
La vie démocratique, un outil de prise de décision collective

*Enquête sur la délibération et la
légitimité des décisions au sein des
collectifs d'associés de SCOP*

2016

Adeline Veyret

Master 2

Développement et Expertise de l'Économie Sociale

Sous la direction de Madame Amélie Artis



DÉVELOPPEMENT
ET EXPERTISE DE L'ÉCONOMIE SOCIALE

SOLIDARITÉS, INNOVATIONS ÉCONOMIQUES ET DÉVELOPPEMENT TERRITORIAL

Remerciements

Merci aux intervenants du Master Développement et Expertise de l'économie sociale et tout particulièrement la directrice, Madame Amélie ARTIS pour ses conseils pertinents et son suivi méticuleux.

Merci ensuite à toutes les SCOP Rhônealpines et Auvergnates qui ont participé à mon enquête de terrain. Leur réactivité et leur attention ont été une ressource importante. Merci aussi à mes collègues de l'URSCOP avec qui les échanges des pauses cafés m'ont permis d'enrichir mon travail.

Merci enfin à mes proches, amis et famille, qui m'ont soutenue pendant les moments de découragement et de doute.

Sommaire

Sommaire	5
Préambule	7
Introduction générale	9
Méthodologie d'enquête de terrain	19
Chapitre 1 - La délibération comme outil de prise de décision collective	23
I / Concilier les intérêts divergents au sein de l'entreprise coopérative, de la rationalité instrumentale à la rationalité politique.	25
II / L'apport de la démocratie délibérative pour concilier des intérêts divergents au sein de l'entreprise : repenser l'origine de la légitimité de la décision	45
Chapitre 2 - Les conditions d'une délibération réussie : organiser la procédure et garantir la participation de tous	65
I / Une conception procédurale de la délibération : l'espace public, définition et limites	67
II / La démocratie délibérative comme outil de gestion en SCOP : conscientiser les freins et facteurs de la participation pour faciliter la gestion de la vie démocratique	83
Conclusion générale	99
Bibliographie	105
Annexes	111
Annexe 1 : Questionnaire	111
Annexe 2 : Grille d'observation	111
Annexe 3 : Liste des observations	111
Table des matières	115
Résumé	117

Préambule

Les six associés de la Société Coopérative Ouvrière de Production (SCOP) se rassemblent dans la pièce principale. Ils enlèvent la farine de la table et la nettoie rapidement avec une éponge. Il est 16h. Un des boulangers enlève la dernière fournée de pains et les déposent uns à uns sur une grille, prêts pour la livraison. Un collègue l'aide à finir tandis que tous les autres associés prennent place autour de la table nettoyée. Quelqu'un apporte des petits gâteaux secs, le nouveau produit qu'ils proposent dans leur épicerie. Nous n'attendons plus que l'expert comptable, qui arrive en vélo. Entre les miches de pains qui refroidissent tranquillement sur la grille et les sacs de farine, l'assemblée générale peut commencer. Le gérant sort les documents obligatoires qu'il distribue aux associés. Son délégué référent de l'Union Régionale des SCOP de Rhône-Alpes (l'URSCOP RA) l'a aidé à les préparer car il n'est pas très à l'aise avec les aspects juridiques, qu'il trouve rébarbatifs. Les associés se passent entre eux les documents : rapport de gérance, projet de résolution et rapport annexe de révision coopérative. Ils les ont déjà lus. Le rapport annexe de révision coopérative est d'ailleurs affiché en salle de pause, il présente une analyse pédagogique des comptes. Une des associés sort son repas de midi qu'elle n'a pas eu le temps de manger, un autre baille. Ses collègues le chambre gentiment et expliquent au réviseur coopératif et à l'expert comptable qu'il a commencé sa journée à 4h. Quelqu'un se lève et va préparer des cafés pour tout le monde. À son retour, le gérant prend la parole, rappelle l'ordre du jour, énumère quels documents étaient à disposition des associés et débute la lecture le rapport de gérance. Il indique les principaux événements qui se sont déroulés l'année dernière et donne des éléments prévisionnels sur la santé financière de la SCOP pour l'année en cours. L'année s'annonce à l'équilibre, bien que débouchés soient difficiles à trouver. Le gérant annonce que, après une réunion organisée la semaine dernière avec les associés, ils ont pris la décision d'arrêter de travailler avec un client particulièrement exigeant. L'expert comptable demande des précisions sur la part du chiffre d'affaires que représente ce client. 14%. Les associés ont pris leur décision, ils veulent conserver leur qualité de vie et ce client leur demande une flexibilité qu'ils ne peuvent pas offrir, en raison de leur taille. Le réviseur coopératif alerte la SCOP sur la nécessité de remplacer ce client rapidement. Chacun lance des idées sur les contreparties qui pourraient être trouvées. Le gérant note des pistes de débouchés commerciaux et l'assemblée générale se poursuit. Un des points à l'ordre du jour est la candidature d'une

