l'ensemble des travailleurs lors du recrutement semble être en lien avec l'influence que peut exercer la personne dans et sur le groupe (qui elle-même dépend du nombre des travailleurs et de la trajectoire d'intégration).

Après le recrutement, il y a un délai avant de devenir associé. Au sein du SERVICE IT, les critères de recrutement sont plutôt minimaux : des compétences du métier, une attitude active au travail (avoir « la gnaque ») et être « curieux par rapport à la coopérative ». Mais une année de formation et d'accompagnement est prévue pour les nouveaux engagés. Service-IT-1, le directeur général, explique :

« C'est pour permettre aux personnes de comprendre le fonctionnement, de voir si ça matche bien entre les personnes et nous, et aussi pour les former. (...) Participer à une AG (assemblée générale), si on ne sait pas lire les comptes et un bilan par exemple, ça ne sert à rien d'aller à une assemblée générale quoi. Enfin, c'est ce qu'on se dit en tout cas dans notre perception des choses. On veut que les choses soient transparentes et que les gens puissent voter en connaissance de cause. » (Service-IT-1)

Il décrit ce qu'ils ont mis en place :

« Il y a un accompagnement qui est fait. Donc il a un parrain, c'est une personne dans l'équipe qui peut faire référence, poser des questions qui sont liées par exemple à l'organisation. Et ce parrain n'est jamais un supérieur hiérarchique. Comme ça, on est sûr aussi qu'il n'y a pas de biais par rapport à ça, quoi qu'il en soit. Et qui est déjà associé, une personne qui est déjà associée. Alors, ensuite, il y a l'accueil le premier jour. En fait c'est quasiment toute la journée, trois quarts de journée, où il va rencontrer [collègue], il va me rencontrer, il va rencontrer le responsable d'équipe, il va rencontrer son équipe, et cetera. Puis après ça, on a mis en place ce qu'on appelle parcours de l'associé et donc ça dure une petite année on va dire. Pendant cette petite année il y a des journées de formation avec moi, il y a des journées avec..., il y a des rencontres avec le conseil de travailleurs associés.... Il y a vraiment tout un aspect plus formation on va dire, et accompagnement, pour devenir associé. Et puis il y a des évaluations aussi qui sont faites par le conseil de travailleurs associés sur base de notre charte en disant 'ben tiens, là c'est bon, ça correspond à la charte ou là ça dérape', ce genre de choses. Donc on fait un feedback à la personne en disant 'voilà, aujourd'hui, si on était en AG [assemblée générale], qu'on devait débattre du fait si tu puisses devenir associé ou pas, on trouve que de manière générale ça fonctionne, mais là on trouve que ça disfonctionne et tu devrais t'améliorer et cetera. » (Service-IT-1)

Le nouveau embauché suit des formations et dispose d'une personne de référence pour des questions autour de l'organisation de l'entreprise. Il prend aussi connaissance de ce qu'est attendu de lui en tant qu'associé et il prépare sa candidature d'associé, qui doit être approuvée par le conseil des travailleurs-associés et l'assemblée générale.

La période entre le recrutement et l'accès au statut d'associé n'est pas toujours accompagnée de dispositifs spécifiques. D'autres caractéristiques de cette période varient, elles aussi, selon l'entreprise. La durée du délai est généralement un an, à quelques exceptions, comme au SERVICE DE SOINS À DOMICILE et au CABINET D'AVOCATS. Dans le CABINET D'AVOCATS, il est possible de postuler pour devenir associé après le stage, d'une durée de trois ans. Toutefois, les avocats-stagiaires participent à tous les groupes de travail et à la plupart des lieux de décision. C'est d'ailleurs fréquent aussi au sein d'autres entreprises, que les travailleurs qui ne sont pas encore associés participent déjà à tous ou presque tous les lieux de décision. Au sein du SERVICE DE SOINS À DOMICILE, par contre, la position des non-associés dans l'entreprise est distincte de celle des associés. En fait, le parcours professionnel connecte

l'engagement dans les tâches de soutien, la participation à la prise de décision et la rémunération. Le but est d'encourager le développement de l'entreprise. Avant de devenir associés, les nouveaux embauchés doivent développer leur maîtrise professionnelle et montrer qu'ils sont prêts à s'investir pour co-porter le projet collectif. Soins-3 explique pourquoi un nombre de travailleurs ne sont pas encore associés :

« À l'époque [au moment de la fondation de la société coopérative], tous les collègues devenaient immédiatement des associés. Nous n'avions donc pas eu à faire nos preuves, comme les autres collègues ont peut-être à faire maintenant. Je pense que c'est aussi parce que peut-être ils ne sont pas encore totalement à la pointe (...). Mais aussi, la plupart d'entre eux, les plus récents collègues qui ont été embauchés, sont fraîchement sortis de l'école. (...) Je pense que c'est le cas en quelque sorte que tu dois encore prouver que tu veux t'engager pour le groupe et qu'il ne s'agit pas seulement de ton travail, pas seulement de prendre soin des patients, mais également de tout le reste. » (Soins-3)

Il est attendu que tout le monde participe à la formation continue afin de pouvoir offrir des soins spécialisés aux patients. Pour les associés, une participation plus active aux groupes de travail et aux différentes réunions est attendue. Des infirmiers et infirmières expérimentés et engagés peuvent devenir associés plus rapidement, sur base d'une proposition par le responsable de la tournée. Au sein de la FROMAGERIE, comme au SERVICE DE SOINS À DOMICILE, le passage de non-associé à associé marque un vrai changement : Dès qu'il sera associé, le travailleur s'occupera des tâches de soutien au niveau de son équipe (la plupart des équipes sont composées d'associés et de non-associés) et au niveau de l'entreprise en participant aux réunions, parmi lesquelles le comité exécutif qui a lieu toutes les deux semaines. Le délai d'attente pour devenir associé est fixé à deux ans. Dans la grande majorité des autres entreprises, le fait de devenir associé change peu aux responsabilités et à l'accès aux réunions, déjà ouvertes à l'ensemble des travailleurs.

Dans quelques entreprises, un deuxième passage est prévu par la différenciation de deux ou plusieurs catégories d'associé. Comptable-1 détaille le raisonnement au sein du BUREAU COMPTABLE :

«[Tout au début] nous avons très brièvement joué avec l'idée que si tu veux venir travailler au BUREAU COMPTABLE, tu dois être associé. Ça n'a pas duré longtemps. Parce que, quand tu mets une annonce d'emploi dans le journal pour chercher un collaborateur supplémentaire, quelqu'un postule, et la première chose que tu dis à cette personne est : 'vous allez devoir être indépendant, vous allez devoir mettre de l'argent sur la table pour travailler ici'. Premièrement, ce n'est pas comme ça que tu trouves des gens. Deuxièmement, ce n'est pas non plus comme ça que ça marche. Nous avons appris, très clairement, que si l'on veut travailler ensemble dans une entreprise que l'on dirige également ensemble, il faut que les regards soient dans la même direction et que l'on soit capable de former une bonne équipe. En d'autres termes, nous avons besoin de temps pour apprendre à nous connaître. 'N'hésitez pas à nous rejoindre, vous êtes le bienvenu, vous pouvez participer au maximum à nos politiques à tous les niveaux, mais franchir le pas formel de devenir co-propriétaire de l'entreprise, cela prend du temps'. Il y a 10 ou 20 ans, nous avons déjà joué un peu avec ça : ça devrait être trois ans, non, trois ans c'est peut-être un peu long. Mais nous avons quand même prévu une période tampon. Ce que nous avons dit maintenant, assez récemment, c'est que c'est possible de devenir actionnaire



coopératif chez nous, assez rapidement, mais c'est plutôt symbolique. Il s'agit d'acheter un certain nombre de parts sociales, mais pas trop. Non pas parce que vous ne devriez pas avoir votre mot à dire, mais pour ne pas vous donner le faux sentiment d'être copropriétaire de l'entreprise. Mais pour vous garantir que vous participez à toutes les lieux de décision. S'il y a une assemblée générale demain, vous serez membre : vous serez autour de la table avec nous, vous pourrez dire ce que vous pensez, ça oui. Pour devenir ensuite, dans une deuxième étape, ce que nous appelons maintenant 'associé de référence'. » (Comptable-1)

Au départ, ils prévoyaient que tout le monde devait tout de suite devenir associé. Mais cette idée a été abandonnée rapidement, en faveur d'un délai. En raison de l'investissement financier et du pouvoir de co-décision, le délai devrait être suffisant. Mais trois ans leur a semblé néanmoins long pour marquer l'intégration dans le collectif. C'est pour cette raison, que depuis peu, ils ont créé deux catégories d'associés. Après un an, il est possible de devenir associé : un statut plutôt symbolique car le pouvoir formel y attaché est très limité, bien qu'il ouvre le droit à participer aux réunions de l'assemblée générale. Ce n'est qu'après trois ans qu'une personne peut devenir 'associé de référence'. Les 'associés de référence' (huit des dix associés actuellement) partagent le pouvoir formel à titre égal. Un associé de référence prend le statut d'indépendant et est membre du conseil d'administration. Il doit acheter un même nombre de parts sociales que les autres associés de ce type. Ce montant est élevé car ensemble, les associés de référence détiennent la quasi-totalité de la valeur de l'entreprise.

A L'ENTREPRISE DE CONSTRUCTION aussi, il y a deux catégories d'associés. Une nouvelle personne entre directement dans la catégorie B qui est aisément accessible. La catégorie A n'est accessible qu'après quelques années. Construction-1 explique le parcours et le raisonnement :

« Nous nous sommes rendus compte que si nous voulions ajouter d'autres personnes... [avant de les accepter en tant qu'associé de type A] nous devons tester un peu. C'est toujours un grand pas, tant pour les personnes qui nous rejoignent que pour nous, lorsque quelqu'un devient associé. Tout d'abord sur le plan financier. Pour les associés de type B, on a mis dix parts sociales. (...) Avant, c'était cent euros. Alors, la valeur d'une part sociale peut fluctuer, mais on veut garder ça accessible. Et surtout, si on leur donne toute de suite toutes les responsabilités, il est possible que ça ne marche pas. Aussi, un peu de protection pour nous-mêmes vis-à-vis des nouvelles personnes. Mais, à terme ils peuvent devenir des associés de type A. (...) Dans la pratique, ce sera le cas quand quelqu'un le demande, je pense, ou si nous-mêmes le voulons. (...) La principale différence est qu'en tant qu'associé A, tu choisis la majorité du conseil d'administration et donc t'as la plus grande influence là. » (Construction-1)

Tous les associés ont une voix dans l'assemblée générale, mais les associés de catégorie A ont le droit de nommer la majorité des positions au conseil d'administration. Actuellement les deux travailleurs-associés de catégorie A sont formellement membres du conseil d'administration, mais les deux autres associés (de catégorie B) participent eux aussi aux réunions. Au BUREAU DE COMMUNICATION VERT, ils adoptent le même raisonnement d'une entrée facile au sociétariat suivi par un passage vers des catégories plus impliquantes. Mais

ici, ils distinguent trois catégories d'associés. La troisième y est liée à l'inclusion dans l'équipe de gestion, actuellement composée de trois personnes.

Dans quelques entreprises, il est possible de travailler sans intention de devenir associé. Au BUREAU DE COMMUNICATION BLEU, un des fondateurs fait partie de l'équipe stratégique, mais n'a pas le statut d'associé. Au BUREAU COMPTABLE, aussi, une ou deux personnes n'ont pas souhaité s'associer formellement. Dans quelques entreprises, des travailleurs externes sont parfois invités pour satisfaire aux besoins temporaires. A côté de ces entreprises où le principe général est que chaque travailleur devient associé, il y a quelques entreprises avec un nombre de travailleurs non-associés plus permanents. C'est le cas à l'ENTREPRISE DE PEINTURE et à la LIBRAIRIE. Pendant longtemps, l'ENTREPRISE DE PEINTURE était une coopérative de cinq personnes avec un nombre d'employés croissant. Il y a quelques années, le sociétariat a été ouvert à tous les travailleurs dans l'idée d'un gouvernement participatif. Mais tout le monde n'est pas intéressé, malgré un accès facile et malgré le fait d'obtenir une voix dans l'assemblée générale. Au sein de la LIBRAIRIE, qui est également gérée par cinq personnes, une réflexion est en cours sur l'implication des employés. Librairie-1 qui s'était jointe aux deux personnes qui avaient repris la librairie, raconte le développement historique des gérants (statut d'indépendant) et des employés (statut de salarié) :

« Ma collègue [nom], quand elle était arrivée, elle avait d'abord un statut de stagiaire (...). Elle est assez vite venue vers nous en disant 'je suis vraiment motivée, je voudrais rentrer dans l'équipe, mais j'aimerais vraiment être indépendante et être dans l'équipe de gérants'. Donc on s'entendait très bien avec elle, on l'a pris comme ça. Mais on a aussi entretemps engagé d'autres salariés. Maintenant on est cinq gérants et quatre salariés. Et [collègue] aussi, même chose. Il avait une expérience de gérant de commerce et il avait envie de rentrer en ayant cette casquette d'indépendant gérant. Et on a encore engagé un dernier employé après, donc euh. On a engagé quatre personnes, deux co-gérants et deux salariés depuis qu'on a repris. (...) C'est plus en fonction de ce que la personne demandait en fait. [Intervieweur : Quand vous allez passer en coopérative, est-ce que ça restera le même, donc cinq qui entrent la coopérative?] Oui. Alors, on a quand même, l'année dernière on a fait des entretiens personnels avec chacun des membres de l'équipe en leur disant 'si un jour on passe en coopérative, est-ce que vous aimeriez intégrer l'équipe dirigeante, enfin les actionnaires?'. Et des personnes présentes pour l'instant en librairie de notre équipe de salariés, personne n'a manifesté l'envie d'être dans la coopérative. Donc je pense qu'on va rester maintenant à cinq, dans un premier temps. Mais avec la possibilité d'avoir des actionnaires A et B. On s'est dit qu'on allait peut-être quand même reposer concrètement à chacun des membres de l'équipe d'être au moins actionnaire à titre symbolique d'une part B. C'est vraiment dans l'idée qu'on a envie que tout le monde participe aux décisions et de motiver aussi l'équipe. Alors, ils ne sont pas démotivés hein (rit), l'ambiance est superbonne. Mais peut-être que le fait d'avoir quand même une part, une part B, peut les motiver à être encore plus engagé dans la vie, dans les décisions de la librairie. Mais pour l'instant, les actionnaires avec des parts A, on limite à nous cinq. » (Librairie-1)

Le récit montre bien comment le hasard peut jouer un rôle au début du développement d'une entreprise. Les réflexions des libraires au moment d'un processus de structuration les ont amenés à examiner la question d'intégration d'un plus grand nombre de personnes dans

l'équipe de gestion (dans la LIBRAIRIE, il y a un lien entre le fait d'être associé, investisseur et gérant). Vu l'absence d'intérêt des employés, ils réfléchissent actuellement à une différenciation entre deux catégories d'associés. Deux options se présentent en fonction de l'élaboration concrète. Une catégorie d'associé aisément accessible pourrait être conçue comme une étape vers l'intégration complète. Alternativement, deux catégories plus ou moins séparées peuvent être maintenues sans que l'intégration soit visée. Les cinq travailleurs-gérants restent seuls au centre, avec une division centre-périphérie dans le groupe. Dans ce deuxième cas, il semble plus correct de parler d'une coopérative de travailleurs à cinq avec un gouvernement (et management) participatif des autres travailleurs-associés.

#### **7.1.1.4 La décision collective**

Le principe 'une personne, une voix', emblématique du gouvernement des coopératives des travailleurs, représente l'égalité fondamentale des personnes qui s'engagent quotidiennement dans l'entreprise. Formellement, ce principe est appliqué en premier lieu dans l'assemblée générale. Même si tous les travailleurs ne sont pas égaux dans la réalité, l'importance symbolique et structurelle de ce principe ne peut aucunement être sous-estimée.

« J'aime vraiment le modèle écrit parce que tu, tout le monde, a un vote, tout le monde peut décider. Ce n'est pas une seule tête qui dit 'c'est comme ça'. (...) Tout le monde sait : ok, j'ai autant à dire que Soins-1'. Si tu sais : 's'il dit A et l'autre dit B, alors celui qui dit B dirait 'peu importe, parce que celui qui dit A va décider de toute façon, parce qu'il a plus de poids dans le vote'. Alors ça ne peut pas marcher. Parce qu'alors tu retiendrais toujours ton opinion et tu n'aurais pas de coopérative. (...) Tu vas juste faire ton travail puisque personne ne t'écoute de toute façon, et ton opinion n'a pas d'intérêt. (...) Je pense justement qu'il est important que tout le monde s'écoute, que tout le monde ait une voix et que tout le monde ait le droit de dire son opinion et qu'elle soit aussi respectée. Je pense que c'est la chose la plus importante, sinon tu n'as pas de groupe. » (Soins-5)

Cependant, l'assemblée générale n'est pas le seul lieu de décision, et un vote en son sein est souvent considéré comme une formalité. Au sein des entreprises étudiées, l'assemblée générale n'est tenue qu'une fois par an et une proposition de décision n'est généralement soumise que dans le cas où il est attendu qu'elle remportera le soutien d'une grande majorité. Dans plusieurs entreprises, on peut aussi remarquer que des fondateurs, membres de famille ou des investisseurs externes font partie de l'assemblée générale en tant qu'associés. Et dans quelques-unes, les statuts attribuent une voix par part et non une voix par personne. Néanmoins, nonobstant la composition et le fonctionnement précis de

l'assemblée générale, l'égalité fondamentale entre travailleurs et la légitimité de parole sont affirmés comme principe central chez l'ensemble des entreprises étudiées.

Le principe d'une voix par personne est donc non seulement un contrepoids formel à un risque de concentration du pouvoir, inscrit dans les statuts, mais s'étend au-delà de l'assemblée générale pour donner légitimité au droit d'expression et pour instaurer l'obligation d'écoute. Ce principe est appliqué dans les multiples lieux de délibération et de prise de décision collective.

La décision collective a un intérêt particulier. En plus d'être un moyen de décision en l'absence d'une délégation de pouvoir, elle produit une obligation de respecter et de se conformer à la décision prise. Cette obligation s'étend aux personnes qui ne sont pas d'accord avec la décision finale ou qui de leur propre volonté n'ont pas participé à la réunion (Urfalino 2021). Soins-1 affirme :

« Je pense que la démocratie est une très belle chose dans une coopérative. Il n'y a personne qui dise 'et maintenant nous allons faire ça, j'ai décidé que vous alliez faire ça'. Non. Ici, nous avons décidé, avec au moins 70 % des voix, que ce serait ça, et si tu fais partie des 30 % qui n'ont pas voté pour, eh bien, tu n'as pas de chance à ce moment-là parce que c'est la majorité qui a décidé. C'est ce que j'ai également dit au tout début : parfois il peut être difficile de changer cette mentalité de 'je' vers une mentalité de 'nous'. Mais, en fait, je pense que c'est l'un des beaux et positifs côtés de cette histoire. C'est : 'd'accord, la majorité a décidé, je suis un coopérateur donc je vais aller avec la majorité et je ne vais pas ramer à gauche si la majorité a dit que nous allions ramer à droite ou que nous allions ramer avec deux rames. » (Soins-1, entretien 2014)

Une condition essentielle pour que la décision collective produise une obligation est la qualité de la délibération qui précède la prise de décision. Les informateurs mettent en avant l'importance attachée à l'écoute et la discussion. La décision proprement dit peut même sembler une formalité :

« C'est ainsi que, au final, une décision devient presque une formalité parce qu'on en parle déjà dans les couloirs entre collègues. Quand nous avons récemment acheté une presse numérique, cela faisait déjà deux mois ou trois mois que les gens en parlaient. (...) Au moment où la décision formelle doit être prise, en réalité elle a déjà été prise. (...) Alors il n'arrivera pas que quelqu'un lève soudainement le doigt pendant la réunion en disant 'je suis complètement contre'. Parce que cette discussion a déjà eu lieu. » (Imprimerie-4, entretien 2014)

Au sein de l'IMPRIMERIE, la délibération continue jusqu'au moment où tout le monde est d'accord sur la marche à suivre. Étant donné que la règle d'arrêt ici est l'unanimité, le moment de décision passe presque inaperçu. L'unanimité n'est cependant pas la seule règle d'arrêt de la délibération. Dans une entreprise, plusieurs règles d'arrêt peuvent coexister en fonction du type de réunion ou de l'importance de la situation.

Dans la plupart des entreprises étudiées, le consensus est mentionné par les informateurs comme la règle d'arrêt unique ou principale, tandis que le vote est moins utilisé.

« En pratique, nous n'avons jamais voté, jamais. (...) Nous cherchons des consensus. Et jusqu'à présent, nous avons toujours réussi.. » (Comptable-1, entretien 2014)

Le consensus a la réputation d'être plus démocratique, mais Urfalino (2021) met cela en perspective. D'abord, il précise qu'il y a une différence entre l'unanimité et le non-veto. Bien que la recherche d'un consensus montre une volonté de résoudre les objections de tous, l'accord atteint peut être faible. Le consensus ne requiert pas nécessairement l'approbation de tout le monde (ou l'unanimité) ; il suffit que personne ne s'y oppose explicitement (le non-veto ou le consentement). Le fait que personne ne s'exprime au moment où l'animateur de la réunion demande « Tout le monde d'accord ? » n'implique pas nécessairement qu'il y a une approbation active de la plupart de tous. En comparaison avec le vote, Urfalino remarque que le consensus expose les participants à d'éventuelles pressions sociales jusqu'au terme de la prise de décision (Urfalino 2021, 259). Le vote, au contraire, permet l'émancipation des pressions immédiates de l'environnement au moment du vote, surtout quand il est secret (Urfalino 2021, 259). En plus, le vote garantit l'égalité du poids de chaque participant dans la détermination finale du résultat (Urfalino 2021, 257). Le vote encourage également la compétition explicite entre plusieurs propositions ce qui augmente les possibilités de choix. Les deux règles d'arrêt ont donc chacun leurs avantages et risques.

Une raison de préférer le consensus est qu'il permet de parvenir à une décision sans créer une division dans le groupe et sans infliger un échec explicite aux minoritaires (Urfalino 2021, 246). Cette raison peut expliquer l'utilisation fréquente du consensus dans les entreprises étudiées. Quelques informateurs défendent cependant le vote, pour plusieurs raisons. Service-IT-1 explique que le vote permet de pouvoir conclure la délibération sans que tout le monde soit d'accord :

« Forcément il y a des moments où ça pète un peu en réunion. Il y a des moments où il y en a qui ralentissent, oui. Mais ça fait partie de la vie quoi (rit). Peut-être que quand on est plus petit, si je me souviens, c'est que c'est plus facile évidemment d'arriver à un consensus et on va peut-être moins être dans un, dans des moments où à un moment donné on va dire 'ben, on vote'. (...) Ici, à trente, il y a des moments où on dit 'ben on vote' parce que si non on ne sait pas avancer quoi. Et quand t'es sept, huit, ben c'est plus facile de se mettre autour. 'Ah ben oui moi ça me va pas'. Ben, du coup, tu vas arriver à trouver une solution commune. » (Service-IT-1)

Service-IT-1 soulève qu'il est difficile dans des groupes plus larges d'arriver à une décision qui convient à tout le monde. On observe effectivement que le vote est plus souvent mobilisé au SERVICE D'EMPLOI, au SERVICE DE SOINS À DOMICILE et au SERVICE IT qui comptent une trentaine de personnes. Cependant, la majorité simple n'est pas considérée suffisante, même si elle peut l'être formellement. Au sein du SERVICE DE SOINS À DOMICILE, une majorité de 70% minimum a été institutionnalisée. Soins-1 le présente comme un arbitrage entre pouvoir avancer et obtenir un soutien suffisant pour chaque décision :

« Nous aurions pu nous faciliter la tâche et dire 50%, mais nous nous sommes dit que, d'un point de vue démocratique, nous voulions placer la barre aussi haut que possible. D'où les 70%.

Pendant un moment, on s'est dit, pourquoi pas 80% ? Mais alors ça devient très difficile parfois hein.» (Soins-1, entretien 2014)

D'autres raisons en faveur de passer à un vote sont mentionnées. Écomaisons-1 ajoute que le vote permet d'empêcher ce qu'il appelle la dictature de la minorité, bien que l'exemple qu'il donne ne concerne pas un des travailleurs :

«Il y a des gens qui ne représentent qu'eux-mêmes, qui n'ont absolument pas licence, qui ne connaissent pas les choses, et en assemblée générale on a eu comme ça une femme qui avait une part, donc qui représentait 0,0 du capital, et qui nous a tenu la jambe de nous dire comment il fallait faire et cetera. On a dit 'maintenant, stop, arrête, arrête, tu as pu t'exprimer, c'est bien, tu as pu dire ce que tu avais à dire, mais on ne va pas te suivre'. Et puis on a voté, et elle a vu qu'elle était toute seule, donc. C'était bon quoi. (...) Donc, oui, c'est ce que j'appelle la dictature de la minorité voir de la personne seule qui finalement pourrait avoir un pouvoir exorbitant. Il ne faut pas ça, mais, à un moment donné, il y a un qui râle, qui traîne les pieds, qui ne veut pas, bon, ben, après avoir bonifié : 'Tu peux vivre avec? Ça va? Oui?'. 'Hmhm'. Mais par contre s'il y a une vraie objection, s'il y a quelque chose, ça fera écho aux autres. » (Écomaisons-1)

Écomaisons-1 souligne que toutes les contributions ne sont pas égales et rappelle que les argumentations valides doivent être en rapport avec les finalités du collectif, tout en affirmant l'intention d'arriver à une décision qui peut être portée ou au moins acceptée par tout le monde. Il attire également l'attention sur les avantages qui vont de pair avec la demande de positionnement au moment du vote.

« Ça nécessite un engagement quelque part. C'est oui, c'est non. Les gens n'aiment pas ça. Parfois, certains en tout cas, n'aiment pas du tout de se dire 'ah je vais devoir décider'. Il y a des gens qui aiment bien se rallier. C'est oui, c'est non. Okay. C'est clair après, il n'y a plus de question. C'est pourquoi j'aime bien une vraie décision. (...) C'est très bien parce que ça veut dire que 'ah il fallait 80%, il a eu 85% qui ont voté pour, ben c'est incontestable'. » (Écomaisons-1)

Chacun aura pris responsabilité, que ce soit pour assumer la décision obtenue ou pour avoir essayé d'arriver à une autre décision :

« S'il faut quand même qu'il y ait une décision un moment donné, elle va se prendre. Et soit elle n'a pas été conflictuelle, mais elle va se faire derrière le dos. Elle va se faire par des gens. Et donc chacun est du coup devant sa responsabilité de ne pas avoir dit les choses. De ne pas avoir dit 'moi je pense que c'est ça qu'il faut'. » (Écomaisons-1)

Aussi si la décision n'est pas celle que la personne concernée aurait préférée, ce qui peut être difficile, le fait d'avoir pu notifier son désaccord peut être bénéfique, selon Écomaisons-1 :

« Ceux qui trouvaient que c'était pas une bonne idée, ils avaient eu aussi le droit d'être contre, sans faire tout arrêter. Je trouve que le vote est quelque chose qui est libérateur à certains moments de l'énergie. Ce n'est pas quelque chose que négatif. Ceci dit, si on a des votes 51-49, ça veut dire qu'il y a quand même deux clans. Et si c'est des choses importantes c'est embêtant. Donc à un moment donné il faut voir comment passer au-delà de ce genre de problèmes. Ça ne suffit pas. Le vote ne suffit pas. » (Écomaisons-1)

D'autres informateurs ont également mentionné que l'expression d'un désaccord, lors du processus de délibération ou au moment du vote, contribue à éviter l'accumulation des

frustrations. L'expression d'un désaccord et la reconnaissance par les autres peut suffire pour adopter une décision autre que celle souhaitée. Cependant, un taux de majorité significatif reste important, non seulement pour que la décision soit suffisamment soutenue, mais aussi pour que la minorité puisse se conformer à la décision majoritaire.

Urfalino souligne que le vote suppose la capacité du groupe à surmonter le risque de division et de mécontentement (Urfalino 2021, 246).

« Parfois ça peut être difficile aussi parce qu'admettons qu'on fasse un vote et qu'il y ait septante pourcent qui disent oui et trente pourcent qui disent non, ben il y a au moins trente pourcent qui a dit non. Et les trente pourcent qui ont dit non ben ils ne vont pas être contents parce que c'est pas... Et donc, ce qui arrive souvent, en fait, en termes d'interprétation c'est 'ah oui, mais on ne fait jamais ce que j'ai proposé, on ne fait jamais ce que...'. Mais bon, voilà, c'est aussi quelque chose de collectif et à un moment donné, c'est accepter qu'on peut à un certain moment ne pas être d'accord. » (Service-IT-1)

Afin de maintenir le collectif face à la division potentielle, plusieurs conditions doivent être réunies. Au sein du SERVICE DE SOINS À DOMICILE, les informateurs considèrent comme essentielles l'écoute, l'expression, la continuation de la délibération jusqu'à l'adhésion du plus grand nombre, et l'argumentation de la décision :

« S'il n'y a qu'une ou deux personnes [qui ne sont pas d'accord], alors que la majorité est d'accord, il est important que nous expliquions ensuite pourquoi. Et qu'il ou elle puisse s'expliquer 'c'est pour cela que je ne suis pas d'accord', et que tu en tiennes compte quelque part. (...) Alors, nous essayons d'argumenter pourquoi nous disons oui, et généralement tout le monde s'y retrouve. Et ils savent aussi que si la majorité dit oui... tout le monde le sait, donc en soi, personne n'en fait vraiment un problème. Maintenant, nous sommes aussi un secteur d'emploi 'doux' [zachte sector], je pense. (...) Nous sommes tous très empathiques, donc tu peux aussi mieux compatir avec les pensées de quelqu'un d'autre. » (Soins-4)

Sous ces conditions, il peut être attendu que les personnes en situation minoritaire s'alignent à la décision.

Ni le vote ni le consensus ne produisent en soi une obligation de mettre en œuvre le contenu de la décision. Un travail est effectué dans les entreprises pour produire une adhésion suffisante et pour maintenir le collectif, tant au niveau de la qualité de la délibération qu'au niveau du choix de la règle d'arrêt qui est appropriée pour une décision particulière.

#### **7.1.1.5 La rémunération et la participation financière : renforcer l'engagement attendu**

Comment est répartie la plus-value de la vente des biens et services entre l'entreprise (réserves et investissements), le capital et le travail ? Au sein des entreprises étudiées, une grande hétérogénéité est constatée. C'est également le cas parmi les coopératives de travailleurs en France (Wagner 2019; Magne 2019). Une partie des raisons de cette hétérogénéité tiennent dans la place de la rétribution financière dans le projet de l'entreprise,

dans les exigences des investisseurs externes éventuels, et dans la facilité à recruter et à garder des travailleurs qualifiés. Ces facteurs sont spécifiques à chaque entreprise et forment un cadre pour développer un système de rémunération qui convient à l'entreprise.

Parce que les travailleurs détiennent des parts sociales, celles-ci doivent aussi être prises en compte dans l'analyse du système de rémunération. Au sein de l'IMPRIMERIE, par exemple, les informateurs racontaient que leur salaire est peu élevé, qu'il y a rarement des dividendes, mais qu'un beau montant peut être attendu au moment de la retraite. L'intérêt financier des parts sociales dépend du montant des dividendes annuels distribués et de la valeur des parts au moment où la personne quitte l'entreprise. La valeur des parts peut être fixe ou fluctuer avec la valeur de l'entreprise. Le choix entre la distribution d'une prime collective et/ou d'un dividende sur les parts sociales, quand les affaires vont bien, dépend en partie du rôle que joue la participation financière au sein de l'entreprise. Dans certaines entreprises, l'achat des parts marque l'entrée des travailleurs dans un nouveau statut : ils deviennent co-entrepreneurs avec les risques et les opportunités y associés (Wagner 2019). Dans d'autres entreprises, les parts sociales sont considérées comme un placement financier à récompenser d'une manière qui se distingue peu d'un prêt.

La question de la rémunération est importante pour l'organisation, bien qu'elle ne soit qu'une des dimensions de la capacité de l'entreprise à « faire bénéficier à ses membres des profits matériels et symboliques associés à l'appartenance au groupe » (Wagner 2019, 157). Outre son rôle dans l'attraction et la rétention des travailleurs, la rémunération joue aussi un rôle dans la stimulation de l'effort individuel. Le système de rémunération peut être mobilisé comme une incitation au travail, mais peut avoir un effet néfaste sur la motivation si les travailleurs estiment que les principes de justice distributive et procédurale ne sont pas respectés (Magne 2019). Au sein des entreprises étudiées, la distribution de la rémunération est transparente ou quasi-transparente et peut être un objet de discussion. Ainsi, il est possible d'aborder cette question à travers les justifications avancées pour l'égalité de la rémunération ou pour les distinctions faites entre les travailleurs-associés d'une même entreprise.

Au sein de l'ENTREPRISE DE FABRICATION DES ÉCOMAISONS, les travailleurs-associés souhaitaient au départ travailler sur base d'un système de rémunération égalitaire. Mais Écomaisons-1 explique que ce n'était pas tenable :

« Ce que viennent faire les gens, c'est gagner leur vie. On est dans une entreprise, on n'est pas dans une ONG, donc. Cette question de l'argent c'est vraiment une question centrale. Comment est-ce qu'on gagne, comment est-ce qu'on répartit, et typiquement on pourrait très bien avoir un système, et ça, ce qu'on disait aussi, quand on avait la discussion entre les travailleurs, on peut être dans un truc qui est superégalitaire entre nous, mais qui est superinégalitaire par rapport au monde à côté et qui va jamais être tenable. Si moi je gagne ici 20 et je peux gagner 100 à côté, pfff, c'est difficile à rester gagner 20 quand tu peux gagner 100. Ne pas tenir compte du marché c'était, c'est pas possible non plus. (...). L'argent, c'est très très important. Et en



même temps je vois bien, on a des gens qui sont raisonnables par rapport à l'argent. Je vois quand l'argent est quelque chose qui est disputé, disputable, transparent, qu'il y a des logiques derrière, (...) Mais voilà, cette question de l'argent, c'est très central. En fait c'est ça. Comment est-ce qu'on ira choisir à créer ensemble et partager ensemble le fruit de la création et la limite avec le monde extérieur, ces trucs.» (Écomaisons-1)

Écomaisons-1 explique ses considérations sous forme d'une opposition entre un principe d'égalité politique et la réalité économique du marché. Il pointe les sensibilités autour de la rémunération, mais aussi la possibilité d'introduire une certaine différenciation. Le fait de pouvoir en parler permettrait de neutraliser les tensions qui, sinon, pourraient émerger de la disparité des revenus. Les travailleurs-associés ont élaboré une grille salariale organisée selon les tâches à réaliser, avec un supplément en fonction de l'expérience de la personne et de ses responsabilités concrètes. La différence de salaire ou de tarif est de 1 à 2. Selon les dires d'Écomaisons-1 (le 'CEO'), il ne gagne pas plus que le chef de l'atelier.

Toutefois, toute inégalité n'est pas le résultat d'une pression du marché et toute égalité n'est pas justifiée idéologiquement. En fait, plusieurs informateurs attribuent directement ou indirectement un rôle d'incitation à la rémunération. Cela ne passe pas via un bonus lié à la prestation individuelle. Service-emploi-1 est un des informateurs qui dénonce ce type de bonus :

« Nous n'avons pas de primes, ce qui est très courant dans notre secteur. Il est exceptionnel de ne pas le faire. Mais nous n'avons pas cela. Nous pensons que cela ne correspond pas du tout à une entreprise coopérative, où nous travaillons ensemble. Le mot le dit lui-même, hein. Et un système de bonus va toujours faire obstacle à la coopération. Un système de bonus ne s'y rapporte en rien. C'est à cause de cela que nous avons perdu deux bons collaborateurs, parce qu'ils ne pouvaient pas comprendre que nous n'avions pas de primes, ils sont partis. » (Service-emploi-1)

Les commerciaux au sein de l'IMPRIMERIE et de la FROMAGERIE ne reçoivent pas non plus de bonus individuel dans un secteur et un métier où les primes individuelles sont pourtant pratiques courantes. Le rôle d'incitation de la rémunération se trouve en partie dans la distribution d'une prime collective à la fin de l'année et/ou d'un dividende sur les parts sociales. Au sein du SERVICE-IT, une prime collective est distribuée à tous les travailleurs, associés ou non, ainsi qu'un dividende sur les parts sociales (pour les associés). Cela stimule l'effort individuel :

« Si on ne fait pas nos chiffres, on ne paie pas les salaires, donc. C'est une pression, mais c'est une pression collective, voilà. » (Service-IT-1)

Imprimerie-2 réfère à la participation aux risques et bénéfices pour expliquer qu'il est dans son intérêt individuel de travailler pour le projet collectif. Ne pas bien travailler reviendrait à se priver des avantages :

« Il se punit lui-même, il se punit lui-même. Dans une structure avec des parts sociales et ainsi de suite. En principe sur le plan financier. » (Imprimerie-2)

Construction-1 s'appuie également sur l'aspect financier pour expliquer qu'il n'y a pas besoin de contrôler le travail des deux personnes qui ont récemment rejoint l'entreprise :

« Il faut leur expliquer en quoi consiste le chantier, mais il n'y a pas besoin de les contrôler. J'ai le ressenti qu'ils vont le faire comme il se doit. Allez, ils vont faire ça comme si c'était pour eux-mêmes. Parce qu'ils savent aussi que notre bénéfice ou notre absence de bénéfice à la fin de l'année dépendra aussi de cela, de leur propre travail. » (Construction-1)

Aussi le système de rémunération au sens strict semble souvent conçu pour remplir un rôle incitatif, tant lorsqu'une égalité est visée que lorsqu'une différenciation est prévue. Ceci mérite une explication. Au sein du SERVICE DE SOINS À DOMICILE, le système de rémunération qui a été développé va de pair avec la trajectoire d'intégration progressive des travailleurs. Il faut savoir que les infirmières et infirmiers sont rémunérés au soin (ils suivent la nomenclature des prestations de soin de l'I.N.A.M.I.) et donc en fonction des prestations individuelles. Un pourcentage de leur rémunération est retenu pour les coûts de l'entreprise, à savoir le bâtiment, les assurances de groupe et les services administratifs fournis par Soins-1 et Soins-6. Ce pourcentage est réduit en fonction de leur investissement dans le bon fonctionnement de l'entreprise, traduit en termes de participation dans les activités de soutien et de responsabilité pour une ou plusieurs tournées. Soins-1 souligne que ce système vise à stimuler l'engagement des travailleurs :

« Cela promeut la croissance, cela promeut le maintien de ta tournée, cela promeut en fait l'ensemble du système. Mais cela promeut aussi l'évolution, parce que cela incite les non-associés à continuer à s'investir à 100 % ou 150 %, à passer l'évaluation afin d'être admis en tant qu'associé à 100 % et à s'y investir. C'est pourquoi, dans tout notre système, nous avons essayé de mettre en place une incitation à l'évolution pour assurer que tout le monde continue de se donner à fond. » (Soins-1, entretien 2014)

Le système de rémunération a été conçu pour encourager les travailleurs à s'engager de plus en plus pour maintenir et développer l'entreprise. Même si les rémunérations précises de chacun sont connues par seulement deux personnes, chaque travailleur est au courant de la réduction obtenue par les autres. Ceci amène aussi une certaine redevabilité et un contrôle social. Un raisonnement similaire est utilisé par Comm-vert-1 pour justifier le nombre minimal et maximal de parts sociales par catégorie d'associé.

« Si t'as plus de parts sociales, tu portes une plus grande responsabilité pour le succès ou l'échec de l'ensemble. Cela signifie que tu dois également être plus flexible. S'il y a un besoin à combler et que t'es qualifié pour le faire, même si tu ne préfères pas, il est de ta responsabilité de le faire. Tu vois ? On ne peut pas attendre ça de quelqu'un qui a un engagement limité. Bien qu'il se mette au service à son niveau, on ne peut pas demander une telle résilience et une telle flexibilité à cette personne. (...) Donc, le focus est plus sur l'ensemble que sur l'individu. Plus tu as de parts sociales, moins le focus est sur toi-même et plus il est sur l'ensemble. » (Comm-vert-1, entretien 2014)

Au sein du BUREAU DE COMMUNICATION VERT, les parts sociales sont considérées comme partie constitutive de la rémunération et elles ont une fonction dans l'émancipation et la

prise de responsabilité des travailleurs-associés. Le nombre de parts sociales prévu dans la première phase du parcours d'associé est entre 1 et 60 parts sociales de catégorie C. La valeur de ces parts est garantie et ne fluctue pas avec la valeur de l'entreprise. Après deux ans de travail, le travailleur peut changer de catégorie et détenir au maximum 250 parts de catégorie B, si le conseil d'administration est d'accord. Les parts C deviennent des parts B liées à la valeur de l'entreprise. Ces travailleurs sont censés prendre plus d'initiative et de responsabilité et développent leur esprit d'entreprise. L'étape finale requiert un investissement dans l'entreprise d'une valeur de 750 parts sociales et une participation à l'équipe de gestion. L'extrait d'entretien de Comm-vert-1 suggère un aspect normatif. La rémunération dépend de l'investissement et de la responsabilité dans le projet collectif. Conçue de cette manière, elle est un outil normatif fort, surtout dans un contexte où les principes de la rémunération sont connus de tous.

On retrouve ce rôle d'incitatif normatif de la rémunération aussi dans le raisonnement de plusieurs informateurs d'entreprises où la rémunération est égale ou quasi-égale. Dans l'ENTREPRISE DE RÉUTILISATION DES MATÉRIAUX, tout le monde reçoit le même salaire, à l'exception des stagiaires et des tout nouveaux entrants peu expérimentés. Réutilisation-1 explique :

« Je pense quand même que ça donne un signal quand on arrive. Je crois quand même quand on arrive quelque part et qu'on sait qu'une autre personne elle gagne deux, trois, quatre, cinq cent euro en plus que nous par mois, ben, le raisonnement est quand même vite fait de se dire 'ben vas-y hein, prends cette part du boulot en plus'. Tandis qu'ici on ne peut pas se dire ça. On est tous dans le même bateau donc, voilà. » (Réutilisation-1)

Réutilisation-1 craint qu'une inégalité des salaires puisse servir d'argument pour défendre une implication moindre. A l'ENTREPRISE DE PEINTURE aussi, la rémunération est vue comme une affirmation d'un engagement égal de tous dans le bon fonctionnement de l'entreprise. Peinture-2 défend l'égalité de rémunération entre les cinq travailleurs-gestionnaires sur base de leur implication égale :

« Il s'agit de trouver un équilibre entre ce que tu penses être nécessaire pour l'entreprise et ce que tu apportes effectivement et ce que l'autre apporte. (...) Que t'as l'impression d'une sorte de contribution équivalente à l'entreprise. Et une rétribution [équivalente aussi] hein. (...) Je gagne autant que [Peinture-1]. Je ne suis pas le plus jeune, mais le plus jeune associé gagne autant que le plus ancien. Et il y a peut-être 20 ans entre eux. C'est donc la question de rémunération. Nous ne travaillons pas avec une rémunération différente entre les associés en fonction de leur ancienneté. Il s'agit d'une équivalence et d'une proportionnalité qu'on essaie de mettre en place. Ce que, bien sûr, tu dois accepter. Je peux m'imaginer qu'il y a d'autres personnes qui parviendraient à un autre accord, c'est possible aussi. (...) Mais c'est pour cela qu'il ne nous a pas semblé nécessaire de dire 'ok, le plus ancien associé reçoit beaucoup plus que le plus jeune associé' et qu'on aurait une division là aussi. Après tout, si vous travaillez tous les deux aussi dur, pourquoi intégrer à cette rémunération un seuil d'ancienneté, ce qui est illogique pour nous. » (Peinture-2)

Peinture-2 fait allusion à une sorte de devoir d'implication égale qui va de pair avec une rémunération égale (rapport entre *input* et *output*). Dans ce cas, ce sont les attentes

normatives des autres travailleurs qui assurent le rôle incitatif du système de rémunération. Chacun dans le collectif peut observer la conformité aux critères pour 'mériter' un certain niveau de rémunération. La fonction d'incitation peut être mieux remplie dans la mesure où ces critères sont issus d'une décision collective, qu'ils sont rediscutés de temps en temps et qu'il y a une culture d'interpellation par les pairs. Il ne serait donc pas correct d'assimiler l'absence de primes individuelles, a priori, à un système de rémunération peu incitatif.

Le développement d'un système de rémunération qui tient compte de multiples facteurs pertinents est compliqué. Au sein du SERVICE-IT, il y avait deux fourchettes (dont une pour la direction) avec des différences individuelles sur base des compétences, de l'implication dans la coopérative et de l'ancienneté. Actuellement, une nouvelle grille salariale est élaborée, à la demande d'une grande partie des travailleurs. Elle doit intégrer une possibilité d'évolution de carrière selon des critères transparents. Service-IT-1 parle de ce processus qui est géré par lui et une autre personne, mais qui implique l'ensemble des travailleurs :

« On a fait un premier projet qu'on a montré à tout [le monde]. Enfin, plus que montrer puisqu'ils ont travaillé là-dessus aussi, ils ont réfléchi là-dessus et cetera. (...) Ce qu'il est très difficile en fait c'est qu'il faut un truc qui soit pas trop lourd, mais en même temps qui soit juste et en même temps qui soit impartial. C'est-à-dire qu'il faut pas dire 'eh ben oui, lui, son responsable d'équipe lui aime bien, alors', fin voilà. (...) Donc c'est très difficile parce qu'il faut un truc qui soit relativement rigide pour éviter qu'il y ait de la partialité et en même temps il faut que ça ne soit pas non plus un truc mammouth superchiant à gérer. Et donc pour l'instant, on est arrivé à un truc un peu trop mammouth, difficile à gérer, et donc ici on va reprendre ce travail là et on va reréfléchir à comment est-ce qu'on peut le faire de manière peut-être un peu plus *soft* tout en le précisant. Parce qu'en même temps ils nous disaient ça et en même temps ils nous disaient 'oui, mais ça c'est sujet à interprétation'. » (Service-IT-1)

Avant, il n'y avait pas de grille salariale transparente, mais la question d'un parcours professionnel et d'une objectivation des critères est devenue importante. Cependant, les travailleurs-associés ne souhaitent pas créer davantage d'échelons hiérarchiques ni augmenter la différence entre le plus bas salaire et le plus haut salaire qui est de 1 à 1,9 aujourd'hui.

« On ne veut pas avoir des grandes disparités. C'est vraiment pas l'idée quoi. » (Service-IT-1)

La difficulté d'élaborer une grille salariale complète ressentie comme juste a amené le CABINET D'AVOCATS vers un système d'auto-détermination des salaires. Les stagiaires et les associés déterminent une fois par année le montant de leur salaire. Au niveau individuel, le salaire doit rester dans une fourchette prédéfinie (il y a une échelle pour les avocats-stagiaires et une autre pour les avocats-associés) et il doit être défendu vis-à-vis les autres pendant une réunion prévue à cet effet. Au niveau collectif, la somme de tous les salaires ne peut pas être plus élevée que les recettes, et la tension salariale maximale est de 1 à 3. Avocats-1 justifie le système d'auto-détermination sur base d'un argument de justice :

« C'est très hétérogène finalement. Donc le système à égalité complète ne sera pas plus équitable que la décision personnelle. Et je le dis chaque fois, quelque soit le système il n'y a aucun qui soit parfait. Aucun n'est parfait. Donc autant prendre celui qui génère le moins d'injustice. Et qu'est-ce qui est le moins injuste de tous? C'est celui qui fait que chacun décide pour soi. Après ça pose peut-être d'autres problèmes. En tout cas, sur le système même, personne ne peut contester de fait qu'il a pu décider lui-même qu'est-ce qu'il souhaitait gagner. Donc. Alors maintenant c'est compliqué l'argent hein, surtout en Belgique. Donc des gens prennent leur décision en fonction de plein de critères très différents. Ils ne sont pas nécessairement liés au travail. Mais ça reste équitable, je crois. » (Avocats-1)

Vu l'impossibilité d'un accord total sur les critères à prendre en compte – dont la valeur de l'heure facturée au client, la participation aux task forces, l'engagement sociétal et le temps de travail – et leur pondération, il n'y aurait aucune grille salariale perçue comme juste par l'ensemble des travailleurs. Au lieu de cela, Avocats-1 promeut un système où chacun développe un projet de travail, qui inclut des engagements au niveau de tâches de production, de soutien et de pilotage, y inclus un calcul des recettes et des heures de travail. Une fois par an, chaque personne présente son projet de travail. Les autres peuvent poser des questions et faire des propositions, mais la modification du contenu du projet et du salaire reste du ressort de la personne. Pendant l'année, chacun enregistre l'utilisation de son temps dans un document accessible par tout le monde. Ce système n'est pas non plus idéal : Avocats-1 et Avocats-2 admettent qu'il est lourd de défendre un projet de salaire et réfléchissent également à une manière d'améliorer la gestion de la pression normative, vu que des frustrations non exprimées ont déjà fait naître des conflits et une mauvaise ambiance.

L'hétérogénéité des systèmes de rémunération n'empêche pas quelques constats généraux. Par souci d'éviter une division du collectif de travail, une grande disparité salariale n'est acceptée dans aucune des entreprises étudiées. Dans une entreprise où quelques personnes prennent en charge une grande partie des tâches de soutien et de pilotage, cela implique souvent que celles-ci gagnent moins que ce qu'elles pourraient gagner ailleurs.. Dans quelques entreprises, cependant, un écart élevé en termes de dividendes et de la valeur des parts sociales semble exister entre un sous-groupe limité de fondateurs et gestionnaires et les autres travailleurs-associés. Dans ces cas, ils mobilisent un autre registre de justification, basé sur la création de l'entreprise et les risques financiers lié à un investissement significatif.

Malgré le souci pour le maintien du collectif, il y a donc une différenciation de la rémunération dans la plupart des entreprises. Celle-ci n'est pas seulement le résultat des pressions externes ou de la volonté d'une minorité. Dans beaucoup d'entreprises étudiées, les informateurs lient la rémunération avec les attentes en termes d'implication. Quand les attentes en termes d'investissement dans la gestion du projet collectif sont similaires pour tout le monde, la rémunération de chacun tend vers l'égalité. Quand, inversement, un

investissement différencié est accepté ou même intégré dans le modèle d'organisation, on retrouve plutôt différentes catégories de rémunération. Les échelles de rémunération sont construites d'une manière transparente, par la décision collective, et correspondent au mode d'organisation qui prévoit une place centrale au collectif dans la réalisation du projet. Elles sont conçues de façon à éviter une compétition entre travailleurs en tant que moyen de stimuler l'effort individuel (pas de bonus lié à la prestation individuelle) et à encourager la volonté de s'investir dans le collectif et le projet (introduction de critères y liés). Il serait réducteur de considérer un système de rémunérations différenciées uniquement comme le résultat d'une confrontation entre idéal politique d'égalité et réalité économique. Comme on a essayé de montrer, une évaluation rigoureuse du système de rémunération portera également sur les fonctions organisationnelles que celui-ci remplit.

## 7.1.2 Confrontation aux épreuves

### 7.1.2.1 Protection formelle du projet par les fondateurs

Quand les premières personnes se joignent à l'entreprise, il y a un décalage entre elles et les fondateurs. Les fondateurs ont eu l'idée du projet, se sont accordés sur la constitution de l'entreprise et ont trouvé les ressources financières initiales. Ils ont souvent investi beaucoup de temps avant que le chiffre d'affaires permette une rémunération. Trois mécanismes de protection ont été observés dans les entreprises étudiées. Le premier mécanisme, déjà présenté, est le développement d'une trajectoire d'intégration progressive des nouveaux travailleurs dans le collectif. Une telle trajectoire permet de combler le décalage entre fondateurs et ceux qui ont rejoint plus tard. Elle permet aussi de protéger le projet par le partage graduel du pouvoir des associés initiaux avec des nouvelles personnes. Claire et bien organisée, elle ne devrait pas s'opposer à la création d'un collectif autour du projet. Les deux autres mécanismes observés sont le principe d'une voix par part sociale et d'un droit de veto sur certaines décisions. Il s'agit de mécanismes formels, inscrits dans les statuts, qui ne sont jamais ou très rarement mobilisés. Certains informateurs trouvent qu'ils n'ont pas d'effet sur la formation du collectif, tandis que d'autres soulèvent leurs impacts négatifs.

Dans cinq entreprises, le principe de pouvoir formel inscrit dans les statuts n'est pas 'une voix par personne', mais 'une voix par part'. Dans les cas de la LIBRAIRIE et du BUREAU COMPTABLE, les raisons sont externes (statut légal de société anonyme, et stipulé par l'Institut Professionnel des Comptables et Fiscalistes Agréés, respectivement) et ce mécanisme est soit neutralisé soit égalisé. Dans le cas de l'ENTREPRISE DE FABRICATION DES ÉCOMAISONS, le principe d'une voix par part est applicable dans l'assemblée générale où les parts des travailleurs sont minoritaires. Cependant, dans l'assemblée des coopérateurs-travailleurs (organe également défini dans les statuts) ils appliquent le principe d'une voix par personne. Par contre, dans les deux entreprises restantes, ils défendent le principe d'une voix par part. Au sein du GROSSISTE ALIMENTAIRE, Grossiste-1 le défend sur base du besoin élevé de capitaux extérieurs :

« Un élément important aussi c'est que notre business model a besoin d'être capitalisé. On a besoin de beaucoup de capitaux extérieurs, ce qui n'est pas le cas dans les sociétés de service par exemple, qui ont juste besoin de cinq mille euro pour commencer. Le côté 'un homme une voix' a plus de sens dans la structure avec peu de capital que ceux où on est obligé d'amener beaucoup de capital. C'est logique que ceux qui amènent beaucoup d'argent souhaitent quand même avoir plus de voix au chapitre en termes de décision. Mais bien sûr ça doit être plafonné. Donc ils ne peuvent pas prendre le dessus sur les salariés, voilà. Mais même un salarié, il doit jamais les dix mille euro, c'est normal qu'il a un peu plus de voix que d'autres. (...) Quelqu'un

qui met une part de 100 euro et quelqu'un qui met cinquante mille euro, c'est quand même très différent. » (Grossiste-1)

Malgré le fait que les deux fondateurs belges (dont Grossiste-1), les autres travailleurs-associés et l'entreprise française qui a co-fondé le GROSSISTE ALIMENTAIRE détiennent une minorité du capital, ils ont la majorité des voix grâce à un système de plafonnement des parts pour le calcul de la puissance votale. Cependant, le pouvoir de vote est inégal entre les travailleurs-associés, car ils n'ont pas le même nombre de parts sociales. Alors qu'il n'y a aucune limite à l'achat, en pratique, les deux fondateurs détiennent chacun 125 parts tandis que les autres travailleurs détiennent entre une et soixante parts chacun. Grossiste-1 dit :

« Même si tous les salariés se mettaient ensemble en interne contre [l'autre fondateur belge], moi et la France, ben [l'autre fondateur belge], moi et la France, on pourrait faire basculer et dire, on a plus de puissance totale pour les parts de type A. (...) C'est à dire qu'en interne, pour faire basculer le nombre de voix, il faut déjà beaucoup parce qu'en effet [l'autre co-fondateur belge] et moi et la France avons quand même plus de pouvoir de vote que ceux qui n'ont qu'une seule voix. » (Grossiste-1)

Aussi au-delà de l'assemblée générale, le pouvoir formel des travailleurs non-fondateurs au sein du GROSSISTE ALIMENTAIRE est peu élevé. Au niveau du conseil d'administration, les décisions sont prises par le principe d'une voix par personne, mais les travailleurs-associés non-fondateurs sont considérés comme un groupe représenté par une seule personne. Les autres membres du conseil d'administration sont les trois fondateurs (dont les deux directeurs) et trois investisseurs. On observe donc une formalisation d'une division entre fondateurs et non-fondateurs qui va à l'encontre d'une intégration dans un même collectif. Le fait que « les associés membres du personnel peuvent présenter une personne en leur sein comme candidat administrateur » promeut plutôt la création d'un collectif de membres du personnel distinct d'un collectif de gestionnaires.

Au BUREAU DE COMMUNICATION VERT, le principe d'une voix par part est également inscrit dans les statuts mais conceptualisé de manière très différente. D'une part, il fait partie d'une trajectoire d'intégration progressive et est en principe accessible à tous ceux qui veulent s'y engager. D'autre part, la procédure de vote n'est pas activée pour la prise de décision (note : il n'y a pas d'associés externes). Comm-vert-1 défend le principe d'une voix par part comme un mécanisme de protection :

« [Intervieweur : Vous n'avez pas choisi pour le principe 'une personne, une voix' ?] À l'époque, c'était aussi assez difficile, parce que nous sommes partis d'une inégalité dans le noyau. Cela a pris du temps. En plus, en tant que fondateurs, nous y avons mis notre épargne, c'était notre épargne. Dans ce sens, nous nous sommes dit que nous voulions avoir la sécurité nécessaire pour éviter que cela se passe mal. Au début, c'était aussi une crainte : nous devions protéger et sécuriser [l'entreprise], alors que ça s'est rapidement développé de manière organique vers un système où nous n'avons encore jamais dû décider par vote. Je l'ai dit la dernière fois, tout est décidé par consensus. Au cours de nos 17 années d'existence, nous n'avons jamais rien décidé par vote. Mais, nous avons ces statuts, oui. Nous ne les avons pas changés depuis non plus. Nous avons dit : 'ok, ça marche'. C'est une sécurité supplémentaire. Les comptables disent toujours 'attention, parce que si les choses vont vraiment mal, qu'allez-



vous faire ?' Nous l'avons donc gardé. Nous avons développé une culture où le système des votes et le pouvoir ne sont pas à l'ordre du jour. Ils sont toujours inscrits dans les statuts, mais nous n'avons jamais dû y recourir. » (Comm-vert-1)

Le vote, en fait, n'est plus possible à moins de révéler l'inégalité statutaire entre personnes. Les trois associés de catégorie A (l'équipe de gestion) détiennent actuellement deux tiers des voix. Dans chaque catégorie, il y a un plafond à l'achat de parts sociales, ce qui implique qu'un travailleur qui fait partie de la catégorie A aura toujours plus de parts sociales qu'un travailleur de la catégorie B, et ce dernier plus qu'un travailleur de la catégorie C. Selon Comm-vert-1, avoir plus de parts va de pair avec davantage de dévouement et de responsabilité pour le fonctionnement de l'entreprise collective sans davantage de pouvoir sur les autres. L'effet de la distribution inégale du pouvoir formel sur le sentiment d'appartenance des autres travailleurs dépend vraisemblablement de leur acceptation de la justification donnée.

Toutefois, quand une inégalité de pouvoir formel n'est pas activée, cela peut avoir un effet même si cela ne semble pas nuire aux relations quotidiennes, comme explique Comptable-1 :

« Les statuts sont vos règles du jeu que vous sortez principalement au moment où vous ne vous entendez plus. » (Comptable-1, 2014)

« Nous allons maintenant modifier nos statuts pour refléter la structure réelle que nous avons. Parce que ça n'a jamais été le cas. Le système formel, ce qu'il y a dans nos statuts, et tout notre fonctionnement démocratique... Tout le monde savait : si jamais nous devions nous disputer, ce sont ces statuts qui comptent. » (Comptable-1)

Les enjeux sont différents pour ceux qui savent qu'ils ne vont pas avoir une voix égale pour déterminer l'issue d'un éventuel grand conflit. Une telle inégalité formelle peut donc constituer un frein à l'appropriation de l'entreprise et à la cohésion du collectif.

La possibilité de construire des règles assurant que les fondateurs tirent un plus grand profit du succès de l'entreprise, justifié par leur investissement et prise de risque initial peut être séduisante, mais plusieurs informateurs reconnaissent qu'un grand écart constitue une menace à l'intégration du collectif. Au sein du SERVICE D'EMPLOI, l'écart entre le nombre de parts sociales des fondateurs (100 parts sociales) et des autres travailleurs-associés (entre 1 part et 50 parts sociales) est élevé. Pourtant, cet écart aurait pu être encore plus grand. Service-emploi-1 raconte :

« Nous devions avoir 400 000 euros au départ comme fonds de roulement. Mais nous nous sommes limités à 100 parts sociales. Et les employés sont limités à 50 parts sociales. Nous avons fait ça pour ne pas avoir un écart trop important. L'écart n'est que de un à deux. » (Service-emploi-1)

Un écart de parts sociales avec les nouveaux entrants est maintenu, mais les décisions sont prises selon le principe d'une voix par personne. Comme pour la rémunération, un certain écart peut être accepté par les différents travailleurs-associés sans nuire à la cohésion du groupe. Néanmoins, un écart en termes de parts sociales pourrait avoir un impact négatif sur l'appropriation de l'entreprise par les nouveaux entrants. Au BUREAU COMPTABLE, les

parts sociales ont récemment été réparties de manière égale (entre les associés-référents) justement pour cette raison :

« Avant, nous n'avions pas cette égalisation mais cela s'est aussi développé au fil du temps, j'étais là avec beaucoup plus d'argent que quelqu'un qui avait rejoint l'entreprise beaucoup plus tard. Cela avait comme conséquence que celui-ci ne se sentait pas toujours copropriétaire. (...) Nous allons donc éviter cela à l'avenir. Nous voulons en faire une véritable équipe qui travaille ensemble, y compris en termes d'organisation de l'entreprise, donc cela doit être distribué équitablement. » (Comptable-1)

Dans l'ENTREPRISE DE PEINTURE, « un nombre d'aspects liés au pouvoir ont d'office été éliminés », dit Peinture-1 :

« En fait, ici, les décisions sont presque toujours prises par consensus. Nous avons rarement eu à organiser un tour de vote. Derrière tout ça, en termes de droits de vote et de parts sociales ou d'un pouvoir financier, le fait est que les cinq associés possèdent tous le même nombre de parts sociales. Au final, cela n'a pas d'importance car les droits de vote sont basés sur le principe d'une personne, une voix. Mais bon, je peux imaginer que, si quelqu'un qui a un tas d'argent dans l'entreprise, dit 'écoutez, désolé, mais si c'est comme ça, je m'en vais', cela pourrait bien mener à un problème. Et cela a été éliminé par la répartition en parts égales du capital appartenant aux travailleurs-associés chaque fois que quelqu'un de nouveau rejoint. » (Peinture-1, 2014)

L'égalité en termes de pouvoir de vote et la distribution égale des parts sociales constituent selon Peinture-1, une base idéale pour la coopération. C'est pour cette raison que les parts sociales ont été redistribuées, chaque fois qu'une personne a rejoint l'entreprise en tant qu'associé (et gestionnaire).

L'autre mécanisme formel de protection, mobilisé par quatre entreprises, est de réserver aux fondateurs un droit de décision dans certains domaines. Ce mécanisme n'implique pas une distribution inégale des parts sociales et des dividendes. Au BUREAU DE COMMUNICATION BLEU et à l'ENTREPRISE DE RÉUTILISATION DES MATÉRIAUX, il existe une assemblée de fondateurs qui se réservent formellement le droit de décider certaines modifications aux statuts, l'entrée et la sortie des associés ainsi que l'émission et la reprise des parts sociales. Dans les statuts de l'ENTREPRISE DE RÉUTILISATION DES MATÉRIAUX, les coopérateurs fondateurs sont désignés comme les garants de la finalité de la société. Malgré la présence d'une assemblée des fondateurs, Comm-bleu-2 explique la volonté des fondateurs du BUREAU DE COMMUNICATION BLEU d'intégrer les autres travailleurs :

« Les fondateurs ont un peu plus, mais c'est très peu. Je pense qu'il y a presque un équilibre entre associés et associés-fondateurs. (...) Tu peux poser la question à [collègue] qui connaît tous les tenants et aboutissants. (...) Il est très tentant de dire que nous allons donner des privi[lèges] aux fondateurs, les donner une plus grande partie des bénéfices. Nous avons délibérément choisi de ne pas faire ça. Parce que nous avons voulu égaliser cela aussi en termes de forme de société, avec l'idée de rechercher cet équilibre. [Intervieweur : N'est-ce pas difficile que des gens qui n'ont pas fait tous ces investissements comme vous l'avez fait, aussi en termes de temps et d'énergie et d'idées, puissent vous rejoindre comme ça ?] Non, pas en soi. Je trouve

ça justement intéressant de... Bien sûr, tu vas peut-être avoir le réflexe de [penser] : ces trucs historiques, nous avons ce bagage. De l'autre côté, il s'agit aussi de développer l'entreprise. Il serait idéal que ces personnes se joignent à nous et disent : 'Je veux m'engager dans le projet auquel je crois'. Ce serait justement un plus pour moi. J'ai eu la chance de pouvoir mener à bien ce projet, de le développer et de l'orienter comme nous le voulions. (...) [Cependant,] je le regretterais s'ils me mettaient dehors. » (Comm-bleu-2).

Après avoir considéré les avantages et désavantages de se réserver des privilèges en tant que fondateurs, ils ont décidé de mettre en avant l'intégration de tous les travailleurs mais de maintenir formellement quelques aspects entre les mains des quatre fondateurs. A la fin de l'extrait, on remarque que le mérite d'avoir fondé une entreprise est relativisé, ce qui donne une indication sur la difficulté de prendre cette décision.

Dans les deux entreprises mentionnées, les fondateurs peuvent formellement prendre des décisions dans les domaines circonscrits. Dans les deux entreprises suivantes, il s'agit uniquement d'un droit de veto. Les deux fondateurs du SERVICE D'EMPLOI, qui ont investi un large montant pour démarrer l'entreprise, ne peuvent pas seuls prendre des décisions. Au contraire, une modification de la vision et de la mission de l'entreprise, ou encore sa vente ou sa dissolution éventuelle sont des décisions qui doivent aussi être approuvées par l'ensemble des travailleurs-associés. D'autres aspects importants comme l'accès au sociétariat ou l'émission des parts sociales ne sont pas soumises à leur approbation formelle. Au lieu d'instituer un organe formel, les fondateurs du SERVICE D'EMPLOI ont opté pour la possession des parts sociales spéciales (d'une valeur équivalente à celle des autres parts sociales). Au SERVICE IT, le mécanisme est encore différent. Cinq associés de la première heure sont des « 'garants' du respect d'un objectif de services de qualité ; de la réalisation de l'objet social ; [et] du développement des valeurs démocratiques de l'entreprise » (statuts).

« À la base ça avait été mis comme une protection par rapport aux travailleurs, on se disant 'si tous les travailleurs décident à un moment de dire 'on veut 50% d'augmentation', ben, ça mets l'entreprise à terre et ça pose problème'. Donc, on s'était dit, fin, je dis 'on' mais je n'étais même pas dedans, c'était [fondateur] à l'époque qui s'était dit 'on va mettre une clause comme ça'. Et finalement, je t'ai dit, la seule fois où ça a servi c'était plutôt de se protéger vis-à-vis de quelqu'un [un associé externe] qui voulait plutôt insuffler des idées différentes quoi. » (Service-IT-1)

Compte tenu de l'exigence d'une double majorité dans l'assemblée générale (dans l'ensemble des associés et dans les garants), les garants ont collectivement un droit de veto de facto sur des décisions prises par la majorité des associés. Selon l'interviewé, ceci n'a servi qu'une fois (dans le cas d'un administrateur externe qui mettait trop de pression de rentabilité). Il est à noter que le fondateur-directeur de l'entreprise, qui voulait protéger l'entité de l'entreprise contre des comportements opportunistes potentiels de travailleurs qui ont rejoint plus tard ('les occupants temporaires de l'entité'), ne s'est pas attribué le statut formel de garant.

Contrairement aux entreprises mentionnées, les cinq travailleurs-gestionnaires de L'ENTREPRISE DE PEINTURE n'ont pas introduit de protections formelles quand ils ont ouvert le

statut d'associé aux autres travailleurs. Ce n'était pas une décision facile selon Peinture-2 qui explique leur raisonnement :

« Une seule catégorie. Un employé a donc autant de droits de vote qu'un associé gestionnaire. Donc en théorie, s'il y avait assez d'employés, ils pourraient voter contre notre présence au conseil d'administration. [Intervieweur : Pourquoi avez-vous fait ça ?] Pour conserver les fondements de la coopérative que nous défendons. Premièrement, nous n'allons pas recruter à l'assemblée générale quelqu'un, que nous connaissons depuis trois ans, qui nous semble représenter une menace. Nous voulons créer une implication et nous ne voulons pas créer une sorte de division vous-nous. En fin de compte, nous avons donc décidé de le faire de cette façon. Nous sommes cinq, mais nous avons aussi des partenaires qui en font partie, maintenant nous sommes dix. Il serait étrange si tous ces employés prennent le pouvoir en disant : 'nous allons virer le conseil d'administration'. Et puis quoi ? Vont-ils reprendre l'entreprise ? Ils savent aussi qu'ils dépendent de notre engagement chaque journée. Alors, s'ils n'ont pas l'ambition de devenir associés... Cependant, si dix de ces quinze employés avaient l'ambition de devenir associés et de faire les choses différemment et que tu sens que quelque chose se prépare, alors tu sais, tu ne les laisserais pas participer à l'assemblée générale parce que quelque chose pourrait arriver. Mais ce n'est pas le cas et ça ne le sera probablement pas. »  
(Peinture-2)

Selon Peinture-2, ils souhaitent créer les conditions pour une participation et intégration des autres travailleurs, ce qui, pour eux, ne va pas de pair avec des mécanismes formels de protection. L'extrait montre néanmoins que les travailleurs-gestionnaires (qui travaillent en tant que gérants sous le statut d'indépendant) souhaitent maintenir leur position de gestionnaire. Ils estiment que le risque de perdre leur position de gestionnaire est presque inexistant. Il apparaît que c'est pour cette raison qu'ils ont osé développer des statuts sans catégories d'associés et sans autres mécanismes de protection, et selon lesquels la prise de décision se réalise selon le principe d'une voix par personne. Cependant, une ambiguïté envers le degré souhaité d'intégration des autres travailleurs semble persister, ce qui pourrait freiner leur participation.

Pour prolonger cette réflexion sur l'interaction entre les dispositifs statutaires et les pratiques d'intégration, il est possible de considérer les mécanismes formels de protection comme une option qui rend possible le partage de pouvoir, dans le sens qu'ils permettraient aux fondateurs de s'investir sans retenue dans la création d'un vrai collectif. Bien que la formalisation d'une distinction entre fondateurs et autres constitue une vulnérabilité pour le collectif, un mécanisme formel de protection non-utilisé peut permettre de réduire le risque d'échec du projet et la difficulté émotionnelle de le partager. Un tel mécanisme peut rassurer pendant une période de transition, et ainsi faciliter l'intégration des nouvelles personnes. À l'inverse, une éventuelle imposition légale du principe d'une voix par personne dès la création de l'entreprise pourrait aller à l'encontre du développement coopératif. La seule manière de réduire les risques perçus par des fondateurs potentiels serait de ne pas choisir le statut de société coopérative ou de n'investir que partiellement dans l'intégration des travailleurs.

### 7.1.2.2 L'appropriation du projet par les nouveaux entrants

Malgré la décision collective et une procédure d'intégration progressive, l'appropriation du projet par les nouveaux entrants demande souvent un effort supplémentaire, tant de leur part que de celle des travailleurs-associés déjà en place. Au sein du BUREAU DE COMMUNICATION BLEU, les structures de gouvernement et d'organisation (pouvoir organisationnel distribué également) sont propices à l'appropriation du projet, comme dit Comm-bleu-2 :

« Ça donne [un avantage], parce que nous avons aussi intégré cette égalité dans le vote et dans les statuts, cela leur fait sentir qu'ils sont dans l'équipe, qu'ils participent aussi. Ils sont coentrepreneurs en fait. Cela rend les choses intéressantes. » (Comm-bleu-2)

Comm-bleu-1, qui y travaille depuis un an et demi, confirme :

« Si tu participes activement à ces discussions et tu remarques que cela a aussi un impact, allez, qu'on t'écoute et qu'on en fasse quelque chose... (...) Cela contribue au fait que tu te sens rapidement connecté à l'organisation. Et tu sens que ça marche et que c'est bien. » (Comm-bleu-1)

Cependant, quand on lui a demandé de participer à la recherche (c'était lui qui décrochait le téléphone), il a hésité à répondre car il n'était pas sûr d'avoir la légitimité de parler au nom de l'entreprise. Il y revenait pendant l'entretien :

« J'ai aussi évolué. Par exemple, quand vous avez téléphoné, vous avez dit : 'en fait, tu es bon' [pour participer à l'entretien]. Oui, en effet, voilà. Parce que tu n'es pas vite enclin à... Mais en fin de compte, tu fais tout simplement partie [du groupe des associés]. Ce n'est pas que quelqu'un va te dire que ce n'est pas le cas. Personne n'empêcherait ça. » (Comm-bleu-1)

À un autre moment, il parle d'une autorité naturelle que possèdent les fondateurs :

« C'est vrai qu'ils ont cofondé ça et une petite autorité naturelle est liée à ça, ce qui n'est pas incompréhensible je trouve. Mais ce n'est pas que nous le ressentons en tant que tel ou que cela est intégré quelque part dans la structure. » (Comm-bleu-1)

Le respect pour le fait d'avoir créé l'entreprise ou pour l'expérience, l'expertise ou l'engagement de ceux qui ont plus d'ancienneté, peut induire, chez des travailleurs qui ont rejoint plus récemment, une certaine réticence à se positionner sur un pied d'égalité avec ces 'anciens'. Si ce respect n'empêche pas la personne concernée de soulever des points importants pour elle, elle ne devrait pas être problématique pour le collectif. Cependant, le passage de relais entre générations requiert une attention particulière pour éviter la consolidation dans le temps d'un écart générationnel. Au BUREAU COMPTABLE, plus de vingt ans après la création de l'entreprise, les fondateurs étaient toujours les 'anciens' :

« Je pense que ces cinq anciens, que nous avons toujours appelés les cinq anciens, ce qui dit quand même quelque chose sur la façon dont le reste de l'équipe a considéré ces cinq personnes : 'Ces personnes sont sûrement un peu spéciales, ce sont les fondateurs, ceux qui ont démarré l'entreprise, c'est quelque chose de spécial'. » (Comptable-1)

Dans plusieurs entreprises, cette conscience de l'importance du transfert générationnel a conduit à mettre en place des mécanismes et d'investir du temps dans les processus de décision et de formation d'un groupe. Bargues, Hollandts et Valiorgue (2017, 37) identifient au sein d'une entreprise reprise en coopérative le travail investi pour « transformer l'identité des salariés afin qu'ils désinvestissent cognitivement et affectivement la gouvernance privée pour investir au contraire celle de propriétaires en charge du devenir et des orientations stratégiques de l'entreprise ».

Soins-1, qui a initié le partenariat qui est devenu le SERVICE DE SOINS À DOMICILE, s'exprime à propos des progrès déjà réalisés :

« Je constate aujourd'hui, lors de ce que nous appelons les réunions d'équipe, cette réunion mensuelle, qu'il arrive que certains points soient soulevés. Alors qu'auparavant, c'était plutôt : 'c'est notre patron, parce qu'il nous a engagés, il a décidé'. Non, il n'a pas décidé, parce qu'il voulait un fait démocratique mais personne ne s'est exprimée. Alors qu'aujourd'hui, cela est jeté sur la table, parce que : 'je suis coopérant, donc j'ai quelque chose à dire'. Tu vois donc bien une évolution. (...) Ils disent encore ça parfois hein [que je suis leur patron]. Mais maintenant, c'est fait pour qu'on en rit. (...) Alors que j'ai toujours dit que je ne me sens pas du tout comme un patron. » (Soins-1, 2014)

Là où, avant, les autres limitaient leur participation par respect de Soins-1, ceux-ci n'hésitent maintenant plus à s'exprimer, selon Soins-1. Mais un effort supplémentaire est encore nécessaire pour intégrer les personnes qui n'ont pas participé au processus de transformation vers l'entreprise coopérative :

« Je pense qu'en ce moment nous sommes certainement les pionniers, mais que nous sommes aussi les pionniers dans le sens de... que nous avons en fait, un peu à l'italienne, le sentiment de *cosa nostra* (...). Que nous voulons en fait essayer très fort l'année prochaine de promouvoir la cohésion que nous avons entre nous, et notre engagement, chez les dix autres associés actuels. (...) Une coopérative, c'est un sentiment commun et ce sentiment commun doit être présent parce que sinon je ne pense pas qu'elle réussira. » (Soins-1, 2014)

Soins-1 souligne l'importance d'un sentiment d'appartenance au groupe et reconnaît que ce sentiment ne découle pas nécessairement des structures et intentions coopératives seules.

Certains mécanismes peuvent contribuer au passage générationnel. Au SERVICE-IT, un travailleur peut observer les réunions du conseil d'administration pendant un an. Service-IT-1 explique que ce dispositif assure plus de transparence et offre, à un plus grand nombre de travailleurs, la possibilité d'expérimenter le fonctionnement des organes de décision :

« Quand quelqu'un est administrateur, il est administrateur pour trois ans. Un moment donné, on s'est rendu compte que, ben, forcément le conseil d'administration se réunit, et du coup les travailleurs des fois se disaient 'mais qu'est-ce qu'ils font, machin'. Malgré qu'on donne les PVs et cetera, il y avait une espèce de, ça a été un peu boîte noire pour certains. Et donc on a voulu mettre en place la possibilité à chacun de découvrir ce que c'était le conseil d'administration et d'y participer. L'invité a un mandat d'un an et est élu par les autres travailleurs-associés uniquement, pas par l'AG, et donc il n'a pas le droit de vote, il n'est pas nommé administrateur, il n'est pas au Moniteur et cetera. Mais voilà, il participe au CA comme tout autre

administrateur. Et c'est un mandat d'un an qui permet de faire tourner en fait, d'avoir des personnes différentes. » (Service-IT-1)

Dans l'ENTREPRISE DE RÉUTILISATION DES MATÉRIAUX, où il y a une rotation relativement élevée des personnes, un système a été élaboré pour un transfert graduel de l'entreprise aux travailleurs plus récents. Cela se passe via une mise à niveau des parts sociales des nouveaux entrants avec celles des personnes plus anciennes. Au terme de chaque période de deux ans, chaque travailleur peut acheter des parts, en proportion avec le temps de travail investi (temps plein, mi-temps, ponctuel). Réutilisation-1 explique le raisonnement derrière ce système :

« On fait ça pour essayer que la structure de l'actionnariat, des coopérateurs, soit la plus proche des gens qui en fait travaillent activement chez [asbl] ou ENTREPRISE DE RÉUTILISATION DES MATÉRIAUX. (...) Les nouvelles personnes, elles vont acheter des parts et elles vont finalement avoir autant de poids que les anciennes personnes. C'est ça ce qu'on souhaite. C'est que ça continue à évoluer et que ça ne soit pas figé parce qu'on était dans les anciens et puis on est plus du tout dans le projet, qu'on ait plus de... Bon de toute façon, c'est une personne une voix, donc quelque part le nombre de parts qu'on a c'est... » (Réutilisation-1)

Réutilisation-1 trouve que même en présence du principe d'une voix par personne, la manière de répartir les parts sociales reste importante :

« Il y a quelque chose aussi de très concret, qu'on dit qu'on a envie d'être égaux dans la structure. On fait quand même attention à ce que ça se réalise concrètement dans les salaires, concrètement dans les parts de coopérateur qu'on peut acheter, parce que si non, fin il y a quand même de toute façon le fait que certaines personnes ont plus d'ancienneté, donc plus de connaissances, donc forcément dans les discussions, ils vont probablement avoir plus de poids. Et donc ben il faut être attentif à ce que les nouveaux puissent trouver leur place là-dedans. Et ça, je trouve, c'est quelque chose qui est vraiment assez réussi, pour l'instant. » (Réutilisation-1)

En fait, ce système encourage et légitimise l'appropriation progressive de l'entreprise par les nouveaux travailleurs et réduit lentement la légitimité des fondateurs et des anciens travailleurs à déterminer seuls l'évolution de l'entreprise.

La coexistence de plusieurs générations au sein de l'entreprise, peut aussi présenter un défi au collectif, au moment du départ des personnes. L'engagement mutuel associé à la nous-relation peut être menacé par la retraite annoncée d'une personne. Au BUREAU COMPTABLE, les comptables ont mené des discussions difficiles par rapport à l'emploi de fin de carrière et à la valeur des parts sociales. Cela l'a étonné, dit Comptable-1, car il comptait sur la solidarité et la bonne entente entre travailleurs-associés.

« Cette loyauté, qu'on a jamais exprimée, mais dont j'avais l'impression que beaucoup de choses allaient être possible'... Il s'avère que ce n'est pas le cas dans la pratique. Des questions difficiles sont posées. (...) La valorisation de votre entreprise est quelque chose que nous ne considérons pas non plus comme important avant, mais tu aperçois immédiatement que... si cette loyauté n'est pas là (...). Dans ce cas, les chiffres deviennent importants bien sûr. » (Comptable-1).

La retraite de quelques personnes fragilise la nous-relation qui fournit un espace d'alignement des intérêts. À ce moment, des questions financières peuvent devenir difficiles à traiter et peuvent susciter une forte charge émotionnelle. Malgré ces difficultés, les comptables ont réussi à élaborer un mécanisme de transfert des parts sociales qui ne mette pas en péril l'entreprise, mécanisme sur lequel tous les associés ont pu se mettre d'accord.

L'intégration de personnes de générations différentes dans le collectif est nécessaire pour la survie de l'entreprise, mais elle soulève des questions importantes autour des contributions et des rétributions décalées dans le temps. L'extrait suivant de Peinture-1 montre toute la complexité de cette question :

« L'entreprise prend une certaine direction à un certain moment, un certain style, et puis des gens se joignent à elle et à un certain moment, quelqu'un se joint à nous et impulse un vrai changement. Qui contribue à ce que l'entreprise prenne une autre direction, ou du moins une direction partiellement différente, où les positions changent, les positions d'autorité changent. (...) Je pense que la façon dont nous sommes organisés aujourd'hui est certainement et dans une large mesure basée sur la confiance. Et, bien sûr, l'objectif est de conserver ce genre de perspective, de confiance, d'émotion et tout le reste, et de mettre en place une structure qui permet, quand je partirai d'ici dans dix ans, que d'autres pourront prendre ma place et que les conflits et les tensions qui surgiront... Mes collègues, qui sont plus jeunes que moi, seront alors les anciens et il y aura de nouvelles personnes, c'est en tout cas mon idée. L'intention est que ces nouvelles personnes soient prises en charge correctement et puissent également trouver leur place dans l'entreprise et se sentir progressivement copropriétaires de l'entreprise. C'est un flux constant qui devra avoir lieu. La question qui se pose alors est la suivante : comment ça sera réalisé ? Dans quelle mesure a-t-on besoin de fixer cela structurellement, a-t-on besoin de certaines structures, des engagements ? Dans quelle mesure cela a-t-il à voir avec une vision très claire, formulée, couchée sur le papier et qu'on peut transmettre ? Dans quelle mesure cela a-t-il à voir avec des règles, ou avec la mentalité ? C'est une chose difficile, je trouve. (...) Que doit-on faire pour conserver une certaine conscience qui est tellement importante pour la survie, pour la continuité de ton organisation, pour la maintenir continuellement en vie au sein de cette organisation ? » (Peinture-1, 2014)

Vraisemblablement, aucun des aspects mentionnés par Peinture-1 – des mécanismes structurels, des arrangements entre personnes, un travail mental, une flexibilité et des adaptations en cours de route – n'est à négliger pour rendre l'alignement entre individus de différentes générations le plus fluide et le moins conflictuel possible.

### **7.1.2.3 La capacité d'intégration**

En raison de la complexité de l'intégration des personnes dans un collectif, les informateurs soulignent qu'il est important de tenir compte de la capacité d'intégration de l'entreprise lors de la croissance du nombre des travailleurs. En effet, l'arrivée de nouvelles personnes peut aussi être un risque pour la viabilité de l'entreprise. Tortia et Sacchetti (2015, 14) écrivent que « the socialisation of new members in the co-operative can jeopardise



consolidated practices and generate conflict even in the presence of established rules and routines ». Quand la proportion des nouveaux travailleurs est réduite par rapport au nombre total de travailleurs, leur arrivée expose à moins de danger. Fromagerie-1 a observé, pendant ses trente-six années au sein de la FROMAGERIE, que l'intégration de nouvelles personnes est devenue plus facile avec l'augmentation du nombre de travailleurs. En général, la culture et les structures de l'entreprise deviennent probablement plus solides au fil du temps, mais cela comporte aussi un risque. Le risque potentiel est que les nouvelles personnes n'ont d'autre choix que de s'adapter au groupe sans passer par un processus de confrontation et d'adaptation mutuelle, qui permet une vraie intégration.

Okhuysen et Bechky (2009, 493-94) ont constaté que « les conditions intégratrices de la coordination nécessitent d'être reproduites de manière permanente dans la lumière des dynamiques organisationnelles ordinaires, comme l'arrivée d'une nouvelle personne ». Comme l'envergure de ces processus de transformation personnelle et d'intégration n'est pas à sous-estimer, l'arrivée d'un nombre relativement élevé de nouvelles personnes par rapport aux travailleurs-associés déjà présents et intégrés rend difficile la réussite de ces processus. Soins-1, par exemple, réfléchit à un arrêt temporaire de l'embauche de nouveaux travailleurs au sein du SERVICE DE SOINS À DOMICILE :

« Je pense que nous sommes arrivés à un niveau où nous devons plafonner un moment. Consolider et assurer que tout fonctionne de nouveau bien et que tous les engagements et accords sont clairs à cette échelle. (...). Les anciens sont pleinement impliqués dans l'histoire, car ils ont contribué à la construire. Mais les six nouveaux, qui nous ont rejoints, n'ont pas eu toute l'histoire des pionniers et ne sont pas toujours dans le coup. (...) Nous pouvons peut-être encore mener cela avec six personnes, mais s'il y en a douze demain, ce sera plus difficile, car elles deviendront une entité dans l'histoire et ce n'est pas l'intention. L'idée est de continuer à impliquer tout le monde dans notre situation. » (Soins-1, 2014)

Le défi de l'intégration entrave la possibilité d'une expansion rapide du nombre des travailleurs, à défaut de générer un risque important d'affaiblissement du collectif. Certes, la capacité d'intégration n'est pas la même pour toute entreprise. La créativité pour développer des mécanismes appropriés propices à l'intégration et la possibilité de trouver des personnes qui s'intégreront rapidement en constituent des facteurs importants. En tout cas, ne pas tenir compte des limites de la capacité d'intégration conduira vraisemblablement à une dégradation des pratiques organisationnelles fondées sur le partage et la distribution du pouvoir organisationnel, en raison de leur faible adoption par les nouveaux travailleurs. Si le problème n'est pas traité avant que l'entreprise soit en difficulté, il est possible qu'il ne reste d'autres options que la prise en charge de la gestion par un petit groupe.

## **7.2 La prise en charge des activités de production par les travailleurs**

Au sein des entreprises étudiées, les processus de production sont conçus de manière à ce que les travailleurs individuels puissent résoudre un grand nombre de problèmes potentiels. Ce sous-chapitre traite d'abord de la division du travail. Un premier aspect concerne la division des tâches qui concerne en quelque sorte l'architecture de l'organisation : il s'agit d'un découpage de l'objet de l'entreprise en tâches et d'une série d'interrelations entre les tâches nécessaires pour réaliser l'objet de l'entreprise. Au sein des entreprises étudiées, les regroupements des tâches (les postes de travail) s'apparentent à un métier (cf. chapitre 7.2.1.1). Le deuxième aspect consiste en l'assignation des tâches identifiées aux travailleurs. Les informateurs soulignent le rôle que l'intérêt des travailleurs joue dans le choix des postes de travail ainsi que dans le contenu de ceux-ci (cf. chapitre 7.2.1.2). Il y a donc une interaction entre les deux aspects. Ensuite, la coordination des tâches de production sera abordée. Les possibilités de coordination dépendent en partie de la manière dont les tâches sont divisées. Dans le cas des entreprises étudiées, les moyens d'action et la responsabilité pour ces actions sont attribués aux travailleurs individuels ou à une petite équipe. Il s'agit principalement d'une coordination entre pairs. Elle concerne à la fois les arrangements entre deux travailleurs et une organisation du processus de production qui implique toute l'équipe (cf. chapitre 7.2.1.3). Après la division du travail et la coordination des tâches, on présentera la manière dont l'espace de réglage des travailleurs individuels est déterminé et délimité (cf. chapitre 7.2.1.4). Enfin, on mettra en évidence le travail organisationnel nécessaire pour rendre les informations transparentes et les processus visibles (cf. chapitre 7.2.1.5). Dans son ensemble, cette manière d'organiser amène chaque travailleur à se charger d'un nombre de tâches pour lesquelles il dispose des moyens de leur réalisation et de leur intégration avec les activités des autres travailleurs. Toutefois, on a aussi identifié quelques freins à cette prise en charge (cf. chapitre 7.2.2).

### **7.2.1 Le travail d'organisation**

#### **7.2.1.1 Division des tâches : l'exercice d'un métier**

Le degré de spécialisation dans les entreprises étudiées reste à un niveau similaire à celui d'un métier. Chaque poste de travail inclut un ensemble de tâches diverses, et

complémentaires. La personne qui s'en occupe dispose d'une capacité de coordination pour la réalisation de ces tâches.

Au lieu d'introduire une logique de spécialisation entraînant une parcellisation des tâches, les travailleurs ont mis en place une structure de production impliquant une division horizontale des tâches relativement faible. Précédemment, on a vu que les biens et services produits peuvent être classés selon trois types de chaîne d'activités : courte, complexe mais courte, et longue (cf. chapitre 4.3). Cette division (théorique) minimale du travail selon le type de chaîne d'activités de son produit correspond assez bien à la structure de production réelle de chaque entreprise étudiée.

**Tableau 11 : Structure de production des entreprises**

La chaîne d'activités pour la production du bien ou service primaire	Structure de production avec une division minimale des tâches	Entreprises classées selon chaîne d'activités pour la production	Structure de production réelle
Chaîne d'activités courte	Individus qui travaillent en parallèle	le service de soins à domicile	Individus qui travaillent en parallèle, parfois petites équipes
		le cabinet d'avocats	Individus qui travaillent en parallèle, parfois petites équipes
		le service d'emploi	Individus qui travaillent en parallèle
		le service IT	Individus qui travaillent en parallèle, parfois petites équipes
		le bureau comptable	Individus qui travaillent en parallèle
		la librairie	Individus qui travaillent en parallèle
Chaîne d'activités courte mais complexe	Individus qui travaillent en équipe, équipes qui travaillent en parallèle	le bureau de communication bleu	Individus qui travaillent en équipe, équipes qui travaillent en parallèle
		le bureau de communication vert	Individus qui travaillent en équipe, équipes qui travaillent en parallèle
		l'entreprise de peinture	Idem sur chantier ; au magasin plutôt individus qui travaillent en parallèle
		l'entreprise de construction	Individus qui travaillent en équipe, équipes qui travaillent en parallèle
Chaîne d'activités longue	Individus ou équipes qui travaillent de façon séquentielle	l'imprimerie	Individus qui travaillent de façon séquentielle
		la fromagerie	Petites équipes qui travaillent de façon séquentielle
		le grossiste alimentaire	Individus (et quelques équipes) qui travaillent de façon imbriquée, spécialisations administratives et logistiques
		l'entreprise de réutilisation des matériaux	Individus et équipes qui travaillent de façon séquentielle
		l'atelier du métal	Individus qui travaillent seuls ou de façon séquentielle
		l'entreprise de fabrication des écomaisons	Petites équipes qui travaillent de façon séquentielle

Dans les six entreprises où la chaîne d'activités du bien ou du service produit est courte et permet une structure de production basée sur des individus travaillant en parallèle, cette structure de production est aussi celle qui a été maintenue. Les travailleurs-associés du SERVICE DE SOINS À DOMICILE, le CABINET D'AVOCATS, le SERVICE D'EMPLOI, le SERVICE IT, le BUREAU COMPTABLE et la LIBRAIRIE, ont choisi de ne pas adopter une structure de production basée sur une plus grande division des tâches. Dans le BUREAU COMPTABLE, par exemple, chaque comptable fournit un service complet à ses clients. Comptable-1 explique que ce fonctionnement est particulier :

« Dans d'autres bureaux comptables, t'as, d'une part, cette structure hiérarchique de l'organisation, mais aussi du travail. Le patron ou les deux, trois patrons, sont ceux qui ont des contacts avec les clients et ensuite le personnel fait le travail. Ici, nous sommes ce que nous appelons des comptables 'a-z', c'est-à-dire : je fais les comptes de mon client et je m'assieds aussi autour de la table avec mon client'. » (Comptable-1)

Chaque comptable exerce donc son métier, plutôt qu'une partie des activités faisant partie de son métier. Les comptables se répartissent les clients entre eux en fonction de leurs connaissances et de leur expérience. Ils peuvent faire appel aux conseils des collègues pour des aspects du travail qu'ils maîtrisent moins. Dans la LIBRAIRIE, chaque travailleur-associé prend en charge la sélection et la publicité des livres dans sa spécialisation thématique et la vente en magasin de l'ensemble des livres. Ils travaillent donc en parallèle, mais ils et elles auraient pu faire autrement. Dans les chaînes de librairies, il y a un service d'achat de livres central. Dans les librairies indépendantes aussi, la sélection et l'achat sont souvent de la responsabilité d'une seule personne, alors que d'autres s'occupent uniquement de la vente. Au contraire, dans la LIBRAIRIE, chaque personne associée est impliquée dans chaque étape de la chaîne d'activités pour la production, chacune avec sa spécialisation thématique. Au sein de ces six entreprises, la plupart des services sont fournis directement au client par un seul travailleur. Au CABINET D'AVOCATS, le SERVICE IT et le SERVICE DE SOINS À DOMICILE, quelques services plus complexes requièrent cependant l'implication de plusieurs personnes, apportant chacune une compétence spécialisée. Dans ce cas, des équipes ad hoc sont constituées.

De même que dans les autres entreprises, les travailleurs ont adopté la structure de production avec une division des tâches maintenue au minimum. Les quatre entreprises qui produisent des biens ou des services avec une chaîne de valeur courte mais complexe, notamment le BUREAU DE COMMUNICATION BLEU, le BUREAU DE COMMUNICATION VERT, l'ENTREPRISE DE PEINTURE et l'ENTREPRISE DE CONSTRUCTION, possèdent une structure de production basée sur des équipes travaillant de manière parallèle sur différents projets ou chantiers. La composition des équipes varie en fonction du projet ou du chantier. La structure de production de l'ENTREPRISE DE PEINTURE montre bien que la division du travail est basée sur la chaîne d'activités. Deux services distincts sont fournis par l'entreprise de peinture : l'exécution de travaux et la vente de peinture. Pour chaque chantier, une équipe

est composée. En effet, les services qu'ils rendent aux clients (peinture, revêtement du sol, mur et plafond) requièrent l'implication de plusieurs personnes en même temps. Le travail de gestion du magasin de peinture, avec les commandes et les clients, est exercé par des personnes qui ne participent pas aux chantiers. Mais on prête une attention particulière au transfert de connaissances issues de l'expérience des personnes travaillant au chantier. Le travail en magasin est structuré sur base d'individus travaillant en parallèle. Une ou deux personnes sont présentes au magasin en fonction du nombre de clients attendus.

Enfin, dans cinq entreprises - l'IMPRIMERIE, la FROMAGERIE, l'ENTREPRISE DE RÉUTILISATION DES MATÉRIAUX, l'ATELIER DU MÉTAL et l'ENTREPRISE DE FABRICATION DES ÉCOMAISONS - la structure de production est basée sur des individus (ou parfois sur des petites équipes) qui travaillent de façon séquentielle pour réaliser la production d'un bien ou d'un service avec une chaîne d'activités longue. La production requiert plusieurs étapes de métiers différents et qui sont effectuées l'une après l'autre. Souvent, des petites équipes sont formées autour de chaque poste de travail. Les travailleurs d'une même équipe exercent le même type d'activités. Dans la FROMAGERIE, par exemple, il y a une équipe de production, une équipe de vente aux grossistes et aux magasins externes, une équipe de vente en magasin propres et une équipe de marketing. Il n'y a pas davantage de spécialisation au sein des équipes.

Une exception à la spécialisation minimale est le GROSSISTE ALIMENTAIRE, où la plupart des personnes exercent des tâches spécialisées liées entre elles de façon imbriquée, avec chaque fois, un des deux fondateurs comme référent.

La différenciation des travailleurs en termes de type d'activités est plus petite dans les entreprises où les individus travaillent en parallèle. Elle est plus importante quand les individus travaillent de manière complémentaire en équipe ou de façon séquentielle. Parmi les entreprises étudiées, on peut remarquer la plus grande différenciation dans un nombre d'entreprises avec une chaîne d'activités longue, notamment dans l'IMPRIMERIE, le GROSSISTE ALIMENTAIRE, l'ENTREPRISE DE RÉUTILISATION DES MATÉRIAUX et l'ENTREPRISE DE FABRICATION DES ÉCOMAISONS. A l'IMPRIMERIE, par exemple, les caractéristiques et les exigences techniques et intellectuelles du poste de mise en page (assis à un bureau, travail d'ordinateur, créativité en fonction des besoins des clients...) sont assez différentes de celui d'imprimeur off set (position debout, bruit, compréhension d'aspects techniquement complexes).

Au sein de l'IMPRIMERIE et de la FROMAGERIE, les travailleurs cherchaient pendant une période la polyvalence et la rotation car cela faisait partie de la pensée autour de l'autogestion à l'époque. Mais ils ont abandonné cette idée assez rapidement. Une meilleure adéquation entre les qualités et compétences d'un travailleur et son poste permet, selon eux, une meilleure performance collective et est plus satisfaisante d'un point de vue individuel. Dans deux entreprises seulement, on note une pratique de l'exercice de plus d'un métier. A

L'IMPRIMERIE, plusieurs personnes combinent deux postes dans la chaîne d'activités. Imprimerie-2, par exemple, accueille les clients et se charge aussi de l'impression (de même qu'un autre travailleur). Imprimerie-3 prend en charge le façonnage, mais peut aussi modifier la mise en page sur ordinateur. L'IMPRIMERIE compte sept travailleurs pour quatre postes ; les informateurs expliquent que la combinaison de métiers permet d'accepter plus de commandes. De plus, ils souhaitent qu'au moins deux travailleurs soient compétents dans chaque métier : cela permet d'assurer la continuité du travail et une plus grande flexibilité dans le choix des horaires de travail.

Le BUREAU DE COMMUNICATION BLEU permet, lui aussi la combinaison de plusieurs postes. Quatre rôles possibles ont été définis de manière explicite et détaillée, celui de directeur artistique, de gestionnaire de projet, de stratège et de graphiste. Les personnes qui s'impliquent dans un projet choisissent le rôle elles souhaitent assumer dans ce projet. Ils considèrent que cette alternance est plus intéressante au niveau de la variété des tâches, car elle donne la possibilité à chacun de continuer à exercer son métier de base, et permet aussi une rotation des rôles moins attractifs, comme celui de gestionnaire de projet qui se charge des aspects plus administratifs. Cette alternance serait aussi propice à la coopération entre travailleurs qui comprennent ainsi les exigences de chaque métier. Cependant, au sein du BUREAU DE COMMUNICATION VERT où les postes sont distingués de façon similaire, chaque personne est spécialisée dans un seul métier. La possibilité d'alterner entre métiers au sein du BUREAU DE COMMUNICATION BLEU pourraient être expliquée par le fait que les fondateurs, ainsi que les autres travailleurs, sont tous et toutes des graphistes qualifiées qui préfèrent garder une flexibilité dans les rôles à occuper.

Dans la plupart des entreprises étudiées, on constate donc que les postes de travail sont distingués selon la définition d'un métier et que chaque personne s'occupe d'un poste de travail précis dans le processus de production.

Les postes de travail ainsi définis sont considérés et conçus comme équivalents. À part le GROSSISTE ALIMENTAIRE, il n'y a pas ou peu de division verticale du travail de production. Dans ce sens aussi, on peut dire que les postes de travail correspondent à l'exercice d'un métier : le travailleur a une expertise particulière reconnue par les autres. Chaque travailleur coordonne ses activités avec les personnes qui font partie de son équipe ou avec les personnes qui occupent les postes précédents et suivants dans le processus de production. Chacun prend les décisions qui concernent les tâches qu'il prend en charge, soit seul, soit en tant que participant à un processus de décision impliquant d'autres personnes. Un principe de subsidiarité est mis en œuvre : d'autres personnes ne sont impliquées que si elles ou l'entreprise dans son ensemble sont directement concernées. Écomaisons-1 montre le raisonnement appliqué au sein de L'ENTREPRISE DE FABRICATION DES ÉCOMAISONS :

« C'est ce qu'on essaie de faire depuis 2016, c'est de dire, d'être pragmatique, pour que tout ce qui doit être décidé soit décidé par des personnes qui sont capables de décider. (...) Globalement, on fait en sorte que les personnes qui ont une compétence et à qui on délègue une responsabilité puissent assumer leur responsabilité. Sinon on se retrouve avec tout le monde venir mettre son nez dans tout, mais ça n'a pas d'intérêt en fait. Il faut qu'il y ait une valeur ajoutée et que l'ensemble doit fonctionner et de manière efficace sans qu'il y ait des frustrations particulières qui soient créés. Et, pour qu'il n'y a pas de frustration, il faut évidemment que les personnes qui ont une compétence ou une capacité d'action soient reconnues là-dedans et participent aux décisions. » (Écomaisons-1)

Les décisions concernant les activités de production sont à prendre au plus près des personnes qui s'en occupent. Cela implique aussi que certaines activités, qui pourraient être qualifiées d'activités de soutien ou de pilotage dans des entreprises managériales, font souvent partie intégrante du poste de travail. A l'IMPRIMERIE, par exemple, la maintenance des machines et la recherche éventuelle d'une imprimante plus performante font partie du poste d'imprimeur. Dans l'extrait précédent, Écomaisons-1 mobilisait des arguments reposant sur l'efficacité de la prise de décision et sur la valorisation des personnes. Il souligne aussi que la prise de décision proche de l'exécution est indispensable pour éviter une ligne hiérarchique entre personnes et pour permettre un pouvoir organisationnel distribué. En tant que 'CEO', il dit que son rôle est « d'accompagner le fait que les personnes prennent leur responsabilité » (Écomaisons-1). Il affirme que chacun sait quoi faire et quoi décider et explique que les décisions qui ne peuvent pas être prises par une seule personne sont prises de manière collective :

« Si ça peut être décidé à l'atelier et que ça marche, c'est bien. Si ça peut être décidé au bureau et ça marche, pas besoin [de réunir tout le monde]. (...) Mais donc, globalement les gens savent ce qu'ils font ensemble, quel est leur niveau de responsabilité. Chacun à l'atelier doit arriver à suivre, à couper, et tout ça est très clair chez eux. Ici, les responsables du bureau d'étude doivent être capables de mener à bien un projet complet depuis le dessin initial d'un estimatif pour un client jusqu'au montage..., et donc ils ont toute une série d'étapes qui ne sont pas formalisées mais qui sont totalement comprises. Donc tout le monde sait quel est son taf. » (Écomaisons-1)

Au sein du GROSSISTE ALIMENTAIRE, le discours autour de la prise de décision et de prise de responsabilité proche de l'exécution se rapproche quelque peu de l'idée de subsidiarité. Pourtant, il y a une division verticale du travail entre les deux membres du comité de direction et tous les autres. Grossiste-1, qui est membre du comité de direction, explique ici en quoi il considère son entreprise comme une entreprise coopérative :

« Le mode coopératif est que les processus de décision sont plus plats, sont moins hiérarchiques, et que chacun prend des parts dans la société pour avoir une voix au chapitre pour des processus de décision. Chacun est aussi responsable de son propre processus. Donc ici c'est [collègue] qui s'occupe de... C'est pas moi qui vient dire ce qu'il doit faire. [Intervieweur : Donc il peut décider certaines choses tout seul?] Oui. Opérationnel, hein. Pas stratégique ou structurel. Ça il réfère à moi. [Intervieweur : Et c'est très clair quand c'est opérationnel ?] Ben, s'il a un doute, on en parle. Voilà. » (Grossiste-1)

Grossiste-1 insiste sur la capacité de décision des personnes par rapport à leurs activités. Cependant, il évoque immédiatement une limite à cette capacité. Son propos sous-entend que c'est lui qui définit les champs qui peuvent être traités par le collègue en question. Grossiste-1 expliquait que chaque travailleur est censé s'adresser à une personne référente (un des deux membres du comité de direction) quand il a besoin d'un conseil ou quand la matière requiert qu'il codécide avec le référent. En comparaison avec les autres entreprises étudiées, la prise de décision collective semble beaucoup moins présente. La capacité de décision des personnes est en réalité plutôt une délégation d'un pouvoir de décision situé chez les deux membres du comité de direction. Grossiste-1 donne deux exemples, le premier concerne une décision que son collègue peut prendre lui-même, le deuxième est un cas pour lequel il doit se référer au Grossiste-1 :

« Par exemple, ici il a, ce matin, un stagiaire pour venir l'aider dans l'entrepôt, mais c'est lui qui a fait l'entretien avec le Forem, et qui a reçu le stagiaire pour voir si tout va bien. Ça c'est opérationnel. Il a besoin de quelqu'un, pour un stagiaire, voilà. (...) Ou bien, par exemple, on va changer complètement de système informatique pour scanner, ben, c'est lui qui se renseigne, il se renseigne sur tout. Ensuite, il me fait un état de situation et puis : il y a ça, et ça et ça, qu'est-ce qu'on prend comme décision ? On décide à deux à ce moment-là. » (Grossiste-1)

Dans d'autres entreprises également, le deuxième type de décision n'est pas à prendre seul, mais le propos de Grossiste-1 suggère qu'il ne s'agit pas non plus d'une décision entre pairs. De plus, il semble que Grossiste-1 ne doit pas se référer au collectif – ni dans le sens concret d'une pluralité de personnes, ni dans un sens symbolique. Il apparaît que l'initiative et la capacité de décision des travailleurs au sein du GROSSISTE ALIMENTAIRE est plutôt inscrite dans une conception de management participatif :

« À partir du moment où moi je décide, j'ai une idée : tiens, j'ai envie d'aller dans cette direction-là. Il me semble logique d'en parler avec la personne qui est concernée directement. Je ne vais pas prendre une décision comme ça, alors que ça a des impacts directs sur le travail des personnes. À partir du moment où on considère que la personne, elle doit être responsable dans son travail, il semble logique qu'elle soit interpellée. (...) On aménage un entrepôt. Ben, je vais faire appel à [collègue] pour dire tiens, comment tu vois la position des racks ? Juste après cette réunion-ci, il va venir me voir pour ça. Il a réfléchi, il a vu avec un fournisseur de racks qu'il a téléphoné pour voir les plans, comment ajuster les plans de l'architecte. C'est pas moi qui décide 'ah les racks ils sont comme ça, tack tack tack, et tu n'as qu'à exécuter, et ça sera comme ça'. Et puis, 'oh oui mais le chef il a fait ça, mais il n'a pas pensé à ça, à ça, à ça et c'est pas bien, maintenant je ne sais pas bien travailler' et cetera. Puis il y a des conflits. Donc ça c'est, ça semble logique d'interpeller les personnes et de les responsabiliser sur ce qu'elles font. » (Grossiste-1)

On remarque la différence avec le discours d'Imprimerie-3 sur sa capacité de décision au sein de l'IMPRIMERIE où le pouvoir est partagé :

« Nous faisons aussi chacun nos propres recherches pour savoir quelle est la meilleure machine pour ce qu'on veut faire et si on peut se la permettre financièrement. Ou ce que nous devons faire pour y parvenir. Sinon, c'est ton patron qui en décide. Cependant, je ne peux pas décider ça tout seul. A chaque fois que je dis 'les gars, j'ai une idée, par exemple remplacer cette machine ou acheter une autre', je dois la soumettre aux autres et ensuite il y a un processus de



consultation et d'échanges croisés jusqu'à ce qu'on arrive tous ensemble à un consensus : 'd'accord, nous allons acheter ça'. » (Imprimerie-3)

En contraste avec le GROSSISTE ALIMENTAIRE, l'initiative et la capacité de décision d'un travailleur sur ses activités est ici inscrite dans un cadre de décision collective. Elle ne dépend pas de la volonté d'une ou quelques personnes détenant le pouvoir de décision, mais fait partie d'un fonctionnement coopératif.

Dans un fonctionnement coopératif, les limites à la capacité de décision d'un individu sont définies collectivement. Au-delà de ce cadre individuel, la décision est prise suite à une discussion entre pairs – de manière informelle ou dans un organe de décision collective – ou éventuellement par une personne qui a la légitimité de décider au nom du collectif si une telle position existe dans l'entreprise concernée. Les informateurs mentionnent plusieurs raisons à l'implication des autres dans la prise de décision. Réutilisation-1 en mentionne quelques-unes :

« Tout le monde dans sa zone d'action va décider de prendre telle ou telle responsabilité, mais quand on engage la structure, quand c'est une décision un peu plus politique, quand c'est travailler avec des acteurs pour lesquels on ne sait pas très bien si on serait d'accord pour travailler avec eux, des choses comme ça, on va demander. Alors, il y a aussi le fait qu'il y a des personnes qui sont plus anciennes et plus récentes dans la structure. Donc les personnes plus récentes vont assez spontanément plus souvent demander un retour des collègues. Et c'est très bien, parce que c'est comme ça que l'information et le transfert de connaissances se fait. Mais donc ça, ce n'est pas non plus écrit qu'il faut demander l'avis d'un collègue. Mais, voilà, les personnes qui viennent sont de toute façon... Je veux dire, on est jamais complètement seul sur un projet et donc si une autre personne voit que 'oula on avance fort vite', ben on va juste faire un petit retour : 'est-ce qu'il ne faudrait pas discuter de ?' et puis voilà. » (Réutilisation-1)

Les décisions qui concernent les engagements vis-à-vis des externes sont à prendre à plusieurs dans l'ENTREPRISE DE RÉUTILISATION DES MATÉRIAUX. Réutilisation-1 dit aussi qu'il y a une pratique et une attente que les travailleurs engagés plus récemment demandent l'avis des anciens. Selon ses dires, il ne s'agit pourtant pas d'un pouvoir de décision formel confié aux travailleurs déjà en place, mais plutôt d'une obligation pour les nouveaux de leur demander un avis et de justifier les décisions prises.

Les travailleurs discutent de la question de savoir quand une décision peut être prise individuellement ou quand elle nécessite l'implication de quelques autres ou du groupe entier. Souvent il s'agit d'un cadre général qui reste un peu à interpréter dans une situation concrète. Les informateurs soulèvent le plus souvent, comme raisons donnant lieu à une décision collective, le besoin de s'appuyer sur l'expertise des autres et la nécessité d'avoir leur accord quand il s'agit de décisions ayant un impact important sur l'entreprise. Les données manquent pour analyser de manière approfondie cette question épineuse qui a également trait à la responsabilité. Notamment de déterminer si c'est la responsabilité individuelle ou une responsabilité collective qui est engagée. En guise d'observation générale, on peut remarquer que la prise de décision par la personne qui s'occupe d'une tâche est la situation de base. Les limitations éventuelles à sa prise de décision doivent être

justifiées. Il ne s'agit pas d'un devoir ni d'un droit accordé de manière conditionnelle comme c'est le cas avec le management participatif. À cela s'ajoute que la personne participe directement à la prise de décision collective quand celle-ci a lieu.

On observe dans plusieurs entreprises qu'un nombre d'aspects importants ont été fixés par un cadre. Comment peut-on interpréter cela alors que quasi tous les informateurs soulignent que les marges de manœuvre du travailleur individuel sont relativement grandes ? L'outil élaboré dans l'ENTREPRISE DE PEINTURE pour collectiviser la responsabilité pour le développement des offres, par exemple, impose une norme de temps de travail qui s'applique à tous les travailleurs. Ce qui est important ici, c'est qu'elle a été développée et modifiée collectivement, avec la participation de tous. Aussi, au sein du BUREAU COMPTABLE, il y a des règles uniformes pour l'application de normes de comptabilité et chaque comptable doit s'y tenir. Mais dans ce cas aussi, ces règles sont sujettes à l'accord de tous.

« L'année dernière, par exemple, nous avons beaucoup travaillé sur l'uniformité : c'est-à-dire que nous travaillons tous de la même manière. Parce que si tu travailles avec un aide-comptable qui t'assiste dans tes dossiers, s'il assiste cinq personnes et qu'elles ont toutes leur propre façon de travailler, alors il flippe. Donc ça ne marche pas, ce n'est pas efficace. Je suis donc désolé, mais nous allons devoir conclure de nombreux accords sur la manière de classer les documents, de les numéroter, etc. Ce sont des sujets sensibles pour les comptables (rires). Mais bon, nous avons fait ça assez rapidement. Donc là, tu peux toujours voir cette participation, très plate, car cette convention d'uniformité, comme on dit, a vraiment été élaborée avec dix-huit personnes. Littéralement du stagiaire qui était là à l'époque jusqu'aux personnes de l'équipe de gestion. Nous avons tous participé, non pas à partir de notre fonction, mais en tant que comptable, et nous sommes arrivés à une conclusion qui peut ne pas être celle de l'équipe de gestion. » (Comptable-1)

Nonobstant le fait qu'une bonne partie des tâches de soutien et de pilotage soit déléguée à une équipe de gestion, les règles du métier sont à définir et à décider par l'ensemble des travailleurs de manière égalitaire. En fait, quelque soit le mode de distribution du pouvoir organisationnel au sein des entreprises étudiées, les aspects qui concernent le cœur du métier sont décidés collectivement.

Ainsi, les tâches de production sont distribuées de telle manière que chaque personne garde une maîtrise sur ses activités quotidiennes. Chacun exerce un métier qui requiert une expertise, est en mesure d'organiser ses tâches et de s'assurer que les conditions organisationnelles sont en place. Chacun prend des décisions seul ou avec d'autres. Chaque métier est considéré comme équivalent à l'autre. Une partie des activités sont intégrées en amont, par la combinaison des tâches complémentaires entre les mains d'une même personne. Une autre partie des activités sont à intégrer par la coordination entre pairs.

### 7.2.1.2 Distribution des tâches selon l'intérêt

La participation au processus de distribution des tâches n'aura rien d'étonnant à ce stade. En effet, les travailleurs délibèrent pour trouver une attribution des postes qui correspond d'une part à la structure de production et aux compétences requises, et d'autre part à l'intérêt de chaque travailleur pour le poste. Certes, toutes les entreprises recherchent l'intérêt du travailleur, mais les informateurs soulignent l'importance de l'effort pour atteindre une adéquation entre le poste et la personne. Avant de continuer, il convient de remarquer que la question de la répartition des tâches de production ne se pose pas, ou beaucoup moins, dans six des seize entreprises étudiées où les individus travaillent en parallèle, vu que chacune des personnes exerce essentiellement le même métier. Ce sous-chapitre concerne dès lors les dix autres entreprises.

Le fondateur du SERVICE D'EMPLOI oppose la flexibilité de la répartition des tâches avec ce qu'elle a pu observer dans d'autres entreprises :

« J'observe simplement que la professionnalisation, pour ainsi dire, des RH vise principalement à développer des processus rationalisés où tout est modélé dans des processus simples, et donc, en gros, tout peut être organisé aussi efficacement que possible. En d'autres termes, tu établis une description de fonction, tu places tous tes collaborateurs dans des cases, dommage si l'un d'entre eux n'y correspond pas tout à fait, tu lui « coupes le bras » pour qu'il y rentre. C'est comme les lapins que font les enfants sur la plage dans des moules, tous les mêmes. C'est comme ça, les descriptions de fonction. Il est temps qu'ils arrêtent ces bêtises, je trouve personnellement. Les gens ne sont pas, ne rentrent pas dans des cases. Mais RH le fait. (...) Et l'être humain doit ensuite s'intégrer dans les systèmes de RH. » (Service-emploi-1)

Service-emploi-1 reproche à la gestion des ressources humaines une démarche qui consiste à vouloir adapter les travailleurs à une division du travail préformatée par des prescripteurs. Son propos dénormalise la logique managériale et présente au contraire comme normale l'adaptation de la division du travail aux compétences et préférences des travailleurs. Dans L'ENTREPRISE DE RÉUTILISATION DES MATÉRIAUX aussi, l'adaptation de la division du travail aux travailleurs est considérée comme évidente. Réutilisation-1 explique comment ils se sont organisés pour pallier aux besoins des personnes à la lumière du constat que certaines des tâches n'intéressent a priori aucun des travailleurs. Elle présente la solution qui a été trouvée pour la gestion du magasin :

« Tout le monde dit 'faire ça à temps plein c'est vraiment épuisant' et donc c'est typiquement une fonction où on essaie d'avoir plusieurs personnes. Et où les personnes font d'autres choses que d'être au desk, pour avoir une variété dans le travail qui est plus agréable. (...) Ça fait seulement trois ans qu'on a un magasin où on a besoin d'une personne tout le temps présente au magasin. Ça a été assez nouveau pour nous d'avoir une fonction où quelqu'un avait une horaire comme ça, où il devait [physiquement être présent]. (...) Au début on s'est dit 'ce serait bien d'avoir une personne qui est toujours là pour la vente', et puis on s'est rendu compte que pour cette personne-là c'était vraiment pas agréable à faire. Et que dans les profils des personnes qu'on avait dans l'équipe, personne ne voulait faire ça à temps plein. Et donc on s'est organisé pour qu'on définisse la fonction d'une certaine manière. Donc maintenant on a par

exemple, au magasin, on a défini le fait qu'il y a une personne qui est là physiquement et il y a une autre personne qui gère aussi le magasin mais qui n'est pas physiquement dans le magasin. Ça lui permet de travailler sur des choses sans être tout le temps interrompu par les clients. Mais on fait quand même de la gestion des commandes et de la gestion du magasin à ce moment-là. Mais donc ça, ça n'arrête pas d'évoluer en fait. » (Réutilisation-1)

Pour alléger le travail, la gestion du magasin a été répartie entre trois personnes aidées par de stagiaires. Ces personnes s'occupent ensemble du magasin, de l'inventorisation et de la gestion des commandes, ce qui leur permet d'alterner les tâches et d'avoir plus de flexibilité du temps. Dans l'ENTREPRISE DE FABRICATION DES ÉCOMAISONS, l'attention aux intérêts des travailleurs et à la délibération collective a permis de trouver une solution originale. Il s'agissait concrètement d'une incompatibilité entre les besoins d'une personne au bureau d'études qui souhaite passer régulièrement du temps au chantier pour le suivi, et les besoins d'une autre personne d'avoir accès à cette même personne pour l'élaboration des offres aux clients. Écomaisons-1 raconte :

« On a eu une discussion depuis que je suis chez ENTREPRISE DE FABRICATION DES ÉCOMAISONS : est-ce que ceux du bureau d'étude doivent aller sur chantier? Il n'y a pas de bonne réponse. Il y a plein d'entreprises où les gens du bureau d'étude ne vont jamais sur chantier. Ici la volonté est de dire 'nous, on veut aller au chantier pour voir comment ça se passe, pour accompagner, et puis pour ne pas rester au bureau tout le temps'. Okay. C'est vraiment. A priori il n'y a rien qui, il n'y a aucune décision qui est bonne ou mauvaise (...). Voilà. On y est revenu plusieurs fois parce que [collègue], ça lui énervait de ne plus avoir [autre collègue] au bureau d'étude pour faire des estimatifs et cetera. Comment on peut gérer ça ? Et puis finalement on s'est rendu compte que, ben, c'était indispensable en tout cas pour elle. Du coup, on a sous-traité des estimatifs à l'extérieur. » (Écomaisons-1)

Il peut être remarqué qu'Écomaisons-1, en tant que 'CEO', ne mobilise pas une argumentation qui s'appuie sur l'existence d'un « one best way ». Il fait état d'un processus d'écoute, de délibération et de recherche collective d'une solution. La solution de sous-traiter les estimatifs permet à la fois d'élaborer les offres dans un délai raisonnable et de respecter l'exercice du métier de la manière conçue par la personne concernée. Ceci montre que la distribution des tâches selon l'intérêt des travailleurs n'est pas seulement une bonne intention, mais qu'elle se concrétise dans des processus de réflexion collective et dans la mise en œuvre de solutions créatives.

Ainsi, dans les témoignages des informateurs, l'acceptation de plein gré des tâches à réaliser est apparue comme un élément important. Chaque travailleur peut participer à une délibération sur la répartition, étant entendu toutefois que les travailleurs recherchent une équité des charges. Ils font attention à attribuer les tâches à réaliser par une personne en respectant au mieux ses domaines d'intérêt. A un certain degré, c'est vrai dans n'importe quelle entreprise, car l'embauche d'un travailleur dépend de son accord sur les tâches à réaliser. Ce qu'on peut constater dans les entreprises étudiées, c'est que cet accord n'est pas donné une fois pour toutes et qu'une adaptation de la division même des tâches peut être envisagée. L'adéquation entre les tâches et les intérêts des travailleurs se manifeste donc au-

delà du processus de recrutement et au-delà de la mutation ou de la promotion vers une fonction dont les contours sont prédéfinis.

On peut distinguer plusieurs moments d'attribution et de réattribution des postes. En phase de démarrage de l'entreprise, les personnes ont pu choisir les tâches moyennant une délibération entre pairs. Selon les informateurs, la répartition initiale des tâches naissait de manière relativement spontanée sous forme de réponse rapide et temporaire aux besoins urgents de l'entreprise. Au fur et à mesure, pour rencontrer des besoins d'efficacité ou pour mieux correspondre aux envies des personnes – envies qu'elles découvrent progressivement – des modifications incrémentales ont été réalisées pour que la division du travail soit satisfaisante pour l'ensemble des travailleurs. C'est ainsi qu'un des travailleurs de l'ENTREPRISE DE PEINTURE explique ce processus plus ou moins évolutif :

« Je peux imaginer que nous pourrions aussi organiser les choses différemment en interne, mais au fil des années et en raison des compétences de chacun, ce sont devenus des positions. Si nous avions eu d'autres compétences, techniques, et aussi des verbales ou communicatives, nous aurions peut-être eu une répartition différente des tâches. (...) J'ai aussi fait des chantiers pendant trois ans. (...) Mais parce qu'on avait trop de travail en termes de mails et téléphone [dans le magasin], je suis resté, et donc c'est comme ça que les choses se développent spontanément. Et c'est aussi parce que j'aime bien faire ça et mes collègues moins. (...) Il y a toujours des choses que l'on aime moins parmi ses tâches, mais dans l'ensemble je pense que chacun fait ce qu'il aime faire. » (Peinture-2)

Peinture-2 met en exergue le rôle que les préférences ont joué, non seulement dans la distribution des tâches, mais aussi dans la mise en place de la division du travail. Puranam, Alexy et Reitzig (2014) ont observé l'existence de différentes préférences. Dans une entreprise qui permet l'autosélection des tâches, ils remarquent que certains travailleurs préfèrent maîtriser un nombre limité des tâches, alors que d'autres cherchent une variété de tâches ou d'opportunités d'acquérir une large palette des compétences. Au démarrage de l'entreprise, ces préférences participent naturellement à la division et à la distribution des tâches. Elles sont aussi prises en compte au moment où une nouvelle activité est développée ou quand un changement dans l'environnement induit un réaménagement de l'organisation du travail. Selon un des travailleurs de l'IMPRIMERIE cela ne pose pas vraiment de problème :

« Si, en raison du parc des machines, l'organisation du travail doit être différente ou si les personnes sont plus polyvalentes qu'auparavant, cela prend également forme, comme une évidence. Parce qu'on décide ensemble de ce que nous allons offrir. Par exemple, pour l'impression numérique, cela a été fait. La question se pose alors immédiatement : quelles sont les deux personnes qui vont se spécialiser dans ce domaine, le maîtriser et en assurer le suivi ? C'est comme une chambre en plus dans un immeuble. Alors, on décide si de nouvelles personnes doivent venir ou si nous allons le faire nous-même, est-ce que cela pourrait aller ? Au fur et à mesure, tout est décidé. » (Imprimerie-1)

Il n'est pas question d'imposer une tâche à quelqu'un, mais une solution doit néanmoins être trouvée, éventuellement par une négociation. Imprimerie-1 fait état d'un processus qui

part d'une décision stratégique et qui progresse graduellement vers des modalités pratiques. Selon lui, tout le monde y trouvera finalement son compte. Ceci dit, il est clair qu'un réaménagement est plus évident quand on sait à l'avance s'il y a des volontaires ou quand le réaménagement va de pair avec le départ d'une personne ou avec l'augmentation du nombre des travailleurs. Dans ce cas, il sera possible de recruter une personne compétente et intéressée pour combler les lacunes.

Malgré des changements dans la vie d'une entreprise, il y a une tendance vers une certaine consolidation de la division du travail. Les travailleurs initiaux auront réparti les tâches d'une manière qui leur convient. Au fur et à mesure qu'ils développent leurs compétences en ces matières, il devient moins facile de changer de poste. Les nouveaux entrants sont souvent recrutés pour remplir un poste prédéfini, que les autres ne veulent pas ou ne savent pas occuper. Face à cette tendance, les informateurs soulèvent deux problèmes. Premièrement, celui des nouveaux entrants qui ont accepté des tâches ne correspondant pas complètement à leurs préférences personnelles. L'informateur de l'ENTREPRISE DE RÉUTILISATION DES MATÉRIAUX souligne l'intention et les efforts investis dans l'adaptation de la division du travail, mais admet au même temps que ce n'est pas toujours possible :

« Ce n'est pas que ce qu'on fait est défini une fois pour toutes. On le fait aussi en fonction des personnes. C'est d'abord les personnes qui portent la structure. Donc ce qu'on va faire dans la structure est défini par les personnes qui sont dedans. Et donc ça veut dire aussi quand on fait une offre d'emploi, bien sûr qu'il y a déjà des choses qui sont définies, mais si par ailleurs la personne a d'autres compétences pour ceci ou cela, la fonction va évoluer. (...) On en parle, et puis il faut voir ce qu'il y a possible par rapport à la structure et puis financièrement et cetera. Je ne veux pas dire que c'est idéal et que dès qu'on demande un truc on sait changer, parce qu'il y a énormément d'impératifs, mais on essaie de s'adapter pour que ce soit intéressant et que ça reste intéressant pour tout le monde. » (Réutilisation-1)

Deuxièmement, les préférences des personnes peuvent changer dans le temps. Pour que le principe de distribution des tâches selon l'intérêt reste d'application pour tout le monde, des possibilités de modification doivent être mises en place. En plus d'une réattribution des tâches quand une personne quitte l'entreprise ou une répartition suite à un changement qui porte sur le processus de production, plusieurs informateurs affirment qu'il est légitime de s'exprimer sur l'attribution des tâches. Cela ne veut pas dire que les autres travailleurs seront ouverts à tout moment pour entamer un processus de modification, mais le principe de modification en fonction des intérêts est reconnu. Ainsi, une discussion autour de l'attribution des tâches peut faire l'objet d'une réunion régulière. Un exemple est fourni par l'informateur de la LIBRAIRIE :

« Dans le passé, à l'une ou l'autre mise au vert, on a chacun pu exprimer, en tout cas si on était okay avec la répartition des tâches actuelle et si on avait des envies de changer ou si on avait des choses à dire aux autres. Mais c'était aussi un peu informel. (...) Peut-être ce serait utile de le faire une fois avec une espèce de structure proposée par quelqu'un de l'extérieur. C'est très spontané, quoi. Mais en tout cas, on sait qu'on peut s'exprimer et que les autres vont écouter. » (Librairie-1)

Un mécanisme de réallocation des tâches peut aussi faire partie intégrante de la division du travail comme on l'a vu dans le cas du BUREAU DE COMMUNICATION BLEU. Souhaitant garder une variabilité dans les rôles, les fondateurs ont développé un système qui permet à chacun de sélectionner un rôle parmi les rôles nécessaires au moment du démarrage d'un nouveau projet, ce qui est relativement fréquent. Cela est aussi partiellement le cas au sein de l'ENTREPRISE DE PEINTURE et l'ENTREPRISE DE CONSTRUCTION où une équipe est composée pour chaque chantier et où les tâches varient en fonction du chantier.

Il peut arriver que la prise en charge des tâches sur base d'intérêt soit mise à mal par la présence de tâches peu populaires ou au contraire très populaires, ainsi que par une inadéquation entre les préférences d'une personne et ses compétences. Généralement, les personnes préfèrent prendre en charge les tâches pour lesquelles elles sont compétentes et expérimentées. Cela est aussi encouragé par les autres travailleurs, dit l'informateur de la LIBRAIRIE :

« Ce sont des choses dont on a déjà aussi discuté entre nous. Des différences entre nos caractères et les forces et nos faiblesses, et d'essayer de... forcément d'avoir le minimum de faiblesses et maximum de forces. Et peut-être aussi dans la manière dont on se répartit les tâches entre nous : d'essayer d'être cohérent par rapport à nos forces et faiblesses. » (Librairie-1)

Comm-bleu-1 souligne qu'il est important d'être honnête avec soi-même et les autres pour déterminer qui est la bonne personne à la bonne place. Néanmoins, une tension peut survenir quand une personne ne se rend pas compte de son propre manque de compétences. Son collègue explique que, pour attribuer des rôles dans un projet, il faut répondre par l'affirmative à trois questions: la question de l'envie, du temps et des compétences. Cependant, des opportunités pour l'apprentissage sont bien présentes et aussi encouragés :

« [Par exemple,] quelqu'un qui était graphiste et qui, concernant un petit projet, dit : 'J'aimerais avoir des contacts avec un client, ça m'intéresse d'être dans ce rôle'. Nous les appelons des projets de développement (...). On laisse juste faire hein. À moins que quelqu'un ne dise : 'mec, tu ne sais même pas écrire un e-mail décent, pourquoi deviendrais-tu gestionnaire de projet qui tiendrait un fichier excel complet et tout ça ?' (...) Plusieurs fois nous avons dit 'hmm, nous ne sommes pas tout à fait sûrs que ça va marcher', mais nous l'avons permis. » (Comm-bleu-2)

Au BUREAU DE COMMUNICATION BLEU, comme à la LIBRAIRIE, les souhaits et les compétences font l'objet d'un échange dans le but d'améliorer l'adéquation entre les personnes et les tâches qu'elles assument.

Lorsque plusieurs personnes au sein d'une entreprise souhaitent effectuer une même tâche, les compétences et l'ancienneté peuvent être des arguments. C'est le cas par exemple au SERVICE DE SOINS À DOMICILE quand deux personnes veulent s'occuper de l'administration de leur équipe géographique. Mais ici aussi, une solution originale est parfois trouvée et adoptée. Notamment, dans une des équipes, le travail administratif est partagé entre deux personnes.

En ce qui concerne la prise en charge des tâches que personne ne souhaite faire, plusieurs solutions sont possibles. Les informateurs mentionnent les suivantes : une distribution équitable des tâches peu populaires, l'attribution temporaire à la personne qui est la plus compétente, le recrutement d'une nouvelle personne, la sous-traitance ou encore le désengagement progressif des projets incluant ce type de tâches.

Compte tenu de l'impact profond de la division du travail sur le quotidien d'un travailleur, on pourrait s'étonner que les informateurs ne signalent pas plus de difficultés. Il apparaît que le fait que l'entreprise soit gouvernée et gérée par les travailleurs contribue à l'acceptation des changements occasionnels et des tâches qui a priori ne sont pas souhaitées. Un extrait de l'entretien avec un des fondateurs du BUREAU DE COMMUNICATION BLEU donne quelques indications. Comm-bleu-2 parle d'une tâche qu'il fait, alors qu'elle ne lui plaît pas. En fait, la situation financière du bureau ne permet pas de recruter quelqu'un pour s'occuper des tâches qui n'intéressent pas les travailleurs actuels. L'informateur a accepté de prendre sur lui cette tâche. Il explique :

«Tu ne peux pas dire : 'je m'en vais, je veux arrêter, j'en ai marre de ça' (rires). Si je dis ça, alors à un moment donné, les ventes ne se feront plus et nous n'atteignons plus tous nos [indicateurs clés de performance]. .... allez, ça aurait ses conséquences. (...) L'idéal serait d'avoir deux ou trois personnes de plus (...) ; et moi, je vais me concentrer sur d'autres choses. Nous n'avons pas ce luxe. C'est la seule chose qui met de la pression. (...) Je pense que dans n'importe quelle structure, il faut du temps et des ressources, et des personnes. Mais l'idée est là, l'idée que cela ne restera pas ma fonction pour l'éternité, cela donne de la liberté. Cela a un [effet] psychologique.» (Comm-bleu-2)

L'extrait montre son souci pour le bon fonctionnement de l'entreprise, ce qui le pousse à prendre en charge cette tâche malgré lui. De plus, la perspective de futures modifications de la division du travail contribue à l'acceptation d'une tâche qui a priori n'est pas souhaitée. On peut en déduire que le co-gouvernement de l'entreprise et la participation à la répartition du travail facilite des arrangements qui autrement, seraient difficiles d'imaginer sans l'intervention d'une personne avec un pouvoir de décision finale sur l'attribution des tâches. Comm-bleu-3 s'est ainsi rendue compte, lors d'une formation, qu'un focus sur la contribution à l'équipe l'aide à se motiver pour une tâche :

« Nous avons une trajectoire individuelle autour de la motivation intrinsèque. Je pense que cela nous a tous aidés individuellement. Je m'occupe de tout ce qui est cash. En fait, ce n'est pas ma motivation, mais tu trouves une manière : 'd'accord, si cela sert à soutenir l'équipe, alors je peux me motiver pour cela'. C'est un autre type d'engagement que celui qui consiste purement à payer les factures et à faire les analyses. » (Comm-bleu-3)

Un sens de responsabilité envers l'entreprise et envers les autres, ainsi qu'un espace de délibération entre travailleurs qui maintient ouverte la possibilité d'un nouveau changement, constituent des facteurs favorables à la distribution des tâches entre pairs. L'importance de cet espace de délibération est aussi soulevée par Imprimerie-1 :



« C'est également suffisamment flexible en soi pour changer cela. (...) Si cela ne convient pas à quelqu'un, il n'a qu'à le dire. (...) Il y a bien quelqu'un chez nous qui dit : 'je ne veux rien apprendre', ou 'je ne fais que ça', ou 'seulement ces heures-là'. J'ai aussi posé la question au préalable. Nous faisons le tour. Chacun dit comment il voit l'avenir pour lui-même en termes d'horaires et aussi en termes de description de poste. (...) C'est aussi une façon de traiter les gens. » (Imprimerie-1)

Imprimerie-1 témoigne d'une attitude d'ouverture à l'égard des changements qui peuvent bouleverser leur quotidien. La certitude que la décision ne leur sera pas imposée, semble réduire les craintes et les réserves qui pourraient être présentes dans d'autres situations.

Au lieu de l'attribution des tâches aux travailleurs par une personne disposant du pouvoir de décision, la plupart des entreprises mettent donc en œuvre des mécanismes d'auto-sélection des tâches, moyennant une délibération collective. Dans un contexte où les travailleurs s'approprient le projet de l'entreprise, cette sélection participative des tâches apparaît effectivement comme une solution alternative au problème de l'assignation des tâches (Puranam, Alexy, et Reitzig 2014, 171). L'envergure de l'adaptation de la division du travail aux travailleurs ainsi que le seuil et la fréquence des modifications dans la distribution des tâches diffèrent d'une entreprise à une autre. Mais tous les informateurs considèrent que le principe selon lequel chaque personne devrait pouvoir sélectionner les tâches qu'elle va prendre en charge, parmi celles qui sont nécessaires à la réussite du projet de l'entreprise, est un facteur important pour le bon fonctionnement de l'entreprise. Outre la conscience de l'utilité et du sens de ses activités, le consentement actif d'un travailleur l'amènerait à assumer une responsabilité pour le bon accomplissement de ces tâches. Plutôt que de se voir assigné à une tâche, il la prendrait en charge de son plein gré.

### **7.2.1.3 Coordination entre pairs**

Afin d'assurer la coordination des tâches de production, les travailleurs communiquent directement avec leurs pairs. Les modalités varient d'une entreprise à l'autre en termes d'objets de coordination, de degré de formalisation et de fréquence. Il n'y a généralement pas de distinction faite entre associés et non-associés et tous participent aux réunions prévues à cet effet. Au plus proche de l'activité, des équipes sont formées soit autour de projets et de clients, soit autour de métiers similaires, en fonction de la chaîne d'activités. À un niveau intermédiaire, des réunions réunissent périodiquement les membres de plusieurs équipes, mais cela ne concerne que quelques-unes des entreprises étudiées. Au niveau de l'entreprise, presque toutes les entreprises réunissent l'ensemble de travailleurs. On relève toutefois deux exceptions à la pratique de réunions générales de coordination : le GROSSISTE ALIMENTAIRE où les deux fondateurs ont le droit de prendre la décision finale sur les

activités des travailleurs individuels et sur les questions importantes. Et l'ENTREPRISE DE PEINTURE où la coordination finale est assurée par les cinq associés-gestionnaires, qui prennent parfois un rôle hiérarchique vis-à-vis des autres travailleurs (associés et non-associés). Il est révélateur de constater que l'absence de réunions de coordination qui réunissent tout le monde va de pair avec la présence d'une certaine intégration hiérarchique. Un aperçu des réunions où sont abordées les activités de production se trouve dans le tableau suivant.

**Tableau 12 : Réunions où sont abordées les activités de production**

Légende :

- Les chiffres à côté des entreprises : le nombre de travailleurs-associés en rapport avec le nombre total de travailleurs
- Les cases en pointillés : présence d'une ligne hiérarchique

Imprimerie (7/7)	Coordination entre deux ou trois personnes qui exercent le même métier	Consultation quotidienne pendant le petit déjeuner entre travailleurs	Réunion hebdomadaire avec tous les travailleurs
Service de soins à domicile (19/32)	Équipe de deux à quatre personnes qui exercent le même métier (tournée) – un responsable de tournée	Réunion mensuelle concernant les patients (regroupement de quelques tournées, huit à dix personnes)	Réunion d'équipe mensuelle avec tous les travailleurs
Bureau de communication bleu (6/8)	Équipes par projet	Réunion de rapportage des activités deux fois par semaine avec la participation de tous les travailleurs	Réunion trimestrielle pour le suivi des chiffres avec tous les travailleurs
Entreprise de peinture (5+5/20)	Équipes par chantier et équipe de magasin – un responsable (un travailleur-gestionnaire qui prend parfois un rôle hiérarchique vis-à-vis des non-gestionnaires)	Réunion composée de 5 travailleurs-associés toutes les trois semaines	
Cabinet d'avocats (11/17)	Équipes par dossier composé d'une personne qui prend le lead et une ou deux personnes complémentaires	Task forces par matière juridique pour la répartition du travail	Une fois par mois, le suivi du plan financier est traité pendant la réunion hebdomadaire de tous les travailleurs
Atelier du métal (0/7)	Équipes par type de produit – un responsable	Réunion mensuelle composée de tous les travailleurs	
Bureau de communication vert (11/13)	Équipes par projet, réunion hebdomadaire	Réunion mensuelle des collaborateurs	
Entreprise de construction (4/4)	Équipes par chantier – un responsable de projet	Réunion d'équipe mensuelle avec tous les travailleurs	
Service d'emploi (20/30)	Équipes par agence	Réunion quatre fois par an de tous les travailleurs	
Fromagerie (10/16)	Équipes par métier	Réunion toutes les deux semaines avec les travailleurs-associés	

Service IT (27/30)	Équipes par spécialisation, réunion hebdomadaire – un responsable de cercle	Réunion technique hebdomadaire avec tous les travailleurs	Réunion 'entre-équipes' avec les responsables des cercles
Librairie (5/9)	Réunion hebdomadaire entre travailleurs-associés	Réunion mensuelle avec tous les travailleurs	
Grossiste alimentaire (8/10)	Équipes par métier	Réunions d'interface régulières (entre hebdomadaire et mensuelle) entre activités commerciales et logistiques avec la participation des travailleurs concernés	Comité de direction composé des deux fondateurs qui prend des décisions opérationnelles ; droit de décision finale concernant les activités des travailleurs individuels
Entreprise de réutilisation des matériaux (7/10)	Réunion toutes les trois semaines avec tous les travailleurs de la coopérative ; une équipe autour du magasin	Réunion toutes les trois semaines avec les coordinateurs de projet	
Entreprise de fabrication des écomaisons (10/12)	Équipes par métier – avec un responsable	Réunion mensuelle de tous les travailleurs	
Bureau comptable (10/14)	Réunion hebdomadaire par agence – avec un responsable d'agence	Réunion trimestrielle avec tous les travailleurs	

Les différentes réunions sont conçues comme des lieux de partage d'information, de délibération et de décision collective. Quand il y a une équipe de gestion, celle-ci n'est pas censée intervenir sur base d'une position de pouvoir dans la coordination quotidienne du processus de production. Les équipes sont 'autogérées' dans le sens où elles ne sont pas connectées à un niveau supérieur de l'entreprise par une ligne hiérarchique. Cela, en soi, en dit peu sur l'organisation interne des équipes. Comment est prise en charge la coordination des équipes ? On remarque qu'au sein d'un nombre d'entreprises des « responsables » ont été nommés, tandis que ce n'est pas le cas dans d'autres entreprises. Dans ces dernières entreprises, les informateurs parlent souvent d'« équipes autogérées » dans le sens de l'existence d'une certaine égalité de pouvoir entre les membres de l'équipe. Ceci donne l'impression de deux formes d'organisation distinctes, voir opposées, mais en étudiant de plus près les extraits d'entretien, il apparaît que leurs différences sont plutôt graduelles. En fait, on peut distinguer les mêmes modes de distribution du pouvoir que dans le domaine des tâches de soutien et de pilotage : pouvoir partagé, pouvoir distribué également ou pouvoir distribué inégalement. Tant les équipes dites « autogérées » (pouvoir partagé ou distribué également) que les équipes avec un responsable (pouvoir distribué inégalement) sont censées fonctionner en préservant le collectif. D'abord, on examinera le fonctionnement des équipes sans nomination d'un responsable, et ensuite les fonctions et la position d'une éventuelle personne responsable.

Au sein de l'IMPRIMERIE, de la LIBRAIRIE, de l'ENTREPRISE DE RÉUTILISATION DES MATÉRIAUX, de la FROMAGERIE, du BUREAU DE COMMUNICATION BLEU, du BUREAU DE COMMUNICATION VERT et du SERVICE D'EMPLOI, les équipes se réunissent en cas de besoin ou régulièrement sans que l'initiative et l'organisation soient attribuées à un responsable. Comm-vert-1 explique le fonctionnement des équipes autour des projets au sein du BUREAU DE COMMUNICATION VERT :

« On appelle ça aussi des équipes autogérées. On ne dit pas qu'il y a un chef de cette équipe. Non. Chacun a sa propre responsabilité et dans l'équipe, chacune des personnes va coacher les autres. S'il y a un problème, tu convoques l'équipe. Ce n'est pas le gestionnaire de projet qui doit réunir l'équipe. N'importe qui dans l'équipe peut le faire. Tout le monde a donc beaucoup de pouvoir ou de force au sein de cette équipe, il n'y a pas de distinction à cet égard. Donc pas une personne qui dit : 'Je suis le chef'. Non, non, non. Mais bien sûr, le gestionnaire de campagne doit évidemment veiller à ce que le calendrier soit respecté. Il va falloir en tenir compte dans l'équipe. 'Les créatifs disent qu'il faut plus de temps.' 'Oui, mais ça ne va pas marcher, comment allons-nous résoudre ce problème ?' Nous allons résoudre cela ensemble. Jamais les uns contre les autres, mais ensemble, les uns avec les autres. » (Comm-vert-1)

Pour lui, chaque membre de l'équipe joue un rôle différent mais équivalent dans la réalisation du projet. La responsabilité pour le projet est partagée, ce qui amène un impératif d'entraide, d'initiative et de recherche des solutions dans l'intérêt du projet. Comm-vert-1 admet que cela n'est pas toujours évident : malgré les réunions hebdomadaires de chaque équipe, il parle du risque que chaque membre s'enfonce dans son propre rôle et des tensions que cela génère. Le cas échéant, les membres de l'équipe de gestion – qui ne sont pas censés prendre des décisions pour les équipes de projet – peuvent intervenir en tant que gardien de l'ensemble :

« En tant qu'équipe de gestion, nous gardons un œil sur si les équipes fonctionnent bien en tant qu'équipe, et nous facilitons cela dans une certaine mesure. Car très souvent, et c'est humain, les gens ont tendance à se replier sur eux-mêmes quand il y a de la pression, à prendre les choses en main, et à travailler sur des solutions sans réunir l'équipe. 'Arrêtez, les gars, appelez votre équipe, 10 minutes, prenez votre équipe et résolvez le problème en équipe'. 'Oui, c'est vrai, c'est vrai'. Nous sommes donc tous les trois les animateurs qui gardent un œil sur tout ça et qui disent : 'OK, là et là, vous déraillez, allez restez sur le coup, faites-le comme ça'. » (Comm-vert-1)

Au BUREAU DE COMMUNICATION BLEU et au SERVICE D'EMPLOI aussi, un rappel ou un coaching par un des fondateurs peut avoir lieu. Comm-vert-1 insiste sur la distinction entre intervention hiérarchique et coaching :

« Ce n'est pas le noyau qui regarde tout. Non. 'As-tu vérifié avec ton équipe ?' 'Oui'. Au début, les gens venaient nous voir en tant qu'équipe de gestion et nous disaient : 'J'ai un problème, c'est ça ; comment allez-vous résoudre ça ?' On nous regardait toujours : 'comment allez-vous résoudre ce problème parce que vous êtes la direction, n'est-ce pas ?' Cela a pris du temps. Nous avons toujours dû expliquer : 'non, non, non, nous n'allons pas résoudre ce problème'. 'Oui, mais vous êtes quand même...'. 'Non, non, écoutez : présentez cela à ton équipe, décidez-en avec elle, et si ton équipe est d'accord, c'est bon pour nous'. 'En tant que direction, nous n'avons pas à décider de quoi que ce soit à ce sujet. Si vous soutenez ça... Lorsque les choses ont mal tourné, tu en parles avec ton équipe.' 'Qu'avez-vous appris de cette expérience ? Si

vous n'avez rien appris, nous avons un problème, quelque chose ne va pas. Vous avez appris quelque chose ? Ok, ça va, alors on peut passer à autre chose.' » (Comm-vert-1)

Contrairement à la ligne hiérarchique, un coach ou animateur n'intervient pas dans le contenu d'une décision, mais dans la qualité du processus de délibération et de décision. Il peut, entre autres, inciter les membres d'une équipe à se réunir, apporter son aide pour la conception des étapes du processus et faciliter l'implication et le dialogue entre personnes pour qu'elles arrivent à une décision soutenue par les participants.

Au sein du BUREAU DE COMMUNICATION BLEU, une attention est portée à la définition explicite des rôles des membres de l'équipe ainsi qu'au rôle du coach externe. Comm-bleu-2 dit :

« Tu ne peux pas dire 'nous sommes une équipe autogérée, vas-y'. Il faut vraiment définir ces rôles. Toutes les attentes doivent être claires. » (Comm-bleu-2)

Plusieurs rôles de coach ont été définis, en fonction des thématiques. Comm-bleu-5, un des fondateurs, remarque qu'il reste nécessaire, dans ses yeux, d'avoir une personne externe à l'équipe qui prenne l'initiative et mobilise au cas où une équipe ne se prend pas en charge :

« Qu'est-ce qui est encore important ? Oui, quelque part un peu de st[tructure]... Un monde plat a l'air hippie, mais il y a une structure. Nous avons ces cercles et on a toujours besoin de quelqu'un qui prend l'initiative à l'intérieur des grands cercles pour faire avancer les choses. D'une manière ou d'une autre, il faut qu'il y ait une certaine orientation. Si tu laisses tout le monde faire son truc, je ne pense pas que cela se terminera bien à long terme (rires). » (Comm-bleu-5)

Pour les équipes autour des projets, c'est Comm-bleu-5 qui assume ce rôle. Elle ne cherche pas à légitimer une position de pouvoir, mais elle perçoit son rôle comme un mobilisateur qui vient au soutien de l'équipe.

À la demande des premiers employés du SERVICE D'EMPLOI, hautement qualifiés, il a été décidé de travailler sans responsable d'agence : aucun membre de l'équipe ne devrait avoir plus à dire sur l'ensemble du fonctionnement de l'équipe. Cependant, à partir du moment où ils ont recruté des personnes moins expérimentées, ils ont constaté que cette manière de collaborer n'allait pas de soi. Service-emploi-1 fait état d'une remise en question de leur pratique d'autogestion :

« Avons-nous réellement des équipes autogérées ou n'avons-nous simplement pas de leadership ? C'est la question. C'est un processus, c'est vraiment un processus de... chez nous c'est évidemment parce qu'on est parti de zéro, sans leadership ou avec un leadership ad hoc. Quand je suis quelque part, les gens commencent toujours à me demander toutes sortes de choses : 'comment devons-nous faire ça' et ainsi de suite. J'ai toujours un peu assumé ce rôle d'aider les gens, bien sûr. Mais en fait, ils doivent apprendre tout cela eux-mêmes. Soit tu veux une équipe autogérée, soit tu places le leadership à l'extérieur, alors tu n'as pas d'équipe autogérée. Dans ce cas, tu peux assumer de nombreux rôles et tâches en interne, mais quand c'est important, lorsqu'il s'agit de prendre des décisions... Nous devons aussi licencier des gens, cela arrive. » (Service-emploi-1)

Elle se rendait compte que, pour certains problèmes, quelques équipes faisaient toujours appel aux fondateurs, externes à l'équipe, qui y intervenaient d'une position de pouvoir. Cette absence de clarté concernant le lieu de décision et la tension entre l'idée de fonctionner en collectif et le fonctionnement effectif les ont amenés à une définition et à une distribution explicite des tâches et des responsabilités. Sur base de ce qui est nécessaire pour le bon fonctionnement d'une équipe, la fonction de responsable a été déclinée en six rôles qui sont pris en charge par différents membres de l'équipe. Le rôle d'expert est attribué à chacun selon le domaine qu'il maîtrise. Une personne prend en charge la coordination du planning et l'organisation pratique des réunions. Une autre s'occupe du suivi et de l'interprétation des résultats chiffrés. Un autre membre de l'équipe s'occupe de la présence sur des bourses d'emploi et les média sociaux. Enfin, deux autres membres remplissent l'un le rôle de coach l'autre, celui d'évaluateur. Bien que cette distribution des tâches ait aidé à structurer le fonctionnement des équipes, Service-emploi-1 mentionne que certaines équipes ne sont pas encore tout à fait autogérées. Ce sont surtout les deux derniers rôles, celui de coach et d'évaluateur, qui restent compliqués en ce qu'ils comprennent potentiellement la tâche d'interpeller un collègue sur la qualité ou la quantité de son travail. L'équipe stratégique cherche à trouver des solutions en mettant en place des formations et en expérimentant de nouveaux outils. Néanmoins, Service-emploi-1 remarque qu'elle ne pense pas qu'il y aura un moment où chaque équipe sera totalement capable de se gérer sans aucune intervention externe.

« Je pense que lorsque tu travailles avec des équipes autogérées, tu dois par définition supposer que chaque équipe travaille à un niveau différent et que le degré d'autogestion sera très différent pour chaque équipe. Je pense ça. Parce qu'il y aura effectivement des équipes qui parviendront à le faire pleinement, complètement, de manière autonome et qui résoudront donc aussi les grandes difficultés. Celles-ci résoudront les difficultés et le feront d'une manière très positive et constructive, et ce serait magnifique. Mais on ne peut pas attendre ça de toutes les équipes. Toutes les équipes ne sont pas capables de faire ça. Et chaque équipe n'a pas ses membres courageux, qui ont déjà atteint un certain niveau de maturité leur permettant de s'autogérer. (...) T'as déjà chaque individu qui est à un niveau complètement différent, inévitablement. Et puis, le groupe. D'ailleurs, ces groupes bougent, ils sont flexibles. Des gens joignent, d'autres partent, ce n'est pas quelque chose de statique. » (Service-emploi-1)

On peut se demander à quel point la présence des deux fondateurs avec un statut différent de celui des autres personnes participe au maintien d'une dépendance des collaborateurs, malgré la bonne volonté de fonctionner sur une base égalitaire. Quoi qu'il en soit, le cas du SERVICE D'EMPLOI illustre encore le fait que le terme « autogestion » ne suffit pas pour comprendre le fonctionnement d'un groupe de personnes. Il est indispensable d'identifier comment les fonctions sont remplies, par qui, et sur base de quel pouvoir. Dans le cas des équipes sans responsable, il s'agit d'un pouvoir et d'une responsabilité partagés ou distribués également.

Dans les autres entreprises, une personne est désignée pour veiller sur le bon fonctionnement des équipes. Il s'agit du SERVICE DE SOINS À DOMICILE, de l'ENTREPRISE DE CONSTRUCTION, de l'ATELIER DU MÉTAL, du SERVICE IT et de l'ENTREPRISE DE FABRICATION DES ÉCOMAISONS. Trois caractéristiques du rôle de responsable reviennent : premièrement, le rôle est défini par une série de fonctions précises à remplir pour l'équipe plutôt que par une position de pouvoir sur les autres membres de l'équipe, deuxièmement, il n'est pas conçu comme celui d'un cadre intermédiaire faisant partie d'une chaîne hiérarchique entre un ou plusieurs gestionnaires et les travailleurs de première ligne, et troisièmement, les membres de l'équipe participent à l'attribution de ce rôle et à la manière dont celui-ci doit être rempli.

Au SERVICE DE SOINS À DOMICILE, une personne (parfois deux) prend sur elle, les tâches de responsable de tournée. Chaque infirmier et infirmière organise son propre travail et travaille en grande partie seul, mais ils planifient et échangent de l'information pour s'assurer que les patients reçoivent toujours les meilleurs soins. Soins-2 décrit le rôle de responsable de tournée :

« Tu ne te sens pas mieux ou inférieur en étant ou non le responsable de tournée. Un responsable de tournée va surtout prendre sur lui beaucoup de travail administratif. Ainsi, les ordonnances du médecin doivent être établies et être signées. Toutes ces choses sont pour le responsable de tournée. En outre, aussi notre tablette doit être prise en charge depuis peu. Cependant, au final, chacun reste responsable de lui-même. Le responsable de tournée doit faire en sorte que ça tienne la route dans l'ensemble. » (Soins-2)

Soins-2 veille à ne pas qualifier son rôle de hiérarchique et il le définit seulement en termes fonctionnels. Les tâches d'un responsable de tournée, qui sont toujours prises en charge par un travailleur-associé en plus de ses tâches d'infirmier, comprennent notamment les tâches suivantes : faire signer les prescriptions médicales et les autres documents administratifs, vérifier que les données sur la tablette PC soient remplies, chercher des nouveaux patients, assurer la formation et l'accompagnement des nouveaux infirmiers et initier le développement d'un plan de soins pour chaque patient. Au-delà de ces tâches administratives, la personne remplit aussi une fonction d'interface avec le monde extérieur. Une autre infirmière, également responsable de tournée, souligne que le coordinateur du SERVICE DE SOINS À DOMICILE n'intervient pas dans les tournées :

« [Soins-1, le coordinateur] ne va pas s'occuper de ma tournée à X. Donc, avec mes trois collègues qui font cette tournée, nous convenons entre nous : 'pour ce patient, nous...'. La plupart d'entre nous disent qu'ils n'avaient pas cela à la [grande organisation de soins à domicile]. » (Soins-4)

La coordination des soins se fait entre pairs. Dans la conception de ces informateurs, le responsable de tournée concentre entre ses mains quelques tâches utiles pour le fonctionnement de l'équipe sans que cela réduise l'agentivité des autres membres de l'équipe. Il n'y aurait pas de ligne hiérarchique entre les responsables de l'équipe et le coordinateur en ce qui concerne l'exercice du métier. La seule intervention du coordinateur

ne se situe pas au niveau de l'exercice du métier, mais par rapport à l'administration. Cette intervention est dans l'intérêt de chacun, dit Soins-2 :

« Ce sont donc des choses qui doivent être en ordre. Beaucoup est lié à ça, non seulement pour l'organisation, mais aussi pour toi-même en tant qu'infirmière. Si l' I.N.A.M.I. te prend sur le fait que des choses ne sont pas en ordre, il y aura une sérieuse amende. (...) [Soins-1] envoie des photos de ça, les choses qui ne sont pas en ordre, il les envoie aussi. Et tu vois que ça marche. Ça marche. Tu commences à travailler vers ça aussi. Tu ne veux plus être parmi ceux... tu veux t'en sortir. (...) Il va aussi dire ce qu'il en est. Parfois maintes et maintes fois. Ce qui rend ton groupe plus fort aussi, car tout le monde va motiver les autres. Tu sens ça aussi. Les tablettes s'ouvrent et tout le monde commence à parler à tout le monde : 'dis-moi comment tu fais ça ?', 'qu'est-ce que tu as fait ?', et nous voilà partis. De nouveau, on revient dans le groupe, travaillant ensemble. C'est très bizarre, mais ça marche. [Intervieweur : Est-ce que tout le monde s'y retrouve ou est-ce que c'est pour certaines personnes aussi... ? ] C'est comme partout ailleurs, avec des soupirs et des souffles, et des yeux qui roulent, et se dire : 'allez, il est de nouveau là'. Mais il faut que ça soit en ordre. (...) Tout le monde est d'accord sur ce point. » (Soins-2)

À première vue, un élément de pouvoir hiérarchique semble se présenter, mais Soins-2 perçoit les interventions du coordinateur dans le cadre de son rôle de gardien de l'ensemble. Elle souligne que l'intervention du coordinateur facilite la coopération entre infirmières et que cette intervention est nécessaire et voulue par l'ensemble de personnes.

L'explication du rôle de responsable de chantier au sein de l'ENTREPRISE DE CONSTRUCTION fait écho à la conception de responsable de tournée. La coordination d'un chantier est une tâche qui s'ajoute au travail quotidien de construction. Cette tâche comprend le suivi du chantier et des engagements envers le client. Elle n'a pas une visée hiérarchique et peut potentiellement être endossée par chaque personne qui a les compétences et l'envie de le faire.

« De toute façon, nos profils sont déjà des personnes qui fonctionnent bien ou fonctionnent encore mieux en les..... En fait, ceux-ci devraient devenir des équipes autonomes hein. (...) Des équipes autogérées, voilà. C'est un peu l'idée qui est ici aussi. J'ai lu quelque chose à ce sujet une fois et c'est un peu ce que nous avons déjà ici et ce que nous chercherons toujours à atteindre : que chaque équipe, lorsqu'elle est sur chantier, vole de ses propres ailes sans qu'il y ait besoin d'un quelconque contrôle. Sauf peut-être que les gens qui sont là contrôlent les uns les autres en termes de qualité. (...) Mais que quelqu'un prenne la coordination est clair et qu'il faut se mettre d'accord avec lui. Parfois, ce qui est dit au client est important. » (Construction-1)

Les personnes qui travaillent sur un même chantier planifient les activités entre elles. Elles gèrent de manière individuelle et collective la qualité du travail effectué. Le rôle de responsable ne consiste pas à disposer de plus de pouvoir de décision ni à exercer un contrôle externe. Sa fonction est de veiller, en appui aux autres travailleurs, au bon déroulement du chantier et d'assurer la communication avec le client. Mais même pour la communication avec le client, il arrive qu'un des autres travailleurs fasse des arrangements avec le client, ce qui, selon Construction-1 ne pose pas de problème, pour autant que cela soit communiqué au responsable du projet. Pruvost (2015, 94), dans son étude de chantiers d'écoconstruction gérés collectivement, note de manière similaire que « Diriger un chantier,



c'est surtout gérer les rapports avec le client, tenir un carnet de bord, anticiper les commandes et non imposer une division du travail : l'organisation des tâches est débattue en situation avec une informalité qui contraste avec l'autorité hiérarchique dont sont en général investis chefs de chantier ou architectes ».

De plus, le responsable n'est pas imposé à l'équipe. A l'ATELIER DU MÉTAL, Métal-1 souligne, d'une part, que le respect des autres membres de l'équipe forme la base pour l'attribution du rôle de responsable et, d'autre part, que les membres peuvent remettre en question le responsable. Le responsable ne doit pas dire aux autres ce qu'ils ont à faire, mais prendre en charge certaines fonctions spécifiques. Il s'occupe des commandes, des devis et des contacts avec les clients, et programme ensuite la production. Il intervient quand il y a des problèmes (par exemple un travailleur qui triche sur les heures de travail, ou un refus des produits par le client). Il prend aussi en charge l'embauche de nouveaux travailleurs. La plupart du temps, dit Métal-1, les travailleurs s'arrangent entre eux dans l'atelier. Parmi les travailleurs, le responsable est...

« ... le plus qualifié, qui connaît le métier, qui est capable de juger de leur travail et éventuellement de pratiquer l'embauche. Donc c'est un ouvrier plus qualifié, ou plus expérimenté ou plus ancien que les autres et ils lui font confiance, donc ça fonctionne. (...) Il est responsable, oui, mais quand il vient au conseil de gestion et qu'il n'a pas su avoir raison, ben le conseil ne va pas lui donner raison même s'il est responsable. (...) Ici vous avez affaire à des gens de métier hein. Et quand quelqu'un connaît son métier il ne se laisse pas [faire]. (...) Le responsable, si à un moment donné il voit vous êtes en train de faire du rebut ou vous êtes en train de tourner en rond, il va vous faire une remarque. Si c'est quelqu'un qui est sûr de son métier, il ne va pas accepter la remarque hein. Mais ici c'est tout autorisé. Le fait d'être le chef ne donne pas tout le pouvoir. Ça c'est la hiérarchie. (...) Le responsable est d'abord responsable parce qu'il est respecté par les ouvriers. La responsabilité, elle se mérite. Elle n'est pas décrétée une autorité. Moi je n'ai jamais vu que ça pose un problème. Et quand il y a un petit souci comme ça, ça arrive au conseil de gestion. (...) Si quelqu'un veut se plaindre au conseil de gestion, il prépare son intervention, il va peut-être mettre son responsable en cause si le responsable a fait quelque chose qui ne lui convenait pas, il est sur le même pied d'égalité hein. » (Métal-1)

L'idée est bien que le responsable réponde aux besoins de l'équipe et puisse être amené par les membres de l'équipe à rendre des comptes. Des plaintes ou des tensions éventuelles entre un membre de l'équipe et le responsable sont discutées pendant le conseil de gestion avec la participation de tous les travailleurs. Le pouvoir qui est concentré chez le responsable est alors censé trouver sa source dans la reconnaissance de ses capacités par le collectif des travailleurs, et le collectif des travailleurs peut en principe révoquer son mandat. Écomaisons-1, aussi, souligne que l'attribution du mandat du responsable d'équipe est concertée :

« Les autres postes sont plus 'qui est habilité à être responsable?' et ça c'est un truc qu'on discute quand même en équipe et en binôme avec les personnes. Ça paraissait à tout le monde évident que [Écomaisons-8] et [Écomaisons-9], qui sont les deux frères roumains, sont les plus expérimentés, sont très malins, ils sont... Donc c'est à eux qu'on confie la responsabilité de faire fonctionner l'atelier. Voilà. Et donc ça n'était pas une décision formelle. (...) Ils discutent entre

eux en fait, ils font en sorte qu'il y ait toujours quelqu'un qui peut dire 'ça, c'est ma responsabilité aujourd'hui à l'atelier'. Et donc les responsables c'est soit [Écomaisons-9], soit [Écomaisons-8], soit [Écomaisons-10] et ils s'arrangent entre eux pour que ça marche. On n'a besoin d'une vraie hiérarchie formelle parce que ça se concerte. Mais on est bien d'accord qu'on fait confiance aux plus compétents et à ceux qui ont l'expérience de faire fonctionner les choses. Qui vont assumer la responsabilité. » (Écomaisons-1)

Au sein de l'ENTREPRISE DE FABRICATION DES ÉCOMAISONS, il y a une certaine rotation du mandat entre trois personnes, en fonction des disponibilités. En même temps, Écomaisons-1 se prononce clairement en faveur de l'exercice de pouvoir par le responsable. Or, comme vu précédemment, les membres de l'équipe peuvent rappeler à l'ordre le responsable :

« Il y a le chef de chantier qui veut organiser son équipe d'une certaine manière, il le fait. On peut discuter éventuellement en réunion d'équipe s'il y a des frustrations. » (Écomaisons-1)

Les tâches principales d'un responsable au sein de l'ENTREPRISE DE FABRICATION DES ÉCOMAISONS est d'assurer la bonne répartition des tâches, de faire le suivi de la planification, de fournir de l'aide en cas de problèmes et de faciliter l'intégration des personnes. Le pouvoir d'un responsable est un pouvoir d'initiative et d'organisation et non un pouvoir d'imposition et de contrôle. Son pouvoir est limité dans le temps et l'espace et il est restreint à certaines fonctions. En plus, l'exercice de ce pouvoir est démocratiquement contrôlé. À cet égard, la concentration du pouvoir d'organisation entre les mains d'un responsable n'est pas censée empêcher la coordination entre pairs, mais au contraire, la faciliter.

On observe donc dans les entreprises où un responsable d'équipe a la légitimité d'exercer un pouvoir sur le cadre de travail des membres de l'équipe, que ce pouvoir est limité à certains domaines et contrôlé par les collègues. Sa fonction n'est pas inscrite dans la conception d'une ligne hiérarchique descendante entre une équipe de gestion et les travailleurs de première ligne. Comme toujours, cette conception reste à évaluer dans les faits, comme en témoigne Service-IT-1. Au sein du SERVICE IT, il a été constaté que l'idée de coordination entre pairs était quelque part mise à mal par le fait que les personnes qui assumaient le rôle de responsable d'équipe faisaient également partie du comité de direction. L'extrait montre bien que cet arrangement allait à l'encontre de leur intention :

« On avait déjà mis en place une structure sous forme de cercles. L'idée pour nous étant que dans un cercle on puisse avoir de l'autonomie et de la responsabilité. (...) Et, un des constats qui avait été fait notamment, ben, c'est que dans chacun de ces cercles, il y avait un membre du comité de direction. Donc finalement ça ne permettait pas une grande liberté au niveau de la gestion. (...) L'idée pour nous, c'est que chaque cercle doit avoir une raison d'être. Sa raison d'être va définir simplement ce que les personnes au sein du cercle peuvent faire. Le temps qu'ils vont passer dans cette raison d'être, ben, ils vont pouvoir décider de manière autonome et cogérée la manière dont ils vont fonctionner. Pour nous c'était vraiment important, c'était de pouvoir donner cette autonomie dans les cercles. Et donc on sort justement de cet aspect où il y a toujours un membre du comité de direction.» (Service-IT-1, présentation publique sur la réorganisation)

Afin de prendre distance de la ligne hiérarchique classique, les travailleurs du SERVICE IT expérimentent actuellement un mode de coordination basé sur le modèle d'organisation

sociocratique. Chaque cercle (équipe) se réunit une fois par semaine. Les membres se distribuent les tâches et en font la planification. C'est aussi le moment de faire un bilan opérationnel de l'état des activités de chacun. Pour chaque cercle, il y a un responsable qui prend l'initiative, qui suit de près l'exercice de suivi des objectifs, qui fait le coaching et évalue le travail des membres de son équipe, et qui intervient en cas de problèmes. Service-IT explique l'esprit de ce rôle :

« Le rôle du responsable de l'équipe chez nous est vraiment un rôle d'animateur de l'équipe, de coordinateur, de s'assurer que le travail soit accompli et éventuellement de gestion de plein de clients. (...) Je ne dis pas que ça ne doit pas coïncider, et il y a des moments où ça coïncide, mais je n'ai pas un exemple comme ça qui me vient où en effet il y aurait un abus hiérarchique du responsable de l'équipe. (...) [Par contre] il y a une équipe où le responsable d'équipe n'est pas assez animateur et organisateur et il laisse beaucoup les gens faire d'eux-mêmes. En gros, on donne autonomie et responsabilité et du coup ce chef d'équipe a peut-être la tendance à dire 'du coup, tout va aller tout seule, j'ai besoin de rien faire, quoi', en gros. Je caricature mais pas loin, et du coup, ben, dans son équipe il y a un manque justement de prise en charge. Et donc là où il doit impulser, ce côté animateur, il ne fait pas. Donc il y avait des gens dans son équipe qui disaient 'oui mais là, genre, on n'a pas vu les tableaux, on ne sait pas ce qui se passe' et ils ne veulent plus quoi. » (Service-IT-1)

Le responsable de l'équipe a des fonctions importantes à remplir, mais celles-ci n'incluent pas l'imposition des décisions ou des règles. En cas de dérapage, le directeur général intervient. Un pouvoir disciplinaire de dernier ressort lui incombe quand une solution n'est pas trouvée au niveau de l'équipe. C'est un de deux éléments identifiés au sein du SERVICE IT qui réfèrent à une chaîne hiérarchique. L'autre élément est la nomination du responsable par le comité de direction. Cependant, chaque cercle élira prochainement une personne parmi ses membres pour « remonter des infos depuis le terrain » et pour renforcer la qualité de la communication dans et entre les cercles (le 'second lien').

Donc, même dans les cas où la responsabilité de coordination d'une équipe est attribuée à une seule personne, les informateurs se distancient d'une conception hiérarchique de ce rôle. Il s'agit d'un mode de distribution inégale du pouvoir organisationnel, où toute action du responsable doit être en accord avec la volonté de la majorité des membres de l'équipe.

Le cas du SERVICE IT permet aussi d'aborder brièvement la question de la coordination dans le cas des organisations complexes, où les activités des équipes sont interdépendantes. La complexité de grandes organisations est parfois considérée comme un obstacle à des alternatives à la ligne hiérarchique. Quand le nombre des travailleurs augmente, il est peu efficace de réunir tout le monde pour la coordination des tâches de production. Comment dès lors assurer la coordination, au-delà des équipes de base? Au sein du SERVICE IT, le niveau intermédiaire de coordination est pris en charge par les responsables et les 'seconds liens' des quatre cercles.

« On s'est dit, on change l'organisation, mais si on n'a pas une communication qui passe directement, on va avoir des grands problèmes. Donc, on s'est dit, on va déjà anticiper la

manière comment ça va se passer, de manière très générale. On a pris toute une série d'activités qui pourraient, qui arrivent, qui se déroulent chez nous. Par rapport aux différents sacs, on s'est dit, mais tiens, quand il y a ça qui arrive dans mon sac, il doit communiquer avec cette personne, et cetera et cetera. Et donc, on a vraiment réfléchi l'organisation de la communication entre les cercles, parce qu'on pense vraiment, okay, on donne de l'autonomie et de la responsabilité mais si la communication ne suit pas, on risque de se [planter]. » (Service-IT-1, présentation publique sur la réorganisation)

Des réunions de coordination et d'échange 'entre-cercles' sont organisées entre les responsables et les 'seconds liens' des cercles. Il est prévu que l'importance de cette réunion 'entre-cercles' ira en augmentant : plus d'autonomie et plus de responsabilité pour chaque cercle ira de pair avec plus de communication entre cercles. L'idée sous-jacente est de déplacer le poids de la délibération et de la prise de décision du comité de direction et de la réunion générale, où la délibération était, vu le nombre croissant de travailleurs, devenue difficile, vers la réunion entre-cercles. Lors de la réunion entre-cercles, les participants font un debriefing de ce qui s'est dit dans les autres réunions. Le modèle d'organisation sociocratique et holocratique propose un système de cercles imbriqués, avec des compétences clairement définies, cercles qui sont chaque fois liés par la présence dans chaque cercle, de deux personnes dont le rôle est de faciliter la communication verticale et horizontale entre cercles. Ainsi, le nombre de cercles intermédiaires peut être élevé. Le seul autre cas d'une entreprise avec des réunions de niveau intermédiaire est le GROSSISTE ALIMENTAIRE. Celui-ci constitue une exception en raison de la présence d'une ligne hiérarchique pour le travail de production. Chaque travailleur a un des deux membres du comité de direction comme référent. C'est avec ce référent qu'il doit se concerter en cas de décision d'une portée plus large ou en cas de doute. La coordination entre pairs prend néanmoins aussi une place importante, non seulement au niveau de l'équipe mais aussi à travers trois réunions dites « d'interface ». La réunion 'produit', par exemple, réunit les personnes qui font partie de l'équipe de recherche et développement (qui développent le produit) avec les personnes de l'équipe marketing (qui vendent le produit).

Un dernier niveau de coordination entre pairs se réalise lors des réunions auxquelles tout le monde participe. Les travailleurs se réunissent pour échanger de l'information, étudier et discuter les chiffres de production, et prendre des décisions par rapport aux problèmes globaux qui surviennent dans le processus de production. Dans certaines entreprises, une même réunion peut traiter des activités de production ainsi que des activités de soutien et de pilotages. À quelques exceptions près, les réunions ont lieu de manière fréquente : entre une fois par semaine et une fois par mois (cf. tableau). Au sein du SERVICE D'EMPLOI et du BUREAU COMPTABLE, l'ensemble de travailleurs ne se réunit qu'une fois par trimestre, mais des réunions plus fréquentes sont organisées au niveau de chaque agence. Dans le BUREAU DE COMMUNICATION BLEU, des réunions courtes de compte rendu des activités deux fois par semaine sont combinées avec une réunion trimestrielle plus longue consacrée au suivi et à la

discussion des chiffres. Ces réunions facilitent la coordination entre l'ensemble des travailleurs, non pas seulement par la délibération et la décision collective, mais aussi par le simple fait d'échanger des informations et de prendre conscience de l'état des affaires. Pour Comm-bleu-3, les réunions courtes deux fois par semaine contribuent à s'assurer que toutes les tâches sont prises en charge :

« Et ce qui nous aide aussi, ce sont les réunions debout, normalement le mardi et le jeudi après-midi. Pendant quinze minutes, chacun dit ce qu'il fait, aujourd'hui et demain. (...) Je ne dois pas m'en occuper davantage, mais comme ça, je sais qu'il ou elle s'en occupe. » (Comm-bleu-3)

Ce partage rapide d'information ouvre la possibilité d'interpeller un collègue après la réunion pour faire des arrangements. Une autre fonction des réunions est le suivi des chiffres de production. Service-IT-1 explique que cela permet à chacun d'avoir un aperçu du fonctionnement de l'entreprise, au niveau général et par équipe :

« Avoir des indicateurs qui permettent de voir au fil du temps. Donc moi j'ai préparé les tableaux de bord pour les responsables d'équipe qui peuvent voir... Il y a des tableaux de bord pour toutes les équipes aussi qui ont une série d'éléments et cetera. Et c'est que l'information soit la plus transparente possible et que chacun chaque semaine, chaque mois, chaque trimestre puisse avoir des informations qui permettent de voir : est-ce que tout fonctionne bien ou pas. » (Service-IT-1)

Au lieu d'une concentration des informations-clés de l'entreprise entre les mains d'un petit nombre des personnes, la présentation transparente des chiffres détaillés – facilitée par les avancés informatiques – permet une distribution des informations, y inclus les chiffres de productivité au niveau des équipes et des individus. Au sein de l'ATELIER DU MÉTAL, les travailleurs se réunissent une fois par mois en présence de l'expert-comptable.

« Vous avez toute la comptabilité analytique que vous voulez, en fonction du besoin de l'entreprise pour voir si on perd dans un département ou si on gagne dans l'autre, pour empêcher toute dérive. Si à un moment donné, au conseil de gestion, on voit que sur telle commande, telle commande, telle commande il y a eu des problèmes, ben on se regarde tous et on explique. On est quatorze-quinze autour de la table et on s'explique hein. (...) Et comme c'est une transparence complète... On demande au comptable, aujourd'hui avec le système informatique on a les informations, c'est projeté, ben. (...) Les gens connaissent leur métier, (...) ils commencent à discuter entre eux. (...) Comme il n'y a pas de président d'autorité. Il y a un président bien entendu hein, c'est souvent Métal-2 qui est président du conseil. Mais il laisse discuter. Quand il voit que les ouvriers parlent de ce qu'ils ont fabriqué, qu'il y a un problème, ben, il les laisse expliquer. (...) Alors on les oblige à tirer leur conclusion et on finit par en avoir une. Parce qu'à la réunion suivante, le mois suivant, on commence par relire le procès-verbal de la réunion avant pour voir si on a bien réglé le problème entretemps. » (Métal-1)

Pendant les réunions, les dysfonctionnements et les besoins de coordination sont identifiés par les travailleurs concernés, qui se chargent aussi de trouver des solutions. En même temps, on peut remarquer que la transparence et l'échange entre pairs jouent également une fonction disciplinaire. Un sous-chapitre suivant présentera l'importance attachée à la transparence.

#### 7.2.1.4 Réglage du temps de travail

Précédemment, on a vu qu'une personne renonce à son agentivité autonome quand elle s'intègre dans un collectif, comme c'est également le cas dans d'autres entreprises. La particularité des entreprises étudiées est, d'une part, qu'un travailleur participe généralement à la détermination des règles et des normes concernant le temps et le rythme de travail, et d'autre part, qu'il règle ses absences ou ses retards directement avec les collègues. Les informateurs invoquent une capacité de réglage supérieure à la norme dans leur secteur respectif.

« D'une part, c'est confortable bien sûr de travailler comme ça, que tu fixes ton propre rythme. T'as une liberté que tu n'as nulle part ailleurs. Parce que, bien sûr, tu dois être responsable et rendre des comptes à tes collègues, mais la liberté que tu as est le fait que tu fixes ton propre rythme de travail. » (Imprimerie-4)

En fait, il s'agit d'une capacité de réglage plutôt que d'une liberté car elle va de pair avec une responsabilité pour la réalisation des tâches.

Les travailleurs ont un intérêt à s'octroyer réciproquement une flexibilité dans l'emploi du temps, comme le dit un des fondateurs de l'ENTREPRISE DE CONSTRUCTION. Dans l'extrait suivant, il parle d'une demande venant d'un collègue de travailler 4/5<sup>ème</sup> pendant une période :

« Il a demandé si c'était possible. Et j'ai dit : 'c'est quelque chose dont il faut discuter avec l'équipe'. Parce que c'est principalement la planification qui doit être en ordre. On doit être capable de le réaliser, ou on doit être capable de fournir une alternative. (...) Si quelqu'un prend ensuite un congé le vendredi, allez, c'est toute [la planification] qui recommence. Mais, nous voulons être en mesure de donner cette flexibilité à tout le monde. (...) C'est important pour nous de rester motivés et de pouvoir continuer à le faire avec plaisir et à le faire longtemps. Il faut que ça reste un peu vivable et réalisable. (...) Je pense que tout cela devrait être possible, si on se met d'accord et si tout le monde dit 'ok, oui'. Nous cherchons alors une solution hein. » (Construction-1)

Une volonté de souplesse et d'entraide entre collègues semble souvent présente. Cependant, le transfert des tâches à des collègues repose sur un accord réciproque plutôt que sur un droit. En principe, chaque travailleur reste responsable pour la réalisation de ses tâches. La flexibilité qu'il a et les libertés qu'il peut prendre peuvent être importantes, néanmoins elles sont toujours limitées par les attentes des autres travailleurs, notamment de ne pas perturber la continuité du service aux clients ni de mettre en difficultés les collègues.

« Il y a toujours, [collègue] l'aura dit aussi, une sorte de minimum que tu dois atteindre en tant qu'employé de l'IMPRIMERIE. C'est : tu dois assurer que ton travail est fait. Comment tu le fais, quand tu le fais, n'a pas vraiment d'importance. Il faut le faire de manière à ce que les collègues ne soient pas mis devant le fait accompli. C'est le minimum. (...) Cette liberté se heurte à la limite dès que les collègues connaissent des problèmes dus au fait que tu ne fais pas ton travail ou que tu ne le fais pas bien. C'est la limite. Mais parfois, il arrive aussi que tu..., qu'il y a des circonstances qui font que la balance penche dans l'autre sens : que tu viens travailler un week-end [par exemple]. Comment on appelle ça : ça va avec le territoire. Donc

‘as des jours où tu n’as pas une charge de travail vraiment lourde, il y a des jours où c’est l’inverse. Il faut alors aussi se rendre utile, je trouve. (...) Si les clients disent : ‘nous aimerions avoir ça ce jour’ et qu’en raison des circonstances, tu manques de temps, alors tu assures que tu augmentes ton temps hein. » (Imprimerie-4)

La norme sociale du travail est différente d’une entreprise à une autre en fonction de ce qui est nécessaire pour la réalisation du projet de l’entreprise, mais elle varie aussi d’une période à une autre. Etant donné que chaque travailleur est responsable pour la réalisation de ses tâches, les collègues attendent aussi de lui de faire un effort supplémentaire en période de surcharge. Il convient de noter que la division du travail rend possible une capacité de réglage élevée. Une structure de production basée sur l’exercice d’un métier donne aux travailleurs la maîtrise sur un nombre de tâches connectées et donc augmente les marges de manœuvre.

« Nous sommes très indépendants hein. Pour chacun d’entre nous dans cette chaîne [d’activités], c’est vrai. L’imprimeur peut aussi dire : ‘Après ce travail, je vais aller au magasin, je continue après’. C’est toi qui a ça entre tes mains. Tu assures que ton travail est fini, c’est ce qu’on a convenu et c’est tout. Tu règles ça toi-même. (...) On ne part pas principalement de la liberté des employés. On part surtout de la manière dont on organise les choses ici et si ça fonctionne bien comme c’est ou si des changements sont nécessaires. » (Imprimerie-1)

La division par métier a pour conséquence que le travailleur dépend moins des activités des autres et que les autres travailleurs dépendent aussi moins des siennes, ce qui permet plus de flexibilité du temps de travail et du temps au travail. À partir d’un accord collectif sur la charge de travail globale, chaque travailleur est censé prendre en charge ses tâches et assurer la continuité du processus de production. Pour ce faire, il a à sa disposition des moyens d’action, qu’il choisit au regard des attentes des collègues. Là où la réalisation de la tâche dépend d’autres personnes, le travailleur en question prend l’initiative de trouver des arrangements, certains d’entre eux reposant sur la réciprocité. Les mécanismes de coordination entre pairs facilitent sa capacité de réglage sans qu’il renonce à sa responsabilité.

Une capacité de réglage élevée va de pair avec des exigences élevées. Assurer la continuité du processus de production est aussi une injonction qui, idéalement, ne doit pas être rappelée aux personnes concernées et encore moins imposée.

« Il faut être très autonome, très responsable. On ne vous dit pas ce que vous devez faire, mais vous devez le faire quand même » (Avocats-1)

Selon les informateurs, certaines personnes ont des difficultés à gérer la combinaison d’une grande marge de manœuvre avec les attentes des collègues. Imprimerie-1 se souvient de quelques collègues qui n’avaient pas compris la manière de travailler et qui adoptaient un comportement qu’il qualifie d’ « aller en solo » :

« Des personnes qui, soudainement, se lancent en solo dans certaines choses, et que vous devez dire après coup : d’abord autour de la table. (...) La coopération et l’équivalence, c’est

fondamental. [Intervieweur : Que se passe-t-il si vous ne mettez pas cette coopération en premier ?] Je pense qu'on devient alors un petit club de personnes qui font chacune ce qui leur plaît, mais cela cloche immédiatement. » (Imprimerie-1)

Disposer de grandes marges de manœuvre ne doit donc pas être compris comme faire ce qu'on a envie ou se débrouiller seul. Les limites sont définies par le groupe, et, si nécessaire, elles seront rappelées par les autres travailleurs. Imprimerie-4 dit par exemple :

« Dans le cadre de cette autonomie que t'as, tu dois évidemment rester dans les limites de ce qui est acceptable. (...) Alors là, de temps en temps, je ne dirai pas comme dans une autre entreprise où il faut aller voir le patron et se faire réprimander, mais quand même... ici, c'est plus l'exercice d'une pression sociale hein, de la sorte de 'dis,...'. Et il y a une certaine correction. » (Imprimerie-4)

Au SERVICE D'EMPLOI, le temps de travail n'est pas l'objet d'une réflexion sur l'organisation. C'est à régler entre chaque personne et ses collègues directs.

« Parfois, t'as quelqu'un qui, comment dire, se trouve en dehors des lignes. (...) En dehors des lignes, en dehors de l'acceptable. Pour les autres hein. Si tout le monde travaille dur et il y en a un qui est un peu..., qui va ensuite déjeuner pendant trois heures avec une copine, je ne sais pas, qui revient ensuite... Tout le monde est autorisé à le faire, et tout le monde peut le faire. Mais pas si c'est tout le temps. [Intervieweur : C'est une chose qu'il faut ressentir ?] Oui, voilà. Mais pour le reste, ça n'a pas vraiment d'intérêt, tu sais, qui fait quoi et quand. » (Service-emploi-1)

Les limites restent souvent floues. L'idée est bien que la personne en charge d'une tâche reste responsable pour la réalisation de cette tâche nonobstant le temps à sa disposition et sans intervention d'un tiers pour faire respecter la règle ou pour y déroger. Les normes sont construites et redéfinies à l'aune de facteurs circonstanciels concrets à travers un processus collectif en continu. Comm-bleu-1 raconte comment ce processus collectif fonctionne au sein du BUREAU DE COMMUNICATION BLEU :

« Qu'est-ce qu'est attendu de toi, qu'est-ce que tu dois faire, quand est-ce que tu peux faire librement ? Oui, ce n'est parfois pas tout à fait clair. Cela devient de plus en plus clair au fur et à mesure que nous continuons. » (Comm-bleu-1)

« Je peux être en retard pour une réunion la semaine prochaine et cela n'a aucun impact en soi, mais je dois comprendre que ce n'est pas l'idée. Alors que dans une autre entreprise, je pense que si j'étais toujours en retard et qu'on me faisait un commentaire à ce sujet, cela aurait des conséquences, alors qu'ici c'est beaucoup moins le cas. Mais c'est à toi de ne pas te contenter non plus de... C'est bien différent. (...) Ici, beaucoup plus de choses peuvent être discutées, j'en suis sûr, (...) et quelque chose peut être fait à ce sujet. Ce qui est négatif, bien sûr, c'est que des ambiguïtés peuvent parfois causer des problèmes, ou entraînent le fait que tu n'aies pas les bonnes attentes, je pense. Les attentes sont parfois très floues car elles ne sont pas écrites noir sur blanc. (...) Comme ces réunions, c'est logique d'être à l'heure mais si je suis en retard, c'est, ouais, je ne sais pas. C'est ma propre responsabilité à ce moment-là. Il n'y a pas quelqu'un qui va te dire : 'ce n'est pas ok, ressaisis-toi, fais quelque chose à ce sujet'. Cela se passe d'une autre manière. Cela prend un peu plus de temps pour clarifier complètement. Il y a donc une ambiguïté : 'est-ce que c'est okay ?'. Car, allez, parfois il y a quelque chose que tu fais qui est *not done*, mais qui n'a pas vraiment d'importance pour le groupe, donc ça n'a pas vraiment d'importance pour moi. Tout le monde est un peu différent sur ce plan, et cela crée une certaine ambiguïté dans certains domaines. C'est autre chose que d'avoir établi une culture d'entreprise



stricte à laquelle tu dois te tenir. C'est différent ici. Comme les lundis matins. Nous essayons maintenant de rendre un peu obligatoire le fait de discuter des projets en cours et les nouveaux projets le lundi matin. Mais parfois, il n'est pas facile de faire venir tout le monde le lundi matin, à l'heure en tout cas. C'est comme ça. D'un côté, tout le monde sait que c'est important et utile, mais d'un autre côté, tu l'oublie parfois. (...) Dans d'autres cas, cela peut être une chose qui ne se négocie pas et tu le fais. Ce n'est pas tout à fait clair ici parce que t'as plus à dire. » (Comm-bleu-1)

Comm-bleu-1 témoigne d'un travail d'adaptation mutuelle, et d'une recherche d'un mode de vivre ensemble sans imposition unilatérale. L'extrait montre comment l'incertitude permanente sur les attentes des autres incite à réfléchir à ses pratiques, mais n'empêche pas les possibilités de contester ces attentes ni de proposer des solutions alternatives. L'absence de règles claires et de sanctions ne signifie cependant pas que tout comportement soit équivalent. Certains comportements sont encouragés tandis que d'autres ne sont pas acceptables. D'autres comportements encore se situent dans une zone grise et sont négociables en fonction de la situation concrète. L'ensemble de ces normes sont coconstruites et évolutives : elles sont inventées, imposées et rédéfinies lors d'une recherche permanente d'un terrain d'entente entre pairs.

#### **7.2.1.5 Transparence et visibilité**

Plusieurs informateurs soulignent la valeur attachée à la visibilité des composants de l'entreprise. Les efforts d'assurer une transparence vont bien au-delà des informations stratégiques et financières présentées et discutées en assemblée générale. Chaque travailleur a accès au bilan et aux comptes de l'entreprise, aux chiffres d'affaires globaux et aux chiffres de production détaillés. Les procès-verbaux des différentes réunions sont souvent partagés ou un compte-rendu oral est fourni à l'ensemble des travailleurs. Les contacts avec les clients et l'accès aux retours de ceux-ci semblent eux aussi faire l'objet d'un travail d'organisation.

Dans la plupart des entreprises, des systèmes de suivi de la performance collective ont été mis en place, qui proposent des tableaux de bord détaillés des activités de production. L'étude de ces tableaux de bord lors des réunions hebdomadaires ou mensuelles rendent visibles l'état, les évolutions, les forces et les faiblesses de la performance de l'entreprise. Au SERVICE IT, par exemple, tout est enregistré, y compris le temps que chaque travailleur a consacré à chaque projet (par le travailleur lui-même). Service-IT-1 considère cette attention portée à la transparence comme un des facteurs importants pour la réussite de l'entreprise. Il parle du suivi collectif à partir des objectifs définis ensemble :

« On a des objectifs. Alors, les objectifs ne sont pas individualisés, on a un objectif global d'entreprise en termes de chiffre d'affaires. On dit 'voilà, cette année-ci on prévoit de faire, je ne sais pas quoi moi, trois millions'. Et les trois millions on divise par douze en gros. Et on va

regarder chaque mois 'tiens, où on en est, là on a fait plus, là on a fait moins, là ça va, là ça ne va pas'.» (Service-IT-1)

Chaque mois, les équipes traitent ces chiffres, qui montrent aussi des différences entre les travailleurs, et permettent de mettre en place des actions pour s'améliorer. À part de ces tableaux de bord, il y a des contrôles budgétaires.

« Tous les mois on a un contrôle budgétaire. Tous les mois, alors on a un décalage d'un mois parce qu'il faut le temps de le réaliser et cetera, mais tous les mois ils savent quelle est la situation. Donc là, tu avais la situation chiffre d'affaires mais du coup la situation avec le bilan avec les charges et cetera. Ils savent si on tient le coup, si on est bon, si on n'est pas bon. » (Service-IT-1)

La visualisation des objectifs et des résultats chiffrés réalisés participe à la qualité des décisions et à la motivation individuelle et collective, y inclus à travers la distribution des récompenses et des sanctions non-matérielles entre collègues.

Quelques informateurs avouent qu'il n'est pas évident pour tout le monde de lire et d'interpréter les chiffres de performance de l'entreprise. Parfois, des formations sont organisées, mais on remarque surtout que des efforts sont consentis pour rendre compréhensible la présentation des chiffres et pour prendre le temps de se pencher collectivement sur ces documents.

« En fait, il y a une histoire derrière ces chiffres. On peut faire le lien entre ces chiffres et l'histoire qui les sous-tend. Pourquoi faisons-nous si peu de bénéfices cette année ? Alors on commence à chercher : quel a été le flux cette année, qu'est-ce qui fait que les chiffres sont ce qu'ils sont, qu'est-ce qui se cache derrière ? Le comptable essaie de traduire cela. Nous réalisons nous-mêmes de nombreux graphiques qui étayent un peu ces chiffres, et je pense que c'est vraiment très complet pour une entreprise de vingt personnes, qu'on se dit : nous avons un beau rapport. » (Peinture-2)

Il s'agit donc d'un vrai travail pour décentraliser et communiquer les informations clés afin que l'ensemble des travailleurs en disposent.

La transparence et la visibilité concernent aussi le contact avec l'environnement de l'entreprise. Les travailleurs cherchent surtout le contact avec les clients. Au sein du SERVICE DE SOINS À DOMICILE, comme dans les autres entreprises où les personnes travaillent en parallèle, tous les travailleurs sont directement en contact avec leurs patients. Les infirmières et infirmiers du SERVICE DE SOINS À DOMICILE s'occupent à deux d'un patient (une personne qui travaille quand l'autre ne travaille pas). La qualité de la relation que permet cette organisation du travail, a souvent été soulignée pendant les entretiens. Les travailleurs la comparent avec celle de grandes organisations de soins à domicile où sept personnes différentes administrent parfois des soins à un seul patient en une semaine. Pour les travailleurs du SERVICE DE SOINS À DOMICILE, le contact avec le client est un point important:

« Nous avons toujours dit : nous sommes très grands en termes de structure, mais nous voulons rester très petits au niveau du travail entre nous. » (Soins-4)

Marty, Richard, Sainsaulieu et Tixier (1978, 194) observaient que « c'est une des richesses des expériences de fonctionnement collectif d'avoir réinstauré un contact réel avec l'environnement de l'entreprise pour tous les acteurs du système ». En effet, ils remarquent qu'inversement, la concentration du contact avec le client, les partenaires et l'état chez la direction est une façon de contrôler l'influence de l'environnement et ainsi réduire le pouvoir des travailleurs.

Dans la structure de production basée sur des équipes, le contact de chaque travailleur avec le client est moins évident. Néanmoins, un informateur du BUREAU DE COMMUNICATION BLEU (Comm-bleu-1) distingue leur manière de travailler de celle d'autres bureaux de communication par la présence d'un représentant du client qui participe à l'équipe. Les clients participent par exemple à des séances de remue-méninges ou à la recherche de solutions pour d'éventuels problèmes. Cela donne aussi à un graphiste la possibilité de contacter directement le client pour avoir son conseil quand le directeur artistique est très occupé ou absent. L'ENTREPRISE DE CONSTRUCTION présente comme un avantage pour les clients le fait que les travailleurs sur le chantier soient des associés, notamment au niveau de la communication.

Dans l'IMPRIMERIE et la FROMAGERIE où la chaîne d'activités des produits éloigne au moins une partie des travailleurs structurellement du client en raison du travail séquentiel, les travailleurs ont trouvé d'autres manières de maintenir un contact avec les clients. Les clients de l'IMPRIMERIE qui le souhaitent peuvent entrer librement dans les locaux de production et expliquer leurs souhaits directement au travailleur concerné. Le contact avec les clients est considéré comme un facteur important de motivation au travail.

« Qu'est-ce qui fait que ça marche ? Principalement l'idée que tu dois fournir un travail. Et plutôt directement pour le client que pour le patron, si t'as une personne comme ça. En fin de compte, nous travaillons tous pour la même chose, à savoir : réaliser un bon travail d'impression pour l'offrir au client. Il faut que tout le monde s'y investisse. Je pense que c'est la chose la plus importante. » (Imprimerie-3)

L'informateur de la FROMAGERIE voit également le contact avec les clients comme un élément essentiel du succès de l'entreprise pour une double raison : d'une part, la qualité du produit et du service fourni et, d'autre part, une expérience de travail plus intéressante. Ce contact est évident pour les équipes de vente, mais pour l'équipe de production des mécanismes doivent être mis en place. L'informateur, qui était un des fondateurs de la FROMAGERIE, explique :

« Il s'agit principalement de la qualité du produit. Si tu y participes et que c'est bon et que tu reçois de bons retours... Mais ce retour doit également parvenir à l'équipe de production. Ainsi, l'équipe de production chez nous, s'occupe aussi des visites. Les gens viennent et ils les guident. Alors ils ressentent : 'les gens apprécient ce que je fais'. C'est comme ça que ça marche (...) Nous travaillons tous ensemble sur un beau produit (...) et ça donne cette satisfaction. Mais, donc, il faut aussi que tout le monde ressent ça. Les gens ici dans le magasin le ressentent directement venant des clients. Nous le ressentons également à travers nos détaillants, et cetera.

Bien sûr, nous recevons aussi des plaintes, (...) ce n'est pas toujours tout bon hein. (...) Et cela doit être transmis. Donc, c'est un tas de choses. Et cette communication au sein de notre entreprise est très présente et on fait très attention à ça. Cela donne aussi à celui qui l'achète et à celui qui le vend... C'est une certaine histoire qui est racontée. Donc ça c'est aussi là, dans ce fromage. Et il est heureusement aussi très savoureux, sinon ça ne marcherait pas (rires). »  
(Fromagerie-1)

Le fait d'avoir des contacts avec les clients est fonctionnel : les travailleurs acquièrent les connaissances nécessaires à une amélioration continue de la qualité du produit. Ils peuvent être tenu responsables par les clients pour les activités qu'ils prennent en charge, et les retours des clients sont source de satisfaction et de fierté au travail.

Enfin, grâce à la transparence et la visibilité, les personnes qui travaillent au sein de l'entreprise vivent leur interdépendance au quotidien :

« Là ils comprennent effectivement qu'avoir un salaire régulier, même comme indépendant, savoir qu'on a des heures prestées, parce qu'il y a du boulot qui a été alimenté en amont par tout un processus commercial, et les salons, et le site web, et cetera et cetera. (...) Donc le fait qu'on ait ces réunions régulières, ils voient aussi mieux ce que fait ENTREPRISE DE FABRICATION DES ÉCOMAISONS dans son ensemble : tout ce qu'implique d'avoir une maison à un moment donné, d'avoir des plans de découpe de la maison. Ils savent bien maintenant tout ce qui est derrière. Ils savaient au niveau technique ce que ça impliquait, mais aussi au niveau administratif. Si on a une école à Binche, c'est que j'ai bossé sur les marchés publics, et qu'on a répondu à un appel d'offre, qu'on a fait des alliances avec des entreprises plus grosses. Tout ça ne s'improvise pas, c'est du boulot. » (Écomaisons-1)

Ainsi, rendre visible les contributions de chacun renforce le ressenti de faire partie d'un collectif, avec une conscience de l'importance de tenir compte des besoins et des souhaits de chacun.

## 7.2.2 Confrontation aux épreuves

### 7.2.2.1 Le changement des attitudes de travail appris ailleurs

Avec la croissance du nombre des travailleurs-associés et le remplacement des personnes qui quittent ou qui arrivent à leur pension, des nouvelles personnes se joindront au groupe existant. Au fur et à mesure, elles s'approprient la manière de fonctionner du groupe et le groupe va s'adapter en fonction de la composition des personnes. Cependant, le processus d'intégration n'est pas toujours évident et peut prendre beaucoup de temps. Rothschild et Whitt mobilisent la notion de « disjonction culturelle » qui reflète la difficulté d'intégration des travailleurs par le fait que les attitudes et comportements requis dans les entreprises coopératives sont isolés du contexte sociétal plus large (Rothschild et Whitt 1989, 66-68). Le travail coopératif est une configuration de travail encore peu connue, remarque Imprimerie-4 :

« Au fil du temps, nous avons aussi eu des personnes qui sont parties après un certain temps, qui, pour une raison ou une autre, avaient une vision différente ou ne s'intégraient pas dans le collectif ou avaient des problèmes avec l'autogestion. Car cela veut aussi dire une forme d'indépendance dans le cadre de ton travail, ce qui n'est pas un cadeau pour tout le monde. Parfois, les gens ont besoin d'être dirigés, ils demandent 'dis-moi ce que je dois faire'. Et c'est un peu... Ici on suppose que tu vois ou sais quel est ton rôle dans l'ensemble. Et certaines personnes ont plus de mal avec ça que d'autres. Ça reste une question d'expérience personnelle, comment dire, cela reste une forme d'organisation du travail peu essayée. » (Imprimerie-4, entretien 2014)

Selon ce qu'Imprimerie-4 a observé pendant plusieurs décennies ans au sein de l'IMPRIMERIE, l'auto-organisation est une des trois raisons pour lesquelles des personnes quittent l'entreprise, à côté du constat d'avoir une autre vision sur les finalités de l'entreprise et la non-compatibilité avec les personnes déjà dans le groupe. Il note qu' « une forme d'indépendance dans son boulot n'est pas un cadeau pour tout le monde ». Comme beaucoup d'informateurs, Service-IT-1 partage ce constat :

« J'ai aussi des gens qui sont partis en disant 'moi j'ai envie qu'on me dise ce que je dois faire'. » (Service-IT-1)

La prise en charge des tâches de production et la gestion d'une autonomie limitée par une responsabilité envers les autres travailleurs, demandent des compétences particulières. Certaines personnes ont des difficultés avec la prise d'initiative et la participation à la décision. D'autres personnes, et ceci a aussi été mentionné plusieurs fois, n'arrivent pas à communiquer et à trouver des accords. Fromagerie-1, par exemple, dit :

« Bien sûr, ce que nous voyons : certaines personnes n'évoluent pas bien, vont en solo, et puis sont confrontées à la communauté de tout le monde pour ainsi dire. » (Fromagerie-1)

Dans les entreprises où le pouvoir organisationnel est distribué inégalement, le risque d'une reproduction partielle de la relation subordonné-supérieur est présent. En parlant de l'évolution vers des équipes qui fonctionnent sans recours à l'équipe de gestion, Comm-vert-1 souligne que certaines personnes ont tendance à revenir par moments à un rôle de subordonné.

« Si avant ils venaient nous voir pour débloquer quelque chose, maintenant nous leur disons : 'discutez-en avec votre équipe'. (...) Nous essayons de mettre la responsabilité chez eux. (...) Nous avons dû installer cela parce que les personnes reviennent aux anciens réflexes [de considérer les personnes qui font partie de l'équipe de gestion comme étant dans une position hiérarchique dans le processus de production]. » (Comm-vert-1, 2014)

Comm-vert-1 souligne que c'est un processus difficile au sein du BUREAU DE COMMUNICATION VERT, qui demande une vigilance de la part de l'équipe de gestion et des collègues plus expérimentés. Il parle de « renverser » et de « redonner la responsabilité ». En fait, une conscience élevée est nécessaire pour éviter le risque que des éléments du rapport subordonné-supérieur persistent car ces éléments peuvent entraver le fonctionnement coopératif. Au sein du BUREAU COMPTABLE, Comptable-1, qui porte le titre de coordinateur, observe :

« Tu vois vraiment, qu'après deux, trois ans, les gens ont toujours ces réflexes. (...) C'est le réflexe : dès que je fais un commentaire critique ou que je m'adresse à quelqu'un en disant 'nous avons des règles à ce sujet', tu vois immédiatement... Alors, nous avons toujours dit aux gens que la période d'essai était de six mois, nous avons besoin de voir une progression, et si cela prend plus de six mois, nous ne pensons pas que ce soit un problème, tant qu'il y a une progression. » (Comptable-1, 2014)

Les pouvoirs du coordinateur sont restreints à un nombre de situations définies. Dans l'extrait, Comptable-1 fait référence à une situation où un collègue prend, pour un ordre venant d'un supérieur, le rôle du coordinateur, qui consiste en l'application des règles collectivement définies (un rôle accepté par le collectif). Il ajoute qu'il doit lui rappeler que « Je ne suis que le coordinateur ici, je ne suis pas ton chef ». On peut s'imaginer l'effet insidieux qu'une persistance d'anciennes habitudes peut avoir dans les entreprises où les personnes qui concentrent davantage de tâches de soutien que les autres travailleurs tendent eux aussi vers un retour à des habitudes liés à un mode hiérarchique. Le même informateur, Comptable-1, met en garde contre le relâchement des principes de coopération :

« S'il y a une situation de crise, il faut être encore plus vigilant au respect de vos règles et aussi vos règles de participation. (...) À ce moment-là, il faut absolument faire ça. Sinon, tu vas évidemment donner aux gens le sentiment que 'nous pouvons participer tant que c'est facile et que rien ne se passe, mais dans le cas inverse nous passons à la trappe '. Et on aura toujours ce réflexe naturel de ces anciens ou de ces associés. Il faut éviter ce piège. (Comptable-1, 2014)

Un abandon temporaire des principes du travail coopératif en situation d'urgence, quand surgissent des problèmes de production ou des questions difficiles à résoudre, résultant en une division entre organisateurs et organisés, peut mettre en péril le bon fonctionnement de l'entreprise.

Les informateurs pointent l'école et les emplois antérieurs comme source d'une socialisation profonde qui n'est pas propice à la manière dont ils travaillent ensemble. Métal-2 prend l'exemple d'une collègue, qui avait toujours été ouvrière de production avant d'arriver à cinquante ans dans l'entreprise :

« Pour leur réinculquer une autre logique, ben il faut presque démonter tout ce qu'on a fait pendant 20 ans, 30 ans, 40 ans. Même à l'école primaire on ne vous demande pas, on vous demande d'écouter l'instituteur ou le professeur, on ne demande pas de prendre des initiatives. » (Métal-2)

Pour les jeunes il est peut-être plus facile d'adopter l'organisation en commun, indique Avocats-2 :

« En fait, je n'avais jamais travaillé avant dans une autre structure classique, donc je n'étais pas encore formaté à quelque chose de spécifique. » (Avocats-2)

Défaire la socialisation antérieure demande du temps et des efforts, et la réussite n'est pas garantie. Imprimerie-1 donne l'exemple d'une personne pour qui le processus d'intégration n'a pas abouti :

« Je me souviens que lorsqu'il a été recruté, on a dit (...) : 'il ne connaît pas très bien le secteur ni notre façon de travailler, mais ça pourrait peut-être marcher'. Cette ouverture est là pour laisser la personne se développer. (...) Mais à un certain moment, cela s'arrête aussi. Il faut penser en termes de relation et c'est deux ans. » (Imprimerie-1)

En fait, presque chaque informateur avait le souvenir d'une ou quelques personnes qui, même après plusieurs années d'efforts de toute l'équipe, n'ont pas pu changer leur rapport au travail et aux collègues. Comptable-1 souligne également la durée du processus de changement chez certaines personnes :

« Dans le passé, nous avons eu cela : recruter des gens et penser au moment du recrutement que c'est un bon comptable et que nous pouvons le voir participer à l'histoire participative. Mais en même temps, toute cette histoire coopérative est quelque chose de complètement nouveau pour cette personne. Ben, parfois c'est un peu décevant. (...) Parfois, cela ne marche pas. Qu'est-ce que je veux dire avec 'ça ne marche pas' ? Des gens qui restent coincés dans le réflexe employeur-employé. (...) 'Ne pas' est peut-être dire beaucoup, mais où c'est un processus très lent. (...) Dans un processus de coopération, six mois, c'est trop court, il s'agit vraiment d'années. » (Comptable-1, 2014)

En fonction des expériences et des personnalités des personnes qui rejoignent le collectif, le processus d'intégration peut prendre la forme d'un processus de transformation personnelle. Pour le maintien du fonctionnement coopératif, il est nécessaire d'y consacrer de temps et d'accompagner les nouvelles personnes à bien ancrer de nouvelles attitudes de travail.

### 7.2.2.2 Inégalités de compétences professionnelles

Les équipes sont souvent composées à la fois de personnes plus expérimentées et moins expérimentées. Cela fait partie d'une dynamique saine dans la vie de l'entreprise (Kuipers, Amelvoort, et Kramer 2012, 358-68). Quand les différences entre personnes sont surmontables et temporaires, elles ne doivent pas entraver le principe de coordination entre pairs et ne donnent pas lieu à une division entre travailleurs. Plusieurs informateurs mettent en évidence que la relation entre mentor et apprenti est compatible avec le partage et la distribution du pouvoir.

« En termes de coaching, vous avez le coaching par les pairs. Le jeune [collègue] qui entre dans une agence sans expérience va de facto être coaché par les personnes expérimentées de l'agence. C'est le peer to peer coaching. Et c'est quelque chose de naturel et d'évident. Les collègues finissent par apprendre le métier les uns des autres, dans une large mesure. (...) Cela devient très différent lorsqu'il faut corriger des erreurs. » (Service-emploi-1)

Cependant, l'existence d'une telle relation entre mentor et apprenti n'est pas toujours évidente. Dans l'ATELIER DE MÉTAL, la conception hiérarchique des relations entre plus expérimentés et moins expérimentés est identifiée comme un problème :

« C'est le gros gros problème, pour moi c'est le gros problème hein. Pour avoir un esprit coopératif il faut... . En France, on appelle ça comment, (...) les maçons, qui sont accompagnés par un jeune, c'est les compagnons ? (...) Dans l'esprit coopératif, il faudrait que tu [fais du compagnonnage]. C'est une image, encore une fois. Mais c'est le problème, on n'est pas éduqué pour ça du tout. » (Métal-2)

Le risque du développement de statuts distincts s'apparentant à une hiérarchie où chaque échelon est attribué un pouvoir différent est alors présent, même si tout pouvoir formel est égalisé. Le directeur général du SERVICE IT se montre conscient de ce risque dans l'extrait suivant, où il parle d'une démarche pour rendre visible un parcours professionnel marqué par des étapes.

« On aimerait bien aussi pouvoir avoir une espèce, pas de hiérarchie, mais de gradation des expertises des personnes. (...) En fait, c'était une demande qui émanait de l'équipe et qui a mené au changement qu'on a fait là, mais qui elle n'est pas encore totalement comblée, qu'on doit travailler. C'est de dire, en gros, c'est lié au titre un peu, si tu veux. Enfin, moi je n'aime pas trop cette question là, mais derrière il y a quand même des choses, c'est de dire finalement, tu vois, comme t'as des titres comme junior, senior, et cetera, et c'est qu'à un moment donné, en fait, ben une personne qui débute ou une personne qui a dix ans d'expérience va avoir le même titre chez nous. Alors que ce n'est pas que le titre forcément, c'est d'autres choses derrière. Mais du coup, c'est d'avoir une réflexion par rapport à une possibilité d'évolution de classification on va dire, qui permet à quelqu'un qui est là depuis dix ans de se dire 'ben oui', quand il regarde derrière lui, 'ben oui, j'ai quand même évolué et je ne suis pas la même personne qu'il y a dix ans, quoi'. (...) Il y a quand même un métier de base, ça c'est sûr. Mais ce n'est pas pour ça que les autres sont dessus. » (Service-IT-1)

Les travailleurs-associés recherchent une manière de valoriser les trajectoires et les compétences acquises tout en faisant attention à ne pas introduire des hiérarchies et des



divisions, ce qui pourrait mettre en péril la coopération entre pairs. On a pu noter une sensibilité similaire à cette question des différences de compétences et de l'expérience dans le discours de Réutilisation-1. Elle a précédemment décrit les structures égalitaires de gouvernement et de l'organisation du travail dans l'ENTREPRISE DE RÉUTILISATION DES MATÉRIAUX comme un nécessaire contrepoids au pouvoir des fondateurs. Ce pouvoir reste néanmoins quelque part présent, comme elle l'explique ici :

« Si on va faire ou pas ce chantier-là, c'est quand même souvent les personnes qui sont le plus anciennes dans l'équipe, qui connaissent le mieux les matériaux, qui vont dire, ben, pff, on va peut-être discuter ensemble. Mais c'est sûr que le poids de leur avis va faire qu'en général les autres sont d'accord quoi. (...) On sait, comme je disais tantôt, que les personnes qui ont plus d'expérience vont quand même aussi être plus sollicitées. C'est pas que tout le monde dit tout sur tout, quoi. Enfin il y a quand même un peu de... » (Réutilisation-1)

Selon Réutilisation-1, les nouveaux travailleurs, moins expérimentés, vont d'eux-mêmes déférer aux anciens pour toute une série de questions liées à la production. Le fait que ça se passe bien, c'est-à-dire sans nuire au collectif, est lié d'une part, à la distribution du pouvoir formel, et d'autre part à la volonté d'encourager l'intégration de nouveaux travailleurs partagée par les travailleurs plus anciens dans l'entreprise.

« Pour l'instant, j'ai l'impression, que ça se gère assez bien. (...) Mais ça, je pense, c'est la grande qualité de l'équipe qui est là depuis très longtemps : c'est qu'ils peuvent tout à fait entendre de la part des personnes qui arrivent que 'peut-être que votre fonctionnement maintenant n'est plus bon' ou la position qu'on a pris il y a cinq ans sur une question n'est plus bonne et donc voilà. Et ça je crois c'est une qualité humaine plus qu'une qualité [de la structure]. » (Réutilisation-1)

Une relation bienveillante similaire à celle qui existe entre mentor et apprenti, caractérisée par le respect mutuel, la patience, la recherche de consensus et la responsabilisation, sont des attitudes à cultiver par les travailleurs plus expérimentés pour surmonter la distance sociale qui autrement pourrait menacer la nous-relation.

## 7.3 Priorisation de la communication directe entre travailleurs

Par rapport à la communication aussi, un travail d'organisation important est réalisé, notamment pour faciliter et encourager la communication directe et non-médiée entre pairs. Contrairement à la communication caractérisée par la contrainte unilatérale, la communication entre pairs se déroule sur un mode de conversation, d'un échange fluide entre personnes qui, à la fois, rendent possibles et restreignent les actions des autres (Stacey 2011). « Les paroles échangées au cours de la conversation (...) se distribuent tour à tour, à égalité » (Zask 2011, 322). Les invitations et réponses s'enchaînent de manière fluide de manière à ce que le lien social continue de 'flotter librement' entre les personnes (Zask 2011, 322). Ainsi, la trajectoire et l'issue de la conversation sont co-crées.

Dans ce contexte, il est intéressant d'attirer l'attention sur la signification étymologique de communication comme « rendre commun ». Une réelle *commun*-ication implique la volonté de changer au cours de la conversation. À travers ce processus, les identités des participants sont constituées et ils construisent un sens autour des sujets et de l'organisation (Woodilla 1998). Cependant, ceci ne peut être réalisé que si les interactions remplissent les conditions pour la 'mise en commun' dont l'interaction en face à face, un échange équilibré des points de vue et l'intention de trouver une issue convenable à tous (Cheney 1995; Pastier et Silva 2020; Woodilla 1998). L'utilisation du pouvoir de manière à provoquer la soumission de l'autre personne est un raccourci vers l'intégration des comportements qui ne permet pas la mise en commun (Woodilla 1998). À cet égard, il est clair que « l'intervention hiérarchique réduit généralement le degré d'engagement » (Abrahamsson 1993, 151). Mais aussi quand il n'y a pas de base organisationnelle pour un pouvoir formel inégal, il peut exister des asymétries de pouvoir. Rothschild et Whitt (1989, 71) affirment que « Even in the organization that might achieve universal competence, other sources of unequal influence would persist, such as commitment level, verbal fluency, and social skills. The most a democratic organization can do is to remove the bureaucratic bases of authority : positional rank and expertise. The task of any collective workplace – and it is no easy task – is to eliminate all bases of individual power and authority, save those that individuals carry in their own persons ». Cependant, l'exploitation des asymétries de pouvoir n'est pas considérée comme légitime dans la communication directe entre pairs. En principe, les participants s'influencent mutuellement, tant pour la coordination du travail, que pour la délibération, la négociation ou encore le respect des normes.

Comme il est impossible d'évaluer la quantité et la qualité des interactions au sein des entreprises étudiées, on met l'accent sur le travail d'organisation réalisé pour prioriser la communication directe entre travailleurs. On abordera successivement le travail

d'intégration des intérêts à travers un processus de délibération (cf. chapitre 7.3.1.1), l'interpellation par les pairs (cf. chapitre 7.3.1.2), la minimalisation de la mise hors dialogue (cf. chapitre 7.3.1.3) et le décloisonnement des groupes (cf. chapitre 7.3.1.4). On exposera enfin, les défis de la communication et surtout de l'interpellation directe (cf. chapitre 7.3.2).

## **7.3.1 Le travail d'organisation**

### **7.3.1.1 Intégration des intérêts**

L'alignement et l'intégration des intérêts plutôt que le compromis, qui laisse partiellement insatisfaites toutes les parties, est l'objectif recherché à travers les activités communicationnelles. Comme on l'a vu, les travailleurs privilégient la communication directe entre travailleurs autour de leur activité de production et autour des activités de soutien et de pilotage auxquelles elles participent. Les moments où une ou quelques personnes sont chargées de prendre en compte les différents intérêts avant de décider une marche à suivre sont – selon le mode de distribution du pouvoir organisationnel – exclus, distribués parmi le plus grand nombre ou minimalisés. Le processus d'intégration d'intérêts, démarré lors de la constitution du collectif, se prolonge lors des activités, où les intentions sont concrétisées. « C'est sur la scène de la régulation conjointe que se confrontent les points de vue différents sur le travail et que se fabriquent en permanence des compromis d'action entre les différents acteurs en situation d'interdépendance. C'est dans la qualité du dialogue – qui constitue la substance de la régulation conjointe – que chaque acteur éprouve la coresponsabilité du travail, que s'élaborent des possibilités d'action praticables propres à susciter l'engagement des personnes ou des équipes qui est au fondement de la responsabilité » (Detchessahar 2019, 3). L'intégration des intérêts suppose un processus d'élargissement du point de vue, de transformation et de concrétisation par lequel les participants arrivent à produire un intérêt collectif, perçu par chacun comme servant aussi leur intérêt individuel. Imprimerie-1 prend comme exemple le processus de décision autour de la redistribution des parts sociales pour montrer comment une conversation de groupe aboutit généralement à une décision qui convient à tous :

« C'est la preuve qu'une discussion de groupe produit ce que tout le monde veut ou trouve bien au final. C'est le genre de compromis qui émerge où chacun trouve un équilibre ou estime que c'est juste. Comme, par exemple, 'd'accord, calculons de cette façon, parce que c'est la bonne chose à faire'. Finalement, il n'y a pas eu beaucoup de discussions à ce sujet. Alors qu'au début, c'était très flou : comment répartir ? Est-ce que n'importe qui peut commencer à acheter n'importe quel nombre de parts sociales ? Car dans ce cas, il résulte qu'une personne ayant beaucoup d'épargne puisse investir beaucoup plus qu'une personne sans épargne, ce qui n'est

pas juste. Et donc, petit à petit, on prend une meilleure décision. (...) En posant des questions, on arrive à quelque chose. Généralement là où tout le monde trouve que c'est bon. Parfois, il est plus important que tout le monde soit d'accord plutôt que tout le monde s'y retrouve à cent pourcent. » (Imprimerie-1, 2014)

La délibération en groupe aboutit à une solution qui est perçue comme la meilleure. Souvent le processus d'intégration des intérêts se déroule de manière fluide sans discordes :

« Il y a quelqu'un qui fait une proposition, quelqu'un qui lance une contre-idée éventuellement. Mais jamais au point que ce soient des choses indécidables. Cela s'est toujours développé à partir de ce qui est le plus réaliste, ce qui est le plus proche de notre fonctionnement idéal, pour ainsi dire. L'idéal est aussi horizontal que possible hein. (...) Est-ce que des compromis sont faits ? (...) Il y a un certain flux lorsqu'on décide de quelque chose, et dont les gens disent en groupe : 'eh bien, c'est peut-être la meilleure solution'. Entre-temps, tu fais un compromis, mais d'où, de quel point de vue cela part-il ? (...) Les gens ont tendance plutôt à poser des questions : 'qu'est-ce que cela signifie pour notre fonctionnement ?' (...) Ce sont des choses purement techniques. Mais ça crée une interactivité. Nous avons un certain nombre de personnes en interne qui, en posant des questions, influencent la codécision. Mais comment cela se passe ? Ben, en cours de route. » (Imprimerie-1, 2014)

Au fur et à mesure, les travailleurs construisent un accord collectif à partir des questionnements et des contributions. Parfois, une étape de confrontation peut faire partie du processus, notamment quand les intérêts individuels autour du sujet concerné sont déjà formés. Imprimerie-2 explique qu'une confrontation couplée à un dialogue est fonctionnel pour l'intégration des intérêts :

« Il y aura des conflits, il y en a ici. Ça ne peut pas être autrement. (...) S'il n'y a pas de conflits, c'est que quelque chose n'est pas juste, quelque chose ne colle pas (rires). Je veux dire par conflits : ce sont des désaccords parfois. (...) Grâce aux conflits, tu arrives doucement à une autre solution. Si l'un dit 'blanc' et l'autre 'noir', on arrive quelque part, et ensemble, mais on s'en sort et on arrive peut-être à une meilleure solution. (...) Personne ne détient la vérité. [Intervieweur : La solution doit-elle être ce qui est commun ?] Non. Parfois, elle peut aussi se tourner complètement dans l'autre sens. Il faut toujours rechercher le meilleur. C'est ce qui est fascinant, d'y arriver bien sûr. Tu ne peux pas non plus t'attendre à ce que si tu dis 'c'est comme ça', que tout le monde dise 'c'est comme ça'. Alors ce n'est pas agréable, je trouve. C'est plus agréable de dire 'c'est comme ça, je pense que c'est comme ça' et finalement arriver là (gestes vers l'autre côté). [Intervieweur : Est-ce que tout le monde trouve alors que c'est la meilleure solution ?] En général oui. » (Imprimerie-2)

La confrontation des besoins, des opinions et des points de vue peut aboutir à un résultat mieux soutenu par davantage de personnes, même par ceux qui au début du processus, avaient commencé à défendre un résultat tout autre. Le résultat obtenu au terme de ces confrontations est une nouvelle solution qui appartient à tous de manière égale.

L'intégration des intérêts passe par la communication directe entre pairs. Entre deux ou trois personnes, le processus d'intégration est connu et ne nécessite pas d'être développé davantage ici. Mais au sein des entreprises étudiées, les intérêts d'un nombre de personnes entre quatre et trente-deux sont intégrés lors de nombreuses réunions. Kaswan (2019, 8, 11)

affirme que dans une coopérative de travailleurs, « the workers determine their ends through a collective process, and their interaction is direct and unmediated. This interaction promotes a strong sense of interconnectedness, a recognition of shared interest, and a sense of interdependence. (...) The identification of shared interests then enables the alignment of self-interest with the broader social interest within the enterprise ». Comment se met en place l'interaction directe et non-médiée dans un groupe ? Et comment aboutit-elle à un intérêt partagé ? Comme le rappelle Peinture-2, il n'y a pas de point central autour duquel se rallier :

« Il faut décider avec le groupe, et mettre de l'eau dans son vin, impliquer les uns les autres, être ouvert et contribuer de manière égale. Il s'agit précisément de ce que l'on réalise ensemble avec un groupe, il n'y a personne au centre, il n'y a pas de patron. » (Peinture-2)

Au contraire, il s'agit d'un travail actif mené par tous les participants : contribuer et être ouvert aux contributions des autres, et ainsi construire ensemble une issue de la délibération qui convienne à tous.

On peut distinguer deux types de processus d'intégration des intérêts : la concertation entre pairs 'pure' et la concertation guidée par une ou quelques personnes. Le deuxième type n'apparaît pas dans toutes les entreprises.

La concertation entre pairs 'pure' consiste en une délibération et une décision en groupe. Les informateurs mentionnent plusieurs propriétés de la concertation entre pairs. Ces propriétés peuvent être considérées comme des conditions pour un déroulement optimal. Une première condition est l'implication de tous à un stade précoce et/ou la mise à disposition de toute information utile. L'objectif est de prévenir un écart, difficile à combler par la suite, entre participants.

« Nous avons vraiment eu une crise très sérieuse ici à un moment donné, parce que nous ne nous entendions plus (...). Cela a duré des mois jusqu'à ce que finalement (...) la conclusion était : nous allons déménager. Et ceux qui ne sont pas d'accord doivent tirer leurs conclusions. Nous en avons tiré la leçon d'aborder les choses plus tôt. (...) Si t'as quelque chose en tête, essaie de le préparer, fais-le avec des chiffres. (...) Nous sommes dix, donc si l'un a une idée ou qu'ils sont deux ou trois, c'est assez intense parfois. C'est juste : 'oui', 'non', 'oui, oui'. Souvent des préconçus aussi. Donc, au mieux tu prépares, plus grande est la chance de pouvoir le réaliser. » (Fromagerie-1)

Dans l'expérience de Fromagerie-1, il est plus compliqué de rallier les collègues à une même décision si la proposition n'est pas bien préparée. Si les personnes se positionnent sur base d'une information incomplète ou à partir du ressenti de ne pas avoir été inclus, un conflit sérieux risque de se produire. Ce conflit fait perdre du temps et peut même aboutir au départ de certaines personnes. Construction-1 souligne qu'il est surtout important d'impliquer les autres à temps.

« Est-ce que je fais les choses différemment ici ? Je fais un peu plus attention à ce que tout le monde s'y retrouve peut-être. Allez, je suis toujours encore un peu.... C'est [collègue] qui me

fait la remarque parfois aussi. Tu peux préparer des trucs pour le conseil d'administration ou pour l'équipe, mais si tu y travailles depuis longtemps et les autres n'en sont informés qu'à la réunion même, c'est un peu tard. Il faut donner à tout le monde le temps de réfléchir à tout. Certaines choses ne vont pas aussi vite que tu souhaites. Dans [le mouvement de jeunesse] je voulais aussi tout changer très rapidement. » (Construction-1)

Les collègues ont besoin d'information et de temps pour pouvoir analyser les éléments d'une proposition et de participer à son élaboration. De cette manière, tout le monde pourra s'approprier de la question et de sa solution.

Deuxièmement, tous les participants doivent pouvoir prendre la parole et défendre leur position s'ils en ont une. Beaucoup d'informateurs insistent sur l'importance du fait que tout le monde exprime son opinion et contribue ainsi à la discussion en partageant ses idées.

« Continuer à communiquer sur ce sujet, je pense. Que tu sais quoi... que tu rends tout explicite, que tu sais ce que l'autre veut ou ne veut pas. Ne pas partir trop de suppositions. » (Construction-1)

Afin de pouvoir intégrer les intérêts, il est en effet nécessaire que ces intérêts soient connus. Des présupposés peuvent être trompeurs, dit Construction-1. Cependant, il n'est pas nécessaire d'avoir une position tranchée, explique Peinture-2, mais si celle-ci est importante, il faudrait la défendre jusqu'à un certain point :

« Parfois, c'est du genre 'je vois les choses de cette façon, mais vous quatre les voyez différemment, d'accord, alors je ne vais pas en discuter'. Si tu penses que cela vaut la peine, alors 'je pense que ce point est important et je pense qu'il vous manque encore un point de vue ou un éclairage pour pouvoir décider'. Alors je dirai : 'dis, avez-vous déjà pensé à ça et à ça ?'. Ils peuvent alors dire 'oui, peut-être', mais également 'non, tu peux le voir de cette façon, mais nous le voyons différemment'. Et puis c'est bon. (...) Tu dois quand même choisir tes batailles. Il y a toujours des points où l'on se dit : je ne vais pas me résigner à ça ; ici je pense qu'en général c'est bien que ce soit comme ça. Tu le vois de ton point de vue ; même si tu sais que ce serait mieux comme ça, si les autres y voient des obstacles ou s'il n'y a pas un minimum de soutien, ou une motivation, alors ce sera non hein. » (Peinture-2)

L'extrait d'entretien montre bien que l'expression des points de vue alimente le processus de délibération avec des arguments qui contribuent à une meilleure décision. Fromagerie-1 souligne également l'importance de partager sa vision et d'apprendre à la défendre. Plus tôt dans l'entretien, il avait parlé de l'apprentissage de « metataal » (méta-communication) ce qu'il définit comme les conversations autour de l'organisation, au-delà des conversations sur le travail, qui sont des conversations collectives pour faire avancer l'entreprise. Il poursuit :

« Le méta-communication signifie en fait apprendre à être résilient pour défendre ta parole dans une réunion. C'est très important. Et que tu ne dises pas : 'oui, oui, c'est bien'. 'Est-ce que c'est bien, ou est-ce que ce n'est pas bien, c'est quoi en fait ?'. Allez, pour que tu puisses lentement mais sûrement aussi exprimer ton avis dans ce groupe, qu'il soit normal en fait, que tu puisses dire ça. A ta façon. Et que tu peux aussi être toi-même dans ce groupe. [Intervieweur : Et quelqu'un qui suit ou qui dit 'la majorité sait mieux que moi' ?]. Nous n'avons pas ça, jamais complètement. Il y a toujours certains débats ou des points où cette personne dit 'oui mais'. Et alors c'est quelqu'un qui est peut-être d'accord avec tout le reste, mais qui, sur ce

point, dit néanmoins 'non'. Et cela rend les choses en fait très riches (...) On vit avec des gens et cette communication est vitale. » (Fromagerie-1)

Exprimer son opinion est dans cette conception non seulement un droit mais aussi un devoir, ou du moins une contribution utile pour l'intégration des intérêts et le développement de l'entreprise. Prendre la parole dans un groupe n'est cependant pas évident et pour cette raison doit souvent être encouragé et stimulé. Boullier et Ruffier (2021) remarquent que la littérature managériale tend à survaloriser la capacité des travailleurs à monter des projets ou à prendre la parole, et à sous-estimer les prérequis nécessaires à ces interventions. Dans les entreprises étudiées, des dispositifs pour encourager la parole sont mis en place. Ceux-ci varient d'une entreprise à l'autre : l'organisation des formations en communication, un effort de lecture du langage non-verbal, le fait d'approcher certaines personnes plus timides avant ou après la réunion, ou encore la demande que tout le monde exprime son accord ou désaccord (par exemple par moyen d'un tour de table ou d'une vote). Écomaisons-1 explique qu'au sein de l'ENTREPRISE DE FABRICATION DES ÉCOMAISONS des tours de table consécutifs ont lieu. Chacun exprime son opinion jusqu'au moment où s'élabore une proposition de décision qui pourra être approuvée collectivement.

« Quand il y a des nouveaux sujets, des choses importantes, c'est faire un tour, refaire un tour. Qu'on est bien avec la proposition, ou qu'on est d'accord d'attendre un peu, des choses comme ça. Essayer d'avoir, de formaliser. Moi toujours, comme je prenais note, (...) je me rends compte que je n'ai pas de décision. Qu'est-ce qu'on a décidé là ? C'est quoi l'objet de ce qu'on va faire après? Et alors ça relance parfois un tour. Tout le monde s'est exprimé, mais on sent bien qu'il y a deux, trois, quatre propositions, pas vraiment formalisées, il y a une tendance, mais pff. C'est la preuve qu'on n'est pas encore dans le stade où on peut décider. On commence à échanger des idées, il y a des, on pense que... Là, c'est peut-être un groupe de travail. Ça, nécessite que quelqu'un fasse une proposition, et cetera. » (Écomaisons-1)

Parfois, une vérification individuelle, en tête-à-tête, est effectuée en supplément du processus collectif :

« C'est pas extraordinairement surprenant ce qu'on entend là, mais par contre ça formalise un espace de dialogue, où la personne individuellement, hors de la pression du groupe, peut venir exprimer ce qui l'intéresse. De dire voilà. Et notamment, on a finalisé la discussion sur les salaires à ce moment là à l'individuel, avant de revenir au groupe. Pour être sûr que tout le monde était content avec la proposition, et que chacun pouvait dire 'ah ça me semble juste', 'je peux m'inscrire dans la logique qui est proposée'. » (Écomaisons-1)

Il est à noter qu'une telle solution, qui permet de solliciter l'avis des personnes autour de sujets jugés sensibles ou cruciaux sans abandonner l'idée de concertation par les pairs, dépend de la présence d'une personne à laquelle les autres font confiance pour ce sujet.

Une troisième condition consiste à ne pas forcer une décision et de laisser le temps nécessaire pour la discussion et la réflexion.

« Nous n'utilisons pas la main levée, nous ne travaillons pas à la majorité. Dans ce cas, tu pourrais dire : dès qu'il y a trois des cinq... Il s'agit simplement d'en parler, parfois de laisser reposer quelque chose, puis la fois suivante si vous sentez que ce n'est pas encore mûr, que le moment n'est pas encore venu. (...) Nous allons plutôt laisser passer un peu de temps, faire

mûrir pendant un certain temps et s'informer. (...) Tu t'informes, tu te documentes, et donc ta décision sera plus fondée. Et tu vas voir que les gens vont s'ajuster un peu à mesure que cette expertise leur semble soutenir ou non. Je comprends ta question, mais dans la pratique, si t'as l'habitude de travailler à plusieurs et de temps en temps de faire mûrir une question... Et aussi, l'un est plus capable de convaincre qu'un autre. Il arrive que c'est un contre quatre et celui-là vend [son point de vue] d'une certaine manière que finalement les quatre disent : 'c'est bon, on te suit'. » (Peinture-2)

Une convergence autour d'une solution partagée est construite au fur et à mesure du processus, par la prise en considération des informations, la prise en compte des différents points de vue, et la réflexion sur ses propres positions qui peuvent évoluer. Ce processus nécessite du temps.

« On a des discussions où on sait qu'on n'est pas encore prêt. Donc ça on doit commettre une prochaine fois. (...) On va d'abord revenir de savoir tous ensemble ce dont il s'agit et puis après on verra si on est d'accord ou pas, parce qu'il y a des infos qui sont fausses, inévitablement. » (Écomaisons-1)

« C'est ça que j'appelle aussi la maturité du processus. Et quand on vient avec une idée pour la première fois, en général tous ceux qui n'y ont pas réfléchi avant vont être contre, 'enfin pourquoi est-ce qu'on est () avec ce truc'. 'Okay' et donc au début c'est juste 'tiens il y a peut-être quand même un problème'. Mais la première solution qui vient, souvent elle n'est pas mûre, elle n'est pas... On plaque parfois des solutions qu'on trouve de l'extérieur. Et à ce moment-là, on laisse. Et quelqu'un d'autre s'approprie ou va dire 'oui, mais ça fait déjà x temps qu'on parle de'. C'est vrai on en a parlé. Maintenant qu'est-ce que tu proposes? Ou est-ce qu'il y a un groupe de travail qui veut prendre en charge ce truc? » (Écomaisons-1)

Plusieurs informateurs disent aussi que, quand « ça tourne en rond », inviter un consultant externe peut être utile. Les travailleurs peuvent se rallier à son expertise ou le consultant peut introduire dans le processus de nouvelles idées qui pourraient débloquer la situation.

Enfin, une quatrième condition est l'appréciation des positions des autres et la considération de la meilleure décision comme celle qui est acceptable pour le plus grand nombre. Même quand une personne n'est pas d'accord avec le point de vue d'un collègue, elle doit pouvoir le respecter.

« Il faut être capable de se mettre à la place de chacun et de trouver une sorte de moyenne ou d'apporter une solution. » (Imprimerie-4, 2014)

Pour Peinture-2, il est positif d'être à plusieurs afin de pouvoir relativiser son propre point de vue.

« Si t'es à deux et que t'as vraiment des différences d'opinion et que sur de nombreux points vous n'êtes pas d'accord... je pense que c'est mieux d'être à cinq. Parce qu'à cinq, tu peux te dire : 'les trois autres voient les choses de la même façon que moi, donc ce n'est peut-être pas l'autre, mais c'est peut-être moi'. Ça donne une sorte d'écran de réflexion qui reflète en quelque sorte le plus grand dénominateur commun. (...) On veut construire ici des locaux pour les clients avec une bonne ambiance, avec de l'espace, avec de la lumière, voilà. On avait tous cette vision. Tous les détails dont nous avons discuté, c'était en termes du plus grand dénominateur commun. Si tu persistes dans cette voie, tu peux occasionnellement dire : 'tant pis, alors ce sera comme ça, alors ce seront des spots et non pas des tubes tl ou autres. Tu vois ? Je l'aurais fait



différemment, mais au final, le résultat est bon. Je pense que tous les associés en sont satisfaits.  
» (Peinture-2)

Peinture-2 explique le processus de délibération comme la recherche d'un accord collectif autour de l'essentiel et une certaine minimisation d'autres aspects. À travers ce processus de discussion et parfois de confrontation, une décision partagée est atteinte au bout d'un certain temps. Le fait qu'une décision à laquelle chacun adhère soit prise est considéré comme satisfaisant par chacun des travailleurs, même si le contenu de cette décision ne correspond pas complètement à sa vision personnelle idéale. Néanmoins, admet Peinture-2, il n'est pas toujours facile de respecter la décision prise.

« Nous avons cinq caractères différents qui avons parfois une idée différente et qui sommes parfois têtus et s'en tiennent à cette idée et cela s'entrechoque parfois. C'est mettre de l'eau dans son vin. (...) T'as toujours des points de programme qui sont spécifiques à toi et à ta vision et à ton idée, donc tu dois apprendre à vivre avec une sorte de consensus. (...) Ce n'est pas : c'est ma façon ou rien [my way or the highway]. Tu dois être capable d'aller de l'avant. (...) Donc, pour ça : de l'eau dans son vin. (...) Il faut aussi être capable de regarder vers l'avant. Cela a parfois été le problème dans le passé quand tout le monde n'était pas d'accord avec une décision et que ça traînait ensuite trop longtemps. Mais je pense que nous avons appris un peu 'get over it'. On a pris une décision. Même si tu n'es pas d'accord avec elle. On décide à cinq. Et finalement tu décides : 'ok, je vais revenir sur ma position'. (...) Ce n'est pas non plus [l'idée] de revenir à la réunion suivante en disant 'je n'étais pas vraiment d'accord', ou "vous voyez que ça n'allait pas marcher, je l'ai dit". Quel serait le sens de tout ça. » (Peinture-2)

Afin de pouvoir continuer à travailler ensemble et à progresser, il faudrait, à un moment donné, accepter de faire un compromis sur certains points et souscrire à la décision collective sans y revenir encore.

Dans quelques entreprises, l'intégration des intérêts est guidée par une ou quelques personnes. Un sous-groupe soumet une proposition aux autres travailleurs concernés lors d'une réunion collective. La proposition est ensuite discutée par tout le monde. Sur base des remarques éventuelles, la personne ou le sous-groupe retravaille la proposition jusqu'au moment où le groupe entier décide.

Les informateurs du SERVICE DE SOINS À DOMICILE donnent un exemple d'un tel processus. Le conseil d'administration, composé de sept travailleurs, prépare une proposition et la présente à l'ensemble de travailleurs-associés lors de la réunion des associés.

« Nous faisons une proposition : 'le conseil d'administration est en faveur de cela, qu'en pensez-vous ?'. Ils ont donc le droit de dire "écoutes, nous ne sommes pas du tout d'accord avec ça". Et s'il y en a quelques-uns comme ça et qu'un vote a lieu, alors septante pourcent doivent être d'accord. (...) En général, tout le monde est à peu près d'accord, parce que tout le monde sait : [Soins-1] est compétent et le conseil d'administration est compétent... 'D'accord, s'ils l'ont décidé, c'est bien'. La plupart sait que c'est bien. Bien que parfois quelqu'un dise : 'je trouve que, je ne suis pas d'accord avec ça'. S'il s'agit d'une ou deux personnes quand la majorité est d'accord, euh... Mais il est important que nous expliquions pourquoi et que la personne puisse expliquer : 'c'est pour ça que je ne suis pas d'accord'. Et que tu puisses tenir compte de ça. » (Soins-4)

« Je pense qu'au final, chacun y trouvera son compte. Je ne peux pas dire que nous avons déjà eu des propositions qui ont été faites dont tout le monde a dit : 'ah non, je ne suis vraiment pas en faveur de ça'. Généralement, les choses qui sont proposées sont des choses auxquelles on a déjà pensé. » (Soins-2)

À première vue, il semble facile pour le conseil d'administration et Soins-1 de faire adopter leurs propositions et la question se pose s'il s'agit d'une véritable intégration des intérêts. Toutefois, derrière la proposition qui est finalement présentée aux associés, il y a en réalité un travail d'intégration, pris en charge par Soins-1 et par le conseil d'administration. Les propositions sont élaborées sur base de nombreux échanges. Selon les informateurs, les questions et les objections soulevées sont prises en compte.

« Il arrive aussi que c'est en effet une conversation qui émane de Soins-1 plutôt que du reste des collègues, parce que certaines personnes n'aiment pas dire quelque chose dans le groupe. Mais ce sur quoi Soins-1 insiste beaucoup, et Soins-6 aussi, c'est que 'si t'es bloqué sur quelque chose, il suffit de nous appeler après, tu peux aussi le dire en personne'. Je pense que cela arrive assez souvent, d'entendre quelque chose lors d'une réunion, que tu hésites genre 'je ne comprends pas vraiment', mais que tu n'oses pas le dire lors de la réunion, qu'ensuite tu demandes à tes collègues et éventuellement à Soins-1 et Soins-6, et qu'il y a effectivement une discussion plus approfondie à ce sujet et éventuellement un accompagnement. [Intervieweur : Mais alors plus avec les associés entre eux ?] Non, mais c'est pas nécessaire, parce que normalement ça a été discuté et il y a encore des réunions d'équipe, encore des conseils d'administration, encore des réunions d'associés où ça peut être discuté davantage'. » (Soins-5)

La prise en charge par une ou quelques personnes rend possible de récolter les avis en tête-à-tête. Les informateurs insistent sur l'importance que chacun se sente à l'aise pour s'exprimer spontanément, mais ils sont aussi favorables à solliciter les individus en ce sens.

« Il faut respecter l'opinion de chacun et je pense que si tu ne te sens pas bien dans un groupe, tu ne donneras pas facilement ton opinion. Je pense donc qu'il est important que tout le monde se sente bien dans le groupe et que chacun sache : 'ah, je peux dire ce que je pense'. (...) Assurez que tout le monde s'y retrouve, que tous les associés ont suffisamment d'informations, de manière claire, très simplement expliquée. Et que chacun doit se sentir libre de dire ce qu'il pense. (...) Une bonne ambiance de groupe, et aussi, je trouve, s'adresser aux gens en leur demandant 'qu'est-ce que vous en pensez ?' (...) Je trouve ça très important, parce que chacun a son propre caractère. (...) Parce qu'il y a toujours ceux qui prennent des initiatives, ceux qui parlent facilement. Mais je pense qu'il est très important que chacun soit traité selon ses capacités et son caractère. (...) Soins-1 fait ça très bien. Comme il nous connaît tous, il connaît le caractère de chacun, donc il sait comment aborder les gens. Pour que chacun se sente bien au sein du groupe et puisse exprimer son avis. » (Soins-4)

Soins-4 indique que s'assurer que chacun trouve sa place dans le groupe et se sente libre de s'exprimer, est une responsabilité partagée. Mais, en même temps, il semble que le rôle de Soins-1 dans l'intégration des intérêts soit indispensable.

Le SERVICE D'EMPLOI fournit un autre exemple de concertation guidée. Le groupe de travail stratégique, composé des deux fondateurs et de deux autres travailleurs, élabore une proposition qui est ensuite discutée en petits groupes lors d'une réunion collective.

« Nous allons présenter cette proposition à la réunion la semaine prochaine. Nous allons expliquer aux gens : voilà votre problème, voici une proposition pour le résoudre. Ensuite,

nous réunissons les gens dans des ateliers, où ils discutent, arrivent à une conclusion et la présentent au groupe. Puis nous décidons tous ensemble. Nous faisons ensuite un vote : allons-nous le faire ou non ? (...) [Intervieweur : Qu'est-ce qu'il se passe si ce n'est pas acceptée ?] C'est arrivé la dernière fois. (...) Il y a eu beaucoup de discussions à ce sujet et cela nous a conduits à ne pas voter à ce moment-là. (...) Nous avons senti que les esprits ont besoin de mûrir et nous avons dit : ok, nous allons procéder au vote par mail : il faut tous envoyer un mail avant une certaine date où vous dites quelle est votre vision finale et éventuellement une autre alternative et ainsi de suite. (...) Finalement, c'est passé. Et les préoccupations des gens, c'est donc bien que tu fasses ça, étaient aussi tout à fait justifiées. » (Service-emploi-1)

Service-emploi-1 parle du processus de discussion des propositions pour expliquer la manière dont ils réussissent à faire participer tout le monde :

« Dans notre organisation, ça s'est vraiment organisé de manière structurelle et de façon à ce que tout le monde soit entendu. Chacun a son mot à dire, chacun a sa voix, et nous tenons vraiment compte de tout ça. (...) En organisant ces réunions (...), nous avons fait ça dès le début... nous appelons cela un atelier. Nous mettons les gens de différents bureaux en groupes et nous les laissons réfléchir, puis ils doivent répondre à des questions. Ils doivent alors répondre, et donc s'exprimer. C'est devenu normal. C'est quelque chose d'inhérent maintenant, les gens font ça, c'est quelque chose de normal à faire. 'Je trouve ça... et je trouve ça...'. Et ça vient de cette manière. Il faut donc organiser cela et puis ça vient. » (Service-emploi-1)

Selon Service-emploi-1, la division en petits groupes, la mixité des groupes, les questions posées à chaque groupe et la présentation des conclusions de chaque groupe contribuent tous à stimuler la participation d'une manière efficace. Cependant, on peut remarquer un fort façonnage du processus par le groupe de travail stratégique.

Au SERVICE IT aussi, une animation du processus est justifiée par des difficultés liées à l'expression en groupe (le temps et le courage) :

« Je ne vais pas juste présenter : c'est présenter, c'est récolter des avis, c'est faire, c'est animer une réunion de manière dynamique, peut-être faire des sous-groupes. À chaque moment, ça va de pair avec de l'animation, ce n'est pas juste : je viens, je poste un powerpoint et vous m'enverrez vos avis quoi. Non. C'est un truc un peu plus dynamique que ça pour que ça fonctionne, parce que sinon ça ne fonctionne pas. (...) Il faut vraiment aller les chercher. D'ailleurs c'était vraiment notre problème, c'est qu'à un moment donné, ben, on a réunion tous les vendredi après-midi. Et quand on est trente autour de la table, si tu as un vrai sujet de fond, ben c'est très compliqué d'écouter trente personnes. Parce que ça prend un temps fou. Donc on n'a pas tendance à faire des tours de table systématiques on disant 'tiens toi t'en penses quoi, toi t'en penses quoi?'. On évite de faire ça parce que si on doit faire ça pour chaque point, ce n'est pas une après-midi de réunion qu'on doit faire quoi, donc ça ne va pas. Mais du coup, ça a des travers aussi parce que ça veut dire qu'une personne qui n'aime pas trop parler devant les autres ou qui est peut-être un peu plus introvertie ou quoi, ne va pas oser prendre la parole et exprimer une chose à laquelle il pense. » (Service-IT-1)

Une personne ou un sous-groupe prend en charge le processus de consultation qui consiste en des échanges avec les autres travailleurs en petits groupes jusqu'au moment où une proposition peut remporter le soutien de tous ou de la majorité.

« [La participation], c'est plus dans la manière dont on va gérer le dossier que dans la façon dont il est voté. (...) On confie une mission à quelqu'un, mais après, cette personne a la responsabilité d'interagir avec nos différents lieux de décision, d'interagir avec l'ensemble à un

certain moment pour avoir des idées en intelligence collective finalement, quoi. (...) Donc on a travaillé à deux sur le dossier, et en fait, le dossier de départ n'était pas du tout le dossier final. (...) On a fait un premier projet qui était plus un projet vraiment très RH avec des grilles d'évaluation et cetera sur lequel l'équipe a dit 'oui mais c'est une usine à gaz, on ne s'y retrouve pas, et vous devriez creuser un peu plus'. Et donc, là, nous, on a repris le travail, on a fait différemment. Donc c'est ça aussi si tu veux, c'est que, ce sont des choses qui prennent du temps, parce que ça marche avec des allers retours et parfois tu fais un projet, tu dois accepter que le projet que t'as fait, ben, c'est pas le bon. Donc tu le mets au placard. Il n'est pas inutile hein, parce qu'il a amené des réflexions, il a amené des choses, donc au contraire, je pense que le travail n'est jamais inutile. Mais par contre, il faut accepter que ce n'était pas celui, ce n'était peut-être pas le bon.» (Service-IT-1)

Les moments de présence simultanée de l'ensemble des participants sont parfois assez réduits dans le cas de concertation guidée, à l'exception du moment de la décision propre qui est plutôt formelle. Les travailleurs ne prennent pas connaissance des opinions et argumentations de tous les autres et doivent faire confiance à la personne ou au sous-groupe qui forge l'accord. Ils ne participent pas au même degré à l'intégration des intérêts à travers l'acceptation des points de vue des autres et à la co-construction des solutions. En revanche, la difficulté de parler en groupe est partiellement contournée.

### **7.3.1.2 Interpellation par les pairs**

L'importance de l'interpellation par les pairs a déjà été soulevée dans le cadre du pouvoir disciplinaire (cf. chapitre 6.1.6) et des initiatives visant à minimiser des différences de statut social (cf. chapitre 6.1.7). Sur base de l'intérêt partagé pour le bon fonctionnement de l'entreprise et en absence d'une ligne hiérarchique, les travailleurs établissent des pratiques d'interpellation mutuelle. Les travailleurs invitent les autres à expliquer leur comportement quand celui-ci ne semble pas adéquat. Meyers (2006, 229), dans son étude d'un supermarché géré par ses 200 travailleurs, observe : « It is not that there is no boss at One World; rather, as many members explain, it is like the pressure of 200 bosses. By becoming a member, they simultaneously become target and practitioner of a multi-sited panoptical system of control. Yet because this system can be identified and addressed through extensive organizational channels, it is rarely experienced as a 'Big Brother' or some other detached and external form of oppressive control ». En comparaison, dans cette étude, aucun informateur n'a associé l'interpellation par les pairs à l'intervention par un chef, alors que quelques informateurs ont utilisé le terme de 'contrôle social'. Ils soulèvent les avantages de l'interpellation par les pairs en l'opposant avec l'intervention par un chef.

L'interpellation par les pairs est à situer dans le contexte d'une co-construction de normes de travail. Des mécanismes qui consistent à rendre des comptes et à être transparent dans ses activités invitent ensuite le contrôle et l'encouragement par les pairs. Cependant, l'utilisation

du terme 'contrôle' évoque un mode où une personne vérifie si les comportements d'une autre personne sont conformes à une règle ou à une norme prédéfinie. Dans ce sens, l'interpellation par les pairs signifierait qu'un travailleur doit s'appuyer explicitement sur une règle ou une norme prédéfinie pour rappeler à l'ordre un collègue. Pourtant, au lieu de s'appuyer sur une règle ou une norme qui, une fois définie, s'impose à chacun, les informateurs mettent au centre de leur approche l'appréciation des préoccupations de chacun. Les caractéristiques idéales de l'interpellation ressortant des entretiens sont l'esprit d'ouverture mutuelle et le soin pour la relation.

Plusieurs informateurs soulignent l'importance de pouvoir exprimer ses émotions, y compris les frustrations engendrées par le comportement des autres, et encouragent cette expression. Construction-1, par exemple, donnerait comme conseil aux autres coopératives de travailleurs de créer un climat permettant aux personnes de s'exprimer:

« Créer un climat où tu peux exprimer ton avis et tout autre chose bien sûr. Faire en sorte que tout le monde dise toute de suite si quelque chose ne va pas. Qu'il n'y ait pas de non-dits. »  
(Construction-1)

Bilke (2010, 31) constate que la manière dont les travailleurs-associés essaient de gérer des situations de discordance est un facteur qui distingue les coopératives de travailleurs des autres lieux de travail. Le fait que les travailleurs s'expriment et s'écoutent, qu'ils prennent soin les uns des autres, les amène à résoudre les conflits plutôt qu'à reculer devant des discordances et des difficultés (Bilke 2010, 32). Hoffman (2016, 159) observe que les membres des coopératives de travailleurs se sentent plus libres de s'exprimer et acquièrent des réactions émotionnelles nouvelles. Il est attendu des travailleurs qu'ils soient prêts à communiquer indépendamment de la charge émotionnelle de la conversation. Comm-bleu-4 explique l'intérêt de l'expression des sentiments négatifs :

« S'il y a quelque chose, qu'on en parle immédiatement, parce que comme je disais, il peut y avoir un effet domino à partir du moment où une personne envers une autre (...). Si c'est quelque chose qui est négatif, alors il faut en parler immédiatement, en discuter, ne pas le laisser de côté, par exemple. Parce que cela crée des tensions négatives et cela affecte de toute façon toute l'atmosphère, le projet, tout. (...) S'il n'y a qu'une chose qui ne fonctionne pas bien, mentalement ou physiquement, cela va affecter tout le reste, donc il faut [s'en occuper]. [Intervieweur : N'as-tu jamais eu un jour où tu te dis : 'aujourd'hui, je veux juste être frustré et exprimer cela ?]. Oui, bien sûr. Mais tant que ce n'est qu'un jour, une heure, ok, je pense qu'on peut te laisser tranquille alors, mais que tu ne laisse pas perdurer ça au point de ne plus pouvoir fonctionner, allez, que cela ait un si grand impact sur l'équipe. » (Comm-bleu-4)

Elle explique qu'une tension négative a un impact élevé sur le fonctionnement de l'entreprise et c'est pour cette raison que l'expression des frustrations n'est pas seulement, à ses yeux, un droit mais aussi un devoir. L'interpellation d'une personne qui ne travaille pas de manière satisfaisante selon les autres, devrait être entamée à un stade précoce, dit aussi Imprimerie-1 :

« Cela naît toujours quelque part entre les gens ou dans les couloirs, mais il faut bien finir par en parler. Les choses qui traînent trop longtemps sont pernicieuses. Parce que, alors, t'auras des conversations dans les marges et ça ne mène nulle part. Au contraire, cela conduit à une incapacité collective à y faire face. Alors que fait-on, quand tout le monde est mécontent d'une personne, continuer à se plaindre ? Non, il faut y faire face. Tu veux quand même impliquer cette personne parce que quand tu passes le cap, alors tu penses : non, tout le monde préférerait faire sortir cette personne d'ici. » (Imprimerie-1)

Il faudra s'attaquer aux problèmes au plus vite afin qu'une solution convenable puisse être trouvée. Une fois qu'une division entre personnes se crée, il deviendra compliqué de continuer à travailler ensemble sans intervention extérieure. Soins-2 insiste aussi sur l'importance d'être ouvert à mener un dialogue avec tout le monde et d'éviter de créer des clans qui partagent des frustrations envers une ou quelques autres personnes.

« Cette ouverture des uns envers les autres, je pense que c'est une très grande chose. Tu vois ça aussi quand des petits groupes commencent à se former. Ce sont des choses qui, euhm, ne sont pas acceptables, c'est un grand mot, mais qui sont généralement rapidement retirées. Généralement, il est indiqué avec un trait d'humour qu'en fait ça ne va pas. (...) Et tu vois que ça se résout d'elle-même. Ça retourne dans le groupe. (...) Cependant, il n'y a personne qui a cette fonction et qui dit : 'tu vas trop loin'. Non. » (Soins-2)

C'est une responsabilité partagée d'intervenir quand se forment de tels clans. Mais optimalement un désaccord doit s'exprimer immédiatement entre les personnes concernées pour éviter la formation de clans qui divisent l'ensemble des travailleurs.

Cette insistance pour encourager l'expression de frustrations envers un collègue au comportement évalué comme inadéquat a pour but de prévenir des conflits qui pourraient mettre le groupe en péril. Chaque travailleur est encouragé à ne pas simplement exprimer ses frustrations éventuelles par rapport au comportement d'autres, mais aussi et surtout à prendre en charge ses relations avec les autres. Comm-bleu-2 fait référence, dans la résolution des conflits, de l'apprentissage d'une maturité qui ne va pourtant pas toujours de soi.

« Il faut faire un réel effort pour le résoudre, et parfois les gens n'en ont pas envie non plus. 'Voilà, je ne veux pas vraiment résoudre le problème, laisse-le s'aggraver'. (...) J'essaie toujours de mettre les gens autour de la table et de leur dire : 'parlez-en de manière normale'. (...) Je pense que nous avons fait un grand pas vers une gestion beaucoup plus mature. Il arrive encore occasionnellement qu'il y a des tensions et qu'il y a des tensions entre rôles et responsabilités. Mais en fin de compte, on travaille en équipe, donc ce n'est pas un graphiste qui dit : 'je fais toutes ces choses tout seul'. » (Comm-bleu-2)

La communication entre pairs étant à la base du fonctionnement de l'entreprise, une rupture dans les relations ne peut être que néfaste. C'est pourquoi chaque personne doit pouvoir identifier et résoudre des tensions dans ses relations par la communication directe. Peinture-1 déclare que la capacité de résoudre des conflits interpersonnels est bien développée au sein de l'ENTREPRISE DE PEINTURE, malgré le fait d'avoir eu besoin de faire appel à un coach externe l'année précédente :

« La capacité de sortir de ses propres problèmes et de résoudre ses propres conflits est présente ici à un degré assez élevé, je trouve. Il y a une capacité élevée de communiquer de manière intellectuellement honnête. (...) Je trouve qu'on est actuellement ici avec une équipe où tout le monde ose être ouvert, où l'on peut dire 'je n'accepte pas cela' ou 'ce que tu me dis maintenant ne colle pas'. Allez, où une émotion peut être exprimée. Je trouve ça très important. (...) Je pense que, dans une structure hiérarchique, les gens partent tout simplement. (...) Dans une structure non-hiérarchique, surtout chez nous, il y a un risque que les choses dégèrent, que quelqu'un entraîne le tout dans l'abîme. C'est une structure plus délicate. » (Peinture-1, 2014)

La communication entre pairs, centrale pour le bon fonctionnement de l'entreprise, rend même indispensable la capacité de chacun à gérer ses relations, en l'absence d'une personne hiérarchique qui arbitre en cas de conflit. Pruvost (2015, 95) remarque également, sur base de son étude d'une coopérative de travailleurs dans le secteur de la construction, que « dans un tel contexte, l'aptitude à exprimer publiquement ses désaccords et, symétriquement, à les recevoir, constitue une condition du bon fonctionnement du collectif de travail ». « La libre circulation de paroles critiques est ainsi posée comme la condition d'une bonne entente » (Pruvost 2015, 95).

En vue du soin pour la relation, l'expression des frustrations devrait se faire de manière claire mais constructive. Les travailleurs portent une attention particulière à la manière de passer le message.

« Il faut être capable de parler aux autres sans que quelqu'un y voie une offense. » (Imprimerie-5)

« Si j'entends ce genre de choses de la part d'un patient et que ça revient, il faut automatiquement agir de la sorte, je vais - sans attaquer ni pointer du doigt - passer le message de 'fais attention à cela, car ce n'est pas ok'. Parfois il faut voir comment on dit ça hein. Ce n'est pas toujours... En fin de compte, nous sommes tous des indépendants. Ce n'est pas qu'on a un chef de bureau qui peut t'appeler pour te tirer l'oreille. (...) Quand il s'agit de problèmes plus importants, tu en discutes avec un collègue, 'on doit faire quelque chose'. En général, on en parle entre nous et ça s'arrange. » (Soins-2)

L'utilisation de l'humour a été citée, mais aussi le fait de montrer le bon exemple et de d'explicitier les normes de manière indirecte :

« C'est de l'éducation en partie, entre nous. Cultiver cette atmosphère, en fait. Du genre 'ne pensons-nous pas que c'est normal de faire ceci ou cela ?' Et alors tout le groupe dit 'mais oui, bien sûr'. Cela renforce aussi [cette atmosphère] sans que personne ne doive le dire, ou pointer du doigt. [Il faut] donc communiquer autant que possible de manière positive. Et voir les choses d'un point de vue technique : 'Pour le bien de l'entreprise, il serait bien qu'on...'. C'est l'idée. Aborder les choses comme ça. » (Imprimerie-1)

L'interpellation par les pairs est perçue comme nécessaire, mais aussi comme difficile. Cette difficulté réside dans l'évaluation de la situation, du courage requis mais aussi dans le fait d'être prêt à porter responsabilité de la relation.

Dans plusieurs entreprises des mécanismes ont été développés pour faciliter l'expression et la gestion des relations. Une mise au vert annuelle ou semestrielle peut être un moment où

des sujets sensibles sont discutés. Au sein de l'ENTREPRISE DE PEINTURE, du temps pour des conversations en tête-à-tête est spécifiquement prévu :

« Nous avons aussi notre conclave semestriel, au cours duquel nous organisons parfois des discussions entre nous. Nous parlons simplement les uns avec les autres, en tête-à-tête. Nous préparons un peu cela et nous pouvons vraiment dire ce que nous avons en tête. Ce sont peut-être des choses personnelles, mais comme ça t'as pu l'exprimer une fois. On a l'espace, le temps, de dire quelque chose comme : écoutes, je pense que tu dis trop rapidement des choses qui ne sont pas vraies ou qui sont trop simpliste, ou que tu essaies parfois trop.... 'Je préférerais, je trouve plus agréable que tu dises cela un peu plus doucement' (...) Quoi que ce soit, tu peux le dire à ce moment-là. Il y a de l'espace pour exprimer ces choses. » (Peinture-2)

Peinture-2 parle de ces conversations pour illustrer qu'il y a « beaucoup de respect entre collègues, un esprit d'ouverture, que beaucoup est possible ». Au sein du BUREAU DE COMMUNICATION BLEU, une rencontre d'un demi-jour est prévue tous les deux mois : chacun peut y partager cinq points positifs et cinq points négatifs de la période écoulée et on peut y aborder des difficultés dans les relations. Comm-bleu-1 explique que cette réunion aide à résoudre des tensions, car il n'est pas toujours évident d'interpeller un collègue d'une manière adéquate.

« C'est pourquoi nous avons ces réunions. Alors, nous essayons d'exprimer, de soulever et de discuter. Parfois, ce n'est pas clair pour nous non plus. Tu sens que quelque chose ne va pas, mais tu ne sais pas trop quoi. Il peut y avoir d'autres solutions aussi. Mais ça doit être discuté à ce moment-là et c'est pourquoi c'est bien d'en parler avec tout le monde. » (Comm-bleu-1)

De plus, deux personnes prennent plus de responsabilité dans la gestion des relations humaines. Comm-bleu-5 intervient parfois quand un collègue ne prend pas la responsabilité de résoudre une tension.

« Ce que nous attendons un peu quand quelqu'un de nouveau arrive, c'est qu'il communique de manière très transparente. Donc, si t'as un problème avec quelque chose ou avec quelqu'un, on s'attend à ce qu'on en parle. Parce que si tu gardes ça pour toi.... Mais c'est très difficile d'attendre cela de quelqu'un, bien sûr. Du coup, si quelque chose se passe, il faut, ou moi si je remarque que quelque chose provoque une énorme frustration au sein de ce projet, il faut alors intervenir et jouer davantage le rôle du coach en disant 'venez, maintenant nous en discutons ensemble, il y a quelque chose, dites-le'. Il faut une sorte de collision et généralement ça se relâche ensuite. J'essaie toujours de dire : 's'il y a quelque chose, dis-le, ne le laisse pas, ne le garde pas pour toi, parce que ça n'aidera personne'. C'est sur base d'un esprit d'équipe alors. » (Comm-bleu-5)

L'idée est bien que chaque personne prenne l'initiative de résoudre ses frustrations et de gérer ses relations avec les autres, mais si une intervention est nécessaire, Comm-bleu-5 s'en charge. Cependant, elle n'intervient pas pour décider ou arbitrer, mais cherche à soutenir la personne dans sa prise en charge.

L'interpellation par les pairs n'empêche pas une tolérance et une solidarité. Plusieurs informateurs déclarent par exemple que dans leur entreprise la tolérance face aux erreurs



occasionnelles est élevée et qu'on peut compter sur une solidarité dans la recherche de solutions.

« Il faut arriver à quelque chose de bon. Que ce soit dans le mouvement de jeunesse, pour avoir un bon jeu ou une bonne collaboration. En fait, c'est la même chose dans une entreprise aussi. Et en ne pointant pas du doigt tout le monde. (...) Nous y avons travaillé tous ensemble. [Intervieweur : Mais parfois c'est la faute de quelqu'un, non ?] Oui, quelqu'un a fait une erreur. Culpabilité : c'est un mot... si tu te retrouves dans une autre entreprise alors immédiatement les parapluies s'ouvrent : 'ce n'était pas moi, je ne suis pas coupable, vous ne pouvez pas me virer pour ça'. (...) Il faut simplement dire : 'ok, si j'avais coupé cela différemment, nous aurions eu moins de problèmes'. (...) Alors, cela sera simplement réparé. (...) Un dossier d'erreur n'est pas immédiatement établi : 'cela a coûté tant d'argent à l'entreprise'. Non. C'est juste de sorte que 'ok, le client doit avoir ça le plus vite possible'. » (Imprimerie-5)

Imprimerie-5 promeut une façon d'aborder la situation qui amène la personne concernée à admettre qu'elle a commis une erreur et les autres à accepter cette erreur. Une fois les faits établis, l'attention est à porter sur l'avenir et sur la résolution du problème. La reconnaissance de celui qui a fait une erreur constitue une prise de responsabilité et devient en quelque sorte une condition pour la bienveillance des autres.

« Quand tu fais des erreurs, même si c'est une erreur stupide, il faut le dire, plutôt que d'essayer de le cacher et de le nier et ainsi de suite. (...) En rougissant, mais toutefois dire : 'les gars, j'ai fait une erreur, en fait, nous sommes à 20 000 en dessous de zéro pour le budget'. Je n'ai pas dépensé ces 20 000 euros, mais c'est moi qui en garde la trace et qui doit rapporter. Si tu vois qu'il reste de l'argent, tu prends une décision différente de celle que tu prends si tu sais que t'es à court d'argent. Ou des décisions techniques au chantier qui auraient pu être mieux. Mais, ben, tout le monde fait des erreurs et on essaie de s'entraider et de se soutenir mutuellement. Parfois, il faut avaler et se dire : 'Je vais me taire ici, je fais aussi ces erreurs, donc'. Donc : l'honnêteté, le respect de l'autre, l'ouverture, la communication. » (Peinture-2)

La séquence reconnaissance-bienveillance fait naître une obligation de mieux faire à l'avenir et un partage de la responsabilité dans la recherche de solutions. Ils évitent ainsi qu'un collègue se replie sur lui-même, de peur de montrer ses défauts et parce qu'il craint les reproches des autres.

« Alors tu te replies sur toi-même, dans ta petite boîte. C'est tellement sûr, dans ta propre boîte. Parce qu'on est tous des êtres émotifs, on a tous peur d'être blessés, on a tous peur de l'échec : 'je vais le faire rapidement comme ça, personne n'a besoin de le voir et ensuite c'est bon'. Mais ça ce n'est pas bien. (...) Très souvent, c'est : 'je ne vais pas montrer que je ne sais pas faire ça, parce qu'alors je ne suis pas aussi bon que les autres'. Non, non, nous ne faisons pas ça. Non, au contraire 'montres ça car t'as d'autres qualités que les autres n'ont pas et ils peuvent s'adresser à toi pour cette raison là'. (...) Il faut toujours communiquer. (...) Partagez-le, alors ce n'est pas seulement votre responsabilité, mais une responsabilité partagée. » (Comm-vert-1)

Après cette séquence interpellation – reconnaissance - bienveillance, ils recherchent collectivement des solutions qui éviteront au problème de survenir à nouveau.

« Ce qui se passe ou peut se passer dans ce domaine, c'est que les gens se corrigent les uns les autres : 'cela s'est produit tellement souvent, ne pouvons-nous pas chercher une façon d'éviter cela ?'. Ainsi on a eu un groupe de travail sur la qualité pendant un certain nombre d'années, pour éviter que certaines choses, des choses techniques, ne se passent mal à chaque fois,

régulièrement. Alors, il s'agit de tout, à la fois l'erreur humaine et les défauts techniques, certaines encres qui ne sont pas bonnes sur ce papier ou qui sèchent mal, que pouvons-nous y faire ? Comme ça. » (Imprimerie-1)

Imprimerie-1 ne préconise pas une sanction individuelle pour une erreur qui appartient au passé, mais se tourne vers un avenir collectif. Quand on lui demande ce qui arrive quand quelqu'un ne prend pas ses responsabilités ou fait des erreurs, Réutilisation-1 répond :

« On a très peu eu de problèmes comme ça, mais je pense que la réaction globale c'est que d'abord on est très solidaires. Donc si à un moment donné il y a quelque chose qui par exemple va nous coûter de l'argent parce qu'on a mal évalué quelque chose, ben c'est comme ça. On ne peut pas tout savoir et si on ne fait rien on n'avance pas, voilà. Ce qu'on fait surtout c'est d'essayer de voir si on a suffisamment d'outils pour ne pas reproduire les problèmes qui se sont passés. (Réutilisation-1)

Le récit de Réutilisation-1 fournit donc un autre exemple de cette orientation vers les solutions et une prise en charge collective plutôt qu'une recherche de coupables.

À travers ces extraits d'entretien, on voit se dessiner l'idéal d'une intervention constructive, qui permet d'améliorer la situation sans nuire aux relations de travail. Afin de se rapprocher de cet idéal, les travailleurs mènent un travail d'organisation qui consiste à développer des mécanismes et une culture de communication propice à la gestion des conflits, sans intervention hiérarchique. Il convient de rappeler que l'interpellation par les pairs est prévue dans un contexte où les travailleurs co-construisent de manière permanente des normes à travers le dialogue. Cette co-construction réduit déjà la nécessité d'intervenir, mais si un écart entre un comportement individuel et les comportements des autres survient, l'interpellation par les pairs est importante. L'encouragement social participe également à l'adhésion aux normes. Soins-2 dit par exemple :

« De plus, ton groupe est très motivant. Honnêtement, je ne savais pas que ça existait. Sur ces trois années, je peux dire que c'est un [sentiment] de bonheur, c'est un bonheur. Pour moi en tout cas. Je dois parfois veiller à ce que je ne travaille pas trop. Tu te sens énormément motivé. Ça peut paraître très bizarre, mais tu te sens énormément motivé. » (Soins-2)

Des interventions par les collègues peuvent stimuler un collègue à surmonter « un coup de mou ». Dans un contexte où les normes peuvent être négociées, questionnées, validées ou modifiées en continu, ces normes sont moins ressenties comme imposées, mais davantage adoptées de manière consentie. Il semble rarement nécessaire de demander explicitement à une personne de s'adapter aux normes du groupe.

### 7.3.1.3 Minimalisation de la mise hors dialogue

En fonction de l'entreprise, les normes établies concernent le temps de travail (horaire de travail, enregistrement du temps dédié au projet, télétravail), les ressources matérielles (entretien des machines, utilisation privée des outils), la compensation (calcul du temps de déplacement, indemnité kilométrique, partage des coûts téléphoniques), le licenciement, la présence aux réunions, et les normes de qualité liées au métier. Quel est le degré de formalisation de ces normes ? C'est-à-dire, à quel point ces normes sont-elles précisées et écrites ?

Une formalisation a de nombreux avantages. Elle peut aider à clarifier ce qui est attendu, car la fluidité des normes peut rendre incertaine leur interprétation. Les informateurs disent aussi que si une norme est formalisée, on accordera plus d'attention à la respecter. Fixer des règles écrites aide aussi à ne pas devoir remettre en question un accord général à demande d'un seul travailleur.

« On a écrit aussi une série de choses pour lesquelles on s'est mis d'accord. S'il y a un désaccord à un moment donné, on peut aussi faire référence à ces documents. » (Service-IT-1)

Plusieurs informateurs soulèvent aussi que la mise par écrit facilite l'orientation et l'intégration des nouveaux travailleurs. De plus, dans les entreprises où une ou quelques personnes sont chargées d'intervenir quand un travailleur ne respecte pas les normes, la formalisation des règles constitue, pour l'intervenant, une référence à l'accord collectif, et protège le travailleur individuel contre l'arbitraire.

Malgré ces avantages, d'autres informateurs se montrent réticents à l'égard d'une conception de règles formelles. En effet, l'accord collectif sur le contenu d'une norme ne rend pas son imposition intéressante. Construction-1 souligne l'importance du dialogue, même si cela peut parfois entraîner des frustrations en raison d'une situation floue.

« Il s'agit surtout de communiquer. Comme un cadre stricte manque parfois, cela peut aussi entraîner des frustrations, car on peut parfois attendre à tort que quelque chose va se passer. (...) [Mais] s'il y a, comment dire, s'il y a une hiérarchie trop stricte ou des règles trop strictes (...), alors cela pourrait être un point d'appui pour exiger de quelqu'un de faire quelque chose : 'ah oui, ça doit être fait, parce que' et ainsi de suite. S'il n'y a pas ce point d'appui, tu demandes vraiment : 'est-ce que tu pourrais faire ça ?'. Il s'agit alors d'une question, d'une vraie question, et non d'une demande. » (Construction-1)

Il craint qu'une règle formelle induise la tentation de s'appuyer sur la règle pour imposer sa volonté à un collègue. Au lieu de formuler une question qui laisse une marge de manœuvre à l'autre personne, on formule une exigence. En plus, dit Construction-1, une règle formelle doit être accompagnée d'une sanction.

« Au sein du [mouvement de jeunesse], j'ai souvent défendu des règles : il doit y avoir des règles et elles doivent être suivies, et ça doit être strictement organisée, sinon ça ne fonctionnera pas. Mais ça c'est déjà quelque chose que j'ai pu lâcher. (...) Tu investis surtout beaucoup de

temps dans l'élaboration des règles et dans leur application par après. Parce que si t'as une règle, il faut aussi être en mesure de la faire respecter, sinon cela ne sert à rien hein. » (Construction-1)

Pour Construction-1, une règle formelle ne représente pas seulement une atteinte potentielle à la nous-relation, mais il relève aussi son effet négatif sur la réflexivité et la prise de responsabilité :

« Ils réfléchiront alors eux-mêmes, car il n'y a pas de règle. Donc, s'il faut faire quelque chose, ils vont réfléchir par eux-mêmes : 'est-ce que ça c'est acceptable ?', 'est-ce que je trouve moi-même que c'est acceptable ?'. » (Construction-1)

Sans règle prédéfinie, les personnes réfléchissent et dialoguent pour trouver un consensus. C'est par ce dialogue et par l'accord collectif en découlant que peut émerger une vraie prise de responsabilité selon Construction-1. A l'opposé, la soumission à une règle réifiée peut mener à la révolte, et rend nécessaire la surveillance et la sanction. L'accord collectif, au contraire, déclenche une adhésion volontaire.

On note aussi cette réticence à la formalisation et l'imposition des règles dans le discours d'autres informateurs. Cependant, pour certaines situations, elle représente la seule solution qu'ils ont trouvée. Un exemple illustre ce dilemme. Au sein du BUREAU DE COMMUNICATION BLEU, plusieurs personnes n'enregistrent pas, ou de manière incomplète, le temps de travail dédié au projet, bien que tous soient convaincus que c'est nécessaire pour facturer (et justifier) le montant adéquat aux clients et pour analyser la rentabilité de certains projets. Néanmoins, les deux personnes qui prennent en charge l'activité de soutien liée à l'enregistrement du temps sont réticentes à imposer cet enregistrement et à imposer une sanction s'il n'est pas fait.

« Nous avons vraiment réfléchi hein, aussi à propos de ces feuilles de temps : peut-être que c'est nécessaire, peut-être que ce n'est pas nécessaire. Mais au final nous ne pourrons pas nous en débarrasser, ça doit être fait. Du coup, comment le faire sans vraiment sanctionner ? (...) Sans trop imposer, comment faire pour que les gens remplissent très efficacement ces choses à l'aide d'un outil ? » (Comm-bleu-5)

Des modifications au système d'enregistrement ont été introduites. Notamment, une simplification des catégories et une diminution du nombre d'heures à enregistrer. Comm-bleu-5 fait aussi des gentils rappels.

« C'est un suivi mensuel que je fais. De temps en temps donner des signaux, mais si nous observons que ça reste, tu risques potentiellement de te faire virer. C'est quelque chose de nouveau pour nous. C'est dans la réglementation du travail, par exemple (...). Donc, si t'es nouveau ici, t'es informé que les feuilles de temps doivent être remplies correctement. » (Comm-bleu-5)

En dernier ressort, l'enregistrement figure dans le règlement du travail comme règle accompagnée de sanctions. Cela montre l'importance de respecter cette règle. Cependant, les

deux personnes continuent à réfléchir à une manière qui conduira les travailleurs à adopter le comportement souhaité sans avoir recours au rappel ou à l'imposition.

En s'appuyant sur les avantages liés à la clarté des règles formelles et aux risques liées à la réification, quelques informateurs insistent sur la remise en question régulière des règles convenues. Dans l'extrait suivant, Écomaisons-1 parle du travail de formalisation des règles. À son arrivée dans l'entreprise, il y avait des normes pas toujours claires et des règles écrites avec lesquelles tout le monde n'était pas d'accord.

« J'ai passé pas mal de temps au début à faire ça aussi, c'était d'établir des règles, concertées. (...), Les outils de la coopérative, est-ce qu'on a le droit de les utiliser ou pas? (...) Comment on compte les heures pour que ça soit juste et est-ce qu'on a droit pour le gsm, pour les kilomètres ? Ce type de trucs flous, mais à un moment donné, tant que c'est flou, c'est frustrant. Et donc, voilà. 'Ca va être quoi la règle?'. 'Ah c'est ça la règle'. 'On est d'accord?'. 'Oui on est d'accord'. On applique la règle. Puis après, on n'applique pas. 'Pourquoi on n'applique pas?'. 'On n'applique pas parce que c'est chiant'. 'Okay, comment on va faire en sorte que ça soit moins chiant ?'. (...) C'est pour ça qu'on a besoin d'avoir un espace de discussion. Et souvent, juste le fait que tout le monde est entendu, qu'il y avait ce problème là, et puis qu'il n'y avait peut-être pas de solution toute de suite... 'Est-ce qu'on a besoin absolument d'une solution ou est-ce que ce n'est pas grave?' (...) Après, est-ce qu'on a besoin de faire une règle pour ça? Peut-être pas. On peut peut-être vivre avec. » (Écomaisons-1)

Cet extrait montre quelques aspects du raisonnement d'Écomaisons-1 à propos des normes et règles. D'abord la nécessité de clarifier certains points par la formulation d'une règle. Ensuite, l'importance de modifier les règles quand il n'y a pas d'adhésion. Enfin, le fait que la formulation d'une règle n'est pas toujours nécessaire. Les règles et normes sont à remettre en question quand celles-ci créent des frustrations ou ne sont pas respectées.

« Ce qui m'intéresse c'est qu'on ait, que tout qui ne va pas de soi soit remis en question, et puis que si ça ait une justification, que ça puisse rester comme c'est, et sinon qu'on puisse aller vers autre chose. » (Écomaisons-1)

Les règles sont conçues comme des solutions temporaires à des problèmes et peuvent être remises en question. L'importance de la possibilité de modification des règles est aussi soulevée par Imprimerie-5 :

« Tout le monde a besoin de règles. Mais c'est quoi des règles ? Pour chaque entreprise elles sont différentes. T'as des petites règles sur la sécurité, t'as des règles sur toutes sortes de choses, et les règles doivent aussi toujours être adaptables. Si quelqu'un a un point de vue différent sur quelque chose, il est possible d'en revenir : 'ben oui, nous pouvons revoir cela, car entre-temps nous sommes en 2019'. Je veux dire. Des règles, t'en as aussi à la maison. (...) Tu peux dire 'ok, la règle chez moi c'est de toujours faire la vaisselle après le repas', mais parfois il peut y avoir quelque chose qui t'empêche de le faire. Cela doit être modifiable. Où tu dis : 'c'est un inconvénient pour moi, nous voulons revoir ça, je veux faire la vaisselle avant de manger'. Par exemple. (...) Si quelqu'un a un avis différent, il faut que ce soit possible de le dire et ne pas simplement suivre les règles. Qu'il puisse dire par exemple simplement à propos d'une certaine

règle : 'nous ferions mieux de changer la règle vers ça et ça'. Il faut que ça reste ouvert. » (Imprimerie-5)

Il faut qu'il soit possible de discuter et de décider tant les exceptions aux règles, que la modification de ces règles. Dans cet extrait, Imprimerie-5 met en avant que chaque travailleur puisse à tout moment remettre en question les règles et les normes. Cependant, ceci n'est certainement pas généralisable à toutes les entreprises étudiées. Là où une majorité suffit pour la décision collective, le désaccord d'un seul travailleur ne suffira probablement pas pour remettre en question une règle. La volonté d'éviter, surtout si le nombre des travailleurs est important, une trop fréquente répétition d'un processus long et fastidieux, limitera aussi le recours à un processus de modification des règles formelles.

Cette variation dans l'application du principe de modifiabilité vaut aussi pour le principe de minimalisation de la mise hors dialogue. Ce principe caractérise la manière de penser l'organisation au sein des entreprises étudiées, mais sa concrétisation est par définition relative. Elle peut varier en fonction de la perception, dans une situation donnée, des avantages de la fluidité des normes contre ceux de règles formelles. Cependant, un travail de concertation entre travailleurs constitue le fondement de l'ordre social, aussi en ce qui concerne les règles et les normes.

#### **7.3.1.4 Décloisonnement des groupes**

Les informateurs ont mentionné un investissement dans le tissage de liens entre tous les travailleurs de l'entreprise. Certes, en grande partie, cela ne requiert pas un travail d'organisation supplémentaire. Différents types de réunions sur différents sujets et à composition variable ont déjà lieu. Même au sein des entreprises où les travailleurs travaillent en parallèle au domicile du client, comme dans le SERVICE IT et le SERVICE DE SOINS À DOMICILE, les travailleurs se rencontrent régulièrement.

« On est obligé d'avoir une réunion d'équipe, on est obligé d'avoir une réunion des associés, le conseil d'administration doit aussi être là. Ce sont des moments qu'on a déjà pour se voir et pour discuter, moments que tu n'as pas dans une autre structure. » (Soins-3)

Dans les entreprises étudiées, outre les équipes de travail, il y a des réunions pour les organes de décision, des réunions pour définir la stratégie, les mises au vert, et les groupes de travail autour de tâches de soutien et de pilotage. Russell (1997, 279) souligne que « the extent of democracy achievable in any workplace is limited by the forms and extent of communication that occur in that workplace and that are associated with the work performed in that workplace ». Il prend pour exemple les chauffeurs de taxi qui se rencontrent peu de manière spontanée. Lors de la présentation des activités des entreprises, on avait vu que la structure de production (liée à la chaîne des activités de production du

bien ou du service primaire) encourage davantage d'interactions entre certaines personnes qu'entre d'autres. Si, par exemple, les équipes de production sont de composition variable et que les travailleurs interagissent déjà autour des activités de production, on s'attend à une communication plus fluide lors des réunions collectives. À l'inverse, quand les travailleurs n'ont que peu besoin d'interagir pour répondre aux demandes des clients, on s'attend à ce que la communication lors des réunions collectives requière plus d'attention et plus d'effort. Des bureaux situés en différents lieux posent aussi un défi de communication. Dans ce sens, le travail au sein du BUREAU COMPTABLE et du SERVICE D'EMPLOI pour composer des groupes de travail mélangés contribue à favoriser la communication entre pairs.

« Les groupes de travail comprennent de préférence des personnes de différentes agences. Allez, pas deux personnes d'une même agence, ça n'a pas de sens. » (Service-emploi-1)

Fromagerie-1 souligne encore une fois l'intérêt d'encourager la communication entre tous :

« Tu as toutes sortes de personnes et il est très important qu'il y ait une communication entre tous. Beaucoup de gens s'enlisent dans leur boulot, puis ils rentrent chez eux (...). Au fur et à mesure que cela devient plus grand et que le travail est organisé un peu plus efficacement, encore plus efficacement, cela implique également un appauvrissement en partie. (...) Un appauvrissement dans le sens où, en tant qu'associé, tu ne peux plus avoir une vision de la totalité de l'entreprise. Et c'est très important. Tout comme la communication entre les départements, et entre [lieu de travail 1] et [lieu de travail 2]. Ce n'est pas simple, mais il est très important que cela reste. Il est possible d'organiser les choses de manière à ce que ce soit le cas hein. Par exemple, les gens qui travaillent ici vont aussi travailler à [lieu de travail 2] et ainsi de suite. Nous faisons ça de temps en temps. Tu n'es pas dans une grande entreprise où ils te disent à midi : 'tu dois faire ça, et puis ça et', sans que tu sache. Non, non, ce n'est pas comme ça chez nous. Mais il faut veiller à ça. » (Fromagerie-1)

Pour encourager la communication entre personnes de différentes équipes (production, magasins, vente) et de différents lieux de travail, outre la réunion toutes les deux semaines du comité exécutif qui réunit tous les associés, les travailleurs-associés de la FROMAGERIE se rencontrent tous les trois mois pour des échanges et des réflexions autour d'un repas. De plus, une personne va parfois travailler dans une autre équipe et sur un autre lieu de travail.

## 7.3.2 Confrontation aux épreuves

### 7.3.2.1 Développer l'assertivité et la réceptivité

L'intégration des intérêts dans les processus de décision collective exige que chaque personne puisse prendre la parole et exprimer ses préférences. L'interpellation par les pairs, elle exige l'assertivité d'une part, et la réceptivité d'autre part. Cependant, il n'est pas facile de s'exprimer de manière assertive envers un collègue dans toutes les situations. Une personne peut avoir des difficultés de réagir quand un collègue ne travaille pas bien ou encore tente d'exercer un pouvoir illégitime. Il s'agit en réalité de compétences, et de formes de travail relationnel, pas toujours développées avant l'arrivée au sein de l'entreprise (Hoffmann 2016).

Plusieurs informateurs parlent d'organisation de formations à la communication, comme par exemple des techniques de réunion, de gestion des conflits, la communication constructive, et la communication non-violente. Au SERVICE-IT, par exemple, tous les travailleurs ont participé à une formation de trois jours à la communication non-violente. Chaque année une journée de rappel est organisée. La formation en communication non-violente, *verbindend communiceren* en néerlandais, encourage l'expression de ses émotions et besoins en prenant en considération les émotions et les besoins des autres. Comm-bleu-5 explique :

« Ne pas exprimer ses sentiments de manière offensante, par exemple. En fait, ça se résume à : ok, tu peux être direct, la 'communication non-violente' est également directe, mais il s'agit de la façon dont tu formules les choses. Si t'es en colère, par exemple, tu peux trop vite dire : 'non, ce n'est pas bien, je n'aime vraiment pas ça' (sur un ton de colère), par exemple. Alors tu peux apprendre à décrire la situation au lieu d'exprimer directement vos sentiments. C'est en fait la chose la plus importante. » (Comm-bleu-5)

La communication non-violente vise à maintenir les liens de communication et à stimuler la recherche des solutions convenant à tous. Elle prévient donc la rupture de la communication. L'assertivité ne s'apprend pas du jour au lendemain, ni par ceux qui ont du mal à exprimer leurs besoins ni par ceux qui s'expriment de manière non-constructive au moment des tensions. Même au BUREAU DE COMMUNICATION BLEU où le métier et le nombre des travailleurs est propice à la communication, cela ne va pas de soi et prend du temps :

« On observe qu'au fil d'un an... On n'en est pas encore là hein, on n'a pas une culture de feedback très direct ici, mais ça c'est difficile. Souvent cela se passe de manière indirecte, via quelqu'un d'autre qui est au courant avant que la personne en question ne le sache. Mais il y a une amélioration. (...) [La formation] est très utile. Surtout pour faire ça avec toute une équipe. Au début, on faisait des blagues, on partage un sens de l'humour. Alors on commence à communiquer de manière très littérale, très 'non-violente' (rires), avec les exemples à côté de nous. Mais ça se met en place, après un certain temps. » (Comm-bleu-3)



Au SERVICE D'EMPLOI aussi, il ne s'avère pas facile d'encourager l'interpellation par les pairs dans les équipes autogérées. Ceci est pourtant nécessaire afin d'éviter l'intervention par une personne en position d'autorité.

« Si un collègue voit : en fait, ce collègue ne fait pas ça bien..... 'Who am I ? Je ne suis qu'un collègue'. Ce n'est pas évident de faire remarquer quelque chose. C'est-à-dire : cela s'avère très difficile. On a donné un cours d'introduction pendant nos journées [d'entreprise] en 'communication non-violente'. Les gens doivent en fait apprendre à donner et à recevoir des retours les uns les autres. C'est un processus laborieux et difficile, je trouve. C'est vraiment difficile pour les gens. Il y a beaucoup de pudeur. (...) Les gens ne sont pas habitués à donner et à recevoir facilement un bon retour. Il est possible que ton collègue fasse un effort incroyable pour donner un retour d'une très bonne manière, mais si la personne qui reçoit ce retour dit : 'pffff, mon travail ne te regarde pas.' Si ça c'est son attitude, rien ne va se passer, rien ne va changer. Ce sont des choses difficiles en fait, par expérience. Il faut donc qu'on travaille davantage ce point. » (Service-emploi-1)

Exprimer ses besoins et ses frustrations, mais aussi recevoir les retours des autres n'est pas pratique courante pour beaucoup des personnes. De plus, sur le lieu de travail, habituellement, c'est le supérieur hiérarchique et non les pairs qui formule les remarques. Cela peut contribuer – selon Service-emploi-1 – à la réticence d'interpeller un collègue et, de la part de celui à qui s'adresse la remarque, une défense argumentant du manque de légitimité. Néanmoins, une difficulté d'interpellation par les pairs peut aussi indiquer un processus encore incomplet de formation du collectif autour du projet de l'entreprise. Avocats-1 témoigne également de cette difficulté :

« Une des valeurs, c'est la bienveillance. Et je pense qu'elle est traitée de manière parfois un petit peu bizarre. C'est-à-dire, on ne sait pas toujours dire les choses qu'on pense négatif de quelqu'un. (...) Et donc, ça reste, ça reste, ça reste. À un certain moment ça s'explode quand même, de mauvaise manière. Donc ça c'est la source la plus récurrente des conflits. C'est le fait de ne pas avoir vraiment dit à quelqu'un 'ah merde, je trouve que tu ne travailles pas assez là'. » (Avocats-1)

La nous-relation ne semble pas suffisamment établie pour créer un espace de gestion entre pairs des frustrations et tensions éventuelles. Ainsi, au CABINET D'AVOCATS, les travailleurs-associés ont choisi d'assigner une personne qui n'est pas avocat, pour intervenir dans le cas des tensions interpersonnelles qui sont difficile à gérer par les personnes concernées elles-mêmes.

« Quand il y a des conflits ils sont quand même assez durs. Parce que ça veut dire qu'ils sont restés dedans longtemps. Donc moi j'essaie d'anticiper ou un peu 'tiens, là il y a quelque chose qui se passe', donc je pose la question. Ça, ils adorent, quand quelqu'un vient...» (Avocats-1)

Avocats-1 intervient comme médiateur et non de manière hiérarchique. Donc, alors qu'ils abandonnent partiellement l'interpellation par les pairs, les avocats prennent soin à ne pas scinder le collectif et à ne pas instituer un pouvoir hiérarchique. Cependant, Avocats-2 remarque que certaines frustrations refoulées remontent à la surface aux moments inopportuns. Un système expérimental d'évaluation par les pairs a ensuite été développé pour permettre un échange constructif.

« Chaque personne choisissait trois évaluateurs dans l'ensemble de l'entreprise en se disant 'okay, choisis une personne avec qui je travaille, une personne avec qui je travaille moins, et la troisième c'était un libre choix'. Et donc ça on fixait et puis voilà on avait des questions dont il fallait discuter pendant cette heure-là. Mais ce n'était pas très positif comme expérience. En tout cas dans mon regard de stagiaire, je trouvais que les gens n'étaient pas spécialement, allez constructifs, ou honnêtes. Les gens disaient 'mais non il n'y a rien à [améliorer]'. Il y a toujours quelque chose à améliorer donc il manquait un peu de discussion sur le fond. A faire avec bienveillance, mais comme une évaluation peut être vraiment intéressante... Ce que j'ai entendu aussi, (...), qu'en fait certaines personnes ne jouaient pas le jeu, ne choisissait dans la boîte que certaines personnes avec qu'ils se complaisaient bien et donc il n'y avait pas un travail constructif non plus. » (Avocats-2)

Le système mis en place n'a pas apporté l'amélioration souhaitée en raison de difficultés concernant l'interpellation par les pairs. L'exemple souligne l'importance de l'assertivité et de la réceptivité des retours par les collègues pour le bon fonctionnement. Avocats-2 poursuit :

« Avec mes deux ans de recul de travailler ici, je trouve quand même que le modèle peut créer certaines frustrations parce que en fait, il n'y a pas de régulateur. Il n'y a personne. Après, je ne sais pas comment ça se passerait avec un chef ou quelqu'un qui dirait 'okay, toi tu fais ça', 'toi, ce mois-ci, tu peux travailler juste sur un livre et donc pas facturer' ou ce genre de choses. Voyez, ici, c'est vraiment notre propre... (...) Il faut régler entre nous et puis parfois, le souci c'est que tout le monde n'a pas les mêmes exigences vis-à-vis de soi-même. » (Avocats-2)

Son récit témoigne de frustrations non-résolues. Une mise en commun n'a pas eu lieu ; soit à cause d'un manque d'expression ou soit parce que les besoins des autres n'ont pas été pris en compte. La situation en est au point qu'elle ouvre une porte pour considérer l'introduction d'une ligne hiérarchique, alors qu'elle adhère au modèle de la coopérative. Ainsi, l'intervention par un tiers peut être introduite comme solution aux difficultés liées à un manque d'assertivité des travailleurs. Elle risque pourtant d'engendrer un cercle vicieux, notamment en réduisant l'investissement de la plupart des travailleurs-associés dans ces situations émotionnellement chargées et en faisant augmenter, de façon concomitante, le besoin qu'une personne intervienne d'une position d'autorité.

On peut mettre en évidence, un autre risque de l'intervention par un tiers par le cas du BUREAU DE COMMUNICATION VERT. Ses fondateurs perçoivent la réticence des pairs à intervenir quand un collègue ne fait pas bien son travail, comme menaçant la survie de l'entreprise. Pour Comm-vert-1, c'était une des raisons pour laquelle leur modèle d'organisation comporte un noyau dur de quelques personnes qui prennent l'initiative dans de telles situations. Ils organisent quelque fois par an une journée où l'attention est portée sur la motivation. A cette occasion, les relations entre collègues peuvent être ré-activées ou ré-établies. L'équipe de gestion y prend un rôle central d'initiateur et de coach. Comm-vert-2, qui a récemment rejoint le bureau, parle de la particularité de son entreprise qui, selon elle, doit beaucoup à l'équipe de gestion :

« Ils travaillent beaucoup sur la base de la confiance, qu'on se fasse confiance les uns les autres (...) et qu'on se connecte les uns aux autres. En fait, c'est appliqué au quotidien, et lors d'une

journée comme celle-là, on resserre les choses, on met les points sur les i et les barres sur les t, et tout le monde est de nouveau sur la même longueur d'onde. On va aussi discuter des choses qui ont mal tourné ou non. Ensuite, tout le monde est rechargé et regarde à nouveau dans la même direction, pour ainsi dire. Donc ça aide vraiment. Cela s'applique également dans le fonctionnement quotidien. Il y a beaucoup de réunions internes et si quelque chose ne va pas, il y a toujours du temps pour une sorte de conversation de coaching ou pour dire : 'qu'est-ce qui ne va pas et pourquoi, qu'est-ce qu'on peut faire ?'. Il y a toujours une prompte réaction. » (Comm-vert-2)

Les membres de l'équipe de gestion qui se considèrent « les gardiens de la culture » ont développé un modèle culturel et des outils qu'ils appliquent eux-mêmes et essaient de faire adopter par les autres travailleurs. En comparaison avec le BUREAU DE COMMUNICATION BLEU, les rôles d'initiateur et coach sont ici réservés à des personnes qui sont expertes dans ce modèle en plus d'assumer des rôles de gestion. Elles demandent un grand investissement émotionnel de la part des autres associés. Le risque d'un tel modèle est lié au fait qu'il dépend d'un petit nombre de personnes, ce qui pourrait, de plus, aboutir à une manipulation mentale (in)consciente.

### **7.3.2.2 Piège de prévention de l'insécurité existentielle**

Accorder la priorité à la communication en continu plutôt que de standardiser et de fixer des décisions dans le temps est une caractéristique-clé de la coopération entre pairs. La communication entre pairs, prenant la forme d'une conversation, est caractérisée par un échange dont l'issue est incertaine. Ce caractère incertain et dynamique n'est pourtant pas toujours facile à vivre et à certains moments, les travailleurs peuvent être séduits par une réduction du caractère dynamique de la vie au travail (Cheney 1995). Willmott (1993, 534) explique que les travailleurs sont exposés à l'incertitude et l'ambivalence, et doivent être prêts à chaque moment à discuter de leurs préférences. Il faut résister à la tentation, qui peut survenir avec la négociation continue, de réifier le projet, de fixer les objectifs, d'instaurer des règles formelles et de réduire le stress en s'orientant vers un seul décideur.

« Tu as besoin d'une sorte de calme, d'une sorte de paix de l'esprit, que tu te dises 'en fin de compte tout sera bien', et que tu fasses confiance. Au début, il faut un peu chercher, mais une fois que vous travaillez ensemble depuis des années.... Je pense que nous sommes moins dans une période où il y a de vraies tensions parce que nous savons juste que 'oui, ok'. » (Peinture-2)

Une certaine sérénité est convenable, dit Peinture-2, mais la confiance dans le processus augmente aussi progressivement. La tension existentielle diminue donc aussi au fil du temps.

## 7.4 Conclusion

Les deux chapitres précédents ont mis en lumière l'ampleur du travail d'organisation investi pour atteindre une performance collective au service de la production de biens et de services tout en maintenant des relations de coopération. Ce travail n'est pas perçu comme étant de la responsabilité d'une ou de quelques personnes, mais comme une pratique transversale dans laquelle tout le monde s'engage de manière permanente. Au-delà des différences entre les entreprises étudiées, on a dégagé quatre axes principaux.

**L'engagement individuel de tous pour le projet partagé est poursuivi** par la constitution d'un collectif autour d'un projet, impliquant un engagement mutuel. Des efforts sont investis dans l'intégration des nouvelles personnes avec pour objectif qu'elles se sentent partie du collectif. Ceci n'est pas toujours évident en raison de disparités entre initiateurs et anciens et personnes rejoignant l'entreprise. La décision collective est pratiquée comme moyen d'intégration des intérêts. Des politiques de rémunération sont en lien avec une conception de l'engagement attendu.

**Le partage et la distribution du pouvoir organisationnel** ressortent de la répartition des activités de soutien et de pilotage et d'une division du pouvoir de décision. Chaque personne et groupe aligne ses décisions et ses actions sur l'accord collectif et les différences de statut social sont minimalisées. Un principe de non-intervention hiérarchique dans les activités de production est mis en avant. Dans certaines entreprises, une fonction d'intervention dans la dynamique du groupe et un pouvoir disciplinaire sont attribués à une ou quelques personnes. Cependant, son exercice est limité à des situations spécifiques. Des solutions sont recherchées pour répondre au défi du transfert des compétences et des responsabilités.

**La prise en charge des activités de production par les travailleurs** est réalisée par une division des tâches proche de l'exercice d'un métier : les personnes qui s'occupent d'une tâche ont une capacité de réglage élevée et doivent coordonner leurs activités avec les collègues directs. La participation dans la distribution des tâches engage un sens de responsabilité vis-à-vis des collègues et des clients. La mise à disposition des informations pertinentes pour prendre en charge les tâches fait aussi l'objet d'un travail d'organisation. L'acquisition des attitudes de travail propices à cette organisation du travail est stimulée, mais elle peut prendre un certain temps.

**La communication directe entre pairs est privilégiée** et mise au centre de l'organisation comme mode de communication par défaut et comme moyen principal de coordination. Elle est de plus soutenue par un travail de décloisonnement des groupes ainsi que par un travail d'encouragement de l'assertivité.

Ces quatre axes du travail d'organisation sont complémentaires et cohérents. L'étude des activités organisationnelles effectuées au niveau du projet, des processus de production et de la communication a permis d'une part, d'avoir une compréhension plus claire de la complémentarité entre celles-ci et les activités entreprises au niveau de l'organisation au sens restreint. L'engagement dans le projet de l'entreprise augmente, entre autres, la motivation et les connaissances pour un exercice responsable des activités de production. L'intérêt dans le projet partagé et l'engagement envers les autres, permettent de dépasser les intérêts individuels définis à court terme et ouvre un espace d'alignement des intérêts qui facilite la coordination entre pairs. La prise en charge complète des activités de production par les travailleurs eux-mêmes, selon un principe de subsidiarité où la décision et la coordination se passe au plus près de la personne qui exécute la tâche, réduit le besoin des outils de coordination et de discipline centraux. Elle facilite ainsi le partage et la distribution du pouvoir organisationnel. À son tour, ce partage au moyen de la distribution des tâches de soutien et de pilotage entre travailleurs empêche la création d'une division entre organisateurs et organisés, ce qui constitue une condition et une nécessité pour un réglage entre pairs. Enfin, tout ce qui précède donne à la communication entre pairs une place centrale dans l'organisation elle-même. Cette place peut être d'autant plus assumée en l'absence d'entraves à la mise en commun comme l'imposition, la domination, la soumission ou la défense.

D'autre part, les quatre axes du travail d'organisation sont cohérents. Une préoccupation pour la création et la préservation de la nous-relation entre travailleurs est un fil conducteur pour le travail d'organisation dans toutes les dimensions de l'entreprise. Cet aspect sera développé davantage dans le chapitre suivant.

En fait, ce sont la complémentarité et la cohérence constatées par rapport au travail d'organisation, en dépit des différentes formes que prend l'organisation au sein des entreprises étudiées, qui ont mené à l'hypothèse de l'existence d'une rationalité organisationnelle qui sous-tend les activités organisationnelles.

## 8 La rationalité organisationnelle du commun

Ce chapitre vise à démontrer que le travail d'organisation effectué dans les entreprises étudiées est ancré dans une rationalité organisationnelle qui met le collectif au cœur de sa conception de l'organisation. L'organisation au sein de ces entreprises prend des formes différentes : ce qui est partagé n'est donc pas un modèle d'organisation précis, une série de règles à laquelle l'organisation doit satisfaire, ou des dispositifs particuliers, mais plutôt une cohérence conceptuelle (une rationalité) dans la manière de penser l'organisation. Présentant la rationalité managériale, Le Texier (2016, 113) avait défini la notion de rationalité non pas comme 'vérité', 'scientificité' ou 'objectivité', mais comme « un schème mental particulier tissant en un tout cohérent une multiplicité de représentations et de principes de jugement et d'action ». L'étude des rationalités organisationnelles peut être associée à l'étude des logiques institutionnelles, qui sont définies de manière similaire (à l'exception du caractère historique associé aux logiques institutionnelles). Une logique institutionnelle est définie par Thornton et Ocasio (2012, 2) comme « the socially constructed, historical patterns of cultural symbols and material practices, including assumptions, values, and beliefs, by which individuals and organizations provide meaning to their daily activity, organize time and space, and reproduce their lives and experiences ». Les logiques institutionnelles sont souvent comprises comme descendantes et déterministes, mais ce point de vue n'est pas partagé par tous ceux qui s'inscrivent dans ce courant. Cette recherche s'appuie sur une conception des logiques institutionnelles qui postule que les personnes les sélectionnent, les questionnent et les combinent dans une situation réelle (Zilber 2016). Dès lors, la cohérence interne d'une logique institutionnelle, ou rationalité organisationnelle, guide une personne lors de ses activités d'organisation sans pour autant déterminer ses pratiques ni l'issue de celles-ci.

Il est intéressant à plus d'un titre, de chercher la rationalité organisationnelle dans laquelle le travail d'organisation est enraciné. Une telle démarche peut être comparée avec une démarche qui vise la description d'un modèle et des principes de fonctionnement. Concernant les coopératives de travailleurs, on peut citer l'idéal-type de l'organisation démocratique-collectiviste élaboré par Rothschild-Whitt (Rothschild-Whitt 1976; 1979; Rothschild et Russell 1986; Rothschild et Whitt 1989), les six composants essentiels pour l'exercice du pouvoir organisationnel par les travailleurs mis en avant par Bernstein (1976; 1980) et le modèle de l'organisation démocratique de Diefenbach (2020). Bien que fournissant des enseignements utiles, ces propositions présentent des limites. Comme elles ne peuvent pas expliquer en détail les écarts observés dans la réalité et les différences entre entreprises, elles apparaissent comme des cadres normatifs, par rapport auxquels les écarts sont facilement interprétés comme des failles, et les contextes contraignants comme des obstacles à la réalisation de l'idéal.

En adoptant une approche qui s'appuie sur la perspective de l'acteur, il est possible d'identifier une cohérence derrière les différentes activités organisationnelles et les différentes formes d'organisation, tout en rendant compte du fait que les formes organisationnelles ne sont pas choisies dans un vide social (Schneiberg, King, et Smith 2008, 638). En effet, la rationalité organisationnelle interagit avec les contextes structurels et relationnels pour guider les pratiques organisationnelles. Cette perspective tient aussi compte du fait que les pratiques organisationnelles s'inscrivent dans un continuum temporel. Bien qu'une rationalité organisationnelle soit formulée en termes plus abstraits que les modèles et principes organisationnels, elle permet de mieux expliquer les choix posés et les formes d'organisation qui en résultent. En outre, la mise en évidence des liens entre une large variété de pratiques peut aider les acteurs organisationnels à transformer leurs pratiques organisationnelles dans le sens voulu.

La rationalité organisationnelle sous-jacente au travail d'organisation présenté dans les deux chapitres précédents rend possible la construction d'un ordre social permettant aux travailleurs de prendre en charge la production des biens et services sans subordination des uns aux autres. Le choix d'appeler cette rationalité 'la rationalité du commun' découle de la notion de 'travail du commun' empruntée au courant des biens communs et du travail en commun. Le travail du commun désigne les activités organisationnelles exercées par une pluralité de personnes pour produire et reproduire le collectif et rendre des choses communes. Cette dénomination réfère aussi à la communauté (le collectif) et à la communication qui joue un rôle important dans sa création et son maintien. En facilitant la mise en commun, l'entreprise portée par un collectif (co-munus) devient dès lors une initiative et une ressource partagée (un bien commun).

Pour démontrer que l'attention à la création et au maintien du collectif forme le cœur d'une rationalité organisationnelle à part entière, la première partie de ce chapitre (cf. chapitre 8.1) établit que les quatre axes du travail d'organisation développés auparavant – le partage et la distribution du pouvoir organisationnel, la poursuite de l'engagement de tous pour le projet, la prise en charge des tâches de production par les travailleurs de première ligne et la priorisation de la communication directe entre travailleurs – intègrent tous un travail du commun visant la préservation du collectif. La deuxième partie (cf. chapitre 8.2) montre que la nous-relation qui lie les travailleurs est considérée comme fonctionnelle. Alors que les entreprises coopératives sont parfois étudiées comme des organisations 'hybrides' combinant une rationalité visant la survie de l'entreprise avec une rationalité basée sur des valeurs coopératives, on fera valoir que la rationalité du commun est une rationalité organisationnelle à part entière. En effet, la nous-relation entre ses travailleurs remplit des fonctions organisationnelles. La troisième partie du chapitre (cf. chapitre 8.3) est consacrée à la présentation des caractéristiques de la rationalité organisationnelle du commun. Grey

(1999, 579) remarquait que l'extension de la terminologie managériale à presque toutes les formes de coordination sociale « closes off alternative conceptions of coordination, most notably those of community ». Il est donc important d'explicitier la nature de cette rationalité organisationnelle, qui contrairement à la rationalité managériale ne repose pas sur l'exercice asymétrique du pouvoir sur autrui. La dernière partie (cf. chapitre 8.4) explique l'existence de différentes formes d'organisation malgré une rationalité organisationnelle partagée. En fait, la rationalité du commun est appliquée par des acteurs organisationnels qui agissent dans des contextes singuliers. Ces contextes comportent des éléments qui peuvent rendre la création et le maintien d'une nous-relation plus facile ou plus difficile. Le chapitre montre que la recherche des 'meilleures' solutions organisationnelles aboutit à des formes d'organisation différentes, notamment dans la distribution du pouvoir organisationnel. On argumente aussi que des solutions adéquates peuvent prévenir la dissolution de la nous-relation. On s'oppose ainsi aux théories de dégénérescence qui tendent à considérer la présence d'éléments contraignants comme des explications à l'échec (presque) inévitable des entreprises coopératives.

## **8.1 Le travail d'organisation préserve le collectif**

Les choix et les raisonnements allant de pair avec le travail d'organisation effectué au sein des entreprises sélectionnées attestent que beaucoup d'attention est accordée à la nous-relation. Il n'est pas demandé de se soumettre aux autres ni au projet pour assurer l'intégration des comportements. Au-delà de l'institution d'une entreprise autour d'un projet partagé, les travailleurs s'associent entre eux. Leur association reflète une double intention : l'engagement à travailler vers un but commun et l'engagement pour un processus participatif. Le projet dans lequel les travailleurs-associés s'impliquent est défini collectivement sur base d'une explicitation des intérêts. Ce projet reste ouvert aux modifications et aux nouveaux participants, et de nombreux aspects continuent à se préciser chemin faisant. L'engagement pour le projet et pour les autres, impliquant l'abandon de l'agentivité 'autonome', suppose l'accord sur un processus de co-construction de ses finalités et ses moyens. Ce processus de co-construction ne se limite pas à un échelon de 'gouvernance', mais il trouve un prolongement logique dans les activités de soutien et de production. Les travailleurs œuvrent à réaliser les tâches à partir d'un engagement volontaire et mettent en place les conditions pour que les activités soient prises en charge et coordonnées par les personnes concernées. Ils évitent ainsi d'imposer les tâches et la manière dont elles doivent être effectuées. Les travailleurs-associés partagent le pouvoir organisationnel en distribuant les tâches de soutien et de pilotage, et en limitant une



concentration de pouvoirs entre les mains d'une ou de quelques personnes. Les travailleurs ne recourent que très peu à des mécanismes de coordination autres que le dialogue et la décision collective. De multiples espaces de délibération et de décision sont mis en place et structurés pour rendre possible l'implication de tous et faciliter la recherche d'un accord collectif. Le partage d'information, l'expression et la discussion sont encouragés. En somme, il est clair que le travail du commun s'étend au-delà de l'association autour d'un projet partagé et est intégré dans toutes les dimensions de l'entreprise. Les propos de la majorité des informateurs laissent entendre que la création et le maintien d'une nous-relation est un principe qui guide leurs activités organisationnelles.

## **8.2 L'attention au collectif constitue une rationalité organisationnelle**

Les arguments des informateurs indiquent qu'une performance collective est obtenue par l'entremise du collectif : le collectif serait propice à la réalisation des fonctions organisationnelles. Il n'est pas question de s'engager ici dans le débat autour de l'efficacité économique du modèle coopératif. Ce n'est pas le but, et de plus, il serait nécessaire d'examiner au niveau de chaque entreprise les différents facteurs qui y interviennent. Cependant, les arguments montrent comment les informateurs perçoivent l'articulation entre travail du commun et travail d'organisation. S'opposant à l'idée que le travail du commun représente une demande supplémentaire à remplir lors du travail d'organisation 'ordinaire', la rationalité du commun suppose que la création et le maintien de la nous-relation est une manière parmi d'autres, de remplir les fonctions organisationnelles. En d'autres mots, à l'instar de la domination par une minorité et de la soumission au projet, la constitution d'un collectif est considérée comme étant fonctionnelle pour l'intégration des comportements.

L'analyse des argumentations soulève trois effets de la nous-relation qui contribuent à la réalisation des fonctions organisationnelles : l'intérêt, l'alignement entre pairs, et le respect des normes. Ces effets peuvent être expliqués par des théories qui affirment que la nous-relation produit une obligation mutuelle et consentie (Donati et Archer 2015; Urfalino 2021). Il est important de souligner qu'il est propre à l'obligation au vrai sens du terme, qu'elle trouve sa source dans la volonté d'une personne de maintenir la relation entre elle-même et d'autres personnes. Urfalino (2021, 142) affirme que les individus qui se considèrent comme parties d'un tout, décident d'eux-mêmes de faire prévaloir les fins déterminés

collectivement. L'obligation produite par une nous-relation est mutuelle, c'est-à-dire que chaque participant tient compte des autres. Ceci assure que ses propres intérêts, préférences et sentiments sont aussi pris en compte par les autres. Urfalino explique qu'au sein d'un collectif, « chaque participant a un double statut, celui d'un obligeant et celui d'un obligé » (Urfalino 2021, 55). Chaque personne se soumet à l'exigence de tenir compte des autres et exige que les autres tiennent compte de lui. Ceci vaut lors de la prise de décision collective, mais aussi lors des actions individuelles. Chaque personne crée les normes avec les autres et se soumet à ces normes avec les autres. Bien qu'il soit logiquement impossible de s'obliger soi-même, le collectif peut être considéré comme une manière de s'obliger soi-même par le biais du double statut (Urfalino 2021, 55). Ce qu'il s'oblige à faire est aussi ce qu'il attend des autres ; et ce que les autres attendent de lui, ils s'obligent à le faire eux-mêmes.

À travers la constitution d'une nous-relation autour d'un projet partagé, premièrement, chaque travailleur a un intérêt pour le projet, pour l'organisation et pour l'activité. Bien que les travailleurs des entreprises conventionnelles puissent aussi porter un intérêt dans la performance de l'entreprise et s'intéresser à l'objectif sociétal du projet, la nous-relation induit que les travailleurs perçoivent l'entreprise comme leur propre entreprise. De plus, la coopération est construite de façon telle qu'il est peu probable qu'un participant réalise ses intérêts sans que les autres réalisent eux aussi leurs intérêts. La réussite de l'entreprise implique la réalisation de ses propres intérêts. Deuxièmement, la nous-relation fournit un espace dans lequel les processus complexes d'alignement entre personnes peuvent aboutir. Parce que les travailleurs se rendent compte du fait que leur coopération rend possible la réussite de l'entreprise, ils ont un intérêt à prendre en compte les autres. C'est pour cette raison que les travailleurs cherchent à aligner leurs activités sur les activités des collègues et à trouver des solutions consensuelles en cas de conflit. En effet, on s'attend à davantage de souplesse et à une volonté de faire des concessions mutuelles entre travailleurs qui sont liés par un objectif commun sur le long terme. Troisièmement, la nous-relation assure l'alignement des comportements individuels sur les normes collectivement créées. En plus de la participation active à la création des normes qui contribuent à la réalisation du projet, la nous-relation entraîne un sentiment de responsabilité à l'égard des collègues ainsi qu'une attente mutuelle du respect de ces normes.

Ces trois implications de l'obligation mutuelle, inhérente à la nous-relation, reviennent dans les arguments avancés par les informateurs pour montrer que leur manière de remplir les fonctions organisationnelles est efficace. De plus, l'intérêt, l'alignement et le respect des normes rendent possible le partage et la distribution du pouvoir organisationnel, ce qui permettrait aussi d'éviter un nombre de dysfonctionnements liés à la rationalité managériale. Les arguments sont présentés selon les quatre fonctions organisationnelles identifiées dans le deuxième chapitre (cf. chapitre 2.3.1).

Concernant la *stimulation des efforts individuels*, les informateurs ont souvent mis l'accent sur leur propre motivation, et celle des autres, à bien travailler. Ils mettent en avant comme un facteur important, la coïncidence des intérêts individuels avec la réussite de l'entreprise.

« C'est leur entreprise. Donc le niveau d'engagement des gens est deux crans au-dessus de ce qu'on a dans une entreprise normale. Donc il n'y a pas, deux, de tire-au-flancs et il y a des moyens de vite s'interpeller mutuellement. » (Écomaisons-1)

L'inverse est également vrai :

« On pourrait le dire crûment : tout ce que tu fais contre l'entreprise (...) c'est juste contre toi-même hein ». (Imprimerie-1)

En se considérant comme 'copropriétaire' de l'entreprise, leur sens de responsabilité pour la qualité du travail effectué est mobilisé.

« C'est comme ta propre entreprise, donc tu fais plus d'efforts, t'es plus engagé dans ton travail. Tandis que dans une entreprise comme celle-là, j'ai aussi vu chez mes collègues, le travail était le travail, et puis quand tu rentrais chez toi, c'était fini. Et si le travail était fait comme ci comme ça, alors tant pis. Alors que [ici] il y a un tel élan interne pour le faire bien, pour donner quelque chose de plus. La mentalité est complètement différente aussi hein. (...) Nous disons 'écoutes, cela doit vraiment être fait correctement', parce que sinon t'auras une maison beaucoup moins bien isolée. En fait, c'est pour toi-même, pour ta propre conscience [et] aussi pour des raisons de qualité que tu veux offrir avec ton entreprise ou de l'image de l'entreprise vis-à-vis du monde extérieur, pour garantir ça. ». (Construction-2)

Barreto (2011, 213) avançait également qu' « il n'est pas absurde de penser que la réappropriation par les travailleurs des finalités de l'activité productive puisse se traduire par un engagement supérieur dans le travail ».

Parallèlement, un sentiment d'obligation vis-à-vis des collègues est considéré comme un facteur qui contribue à l'engagement au travail.

« Généralement, le travail reste quelque chose de central et on ne va pas rapidement s'en acquitter. Tu sais ce qu'il faut marcher quand tu n'es pas là et ce que tu abandonnes, ou la quantité de travail supplémentaire que tu laisses à tes collègues. Cela crée une impulsion qui est maintenue chez tout le monde. (...) Tu te dis : je ne vais pas rester à la maison pour la moindre chose. (...) [Mais] quand je suis dans mon lit avec la grippe, je suis dans mon lit hein. Je vais peut-être pousser mon corps un peu plus loin, parce que je sens que c'est mon entreprise. Je ne pense pas que c'est lié à la coopérative, mais plutôt, ben, un boulanger avec une grippe va peut-être aussi encore faire du pain. » (Peinture-2)

Les informateurs estiment aussi que l'appartenance au groupe joue un rôle dans la stimulation de l'effort individuel. Si l'intérêt dans la réussite de l'entreprise ne suffit pas, les collègues interviendraient afin de stimuler l'effort individuel.

« Cette motivation est juste là : si nous ne le faisons plus, ça peut aussi se finir rapidement. Je pense que rester motivée sera toujours le plus grand obstacle, continuer à pouvoir faire toutes ces choses en plus. Et on ne peut faire ça que si tout le groupe continue à œuvrer, évidemment. (...) Il y a assez de grands cabinets qui ont arrêté les activités du jour au lendemain, et où les patients devaient aller chercher d'autres infirmiers. Donc tout le monde sait bien que la rémunération dépend aussi de ça. Mais à un moment donné, t'es plus motivée qu'à un autre

moment et ce sont en fait les réunions qui te poussent à rester motivée, qui permettent de garder le plus de motivation possible. » (Soins-5).

Une intervention par les collègues aiderait ainsi à surmonter une baisse temporaire de la motivation par des mécanismes d'encouragement social.

L'appartenance à un groupe comporte également une pression de se conformer aux normes au moyen de sanctions positives et négatives. La plupart des personnes s'intègrent dans le groupe en adoptant des pratiques acceptables par les collègues.

« [Il y a des collègues] qui travaillent de manière très très rapide, mais ne fournissent pas la qualité. Ce sont aussi ceux-là qui ne correspondent pas à nous. (...) Tu l'entends aussi au fil du temps dans les commentaires des autres collègues. Oui, tout le monde le sent immédiatement. » (Soins-5)

« Tu n'es jamais seul dans un projet, hein. Il y aura donc toujours quelqu'un d'autre qui va le faire remarquer. (...) On le sent aussi très vite quand il y a quelqu'un qui laisse dénaturer quelque chose. » (Comm-bleu-3).

La possibilité d'une intervention rapide par les collègues dans le cas où une personne ne travaille pas comme souhaité serait aussi un facteur favorable.

« [Celui qui ne fait pas son travail] punit aussi les autres en travaillant moins. Il est alors facile pour un petit groupe de dire : 'Nous ne pensons pas que ça soit acceptable. Tu ne fais pas du bon travail'. Ça marche beaucoup mieux, je pense. Si on peut amener ça en tant que groupe, en contraste d'un patron qui le dit. » (Imprimerie-2)

Ce qui rend l'interpellation par les collègues possible, c'est le fait que la motivation de base serait déjà présente et que l'interpellation sert surtout une fonction de rappel à l'ordre ou même d'encouragement.

« C'est une discipline librement consentie, parce que les gens se rendent compte que si on veut ne pas dévier et ne pas se tromper, il faut un peu de rigueur ». (Métal-1)

Les activités disciplinaires exercées par les pairs sont considérées comme une forme efficace de production d'une conformité aux normes. Ceci est aussi reconnu dans la littérature managériale sur les équipes autogestionnaires et sur les nouvelles formes d'organisation. « The mechanisms whereby the free-rider problem is effectively suppressed or mitigated in these situations are well known. These include social norms that encourage contributions and that sanction non-contribution. » (Puranam, Alexy, et Reitzig 2014, 171).

Les informateurs mentionnaient aussi quelques effets du mode d'organisation. Premièrement, une division des tâches par métier conduirait à une motivation plus élevée, bien qu'elle ne profite pas des gains de productivité qui accompagnent la spécialisation découlant d'une division maximale des tâches. Une division des tâches par métier permet une capacité élevée de réglage au niveau du travailleur individuel. Elle implique aussi une diversité des tâches et attribue une responsabilité pour des résultats tangibles plutôt que pour des étapes intermédiaires (Puranam, Alexy, et Reitzig 2014, 165). Ainsi, les postes de travail seraient caractérisés par un score élevé sur les cinq dimensions d'un emploi qui, selon

la théorie de la motivation de Hackman et Oldham, déterminent son potentiel de motivation : la variété des compétences, l'identité de la tâche, l'importance de la tâche, l'autonomie et le feedback (Kuipers, Amelsvoort, et Kramer 2012, 144-45).

« Je travaille beaucoup plus maintenant. Et je le fais avec plaisir parce que je sais pourquoi je le fais. (...) Je crois que [notre manière d'organiser] fonctionne vraiment très bien pour nous. Je crois qu'il nous permet de faire vraiment des, d'avoir une équipe vraiment super et super motivée. Et qui nous permet de faire l'activité qu'on fait, qui est quand même, fin, ça reste un sacré challenge d'arriver à faire tourner cette entreprise. Donc je crois que c'est un tout. C'est aussi le fait qu'on croit très fort au projet. » (Réutilisation-1).

Deuxièmement, le pouvoir de décision entraînerait une responsabilité pour la bonne exécution de ces tâches.

« Beaucoup de gens disent : 'regarde vers le haut ; peux-tu décider pour moi parce que t'as fait des meilleures études et plus de sens des responsabilités ?'. Je pense que des gens comme ça ne vont pas pouvoir s'intégrer ici. Ils vont être stressés quand ils doivent décider et faire les choses eux-mêmes. (...) [Il y a des personnes] qui ne sont pas capables de choisir pour elles-mêmes ou qui ne se sentent pas à l'aise pour le faire. Quoi qu'il en soit, si tu choisis, t'auras une responsabilité. » (Comm-bleu-2)

Ceci serait aussi le cas au niveau du choix des tâches : l'auto-sélection des tâches' « increases the likelihood they will choose to contribute instead of free-ride » (Puranam, Alexy, et Reitzig 2014, 172).

Par rapport à la *coordination du travail*, les informateurs soulignent les avantages d'une coordination entre pairs qui est facilitée par le fait qu'ils font partie d'un collectif.

« Avant, dans une grande entreprise, je devais d'abord m'adresser au patron. (...) Je ne pouvais pas chercher une solution moi-même. Non, ça n'allait pas. Ni aller directement voir la personne qui s'occupe de la mise en page et lui dire : tu n'as pas fait ton travail correctement. Ça ne va pas. Ça va ici. (...). Cette organisation est beaucoup plus facile. Parce qu'après tout, on est en quelque sorte des âmes sœurs. L'idée est que nous terminions tout ce que nous avons promis avant la fin de la journée. Donc tout le monde s'y investit. Tandis que dans une grande entreprise, c'est une machine dont tu n'es qu'une petite pièce et tu n'as aucune influence sur tout le reste. Alors qu'ici, tu peux tourner le rouage de temps en temps. » (Imprimerie-3)

L'alignement entre pairs serait plus rapide et ne désengage pas le travailleur du processus de production.

« Au niveau de son boulot chacun est responsable. Ça c'est un avantage. Un avantage c'est que ça permet une structure plus légère, puisque fatalement si on prend une pyramide traditionnelle, il y a un contremaître, il y a des techniciens, il y a des chefs d'équipe, il y a... Ben ici, tout ça, au revoir et merci. Donc je veux dire c'est un avantage aussi puisque la communication est beaucoup plus directe ». (Métal-2)

Elle faciliterait aussi la prise en charge des tâches, le contact avec les clients et la reprise par quelqu'un d'autre si une personne n'est pas disponible.

« Parfois, par exemple, si le directeur artistique est trop occupé à un moment, je peux en tant que graphiste moi-même contacter le client et l'aider. Ainsi, certaines choses sont plus

facilement interchangeables et peuvent alors avancer. Elles sont moins sous pression parce qu'on se connaît, allez, ou parce qu'on n'attend pas que quelqu'un d'autre prenne la responsabilité. Non, tu peux prendre cette initiative toi-même. » (Comm-bleu-1)

Parce que l'efficacité de cette forme de coordination dépend de la capacité des travailleurs à trouver des accords, l'existence d'une nous-relation est une condition favorable importante en ce qu'elle fournit un espace d'alignement. Elle permettrait entre autres de surmonter des tensions et de résoudre des conflits de manière constructive.

« Tu apprends que tout n'est pas idéal, qu'il y a des côtés négatifs chez les personnes. Mais c'est le cas pour tout. C'est aussi le cas dans une relation avec ta femme ou avec quelqu'un que tu connais bien. Mais, l'équivalence y intervient de nouveau... elle résout tout. C'est une fondation. Si cela chancelle... C'est identique pour l'autogestion. » (Imprimerie-1)

Un autre facteur auquel une coordination efficace est attribuée réside dans un degré élevé d'entraide.

« S'il y a des problèmes, il y en a toujours qui viennent aider. Ça arrive parfois que c'est à contre cœur, je ne dis pas le contraire, mais tout le monde aide tout le monde. (...) Alors tu ne regardes plus l'aspect financier, tu sais. Tu regardes les gens, ils doivent être satisfaits, car c'est ça dont il s'agit en fin de compte. Je pense que si tu travailles en tant que salarié que tu penses plus vite : voilà, j'ai fait ce que je devais faire et c'est tout. » (Soins-2)

L'entraide trouve sa source dans l'intérêt partagé de satisfaire aux demandes des clients ainsi que dans l'obligation envers les collègues.

« Personne ne te dit ce qu'il faut faire, [mais] si je sais qu'ils sont très occupés, il m'arrive de dire : si je peux aider ou emballer quelque chose ici...'. Et c'est normal. » (Imprimerie-1)

Une culture de réciprocité peut découler du fait de faire partie d'un groupe.

« Je pense que c'est l'équipe elle-même. C'est agréable quand quelqu'un t'aide quand les choses ne vont pas comme tu le souhaites. Cela te stimule. Parce que : tu m'as aidé à ce moment-là, et donc... Et c'est comme ça que ça commence. » (Soins-2)

Des problèmes temporaires dans la distribution des tâches ou des problèmes techniques pourraient ainsi être résolus de manière souple. La reconnaissance mutuelle entre collègues se matérialiserait aussi par la bienveillance et le soutien mutuel entre collègues en cas de difficultés.

Les informateurs estiment que leur mode d'organisation contribue également à des processus de coordination efficaces. Le fait d'être bien informé des objectifs du projet et d'avoir une vue de l'ensemble du processus de production sont jugés comme propices à la prise de décision proche de l'exécution. Par leur participation à la définition du projet, chaque travailleur comprend les objectifs, les limites et les implications de ses actions ce qui rendrait plus rapide et plus adéquate le passage de la décision à l'acte. Les finalités de l'entreprise ne se présentent pas comme un horizon lointain ou abstrait mais elles se manifestent dans le travail quotidien.

« J'aime aussi être mon propre patron (...), parce que sinon tu perds parfois aussi le sens du pourquoi tu fais les choses alors qu'ici c'est beaucoup plus clair. Sinon, t'es en train de faire

quelque chose, mais en fait tu ne sais pas vraiment pourquoi ou pour quoi, ou ce que ça signifie. Alors qu'ici, c'est très clair du début à la fin. » (Comm-bleu-1)

La connaissance du processus de production et la reconnaissance de l'interdépendance des métiers contribueraient, elles aussi, à la coordination entre pairs.

Les informateurs défendent également la plus-value du collectif pour la *répartition du travail*. L'intérêt partagé relèguerait à l'arrière-plan un nombre d'enjeux sociaux.

« En fait moi, ce qui m'intéresse c'est que l'entreprise fonctionne. Ce n'est pas que moi j'ai des trucs, des petits pouvoirs, qui m'intéressent. Pas du tout en fait. Et je pense qu'on est beaucoup dans cet esprit-là. On n'est pas avec trop de chasse gardée, des choses... Qu'est-ce qui est utile pour l'entreprise, qu'est-ce qui va faire aussi que je me sens bien ? ». (Écomaisons-1)

L'utilité pour l'entreprise prendrait le devant de la scène. Aussi la prise en charge des tâches moins intéressantes ou de tâches supplémentaires ne poserait pas de problème quand le besoin s'en fait sentir.

« Si quelqu'un se sent chez lui ici et c'est aussi son entreprise, alors il fait aussi ces choses supplémentaires. » (Imprimerie-1)

De plus, les informateurs estiment que le fait d'éviter une division verticale des tâches joue un rôle dans la réduction des tensions autour de la répartition de ces tâches. En outre, la simplification de l'architecture organisationnelle permettrait une répartition des tâches plus souple.

Enfin, la réalisation de la fonction organisationnelle d'*adaptation à un environnement changeant* est, selon les informateurs, aussi facilitée par la nous-relation. Ils remarquent que des réflexions et des discussions autour du développement de la stratégie d'affaires ont lieu de manière permanente. Cela s'explique par le fait que les travailleurs se sentent tous concernés par la réussite de l'entreprise et participent à l'organisation.

« Il y a le ressenti qu'ici c'est en partie mon imprimerie et je veux qu'elle reste debout et je veux contribuer à son développement. C'est aussi pour ça que chacun apporte une bonne idée de temps en temps ou soulève un problème. Ou promeut l'imprimerie vers l'extérieur, recrute des nouveaux clients, cherche de nouvelles opportunités. » (Imprimerie-1).

La mobilisation de l'intelligence de plusieurs personnes occupant des positions différentes dans l'entreprise renforcerait la capacité entrepreneuriale, malgré des compétences individuelles parfois moindres.

« Cela me fait toujours penser à ces entrepreneurs, ces gens qui sont tout seuls au sommet d'une entreprise. Je connais un certain nombre de personnes qui, d'une part, sont très entreprenantes, peut-être beaucoup plus entreprenantes que chacune des cinq personnes de notre équipe individuellement, mais qui, d'autre part, font souvent de mauvais choix et ne sont alors peut-être pas assez remises en question parce qu'elles sont seules. (...) Prendre des décisions ensemble, comme je viens de le dire, crée certainement une synergie qui est plus que... la somme est supérieure aux cinq idées réunies. Parfois, j'ai le ressenti que là où nous

sommes aujourd'hui, après 25 ans, et certainement les 10 ou 15 dernières années, que nous avons déjà atteint un niveau qu'une entreprise familiale atteint après deux ou trois générations.  
» (Peinture-1)

La nous-relation fournit un espace de discussion et de remise en question des idées ce qui contribuerait à l'enrichissement de la qualité des décisions. La qualité du travail productif augmenterait elle aussi, en raison de cette relation de coopération.

« Je pense quand même qu'on a vraiment le principe de 'je suis plus fort à plusieurs'. Ça je pense qu'on va plus avoir ici que dans d'autres [cabinets]. Et donc souvent quand on va recevoir un nouveau projet, on va se mettre à deux ou à trois à regarder un peu 'okay, moi je pense à ça, moi je pense à ça'. (...) Ici, on va quand même être plus dans la complémentarité. »  
(Avocats-2)

Sans la nous-relation, une compétition sur les moyens et les récompenses pourrait surgir et constituer un obstacle pour la coopération quotidienne.

En outre, les informateurs mettaient en avant que les relations de coopération sont propices au développement de compétences. Le fait d'avoir un objectif commun et un espace communicatif leur permettraient de dépasser un comportement défensif par rapport à leur poste ou à leurs faiblesses.

« Cet homme était bourré de connaissances techniques, de solutions, c'était une mine d'or. Si je disais 'oui, mais moi...', je venais d'arriver, 'je veux le faire de cette façon', sans écouter ce qu'il disait. Ce serait tout simplement mal élevé de ma part. Ce serait stupide et limitatif pour moi. Pendant toute une période, j'ai fait le travail de la manière dont [collègue] le faisait. Mais il y a eu beaucoup de moments où j'ai dit : 'Pourrait-on le faire comme ça pour une fois ? Ça ira beaucoup plus vite, ce sera plus efficace'. Et puis il disait : 'ha, c'est une bonne idée, essayons ça'. Et si cela s'avère être le cas dans la pratique, alors on développe une nouvelle façon de travailler, tu vois. De cette façon il est possible de s'aligner et d'affiner un peu tout cela. »  
(Imprimerie-3)

La possibilité de commettre des erreurs sans que cela ait des conséquences personnelles graves, serait aussi propice à l'apprentissage.

« [Dans d'autres lieux], il faut exécuter, on te donne des tâches, et si c'est mal fait, tu es puni. Donc tu n'as pas la possibilité de faire des erreurs, hein. Nous essayons de ne pas commettre d'erreurs, bien sûr, mais cela n'est pas puni ou n'est pas considéré de manière aussi stricte. »  
(Comm-bleu-2)

Une certaine liberté d'expérimentation est associée à la réticence de mettre en place des dispositifs disciplinaires ainsi qu'à la reconnaissance que chacun pourrait involontairement commettre des erreurs tôt au tard.

L'intérêt, l'alignement entre pairs et le respect des normes qui découlent de l'obligation mutuelle rendent possible une performance collective, du moins selon les informateurs. De plus, l'obligation contribue à surmonter des décalages temporels entre les contributions et les rétributions de chacun, et soutient la continuité des activités pendant des moments difficiles. Bien que l'attention au collectif soit motivée par des facteurs sociaux et moraux,



qui s'ajoutent aux facteurs instrumentaux, on l'estime fonctionnelle en ce qu'elle produit une capacité d'organisation alternative à celle de la rationalité managériale. Dès lors, la rationalité du commun que les travailleurs appliquent lors de leurs activités organisationnelles peut être considérée comme une rationalité organisationnelle à part entière. C'est une rationalité organisationnelle qui vise la réalisation des fonctions organisationnelles tout en estimant que le collectif est une force organisationnelle. Les acteurs organisationnels qui s'orientent pleinement sur base de la rationalité du commun sont non seulement inspirés par des valeurs, mais aussi convaincus que le collectif est une source de performance économique. Par conséquent, la rationalité du commun ne peut pas être considérée comme extérieure à la sphère économique ni comme une simple modification de la rationalité managériale par des valeurs. Certes, des valeurs comme la coopération, l'entraide, la bienveillance et le bien-être sont considérées importantes au sein des entreprises étudiées, mais elles ne suffisent pas à distinguer la rationalité du commun de la rationalité managériale. La mise en avant de telles valeurs va de pair avec l'appréciation de leur fonctionnalité pour la création de l'ordre social propice à la réussite du projet de l'entreprise. La rationalité du commun, il est argumenté, se distingue avant tout par une conception radicalement différente de l'organisation de l'entreprise.

### 8.3 Caractéristiques de la rationalité du commun

La rationalité organisationnelle du commun peut être précisée à l'aide de quatre caractéristiques principales liées entre elles. Ces caractéristiques ont été développées en comparant les raisonnements des informateurs autour du travail d'organisation avec la littérature sur la rationalité managériale. La conception de l'organisation de l'entreprise se définit à partir des dimensions suivantes : 1. la vision sur les travailleurs, 2. la vision sur l'entreprise, 3. le type de réflexivité et 4. les dispositifs organisationnels privilégiés. Il deviendra clair que la rationalité du commun, contrairement à la rationalité managériale, ne repose pas sur l'exercice asymétrique de pouvoir sur autrui (Le Texier 2016). Elle porte, au contraire, sur le collectif, qui est central dans le travail d'organisation.

La première caractéristique est **une vision des travailleurs en tant que gouverneurs et organisateurs légitimes**. Les travailleurs sont considérés à la fois comme producteurs, organisateurs et gouverneurs de leur entreprise. Ils sont des acteurs légitimes non pas seulement dans une situation d'action donnée, mais ils co-crèent aussi leur situation d'action. Les travailleurs ne sont pas subordonnés à un projet et à une organisation définis

par d'autres personnes. Ils participent aux processus de délibération et de décision à tous les niveaux de l'entreprise.

Dujarier (2015, 105) remarque à propos de la rationalité managériale que « nous peinons aujourd'hui à réaliser l'ampleur de la transformation sociale introduite par cette séparation entre l'activité et son organisation en plans ». Une division des rôles entre gouverneurs, managers et travailleurs a pour corollaire une séparation des finalités et des moyens ainsi qu'une subordination des moyens aux finalités. Les travailleurs qui mandateraient un management se constituent comme moyen pour la réalisation d'un but défini par le projet de l'entreprise.

En s'occupant de l'organisation et du gouvernement, au contraire, les travailleurs ont la possibilité d'adapter les fins aux moyens et vice versa. Parce que le projet de l'entreprise ne vient pas s'imposer sur l'activité, les dichotomies conventionnelles de l'entreprise – comme celle entre décision et implémentation, entre organisation et exécution, entre stratégie et opérations – et surtout les hiérarchies associées à ces dichotomies et impliquant un regard instrumental sur le travail, perdent leur pertinence en tant qu'éléments structurant l'organisation. Comme les travailleurs ont la légitimité et la capacité d'aligner le projet, l'organisation et l'activité, il n'est plus nécessaire de déterminer quelle partie prend le pas sur l'autre dans la chaîne de finalités et moyens. Par conséquent, la division des personnes en catégories avec un statut politique, social et économique distinct selon leur place dans une telle chaîne n'est pas non plus pertinente. *Organiser* n'est pas construit comme une activité spécialisée à accomplir par des personnes avec un statut hiérarchiquement supérieur. La rationalité du commun ne classifie pas les personnes en organisateurs et organisés ; chacun participe au travail d'organisation, qui est considéré comme une activité conjointe, nonobstant une répartition des tâches de production, de soutien et de pilotage.

Deuxièmement, la rationalité du commun est caractérisée par **une conception de l'entreprise comme association entre travailleurs pour la réalisation d'un projet partagé**. L'engagement actif d'une pluralité de personnes va de pair avec une conception de l'entreprise portée par un collectif. Les travailleurs lient leurs destinées par leur association autour d'un projet qui n'est pas figé. Le fait de s'associer est vu comme un engagement conscient envers un projet et un processus, accompagné de responsabilités, de droits et d'obligations. Les travailleurs acceptent de renoncer à leur agentivité 'autonome' en échange des bénéfices qui découlent de la coopération et du droit de participer à toute évolution du projet ainsi qu'aux activités qui concrétisent le projet.

L'entreprise n'est donc pas constituée comme un « cela » ; comme un tout avec une finalité propre, à laquelle il est nécessaire de se soumettre. Là où la rationalité du commun suppose un sujet relationnel, la rationalité managériale est basée sur une conception de l'entreprise comme entité disposant de sa propre finalité. Le projet porté par un nombre de personnes

devient une abstraction déconnectée des interactions entre personnes. En fait, la pensée systémique au cœur des sciences de management implique de postuler des entités à l'extérieur des relations humaines et peut amener à croire qu'elles existent réellement (Stacey 2011, 421). Abrahamsson (1993, 116) écrit que la pensée systémique est orientée vers une sous-représentation de la rationalité humaine. D'une conception de l'entreprise comme principalement un système de composants interdépendants, il s'ensuit naturellement l'assujettissement des travailleurs à la manière d'organiser développée par le manager. Le manager est perçu comme étant positionné à l'extérieur de ce système : « The manager is the objective observer standing outside the system and through reason designs it, changes it, and sets objectives for it » (Stacey 2011, 59). Il lui incombe d'élaborer l'arrangement le plus efficace des composants de l'entreprise ainsi que d'assurer une adéquation entre les travailleurs individuels et l'arrangement conçu. Dans la rationalité managériale, le manager construit un environnement productif dans lequel les travailleurs sont invités. Le projet et l'organisation sont à considérer par les travailleurs comme étant donnés et séparés de l'exercice de l'activité de travail.

La rationalité du commun, au contraire, se base sur la perception de l'entreprise comme un réseau d'interactions entre personnes. Il n'y a pas un système qui surplombe ces interactions. Pour Nicolas-Le Strat, cette perception différente est une caractéristique clé du commun :

« Aucun niveau ne fait autorité sur l'autre, ne se met en domination par rapport à l'autre. (...) Le niveau d'institution et le niveau de la pratique ne se dissocient jamais ; ils interagissent étroitement, sur le même plan. L'institution ne s'érige pas en domination. Elle ne prend pas le dessus. Et, de son côté, le flux quotidien de l'activité ne s'évanouit pas dans un infra-monde. Chaque niveau préserve sa consistance et sa légitimité. Et c'est parce que ces différents niveaux interagissent sur le même plan, que les individus et les collectifs sont toujours en capacité d'agir conjointement à ces différentes échelles et de revendiquer pareillement la vitalité de leurs pratiques et la créativité de leurs institutions. Ils passent continûment d'un niveau à l'autre. Les agencements institutionnels restent de cette façon toujours à leur portée; les dispositifs qu'ils imaginent ne se retournent pas contre eux en s'établissant hors de portée. Cette mobilité intellectuelle et pratique toujours maintenue entre les niveaux de réalité, cette capacité à se déplacer au sein de cette stratification, cette possibilité toujours ouverte d'agir sur l'un ou l'autre niveau, garantissent que les individus associés (les collectifs, les communautés) préservent leur pouvoir d'action sur leur propre processus d'institutionnalisation et que ces processus ne se réalisent pas en dehors d'eux (hors du champ de leurs pratiques et de leur activité) et contre eux. » (Nicolas-Le Strat 2016, 100-101).

Ainsi l'entreprise est conçue comme l'initiative évolutive d'un collectif instituant. La rationalité organisationnelle du commun ne cible pas l'alignement des travailleurs apportant du temps et des compétences sur l'entreprise, mais l'alignement entre personnes. Le travail d'organisation qui en découle vise à créer les conditions optimales pour une coopération et coordination entre pairs. L'entreprise est ainsi perçue et construite comme une initiative et une ressource commune.

Une troisième caractéristique de la rationalité organisationnelle du commun tient à **une responsabilité partagée pour la nous-relation rendant possible la performance collective**. Une compréhension que la performance collective dépend de la nous-relation se traduit en une préoccupation pour la qualité du réseau relationnel entre les membres du collectif. Pour répondre à cette préoccupation, la rationalité du commun s'appuie sur la pratique d'une réflexivité relationnelle. Une personne pratiquant la réflexivité relationnelle prend en compte la manière dont ses relations impactent les autres et lui-même. Elle est consciente des effets de ses attitudes et comportements sur d'autres personnes (Donati et Archer 2015, 153). Une réflexivité relationnelle permet d'agir sans détruire la nous-relation, donc sans nier ses propres intérêts et sans réduire l'agentivité des autres. Elle permet de mener à bien l'alignement entre soi et les autres. En plus, ce type de réflexivité aide à être résilient face aux défis qui peuvent mener à une désintégration du collectif : elle permet ainsi de maintenir une nous-relation, temporairement sous pression. Selon Donati et Archer (2015), toutes les personnes ont la capacité à réfléchir sur les relations qui les conditionnent et sur les relations qu'elles génèrent, mais cette capacité n'est pas toujours mobilisée et développée en dehors du contexte du couple, de la famille ou des amitiés.

La rationalité managériale fait état de deux types principaux de réflexivité. D'une part, une réflexivité qui porte sur la pensée systémique et qui est propre à l'activité de management. Le manager, « à l'aide de la raison, conceptualise, change et pose des objectifs pour le système » (Stacey 2011, 59). Bien que les managers s'appuient en pratique sur différents types de réflexivité, l'expertise spécifique du management est fondée sur des abstractions de deuxième degré (Stacey 2011). C'est ainsi que le manager cherche à définir la situation d'action des travailleurs. D'autre part, aux travailleurs est attribuée une réflexivité focalisée sur la réalisation de leurs propres objectifs. Le problème du passager clandestin et le phénomène de la pensée de groupe peuvent être liés à ce type de réflexivité, centrée sur l'intérêt étroit immédiat d'une personne qui cherche à améliorer sa position dans une situation d'action donnée. Ce type de réflexivité ne prend pas en compte la manière dont les comportements qui y sont liés impactent les relations sociales qui constituent l'entreprise et modifient ainsi la situation d'action de la personne et ses opportunités de réaliser ses intérêts à long terme.

Les deux premières caractéristiques de la rationalité du commun incitent les travailleurs à déployer leur capacité de réflexivité relationnelle dans le contexte de l'entreprise car ils peuvent être acteurs stratégiques au sens large. Donati et Archer (2015, 310) notent que « the structural context has an impact in fostering a certain type of reflexivity rather than another ». Barreto (2011, 209) exprime la même idée : « De manière réciproque, l'environnement institutionnel et organisationnel influence les comportements des acteurs, il fournit les cadres d'une coordination basée sur une rationalité particulière, adaptée à cet environnement ». En effet, la manière dont l'entreprise est organisée est propice à la pratique d'une réflexivité relationnelle, et en même temps est sa pratique nécessaire pour leur

manière d'organiser. D'une part, un travailleur se rend compte qu'il a intérêt à ce que les autres travailleurs soient engagés et que son propre comportement a une incidence sur le degré d'engagement des autres. D'autre part, un travailleur perçoit qu'il peut réellement agir sur sa situation d'action et sur celle des autres, ce qui engage ses capacités de réflexion. À la lumière de la responsabilité partagée pour la nous-relation, propre à la rationalité du commun, le rôle de gardien de l'ensemble présent dans quelques entreprises (cf. chapitre 6.1.5) peut être compris comme une tentative, inévitablement déficiente, de combler un manque de réflexivité relationnelle parmi l'ensemble des travailleurs par une institutionnalisation partielle de cette responsabilité.

Mobilisée dans le contexte d'une nous-relation, la réflexivité relationnelle se rapporte à une vision de la réalité où l'intérêt individuel est réalisé en même temps que celui des autres, et non en opposition ou indépendamment de leur intérêt. La rationalité du commun permet alors de surmonter l'opposition entre intérêt individuel et intérêt collectif ainsi qu'entre comportement intéressé et comportement basé sur des valeurs.

Une quatrième et dernière caractéristique porte sur la réalisation de la performance collective par des **dispositifs organisationnels visant la communication entre pairs et la recherche d'accords collectifs**. D'une part, de multiples espaces de délibération et de décision sont à intégrer aux processus de production et à la réalisation des activités de soutien et de pilotage. D'autre part, les moyens de coordonner leurs activités avec leurs collègues directs sont à attribuer aux travailleurs. Dans la rationalité du commun, ces dispositifs ont pour but de soutenir la mise en commun des intérêts, des ressources et du pouvoir et de créer ainsi une nous-relation. L'intérêt, l'alignement et le respect des normes qui découlent de la participation dans une telle relation ont un rôle important à jouer dans la réalisation des fonctions organisationnelles. Ainsi sont évités des dispositifs de standardisation, des dispositifs de surveillance et des incitatifs comme des primes individuelles. Ni la coercition ni les sanctions ne sont acceptées, sauf dans des cas qui pourraient mener à l'exclusion d'une personne comme associée. En revanche, il est légitime qu'un travailleur ou un sous-groupe de travailleurs utilise des dispositifs institutionnels dans un domaine précis. Cependant, ces dispositifs restent soumis à l'accord collectif et doivent être justifiés. Les dispositifs normatifs, aussi, restent soumis à l'accord collectif. Il ne s'agit donc pas de formes de conditionnement car les travailleurs gardent leur capacité d'agir et de réfléchir sur la mise en place de ces dispositifs.

La rationalité managériale, au contraire, s'appuie surtout sur des formes de conditionnement prescriptif et normatif. En absence d'une nous-relation, l'intégration des comportements dépend des dispositifs à développer et à mettre en œuvre par un management qui peut légitimement exercer un pouvoir sur les travailleurs en vue d'obtenir une performance collective. La normalisation de la subordination des comportements des

travailleurs à des finalités prédéfinies justifie le façonnage de la situation d'action des travailleurs, de manière à les encourager à agir dans l'intérêt de la réalisation de la finalité et de les décourager d'agir autrement. Par des dispositifs prescriptifs, le management cherche à pousser les travailleurs à effectuer les tâches prévues et à adopter les comportements souhaités sans conflit ni friction. Le management mobilise aussi des dispositifs normatifs comme des énoncés de mission, vision et valeurs de l'entreprise. Si nécessaire le management peut utiliser des dispositifs disciplinaires. Quand le management utilise des dispositifs institutionnels visant la mise en commun, leur importance et effets restent plutôt faibles.

Donc, contrairement à la rationalité managériale, la rationalité organisationnelle du commun met au centre de la performance collective, le travail du commun. Ce travail du commun qui porte en grande partie sur la communication entre pairs est à réaliser dans toutes les dimensions de l'entreprise : de la poursuite de l'engagement de tous pour le projet, au partage et à la distribution du pouvoir organisationnel jusqu'à la prise en charge des activités de production par les travailleurs eux-mêmes.

## **8.4 Son application aboutit à différentes formes d'organisation**

Les informateurs témoignent d'une recherche continue de solutions adéquates pour assurer les fonctions organisationnelles quand ils sont confrontés à des changements liés au contexte externe de l'entreprise, ou à des changements internes comme le passage intergénérationnel ou l'augmentation du nombre des travailleurs.

« C'est la recherche de la meilleure solution. Donc de ne pas penser que tout ce qu'on met en place, c'est quelque chose qui va encore être valide deux ans plus tard. Il faut complètement toujours être agile. Chaque fois réagir et ajuster le système en fonction de la manière dont les personnes fonctionnent et le perçoivent. C'est très important. Ça ne peut pas être figé. Ça ne peut pas. Si ça se fige, ça meurt. » (Avocats-1)

Avocats-1 dit que l'organisation est évolutive et doit l'être, afin de répondre aux intérêts et besoins des personnes. Une nouvelle situation requiert de nouvelles solutions organisationnelles, souvent originales. Dans la plupart des cas, il n'est pas possible d'appliquer dans l'entreprise un modèle ou un dispositif existant.

« J'y réfléchis déjà souvent, de me dire 'ah il faudrait qu'on mette quelque chose en place' et en fait, pff, c'est souvent à côté de la plaque. (...) Je pense que tout le monde est assez sensible à ces idées là [modèles alternatifs] a priori dans l'équipe. Mais je n'ai pas l'impression que personne n'a vraiment voulu appliquer le modèle. (...) Pour moi, comme je disais, il n'y a vraiment pas un one size fits all, il n'y a pas de système qui. Je crois que peut-être ce serait

surtout d'éviter ça, de partir avec une idée de dire 'je vais faire une entreprise en intelligence collective' et de vouloir à tout prix d'appliquer ça à une équipe qui n'est peut-être pas la bonne équipe ou qui peut-être veut fonctionner [autrement]. » (Réutilisation-1)

Les solutions organisationnelles sont à inventer et à expérimenter collectivement.

« Cela m'intéresse, d'aller voir comment on peut résoudre les problèmes d'aujourd'hui, ce qu'on peut faire, ce qui fonctionne, ce qui ne fonctionne pas, et cetera. Et puis je pense qu'on évoluera naturellement vers une certaine pratique en général. Ce à quoi ça ressemblera, je ne sais pas. Je n'ai pas non plus d'image idéale dogmatique en tête. Mais on évolue, on évolue toujours, et dans la bonne direction. » (Service-emploi-1)

La modification permanente, créative et participative de l'organisation découle logiquement du principe de maintien du collectif, parce que les solutions ne doivent pas seulement être adaptées aux caractéristiques des contextes internes et externes, mais aussi aux besoins et au fonctionnement des personnes.

« Tout ce que je peux vous dire c'est qu'aucun exemple ne peut être pris comme la référence. Ils sont tous différents. Et je vais même dire que si vous venez avec un exemple d'une coopérative dans l'autre, vous serez mal perçus. (...) Il y a une culture. C'est une culture. C'est une culture. Nous disons 'nous autres, c'est un modèle coopératif comme il peut y en avoir beaucoup d'autres', parce que la particularité du modèle coopératif c'est qu'il peut être différent d'une entreprise à une autre. » (Métal-1)

Dans cette perspective, il n'est pas surprenant que l'organisation qui résulte du travail d'organisation guidé par la rationalité du commun peut prendre des formes différentes. Ce qui constitue une action pertinente dépend de la situation d'action et des préférences des acteurs organisationnels. De plus, la forme que prend l'organisation d'une entreprise est le fruit d'interactions entre de multiples personnes.

Les trois modes de distribution du pouvoir organisationnel relevés précédemment (cf. chapitre 6.3) peuvent être compris comme des variations dans l'application de la rationalité organisationnelle du commun. Il s'agit de différentes façons de distribuer le pouvoir organisationnel tout en s'appuyant sur un collectif. À première vue, les entreprises proches de l'idéal-type du pouvoir distribué inégalement semblent fort différentes de celles proches de l'idéal-type du pouvoir partagé et du pouvoir distribué également. Néanmoins, elles sont toutes caractérisées par un travail du commun conséquent. Ce travail du commun est effectué dans toutes les dimensions de l'entreprise comme on a pu le constater, et est considéré comme une activité conjointe, et ce même quand les tâches de soutien et de pilotage ne sont pas également réparties.

Pendant la vie d'une entreprise coopérative, différents modes de distribution du pouvoir organisationnel peuvent être adoptés. L'organisation du BUREAU DE COMMUNICATION BLEU, par exemple, a évolué d'un mode de partage du pouvoir organisationnel entre les quatre fondateurs à une distribution plus ou moins égale du pouvoir organisationnel entre huit personnes, en passant brièvement par une expérimentation avec une distribution inégale du

pouvoir organisationnel en créant un poste de directeur. Un autre exemple est celui du SERVICE D'EMPLOI qui est en train d'évoluer d'un mode de pouvoir distribué inégalement vers un mode de pouvoir distribué également. Sans pouvoir l'affirmer avec certitude, il semble que le changement d'un mode vers un autre se passe souvent progressivement, à petits pas, mais que les transitions ne sont pas nécessairement faciles. La raison en est que les travailleurs doivent adopter de nouveaux comportements et attitudes, à même d'assurer les fonctions organisationnelles.

Parmi les facteurs qui interviennent dans le choix des solutions organisationnelles, on a pu identifier le type de bien et de service produit, le marché des produits et du travail, le nombre de travailleurs, l'origine et les initiateurs de l'entreprise, les besoins en capital, les motivations des personnes, le taux de rotation des travailleurs, l'hétérogénéité et la socialisation des travailleurs. Certains éléments mettent à l'épreuve le fonctionnement coopératif. On avait défini une épreuve comme « un moment charnière, un événement critique où sont éprouvées, dans l'effectuation d'activités pratiques, les capacités de compréhension et d'adaptation à un enjeu particulier des membres d'un collectif et au cours duquel se détermine partiellement la perpétuation de ce dernier » (Charmettant Hervé et al. 2017, 10). Dans ce cas, l'absence de solution adéquate mènera à une vulnérabilité de la nous-relation ou de la survie de l'entreprise. En fait, les deux sont liées car la nous-relation peut s'éroder quand l'intérêt de s'investir dans le projet partagé n'est pas adéquatement satisfait et, à l'inverse, le bon fonctionnement de l'entreprise coopérative dépend de l'intérêt, de l'alignement et du respect des normes générés par la nous-relation. Un petit nombre de vulnérabilités ne mettent pas nécessairement en danger la continuité de l'entreprise coopérative. En effet, l'analyse des entreprises étudiées démontre l'existence de nombreuses vulnérabilités, mais neutralisées en partie par un travail du commun suffisamment fort et efficace dans d'autres aspects.

Cependant, trop de vulnérabilités peuvent mener à une dégradation du collectif et mettre à mal la performance de l'entreprise. Comme le réseau relationnel est créé par les comportements et actions de chacun, il est aussi fragile et peut s'effondrer. Si l'entreprise peut survivre d'un point de vue économique, deux scénarios se dessinent. Le premier consiste à investir dans le renouvellement d'un travail du commun pour restaurer la nous-relation. Un moment de crise peut être surmonté par un engagement réaffirmé pour le projet (modifié) et envers les autres travailleurs, ainsi que par une modification des structures et dispositifs organisationnels. Le deuxième scénario consiste à s'appuyer sur des dispositifs qui ne relèvent pas de la rationalité du commun afin d'assurer la continuité des processus de production. Cette option est la plus accessible aux travailleurs des entreprises où le pouvoir organisationnel est distribué de façon inégale. Ce deuxième scénario comporte un risque important d'entrer dans un cercle vicieux : les dispositifs de conditionnement et de



coercition affaiblissent encore le collectif, et rendent ainsi de plus en plus inévitable le recours à de tels dispositifs, qui affaibliront plus encore le collectif. En effet, on peut s'attendre que l'obligation mutuelle produite par un collectif affaibli ne suffise pas pour la réalisation des fonctions organisationnelles. Dans ces circonstances, il est facile d'imaginer que la confiance dans le collectif comme force organisationnelle s'érode, menant au recours à la rationalité managériale. Dès lors, le qualificatif 'coopérative' de l'entreprise n'est plus d'application.

Il est maintenant possible, du point de vue des travailleurs, de distinguer une entreprise coopérative d'une entreprise managériale avec un gouvernement participatif, du moins analytiquement. Une entreprise coopérative est caractérisée par la présence d'une nous-relation entre les travailleurs. Le travail du commun permanent nécessaire est soutenu par la rationalité du commun. Cette rationalité met en avant la nous-relation comme fonctionnelle en ce qu'elle rend possible une performance collective sans s'appuyer sur une domination ou une soumission (parce que la nous-relation soutiendrait l'intérêt, l'alignement entre pairs et le respect des normes nécessaires). Une entreprise coopérative peut adopter un mode de distribution du pouvoir organisationnel partagé, distribué également ou distribué inégalement.

Une entreprise managériale avec un gouvernement participatif s'en distingue par l'absence d'une nous-relation entre les personnes qui y travaillent et par l'application de la rationalité managériale. Cela n'empêche pas un gouvernement participatif ou même démocratique. Le gestionnaire peut inviter les travailleurs à s'exprimer et peut tenir compte de leurs idées et de leurs préférences. Dans une entreprise où la majorité des droits de vote sont détenus par les travailleurs, le gestionnaire est nommé par les travailleurs, doit faire valider ses propositions par les travailleurs et est tenu de leur rendre des comptes. Tout cela est possible sans que les travailleurs forment un collectif : une agrégation des individus qui participent est suffisante. La source du pouvoir du gestionnaire ne se trouve pas dans le collectif, mais dans sa position au centre du réseau des relations. Cette position du gestionnaire est soutenue par les dispositifs, la vision de l'entreprise et la vision des personnes propres à la rationalité managériale. En absence de l'obligation mutuelle associée à un collectif, la réalisation des fonctions organisationnelles dépendra de dispositifs de conditionnement ou de coercition mis en œuvre par le(s) gestionnaire(s).

Ces définitions remettent en cause l'idée d'une 'conception hiérarchique compatible avec le collectif comme source de pouvoir' (cf. chapitre 6.1.4). En fait, au vu de l'ampleur des épreuves et des efforts déployés dans les entreprises étudiées pour créer et maintenir le collectif, il est difficilement envisageable que le collectif puisse être préservé quand les activités organisationnelles sont principalement basées sur la rationalité managériale. Sans

ces efforts, il n'y aura pas de collectif qui aura la capacité d'orienter et de contrôler les gestionnaires et qui aura la maîtrise de l'entreprise.

Bien qu'il soit clair qu'une entreprise coopérative puisse évoluer vers une entreprise managériale avec un gouvernement participatif, il n'est pas nécessairement simple d'identifier le point de bascule. En réalité, des caractéristiques des deux peuvent être présentes simultanément. La rationalité du commun et la rationalité managériale, et les dispositifs qui les accompagnent, peuvent être mobilisées dans une même entreprise dans différentes situations et par différentes personnes. Cela crée inévitablement des tensions et des contradictions. Le collectif peut ainsi accumuler des vulnérabilités en raison d'un manque de travail du commun ou en raison d'épreuves pour lesquelles il n'a pas été possible de trouver ou adopter de solutions compatibles avec la rationalité du commun.

Le cas de l'ENTREPRISE DE PEINTURE fournissait un cas intéressant de la présence de plusieurs rationalités dans une même entreprise. Les cinq fondateurs s'appuient sur une rationalité du commun pour construire un ordre social et une performance collective entre eux. Envers les autres travailleurs, une rationalité managériale est appliquée. Ici, les deux rationalités présentes dans l'entreprise sont clairement séparées en fonction des personnes. Dans leur conception, les cinq personnes forment un collectif de gestionnaires qui ensemble mettent en œuvre un management participatif envers les salariés. Le fait qu'ils ont donné, ces dernières années aux autres travailleurs, la possibilité de devenir associé et de participer à l'assemblée générale selon le principe d'une voix par personne, ne change pas fondamentalement cette conception, mais a néanmoins abouti à la mise en place d'un gouvernement participatif. Une évolution ultérieure vers un fonctionnement coopératif avec un mode de distribution du pouvoir distribué inégalement n'est pas exclue.

À l'inverse de l'évolution d'une entreprise coopérative vers une entreprise managériale, une transformation d'une entreprise managériale en une entreprise coopérative est donc aussi envisageable. Encouragé par certains événements de la vie de l'entreprise ou par un changement de ses contextes et en s'appuyant sur la rationalité du commun, les acteurs organisationnels pourraient être amenés à initier des activités organisationnelles créant un collectif entre eux. Un cercle vertueux peut s'installer où l'investissement dans un travail du commun conduit à une meilleure réalisation du projet collectif et des intérêts personnels.

## 8.5 Conclusion

Dans ce chapitre, on a mis en évidence une rationalité organisationnelle du commun qui peut expliquer comment les acteurs organisationnels des entreprises étudiées, bien que confrontés aux épreuves, ont réussi à créer et à maintenir une nous-relation entre eux. Ceux qui s'appuient sur la rationalité du commun perçoivent le collectif comme fonctionnel pour la réussite de leur projet et la réalisation des fonctions organisationnelles. Le travail du commun s'intègre alors dans le travail d'organisation au point que les deux ne peuvent pas être séparés. Cette compréhension permet de sortir d'une vision qui dissocie l'économique du social, et, par extension, de l'opposition apparente entre organisation et agentivité. Ainsi, les acteurs organisationnels réussissent à développer un système organisationnel cohérent tout en s'appuyant sur la coopération entre pairs.

Guidés par la rationalité du commun, les solutions au défi de l'organisation que ces acteurs développent dans le contexte institutionnel et relationnel particulier de leur entreprise, sont complémentaires et semblent pouvoir assurer les fonctions organisationnelles. A cet égard, les théories de dégénérescence organisationnelle sont à nuancer. Plutôt que de considérer les nombreux facteurs relevés dans ces théories comme des obstacles à la nous-relation, il est possible de les considérer comme des aspects auxquels il est important de prêter une attention particulière lors du travail d'organisation. Sans doute, la perception du collectif comme fonctionnelle contribue à trouver des solutions qui minimisent des vulnérabilités mettant en péril le collectif. De plus, il n'est pas impensable qu'une telle perception permette de supporter certaines vulnérabilités et d'investir dans un travail du commun renouvelé au cas où la nous-relation s'affaiblit.

La clarification que le travail du commun fait partie intégrante d'une rationalité organisationnelle a en outre permis de mettre en évidence que l'attention à la création et au maintien du collectif ne relève pas seulement des valeurs et des bonnes intentions. La conscience que la réalisation du projet de l'entreprise dépend du collectif conduit à une réflexivité relationnelle d'une part, et d'autre part à la construction d'un ordre social encourageant des comportements coopératifs. Cette étude affirme que les valeurs prosociales sont au moins partiellement des produits de l'ordre social construit. Au contraire, certaines recherches mettent en avant les valeurs et comportements prosociaux comme une précondition à la réussite des entreprises coopératives. Bernstein (1976; 1980) résume les attitudes et comportements qui sont souvent mentionnés : le plus grand nombre des individus doit posséder un degré de 'conscience démocratique-participative' qui inclut une réceptivité aux besoins des autres, une flexibilité, un refus de transférer sa responsabilité et une capacité de pensée critique. Des traits additionnels sont demandés à ceux qui prennent des rôles de gestion : valeurs égalitaires ; réciprocité ; admettre ses erreurs ;

gouvernance par mérite, explication et consentement ; confiance aux autres ; volonté d'éducation et de partage d'info. Toutefois, il serait incorrect de considérer les comportements prosociaux observés au sein des entreprises coopératives comme inhérentes aux personnes et pré-existantes à l'ordre social.

Aussi, certaines approches dans la perspective des logiques institutionnelles attribuent une place fondamentale aux valeurs pour comprendre le fonctionnement des entreprises coopératives. Les valeurs prosociales seraient issues d'une logique extérieure à l'entreprise, comme la logique de communauté (Coule et Bain 2021), ou la logique civique ou domestique (Mair, Battilana, et Cardenas 2012). La combinaison d'une telle logique avec une logique corporative ou industrielle qui sert à assurer la survie de l'entreprise, aboutit à une organisation hybride. Cette hybridité expliquerait ensuite les tensions, les contradictions et l'incohérence observée entre activités organisationnelles. Ce prisme peut être pertinent, mais ne parvient pas à prendre en compte que la mise en avant du collectif peut être motivée par des raisons instrumentales. Ainsi, ce prisme tend à affirmer le biais de percevoir des tensions entre acteurs organisationnels comme un conflit entre personnes réalistes et personnes idéalistes. Il empêche plutôt d'entrevoir la possibilité que les tensions peuvent découler d'une conception radicalement différente de la meilleure manière de réaliser les fonctions organisationnelles.

## 9 Conclusion générale

Cette recherche avait comme but de mettre à l'épreuve la proposition coopérative comme une forme d'organisation mettant en valeur l'agentivité des travailleurs. Bien qu'une capacité d'agir par rapport à l'organisation et à l'activité ne puisse pas être postulée au sein d'une coopérative de travailleurs, l'étude des entreprises sélectionnées a démontré qu'une conciliation entre organisation et agentivité est possible. On a mis en évidence une rationalité du commun sur laquelle les acteurs organisationnels s'appuient lors de leur travail d'organisation. Cette rationalité organisationnelle permet d'obtenir une performance collective tout en maintenant un degré élevé d'agentivité des travailleurs. Elle est fondée sur une conception de l'entreprise et de l'organisation qui met au cœur de la réalisation des fonctions organisationnelles, la création et le maintien d'une nous-relation, propre au collectif. En soutenant l'intérêt d'intégrer un travail du commun au travail d'organisation, elle fournit une orientation cohérente au développement d'un système organisationnel basé sur la coopération entre pairs. Ainsi, les acteurs organisationnels effectuent un travail d'organisation qui vise la distribution du pouvoir organisationnel, l'engagement de tous pour le projet, la prise en charge des tâches de production par les travailleurs de première ligne et l'encouragement de la communication directe. L'appui sur la rationalité du commun permet d'expliquer comment les travailleurs au sein des entreprises étudiées ont réussi à trouver des solutions au défi de créer et de maintenir le collectif au sein d'une entreprise.

L'organisation au sens large est conçue comme un outil des travailleurs pour réaliser un projet partagé. Bien qu'une distribution égale du pouvoir organisationnel ne soit pas requise, leur façon d'organiser ne nécessite pas un assujettissement aux décisions prises par d'autres personnes. Au contraire, elle est basée sur l'alignement direct entre pairs ainsi que sur l'alignement des actions individuelles à l'accord collectif. En faisant partie du collectif, les travailleurs individuels participent activement aux processus qui aboutissent à l'accord collectif. Il convient de rappeler que celui-ci ne requiert pas nécessairement une unanimité. L'obtention d'un accord collectif, qui implique une obligation mutuelle, est facilitée par des espaces de délibération, par une égalité formelle de pouvoir, par l'intérêt de chaque travailleur à la réussite du projet et par la conscience qu'une désintégration du collectif porte atteinte à cette réussite.

Cette façon d'organiser va de pair avec une prise en charge de l'activité de travail par chacun. Chaque travailleur a l'incitatif et les moyens de négocier l'exercice de son métier et de coordonner ses activités avec les autres. Bien que personne ne soit libre de faire ce qu'il veut, chacun a une maîtrise sur le contenu et le sens de leur travail en co-définissant, avec ses collègues, les finalités et les moyens de sa réalisation. Sa capacité d'agir n'est pas limitée

à la dimension du gouvernement et du projet de l'entreprise. En fait, elle s'étend à toutes les dimensions de l'organisation.

La revisite de la question de la conciliation entre organisation et agentivité a ainsi conduit à une vision plus optimiste sur la possibilité de sa réalisation, sans pour autant nier la difficulté de trouver des solutions pour certaines des épreuves rencontrées. La coopération entre pairs au sein d'une entreprise ne semble ni dépendre de valeurs altruistes ni être prédéterminée par des facteurs contextuels donnés. Elle ne requiert pas non plus une distribution du pouvoir organisationnel égale ou une unanimité pour toutes les décisions. Cependant, l'intérêt des travailleurs dans un projet partagé et un esprit de coopération ne sont pas suffisants pour la réalisation des fonctions organisationnelles. Cette recherche démontre l'importance capitale du travail d'organisation dans toutes les dimensions de l'entreprise : sur le plan de l'organisation au sens strict, mais aussi sur le plan de l'activité et du gouvernement. Le travail d'organisation vise à une organisation qui permet de créer le collectif et qui ne porte pas atteinte au collectif des travailleurs. Le plus encourageant est la découverte du grand nombre et de la diversité des solutions organisationnelles développées au sein des entreprises étudiées. Ce qui en ressort avant tout est le potentiel créatif des acteurs organisationnels qui s'appuient sur la rationalité du commun. En effet, une confiance dans la force organisationnelle du collectif peut être considérée comme un facteur qui influence fortement leur capacité à mettre en œuvre une organisation qui ne porte pas atteinte à l'agentivité des travailleurs.

Comme dans toute recherche, plusieurs limites peuvent être identifiées. Premièrement, l'analyse des raisonnements des informateurs conjointement avec l'analyse des structures organisationnelles, ayant abouti au constat que la plupart des informateurs s'appuient sur une rationalité organisationnelle distincte de la rationalité managériale, ne permet pas d'affirmer avec certitude l'application conséquente de cette rationalité au sein des entreprises individuelles. Les entretiens ont permis de brosser le tableau d'une organisation alternative et de découvrir les rouages d'un système cohérent qui sous-tend les activités organisationnelles. Désormais, il sera intéressant d'étudier plus en détail les explications, raisonnements, justifications et pratiques de plusieurs acteurs au sein d'une même entreprise. Ainsi, on pourrait découvrir des nuances et tensions dans leurs conceptions d'organiser. Et comprendre plus en profondeur, pour chaque question d'organisation abordée dans cette étude, pourquoi une solution organisationnelle plutôt qu'une autre est retenue et quelles en sont les conséquences. Une étude comparative peut ensuite explorer les liens précis entre le dispositif organisationnel mobilisé et l'agentivité des travailleurs. Ceci inclut l'étude des implications de chaque mode de distribution du pouvoir organisationnel sur la capacité d'agir des personnes et sur le travail du commun à réaliser. Une telle étude

peut également contribuer davantage à l'identification des faiblesses et des aspects négligés lors de l'application de la rationalité organisationnelle du commun. Il serait aussi utile de suivre les entreprises dans la durée. Bien qu'on dispose d'un certain nombre d'informations sur les évolutions, une étude longitudinale permettrait de décortiquer davantage les processus à la base des changements d'une forme d'organisation à une autre, y compris d'un mode de distribution de pouvoir organisationnel à un autre. Aussi les processus d'affaiblissement et de renforcement du collectif, et le basculement d'une organisation coopérative vers une organisation managériale peuvent être étudiés de manière plus approfondie.

Une deuxième limite concerne la validation incomplète de l'hypothèse de la rationalité du commun comme explication pour la réussite d'une organisation qui concilie agentivité et performance collective. Alors que le matériau empirique confirme cette hypothèse comme plausible, une recherche comparative conçue pour la tester renforcerait sa validité théorique. Il serait par exemple intéressant de suivre l'évolution organisationnelle d'un nombre de coopératives de travailleurs nouvellement créées et dont les initiateurs s'appuient ou non sur la rationalité du commun.

Une troisième limite est liée à la contradiction apparente entre l'affirmation que la rationalité du commun permet de remplir les fonctions organisationnelles nécessaires pour la réussite d'un projet d'entreprise et le fait que relativement peu d'entreprises existent où le travail du commun prend une place prépondérante dans toutes les dimensions de l'entreprise. Des facteurs financiers, législatifs et institutionnels jouent sans doute un rôle en ce qu'ils ne fournissent pas un environnement propice à la fondation et au développement des entreprises coopératives. Cependant, la portée des résultats de cette recherche dépend de deux hypothèses qui restent à tester. D'abord, l'hypothèse que la performance collective qui peut être atteinte par un collectif est réellement suffisante pour répondre aux besoins économiques d'une grande partie des travailleurs. Ensuite, l'hypothèse que l'emprise d'une idéologie managériale, et les comportements et attitudes inculqués dans le monde de l'entreprise et du travail, jouent un rôle majeur dans l'explication de cette rareté relative.

Les contributions de cette recherche se situent par rapport à deux champs de recherche : les coopératives de travailleurs et la capacité d'agir des travailleurs. En ce qui concerne la compréhension du fonctionnement des coopératives de travailleurs, Jaumier (2017, 235) a préconisé l'étude des pratiques organisationnelles ancrées dans l'expérience quotidienne des travailleurs en complément au focus prédominant sur le gouvernement de l'entreprise. En effet, plusieurs enseignements ont été tirés de cette démarche. Premièrement, on a mis en évidence que la recherche d'une organisation appropriée du point de vue de l'agentivité des travailleurs, ne doit pas viser un modèle particulier, mais une mise en œuvre des arrangements préservant et faisant vivre une nous-relation entre travailleurs.

Deuxièmement, l'identification des grandes lignes d'un fonctionnement coopératif a rendu concret une réelle alternative à la rationalité managériale. Plutôt que de voir une coopérative de travailleurs comme opérant dans la tension entre agentivité/démocratie et efficacité, il est maintenant aussi possible de percevoir le collectif comme une réponse aux défis économiques. Les résultats donnent aussi lieu à l'appréciation des solutions qui ne sont pas nécessairement idéales, mais qui sont satisfaisantes au vu des épreuves rencontrées. Troisièmement, cette recherche a contribué à une lecture de différences en termes de distribution de pouvoir. On a fait un pas pour préciser les indicateurs qui permettent de différencier des modes de distribution du pouvoir qui restent inscrits dans le cadre d'un fonctionnement coopératif, et de constater quand le mode d'organisation sort d'un fonctionnement coopératif. Ces indicateurs contribuent aussi à l'observation des évolutions dans les pratiques organisationnelles. Ils peuvent également aider à formuler une critique plus nuancée et fondée, que la critique simple qui assimile la présence d'inégalités de pouvoir à un échec de l'initiative coopérative. Quatrièmement, une perspective se dessine pour le maintien d'un fonctionnement coopératif dans des entreprises variées. L'idée que des facteurs comme le type de l'activité ou la composition des travailleurs rendent inévitable la substitution d'un tel fonctionnement par un gouvernement et management participatif est à réviser. Plutôt que de suggérer un abandon, cette étude souligne l'importance d'un travail d'organisation conséquent qui souvent implique la recherche des solutions organisationnelles originales. Enfin, en apportant des éléments pour un paradigme d'organisation alternatif, cette recherche pourrait contribuer au développement d'un champ de recherche focalisé sur l'organisation du travail en commun, de manière similaire aux sciences du management.

Les contributions aux recherches sur la capacité d'agir des travailleurs se situent également sur plusieurs plans. Un premier enseignement pour le développement d'une organisation capacitante est l'intérêt de réfléchir à la distribution du pouvoir à chaque niveau de l'entreprise, même quand le gouvernement ne se trouve pas formellement entre les mains des travailleurs. Cette recherche a montré que si les conditions pour l'existence d'une nous-relation ne sont pas remplies dans un domaine, des tensions et des contradictions émergent et portent atteinte au collectif. Un travail du commun compensatoire peut cependant empêcher sa dissolution. Sans cela, l'exercice des fonctions organisationnelles peut pâtir d'un conflit entre rationalité du commun et rationalité managériale. Avec la clarification des conditions organisationnelles pour une agentivité élevée au niveau de l'activité du travail, la recherche apporte aussi des éléments aux mises en garde de nombreux chercheurs contre les discours managériaux centrés sur l'émancipation, la 'responsabilisation', l'autonomie ou la 'liberté' des travailleurs. Un deuxième enseignement consiste en une affirmation qu'un autre rapport au travail et à l'entreprise est possible, sans pour autant nier la fragilité des processus de (re)socialisation des personnes. Le changement de l'organisation pour valoriser



l'agentivité des travailleurs entraîne l'apprentissage de nouvelles compétences et attitudes, ce qui n'est pas facile ni confortable pour tout le monde. Cependant, ce désagrément semble en grande partie temporaire quand les conditions propices pour une réelle agentivité sont en place. Certes, une capacité d'agir élevée n'est pas du tout synonyme d'absence de contraintes, mais elle permet au travailleur d'agir sur le monde qui l'entoure à travers ses activités exercées en coopération avec ses collègues.

Enfin, il est aussi espéré que les résultats de cette recherche puissent contribuer à un corpus de pensée organisationnelle alternatif à la rationalité managériale qui occupe une place centrale au sein de la société aujourd'hui. L'explicitation d'une autre rationalité organisationnelle en combinaison avec la présentation d'un travail d'organisation original déjà réalisé au sein de certaines entreprises pourraient servir d'outils à ceux qui sont convaincus que l'agentivité au travail ne doit pas rester confinée à un nombre limité d'entreprises et de personnes.

# Bibliographie

- Abrahamsson, Bengt. 1993. *Why Organizations? How and Why People Organize*. Newbury Park, California: Sage Publications.
- Albareda, Laura, et Alejo Jose G. Sison. 2020. « Commons Organizing: Embedding Common Good and Institutions for Collective Action. Insights from Ethics and Economics ». *Journal of Business Ethics* 166 (4): 727-43.
- Alvesson, Mats, et Dan Kärreman. 2011. *Qualitative research and theory development: mystery as method*. Los Angeles: SAGE.
- Ameel, Dirk, Rudi Bollen, Joris De Wortelaer, Kristel Maasen, Peter Tierens, Nora Timmermans, Muriël Wouters, et Johann Wuestenberg. 2015. *De werkerscoöperatie: het ondernemerschap herbekeken*. Leuven: Acco.
- Anzieu, Didier, et Jacques-Yves Martin. 2017. *La dynamique des groupes restreints*. Paris: Presses Universitaires de France.
- Appay, Beatrice. 2012. « De l'autonomie émancipatrice à l'injonction d'autonomie ». *Vie sociale* 1 (1): 29.
- Archer, Margaret. 2002. « Realism and the Problem of Agency ». *Alethia* 5 (1): 11-20.
- Archer, Margaret. 2000. *Being human: the problem of agency*. Cambridge, U.K. ; New York: Cambridge University Press.
- Archer, Margaret. 2003. *Structure, agency, and the internal conversation*. Cambridge, UK ; New York: Cambridge University Press.
- Archer, Margaret. 2007. *Making our way through the world: human reflexivity and social mobility*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Archer, Margaret. 2013. « Morphogenic society: Self-government and self-organization as misleading metaphors ». In *Social morphogenesis*, édité par Margaret Archer, 145-64. Dordrecht: Springer.
- Archer, Margaret. 2016. « Reconstructing Sociology: The Critical Realist Approach ». *Journal of Critical Realism* 15 (4): 425-31.
- Argyris, Chris. 1957. « The Individual and Organization: Some Problems of Mutual Adjustment ». *Administrative Science Quarterly* 2 (1): 1-24.
- Argyris, Chris. 1998. « Empowerment: The Emperor's New Clothes ». *Harvard Business Review* 76 (3): 98-105.
- Arnoud, Justine, et Pierre Falzon. 2013. « Changement organisationnel et reconception de l'organisation : des ressources aux capacités ». *Activités* 10 (2): 109-30.

- Atzeni, M., et P. Ghigliani. 2007. « Labour Process and Decision-Making in Factories under Workers' Self-Management: Empirical Evidence from Argentina ». *Work, Employment & Society* 21 (4): 653-71.
- Aufrère, Laura, Philippe Eynaud, Olivier Gauthier, et Corinne Vercher-Chaptal. 2019. « Entreprendre en commun(s): Une étude du processus de création d'un supermarché coopératif et participatif ». *Revue Française de Gestion* 45 (279): 83-96.
- Avril, Christelle, Delphine Serre, et Marie Cartier. 2015. *Enquêter sur le travail: concepts, méthodes, récits*. Paris: La Découverte.
- Bagla, Lusin. 2003. *Sociologie des organisations*. Paris: La Découverte.
- Bargues, Émilie, Xavier Hollandts, et Bertrand Valiorgue. 2017. « Mettre en œuvre une gouvernance démocratique suite à une reprise en SCOP : Une lecture en termes de travail institutionnel ». *Revue Française de Gestion* 43 (263): 31-50.
- Barreto, Thomas. 2011. « Penser l'entreprise Coopérative : Au-Delà Du Réductionnisme Du Mainstream ». *Annals of Public and Cooperative Economics* 82 (2): 187-216.
- Basterretxea, Imanol, Iñaki Heras-Saizarbitoria, et Aitziber Lertxundi. 2019. « Can Employee Ownership and Human Resource Management Policies Clash in Worker Cooperatives? Lessons from a Defunct Cooperative ». *Human Resource Management* 58 (6): 585-601.
- Bernstein, Paul. 1976. « Necessary Elements for Effective Worker Participation in Decision Making ». *Journal of Economic Issues* 10 (2): 490-522.
- Bernstein, Paul. 1980. *Workplace democratization, its internal dynamics*. New Brunswick, N.J: Transaction Books.
- Bevort, Antoine. 2013. « De Taylor au néo-management : quelle participation des salariés ? » *Participations* 5 (1): 33.
- Bilke, Uli. 2010. « Does Cooperation Equal Utopia? A qualitative study of the organisational cultures of three worker cooperatives in the San Francisco Bay Area ». Research report. London School of Economics and Political Sciences, Institute of Social Psychology. <http://institute.coop/resources/does-cooperation-equal-utopia>.
- Bollier, David, et Silke Helfrich. 2019. *Free, Fair, and Alive: The Insurgent Power of the Commons*. New Society Publishers.
- Borzeix, Anni, Julien Charles, et Bénédicte Zimmermann. 2015. « Réinventer le travail par la participation. Actualité nouvelle d'un vieux débat ». *Sociologie du Travail* 57 (1): 1-19.
- Bouillon, Jean-Luc, Sylvie Bourdin, et Catherine Loneux. 2007. « De la communication organisationnelle aux « approches communicationnelles » des organisations : glissement paradigmatique et migrations conceptuelles ». *Communication et organisation*, n° 31 (juillet): 7-25.

- Boullier, Camille, et Clément Ruffier. 2021. « Autogestion et entreprises libérées : une réappropriation en trompe-l'œil ? » *Mouvements* n° 106 (2): 145-52.
- Braverman, Harry. 1974. *Labor and monopoly capital: the degradation of work in the twentieth century*. New York: Monthly Review Press.
- Breines, Wini. 1980. « Community and Organization: The New Left and Michels' "Iron Law" ». *Social Problems* 27 (4): 419-29.
- Brière, Thibaud. 2017. « Les expériences de libération sous contrôle: Réflexions sur une nouvelle velléité de démocratie dans l'entreprise ». *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels* XXIII (56): 265-282.
- Brun, Jean-Pierre, et Ninon Dugas. 2005. « La reconnaissance au travail : analyse d'un concept riche de sens ». *Gestion* 30 (2): 79-88.
- Burkitt, Ian. 2016. « Relational Agency: Relational Sociology, Agency and Interaction ». *European Journal of Social Theory* 19 (3): 322-39.
- Castoriadis, Cornelius. 1975. *L'Institution imaginaire de la société*. Seuil. Paris.
- Charmettant, Hervé, Olivier Boissin, Jean-Yves Juban, Nathalie Magne, et Yvan Renou. 2015. « Les Scop : quels modèles d'entreprises ? des entreprises modèles ? Rapport final d'études sur les relations sociales au sein des Scop. Les enseignements d'une enquête de terrain en Rhône-Alpes ». <https://projetscop.blogspot.com/>.
- Charmettant Hervé, Olivier Boissin, Jean-Yves Juban, Nathalie Magne, et Yvan Renou. 2017. « Les pouvoirs de transformation des Scop : entreprises et territoires ». Rapport d'études projet SCOP. Grenoble: Université Grenoble Alpes - URSCOP Auvergne Rhône-Alpes. <https://projetscop.blogspot.com/>.
- Charmettant, Hervé, Jean-Yves Juban, Nathalie Magne, Yvan Renou, et Guillaume Valet. 2013. « La qualité des relations sociales au sein des SCOP: premiers enseignements d'une enquête en Rhône-Alpes ». <https://projetscop.blogspot.com/>.
- Cheney, George. 1995. « Democracy in the workplace: Theory and practice from the perspective of communication ». *Journal of Applied Communication Research* 23 (3): 167-200.
- Chiapello, Ève, et Patrick Gilbert. 2013. *Sociologie des outils de gestion: introduction à l'analyse sociale de l'instrumentation de gestion*. Paris: La Découverte.
- CICOPA. 2005. « Déclaration mondiale sur le travail associé coopératif ». CICOPA. <https://www.cicopa.coop/fr/>.
- Clot, Yves. 2008. *Travail et pouvoir d'agir*. Travail humain. Paris: Presses universitaires de France.
- Clot, Yves. 2010. *Le travail à cœur: pour en finir avec les risques psychosociaux*. Cahiers libres. Paris: La Découverte.

- Clot, Yves. 2019. « Prendre ses responsabilités ? De la santé au droit ». *Sociologie du travail* [en ligne] 61 (2), 12p.
- Clot, Yves, et Michel Gollac. 2014. *Le travail peut-il devenir supportable?* Paris: Colin.
- Coninck, Frédéric de. 2014. « Du post-taylorisme à l'effritement des organisations ». *Travail et Emploi*, n° 100: 139-49.
- Cooren, François. 2015. *Organizational discourse: communication and constitution*. Cambridge, UK ; Malden, MA: Polity Press.
- Cornelissen, J. P., R. Durand, P. C. Fiss, J. C. Lammers, et E. Vaara. 2015. « Putting Communication Front and Center in Institutional Theory and Analysis ». *Academy of Management Review* 40 (1): 10-27.
- Cornforth, Chris. 1995. « Patterns of Cooperative Management: Beyond the Degeneration Thesis ». *Economic and Industrial Democracy* 16 (4): 487-523.
- Coule, Tracey M., et Carole Bain. 2021. *Organizing logics, nonprofit management and change: rethinking power, persuasion and authority*. Routledge studies in the management of voluntary and non-profit organizations. New York: Routledge.
- Coutinho, James. 2016. « Workplace Democracy, well-being and political participation ». Doctorat, Manchester: University of Manchester.
- Coutrot, Thomas. 2002. *Critique de l'organisation du travail*. Paris: La Découverte.
- Coutrot, Thomas. 2018. *Libérer le travail: pourquoi la gauche s'en moque et pourquoi ça doit changer*. Paris: Éditions du Seuil.
- Crawford, Matthew B. 2010. *Shop Class as Soulcraft: An Inquiry into the Value of Work*. New York: Penguin Books.
- Crozier, Michel, et Erhard Friedberg. 1977. *L'acteur et le système: les contraintes de l'action collective*. Sociologie politique. Paris: Éditions du Seuil.
- Cukier, Alexis. 2018. *Le travail démocratique*. Actuel Marx. Confrontations. Paris: PUF.
- Cultiaux, John, et Xavier Léon. 2019. « Les jeux de pouvoir dans l'entreprise libérée ». *Nouvelle revue de psychosociologie*, n° 27: 109-24.
- Dardot, Pierre, et Christian Laval. 2015. *Commun: essai sur la révolution au XXIe siècle*. Paris: La Découverte.
- Daudigeos, Thibault, Tim Edwards, Stéphane Jaumier, Vincent Pasquier, et Hélène Picard. 2021. « Elusive Domination and the Fate of Critique in Neo-Participative Management: A French Pragmatist Approach ». *Organization Studies* 42 (3): 453-71.
- Davis, Peter. 2017. « Ethical Agency Contracts as a Basis for Co-Operative Management and Leadership ». *European Conference on Management, Leadership & Governance*, 59-66.
- De Angelis, Massimo. 2017. *Omnia Sunt Communia: On the Commons and the Transformation to Postcapitalism*. London: Zed Books.

- De Moor, Tine. 2008. « The Silent Revolution: A New Perspective on the Emergence of Commons, Guilds, and Other Forms of Corporate Collective Action in Western Europe ». *International Review of Social History* 53 (S16): 179-212.
- De Moor, Tine. 2015. *The dilemma of the commoners: understanding the use of common-pool resources in long-term perspective*. Political economy of institutions and decisions. New York, NY: Cambridge University Press.
- Desreumaux, Alain, et Jean-Pierre Brechet. 2013. « L'entreprise comme bien commun ». *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme(s) & Entreprise* 7 (3): 77.
- Detchessahar, Mathieu. 2003. « L'avènement de l'entreprise communicationnelle ». *Revue française de gestion*, n° 1: 65-84.
- Detchessahar, Mathieu. 2019. « L'énigme de la responsabilité dans les organisations : l'enjeu du dialogue ». *Sociologie du travail* 61 (2): 1-11.
- Diefenbach, Thomas. 2020. *The democratic organisation: democracy and the future of work*. Routledge studies in management, organizations and society. New York, NY: Routledge/Taylor & Francis Group.
- Dohet, Julien. 2018. « Le mouvement coopératif : histoire, questions et renouveau ». *Courrier hebdomadaire du CRISP* 5 (2370-2371): 5-58.
- Donati, Pierpaolo. 2015. « Manifesto for a Critical Realist Relational Sociology ». *International Review of Sociology* 25 (1): 86-109.
- Donati, Pierpaolo. 2016. « The 'Relational Subject' According to a Critical Realist Relational Sociology ». *Journal of Critical Realism* 15 (4): 352-75.
- Donati, Pierpaolo, et Margaret Scotford Archer. 2015. *The relational subject*. Cambridge, United Kingdom: Cambridge University Press.
- Dubreuil, Hyacinthe. 1951. « Industrial Organisation on the Basis of Autonomous Groups ». *International Labour Review* 64 (4): 285-302.
- Dujarier, Marie-Anne. 2015. *Le management désincarné: enquête sur les nouveaux cadres du travail*. Paris: la Découverte.
- Ellerman, David. 1976. « On the legal structure of workers' cooperatives ». *Paper*. Cambridge, Massachussets.
- Ellerman, David. 1984. « Worker cooperatives: The question of legal structure ». In *Workers cooperatives in America*, édité par Robert Jackall et Henry M. Levin, 275-301. Berkely: University of California Press.
- Ellerman, David. 1999. « The Democratic Firm: An Argument based on Ordinary Jurisprudence ». *Journal of Business Ethics*, n° 21: 111-24.
- Ellerman, David. 2016. « Worker Cooperatives as Based on First Principles ». *Journal of Entrepreneurial and Organizational Diversity* 5 (1): 20-32.

- Fabri, Éric. 2016. « Socialisme et utopie: L'autonomie de Fourier à Castoriadis ». *Tumultes* 47 (2): 109.
- Fairclough, Norman. 2005. « Discourse analysis in organizational studies: the case for critical realism ». *Organization Studies*, n° 25: 915-39.
- Fallery, Bernard. 2016. « Du logiciel libre au management libre : coordination par consensus et gouvernance polycentrique ». *Management & Avenir* 90 (8): 127-150.
- Falzon, Pierre. 2005. « Ergonomics, knowledge development and the design of enabling environments ». *Proceedings of the Humanizing Work and Work Environment HWWE'2005 Conference*, December 10-12 Guwahati, India, 1-8.
- Ferreras, Isabelle, Julie Battilana, et Dominique Méda. 2020. *Le manifeste travail: démocratiser, démarchandiser, dépolluer*. Paris: Editions du Seuil.
- Fleetwood, Steve. 2005. « Ontology in Organization and Management Studies: A Critical Realist Perspective ». *Organization* 12 (2): 197-222.
- Fleming, Peter, et Andre Spicer. 2003. « Working at a Cynical Distance: Implications for Power, Subjectivity and Resistance ». *Organization* 10 (1): 157-79.
- Fletcher, Amber J. 2017. « Applying Critical Realism in Qualitative Research: Methodology Meets Method ». *International Journal of Social Research Methodology* 20 (2): 181-94.
- Follett, Mary Parker. 1949. *Freedom and Co-ordination: Lectures in business organization*. New York: Management Publications Trust Limited.
- Fournier, Valérie. 2013. « Commoning: on the social organisation of the commons ». *M@n@gement* 16 (4): 433-53.
- Friedberg, Erhard. 1997. *Le pouvoir et la règle: dynamiques de l'action organisée*. 2. édition revue et complétée. Points Essais 341. Paris: Éditions du Seuil.
- Friedberg, Erhard. 2019. « Purposive Action Is a Genuinely Sociological Perspective ». *Advances in Sciences and Humanities* 5 (6): 171-79.
- Fryer, Tom. 2022. « A Critical Realist Approach to Thematic Analysis: Producing Causal Explanations ». *Journal of Critical Realism* 21 (4): 365-84.
- Gand, Sébastien, et Mathias Béjean. 2007. « Les difficultés des entreprises démocratiques face au management: enjeux et modalités de conception de fonctions managériales originales ». *16ème Conférence Internationale de Management Stratégique (AIMS)*, 6-7 Juin 2007, Montréal.
- Gand, Sébastien, et Mathias Béjean. 2013. « Organizing sustainable democratic firms: processes of regeneration as the design of new models of cooperation ». *13th Annual Conference of the European Academy of Management, EURAM 2013*, 30 p.
- Getz, Isaac, et Brian M. Carney. 2012. *Liberté & Cie: quand la liberté des salariés fait le bonheur des entreprises*. Paris: Fayard.

- Gibson-Graham, J.K. 2008. « Diverse Economies: Performative Practices for 'other Worlds' ». *Progress in Human Geography* 32 (5): 613-32.
- Gilbert, Margaret. 1989. *On social facts*. International library of philosophy. London ; New York: Routledge.
- Gilbert, Patrick, Nathalie Raulet-Croset, et Ann-Charlotte Teglborg. 2020. « Quelles formes de contrôle dans l'entreprise libérée? Deux études de cas ». *RIMHE: Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise* n°40 (3): 3.
- Gilbert, Patrick, Ann-Charlotte Teglborg, et Nathalie Raulet-Croset. 2017. « L'entreprise libérée, innovation radicale ou simple avatar du management participatif ? » *Annales des Mines - Gérer et comprendre* 127 (1): 38-49.
- Gilbert, Yves. 2015. « Penser l'empowerment, la participation ou l'activation: la lente et difficile émergence du concept d'acteur en sociologie ». *Sciences et Actions Sociales*, n° 1: 1-23.
- Godelier, Éric. 2006. *La culture d'entreprise*. Repères 410. Paris: la Découverte.
- Grey, Christopher. 1999. « 'We Are All Managers Now'; 'We Always Were': On the Development and Demise of Management ». *Journal of Management Studies* 36 (5): 561-85.
- Guttman, Alexandre. 2021. « Commons and Cooperatives: A New Governance of Collective Action ». *Annals of Public and Cooperative Economics* 92 (1): 33-53.
- Hardin, Garrett. 1968. « The Tragedy of the Commons ». *Science* 162 (3859): 1243-48.
- Hardt, Michael, et Antonio Negri. 2009. *Commonwealth*. Cambridge, Massachusetts : Belknap Press of Harvard University Press.
- Hatch, Mary Jo. 2011. *Organizations: A Very Short Introduction*. Very Short Introductions 264. Oxford: Oxford Univ. Press.
- Herepath, Andrea. 2014. « In the Loop: A Realist Approach to Structure and Agency in the Practice of Strategy ». *Organization Studies* 35 (6): 857-79.
- Hodson, Randy. 2001. *Dignity at work*. Cambridge : Cambridge University Press.
- Hoffmann, Elizabeth A. 2016. « Emotions and Emotional Labor at Worker-Owned Businesses: Deep Acting, Surface Acting, and Genuine Emotions: Emotions and Emotional Labor at Worker-Owned Businesses ». *The Sociological Quarterly* 57 (1): 152-73.
- Huens, Véronique. 2014. « Les coopératives de travailleurs associés: pratiques belges et enjeux ». Monceau-sur-Sambre: SAW-B.
- Jaumier, Stéphane. 2017. « Preventing Chiefs from Being Chiefs: An Ethnography of a Co-Operative Sheet-Metal Factory ». *Organization* 24 (2): 218-39.



- Jaumier, Stéphane. 2020. « Why does the study of alternative organizations (so badly) need anthropology? » In *The Routledge Companion to Anthropology and Business*, édité par Raza Mir et Anne-Laure Fayard. New York: Routledge.
- Jaumier, Stéphane, Thibault Daudigeos, Isabelle Huault, et Vincent Pasquier. 2019. « La démocratie organisationnelle autrement: L'exemple des hiérarchies à domination inversée ». *Revue Française de Gestion* 45 (278): 19-36.
- Jones, Derek C. 1975. « British Producer Cooperatives and the Views of the Webbs on Participation and Ability to Survive ». *Annals of Public and Cooperative Economics* 46 (1): 23-44.
- Kaswan, Mark J. 2019. « Happiness theory and worker cooperatives: A critique of the alignment thesis ». *Journal of Labour and Society*, 1-24.
- Kaswan, Mark J. s.d. « Happiness, worker cooperatives, and the alignment of self- and social interest ». Conference paper. University of Texas, Brownsville.
- Kaufmann, Jean-Claude, et François de Singly. 2008. *L'entretien compréhensif*. Paris: A. Colin.
- Kuipers, Herman, Pierre van Amelsvoort, et Eric-Hans Kramer. 2012. *Het nieuwe organiseren: alternatieven voor de bureaucratie*. Leuven: Acco.
- Lallement, Michel, et Bénédicte Zimmermann. 2019. « Tous responsables ? Transformations du travail, métamorphoses de la responsabilité ». *Sociologie du travail* [en ligne] 61 (2), 15p.
- Laloux, Frederic. 2014. *Reinventing Organizations*. Brussels: Nelson Parker.
- Langmead, Kiri. 2017. « Challenging the Degeneration Thesis: The Role of Democracy in Worker Cooperatives? » *Journal of Entrepreneurial and Organizational Diversity* 5 (1): 79-98.
- Le Texier, Thibault. 2016. *Le maniement des hommes: essai sur la rationalité managériale*. Paris: La Découverte.
- Leach, Darcy K. 2005. « The Iron Law of What Again? Conceptualizing Oligarchy Across Organizational Forms ». *Sociological Theory* 23 (3): 312-37.
- Lejeune, Christophe. 2016. *Manuel d'analyse qualitative: analyser sans compter ni classer*. Louvain-la-Neuve: De Boeck.
- Léonard, Évelyne. 2015. *Gérer les personnes et l'ordre social dans l'entreprise*. Bruxelles: De Boeck.
- Linhart, Danièle. 1994. *La modernisation des entreprises*. Repères 152. Paris: La Découverte.
- Linhart, Danièle. 2015. *La comédie humaine du travail: de la déshumanisation taylorienne à la sur-humanisation managériale*. Toulouse: Erès.
- Lipset, Seymour Martin. 1952. « Democracy in Private Government : A Case Study of the International Typographical Union ». *British Journal of Sociology*, n° 3: 47-58.

- Lipset, Seymour Martin, Martin A. Trow, James Samuel Coleman, et Clark Kerr. 1956. *Union democracy: The internal politics of the International Typographical Union*. Glencoe, Illinois: Free Press.
- Lorino, Philippe. 2013. « L'activité collective, processus organisant : un processus discursif fondé sur le langage pragmatiste des habitudes ». *Activités* 10 (1): 221-42.
- Maasen, Kristel, et Karel Verhaeghe. 2015. « Samen werken en ondernemen in Vlaanderen: het potentieel van werkerscoöperaties ». Bruxelles: Febecoop.
- Magne, Nathalie. 2019. « Inégalités justes et injustes : les salaires dans les SCOP ». *Revue Française de Socio-Économie* 23 (2): 141-60.
- Mair, Johanna, Julie Battilana, et Julian Cardenas. 2012. « Organizing for Society: A Typology of Social Entrepreneurial Models ». *Journal of Business Ethics* 111 (3): 353-73.
- Martin, Lee, Nick Wilson, et Steve Fleetwood. 2014. « Organizing for Alternative Futures: From the Philosophy of Science to the Science of Human Flourishing ». *Journal of Critical Realism* 13 (3): 225-32.
- Martinot, Delphine. 2016. « Le soi en psychologie sociale ». In *Identité(s). L'individu, le groupe, la société*, par Catherine Halpern, 37-45. Auxerre: Éditions Sciences Humaines.
- Marty, Marie-Odile, Pierre Richard, Renaud Sainsaulieu, et Pierre Eric Tixier. 1978. « Autogestion et fonctionnement collectif ». *Autogestion et socialisme : études, débats, documents* 41 (1): 181-200.
- Marzano, Michela. 2010. *Extension du domaine de la manipulation: de l'entreprise à la vie privée*. Paris: Bernard Grasset.
- Maxwell, Joseph A. 2012. *A Realist Approach for Qualitative Research*. Thousand Oaks, California: Sage publications.
- McCabe, Darren. 2007. *Power at Work: How Employees Reproduce the Corporate Machine*. London: Routledge.
- McGovern, Patrick. 2010. « The Young Lipset on the Iron Law of Oligarchy: A Taste of Things to Come ». *The British Journal of Sociology* 61 (janvier): 29-42.
- McPhee, Robert D. 1985. « Formal structure and organizational communication ». *Organizational communication: Traditional themes and new directions* 13: 149-78.
- McPhee, Robert D. 2004. « Text, Agency, and Organization in the Light of Structuration Theory ». *Organization* 11 (3): 355-71.
- Meister, Albert. 1974. *La participation dans les associations*. Paris: Les éditions ouvrières.
- Meyers, Joan S.M. 2006. « Workplace Democracy Comes of Age: Economic Stability, Growth, and Workforce Diversity ». In *Worker Participation: Current Research and Future Trends*, Smith, V. (Éd.), 205-37. Bingley: Emerald.

- Michels, Robert. 2014. *Les Partis politiques, essai sur les tendances oligarchiques des démocraties*. Paris: Flammarion.
- Mintzberg, Henry. 1982. *Structure et dynamique des organisations*. Paris: Editions d'Organisation.
- Mortier, Quentin, et Marc Totté. 2014. « Récit de Cherbai : une entreprise « commune ». ...*Et qu'est-ce que ça change ? Récits de l'économie sociale* 8. Monceau-sur-Sambre: SAW-B.
- Nicolas-Le Strat, Pascal. 2016. *Le travail du commun*. Saint Germain sur Ille: Éditions du Commun.
- Okhuysen, Gerardo A., et Beth A. Bechky. 2009. « Coordination in Organizations: An Integrative Perspective ». *The Academy of Management Annals* 3 (1): 463-502.
- Olson, Mancur. 1971. *The Logic of Collective Action: Public Goods and the Theory of Groups*. Harvard Economic Studies 124. Cambridge (Mass.), London: Harvard university press.
- Ostrom, Elinor. 1990. *Governing the commons: the evolution of institutions for collective action*. Cambridge ; New York: Cambridge University Press.
- Ostrom, Elinor. 2000. « Collective Action and the Evolution of Social Norms ». *Journal of Economic Perspectives* 14 (3): 137-58.
- Oudet, Solveig Fernagu. 2012. « Concevoir des environnements de travail capacitants : l'exemple d'un réseau réciproque d'échanges des savoirs ». *Formation emploi*, n° 119 (septembre): 7-27.
- Pagès, Max, Michel Bonetti, Vincent de Gauléjac, et Daniel Descendre. 2019 [1979]. *L'emprise de l'organisation*. 7e éd. Bruxelles: Éditions de l'Université de Bruxelles.
- Pailé, Pierre, et Alex Mucchielli. 2012. *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*. 3<sup>e</sup> éd. Paris: A. Colin.
- Park, Lynne Soon-Chean, et Shajimon Peter. 2022. « Application of critical realism in social work research: Methodological considerations ». *Aotearoa New Zealand Social Work* 34 (2): 55-66.
- Pasquet, Philippe, et Sébastien Liarte. 2012. « La Société Coopérative et Participative : Outil de gestion pour l'entrepreneur social ou une nouvelle hypocrisie managériale ? » *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme(s) & Entreprise* 3 (3): 3-16.
- Pastier, Kévin, et François Silva. 2019. « La démocratie dans les coopératives de travail (SCOP) : instrument d'une emprise managériale? Eléments pour une relecture honnethienne de la dégénérescence coopérative ». *Colloque international Les formes contemporaines de l'emprise. Travail, organisation, management et marché*. 12-13 septembre, Mons, Belgique.

- Pastier, Kévin, et François Silva. 2020. « Quel impératif délibératif en entreprise ? De la gestion au commun ». *Communication et organisation*, n° 57: 137-50.
- Perez, Coralie. 2014. « Le pouvoir d'agir des salariés au prisme de la formation : les promesses non tenues d'une doctrine managériale ». *Relations industrielles* 69 (1): 3-27.
- Périlleux, Anaïs, et Marthe Nyssens. 2017. « Understanding cooperative finance as a new common ». *Annals of Public and Cooperative Economics* 88 (2): 155-77.
- Petit, Johann, et Bernard Dugué. 2013a. « Quand l'organisation empêche un travail de qualité : étude de cas ». *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé*, n° 15-2, 18p.
- Petit, Johann, et Bernard Dugué. 2013b. « Structurer l'organisation pour développer le pouvoir d'agir : le rôle possible de l'intervention en ergonomie ». *Activités*, 10 (2): 210-28.
- Peuter, Greig de, et Nick Dyer-Witheford. 2010. « Commons and cooperatives ». *Affinities : A Journal of Radical Theory, Culture, and Action* 4 (1): 30-56.
- Picard, Hélène, et Gazi Islam. 2020. « 'Free to Do What I Want'? Exploring the Ambivalent Effects of Liberating Leadership ». *Organization Studies* 41 (3): 393-414.
- Pipérini, Marie-Christine. 2014. « L'autonomie ». In *Dictionnaire des Risques Psychosociaux*, Zawieja P. et F. Guarneri (Dir.), 57-62. Paris: Seuil.
- Prades, Jean-Luc, Jean-David Escanes, et Philippe Morin. 2018. « « Entreprise libérée » et sociopsychanalyse. Les obstacles à l'intervention ». *Connexions* 109 (1): 165.
- Pruvost, Geneviève. 2015. « Chantiers participatifs, autogérés, collectifs : la politisation du moindre geste ». *Sociologie du Travail* 57 (1): 81-103.
- Puranam, Phanish, Oliver Alexy, et Markus Reitzig. 2014. « What's "New" About New Forms of Organizing? » *Academy of Management Review* 39 (2): 162-80.
- Reed, Michael I. 1989. *The Sociology of Management*. New York: Harvester Wheatsheaf.
- Reichhart, Ada. 2018. « Habiter le travail. La forme de vie coopérative ». *Multitudes* 2 (71): 199-207.
- Renault, Emmanuel. 2013. « Autonomie et identité au travail ». *Travailler* 30 (2): 125-145.
- Reynaud, Jean-Daniel. 1988. « Les régulations dans les organisations: Régulation de contrôle et régulation autonome ». *Revue Française de Sociologie* 29 (1): 5-18.
- Reynaud, Jean-Daniel. 1997 [1989]. *Les règles du jeu: l'action collective et la régulation sociale*. 3e éd. Paris: A. Colin.
- Roelants, Bruno, Eum Hyungsik, et Elisa Terrasi. 2014. « Cooperatives and employment : a global report ». CICOPA. <https://www.cicopa.coop/fr/>.

- Rothschild, Joyce, et Marjukka Ollilainen. 1999. « Obscuring But Not Reducing Managerial Control: Does TQM Measure up to Democracy Standards? » *Economic and Industrial Democracy* 20 (4): 583-623.
- Rothschild, Joyce, et Raymond Russell. 1986. « Alternatives to bureaucracy: Democratic participation in the economy ». *Annual review of sociology* 12 (1): 307-28.
- Rothschild, Joyce, et J. A. Whitt. 1989. *The Cooperative Workplace: Potentials and Dilemmas of Organizational Democracy and Participation*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Rothschild-Whitt, Joyce. 1976. « Conditions Facilitating Participatory-Democratic Organizations ». *Sociological Inquiry* 46 (2): 75-86.
- Rothschild-Whitt, Joyce. 1979. « The collectivist organization: an alternative to rational-bureaucratic models ». *American Sociological Review* 44 (4): 509-27.
- Russell, Raymond. 1997. « Workplace Democracy and Organizational Communication ». *Communication Studies* 48 (4): 279-84.
- Sandberg, Jörgen, et Haridimos Tsoukas. 2011. « Grasping the Logic of Practice: Theorizing Through Practical Rationality ». *The Academy of Management Review* 36 (2): 338-60.
- Schneiberg, Marc, Marissa King, et Thomas Smith. 2008. « Social Movements and Organizational Form: Cooperative Alternatives to Corporations in the American Insurance, Dairy, and Grain Industries ». *American Sociological Review* 73 (4): 635-67.
- Schoeneborn, Dennis, S. Blaschke, F. Cooren, R. D. McPhee, D. Seidl, et J. R. Taylor. 2014. « The Three Schools of CCO Thinking: Interactive Dialogue and Systematic Comparison ». *Management Communication Quarterly* 28 (2): 285-316.
- Smith, Russell, Len Arthur, Molly Scott Cato, et Tom Keenoy. 2011. « A Narrative of Power : Tower Colliery as an Example of Worker Control through Cooperative Work Organization ». *WorkingUSA* 14 (3): 285-303.
- SPF Justice, Fednot, Graydon Belgium, et FEB. 2019. « Réforme du droit des entreprises et des sociétés: Qu'est-ce que cela change pour moi? ». <https://www.feb.be/publications/reforme-du-droit-des-entreprises-et-des-societes--quest-ce-que-cela-change-pour-moi/>
- Stacey, Ralph. 2001. *Complex responsive processes in organizations: learning and knowledge creation*. London ; New York: Routledge.
- Stacey, Ralph. 2007. « The Challenge of Human Interdependence: Consequences for Thinking about the Day to Day Practice of Management in Organizations ». *European Business Review* 19 (4): 292-302.
- Stacey, Ralph. 2011. *Strategic management and organisational dynamics: the challenge of complexity to ways of thinking about organisations*. 6th ed. Harlow, England ; New York: Financial Times Prentice Hall.

- Stacey, Ralph. 2012. *Tools and techniques of leadership and management: meeting the challenge of complexity*. London ; New York: Routledge.
- Stohl, Cynthia, et George Cheney. 2001. « Participatory Processes/Paradoxical Practices. Communication and the Dilemmas of Organizational Democracy ». *Management Communication Quarterly* 14 (3): 349-407.
- Stryjan, Yohanan. 1994. « Understanding Cooperatives: The Reproduction Perspective ». *Annals of Public and Cooperative Economics* 65 (1): 59-80.
- Taylor, James R. 1993. *Rethinking the theory of organizational communication: how to read an organization*. Norwood, N.J: Ablex Publishing Corporation.
- Terressac, Gilbert de. 1992. *Autonomie dans le travail*. Sociologie d'aujourd'hui. Paris: Presses universitaires de France.
- Terressac, Gilbert de. 2002. *Le travail: une aventure collective*. Collection Travail & activité humaine. Toulouse: Octares éditions.
- Terressac, Gilbert de. 2012. « Autonomie et travail ». In *Dictionnaire du travail*, Lallement M., A. Bevort, A. Jobert, A. Mias (Dir.), 47-53. Presses Universitaires de France.
- Thornton, Patricia H., William Ocasio, et Michael Lounsbury. 2012. *The institutional logics perspective: a new approach to culture, structure, and process*. Oxford: Oxford University Press.
- Tortia, Ermanno, et Silvia Sacchetti. 2015. « The Silver Lining of Co-operation : self-defined rules, common resources, motivations, and incentives in co-operative firms ». In *Cooperative Enterprises in Australia and Italy : comparative analysis and theoretical insights*, Jensen A., G. Patmore, E. Tortia (Éd.), 175-90. Firenze University Press
- Trouvé, Philippe. 2014. « Observer les entreprises utopiques : Un exercice d'assouplissement mental ? » *Relief*, Le travail au coeur de la formation-emploi, 45: 67-87.
- Tsoukas, Haridimos. 2017. « Don't Simplify, Complexify: From Disjunctive to Conjunctive Theorizing in Organization and Management Studies ». *Journal of Management Studies* 54 (2): 132-53.
- Ughetto, Pascal. 2018. *Organiser l'autonomie au travail: travail collaboratif, entreprise libérée, mode agile... l'activité à l'ère de l'auto-organisation*. Limoges: FYP éditions.
- Urfalino, Philippe. 2021. *Décider ensemble: la fabrique de l'obligation collective*. Les livres du nouveau monde. Paris XIXe: Éditions du Seuil.
- Valéau, Patrick. 1999. « L'autonomie conditionnelle : pratique et gestion symbolique du pouvoir dans les associations ». *Gestion 2000*, n° 2: 83-94.
- Véro, Josiane, et Bénédicte Zimmermann. 2018. « À la recherche de l'organisation capacitante : quelle part de liberté dans le travail salarié ? » *Savoirs* N° 47 (2): 131-50.

- Verstegen Ryan, Lori, et Matthew A. Rutherford. 2000. « Mary Parker Follett: Individualist or Collectivist? Or Both? » *Journal of Management History* 6 (5): 207-23.
- Vieta, Marcelo. 2010. « The Social Innovations of Autogestión in Argentina's Worker-Recuperated Enterprises: Cooperatively Reorganizing Productive Life in Hard Times ». *Labor Studies Journal* 35 (3): 295-321.
- Vieta, Marcelo. 2014. « The stream of self-determination and autogestión: Prefiguring alternative economic realities ». *Ephemera: theory & politics in organization* 14 (4): 781-809.
- Vieta, Marcelo. 2020. *Workers' Self-Management in Argentina: Contesting Neo-Liberalism by Occupying Companies, Creating Cooperatives, and Recuperating Autogestión*. Chicago, Illinois: Haymarket Books.
- Wagner, Anne Catherine. 2019. « La fabrique de l'intérêt collectif: Politiques de rémunérations et formes de solidarité sociale dans des coopératives de production ». *Terrains & travaux* 2 (35): 137-59.
- Webb, Béatrice Potter. 1891. *The co-operative movement in Great Britain*. London: S. Sonnenschein.
- Webb, Sidney, et Béatrice Potter Webb. 1920. *A Constitution for the Socialist Commonwealth of Great Britain*. London: Longmans, Green & co.
- Weil, Simone. 1934. *Réflexions sur les causes de la liberté et de l'oppression sociale*. Paris: Gallimard.
- Weinberg, Lisa. 1996. « Seeing Through Organization: Exploring the Constitutive Quality of Social Relations ». *Administration & Society* 28 (2): 177-204.
- Willmott, Hugh. 1993. « Strength Is Ignorance, Slavery Is Freedom: Managing Culture in Modern Organizations ». *Journal of Management Studies* 30 (4): 515-52.
- Wilson, David Sloan, Elinor Ostrom, et Michael E. Cox. 2013. « Generalizing the Core Design Principles for the Efficacy of Groups ». *Journal of Economic Behavior & Organization* 90: 21-32.
- Woodilla, Jill. 1998. « Workplace conversations: The text of organizing ». In *Discourse and organization*, Grant David, Tom Keenoy et Cliff Oswick (éd.), 31-50. London: SAGE Publications.
- Zanoni, Patrizia, Alessia Contu, Stephen Healy, et Raza Mir. 2017. « Post-Capitalistic Politics in the Making: The Imaginary and Praxis of Alternative Economies ». *Organization* 24 (5): 575-88.
- Zask, Joëlle. 2011. *Participer: essai sur les formes démocratiques de la participation*. Lormont: Le Bord de l'eau.

- Zilber, Tammar B. 2016. «How institutional logics matter: a bottom-up exploration». *Research in the Sociology of Organizations* 48A: 139-57.
- Zimmermann, Bénédicte. 2006. «Pragmatism and the Capability Approach: Challenges in Social Theory and Empirical Research». *European Journal of Social Theory* 9 (4): 467-84.