nouvelle associée. Elle est présente autour de la table et a participé aux débats même si elle n'a pas le droit de vote. Les autres associés sont tous d'accord pour qu'elle rentre au capital de la SCOP. On rappelle le montant de l'engagement de souscription qui sera prélevé chaque mois sur son salaire pour augmenter sa part de détention de capital social. Elle a lu les statuts avant de prendre sa décision, elle connaît les implications. Elle gribouille quand même sur un coin de table le coût mensuel de l'engagement de souscription. 60€ par mois en moins sur son SMIC pendant 4 ans, jusqu'à atteindre 3000€ de capital social. La SCOP démarre son activité et a dû mal à trouver ses clients, elle sait quelle prend un risque, mais elle croit au projet et y travaille ardemment tous les jours. Elle rédige le chèque de 15€ à l'ordre de la SCOP. Le gérant lui donne en retour un bulletin de souscription. Elle est devenue associée. Les autres la félicite et l'assemblée générale reprend son cours. Maintenant, elle peut participer au vote. La journée de travail a été dure, elle sourit sans y croire vraiment. L'assemblée se termine rapidement, un des associés sort une bouteille de champagne pour célébrer l'évènement. Tout le monde lève son verre à la santé de la SCOP.

Introduction générale

« Les personnes juridiques peuvent être autonomes dans la seule mesure où elles peuvent se comprendre elles-mêmes, dans l'exercice de leur droits civiques, comme les auteurs précisément de ces normes auxquelles elles sont supposées obéir comme destinataires »

Habermas, J. « Sur le Droit et la démocratie. Note pour un débat », Le Débat 1997/5 (n°97), p. 44.

Depuis quelques années, le modèle actionnarial de l'entreprise fait face à une défiance croissante d'une partie de la population, jugé comme orienté vers des performances de court-terme et privilégiant les intérêts financiers des investisseurs et actionnaires au détriment de ceux des salariés. Les polémiques constantes sur les très hauts revenus, les parachutes dorés, les paradis fiscaux et les séquestrations de directeurs des ressources humaines peuvent être interprétées comme autant de symptômes de cette perte de confiance. En contre-partie une émulation se produit pour ré-inventer l'entreprise. La littérature prolifère et des concepts apparaissent (ou ré-apparaissent) : holocratie¹, entreprise libérée², management 2.0³, teal organization⁴... Ces vocables divers rassemblent des nouvelles formes d'entreprises, plus démocratiques, valorisant la participation et la considération des salariés. Très loin du taylorisme et de l'organisation pyramidale traditionnelle, l'objectif affiché par ces modèles est de réintroduire au sein de l'entreprise la confiance et la liberté des travailleurs pour démultiplier leurs capacités d'adaptation et d'innovation dans des environnements toujours plus incertains et complexes. Défendues comme libératrices par ces promoteurs, taxées d'utopiques par ces détracteurs, les débats sont animés.

¹ Robertson, Brian, *La Révolution Holoacracy : Le système de management des entreprises performantes*, trad par Christophe Billon, Paris : LEDUC.S, 2016, 256 pages.

² GETZ, Isaac, Carney Brian, *Liberté & cie : Quand la liberté des salariés fait le succès des entreprises*, trad par Odile Demange, Paris : Flammarion (Clés des champs), 2016, 483 pages.

³ Hamel, Gary, *La fin du management: inventer les règles de demain*, trad par Marie-France Pavillet, Vuibert, 2008, 249 pages.

⁴ Laloux, Frédéric, *Reinventing Organizations : Vers des communautés de travail inspirées*, trad par Philippe Blanchard, Paris : Editions Diateino, 2014, 490 pages

Ces modèles développent de nouvelles règles de gouvernance afin d'améliorer les dispositifs de participation des salariés et de permettre à toutes les parties prenantes de participer au processus décisionnel. L'enjeu étant de trouver un mode de coordination légitime au sein de la firme assurant la convergence des intérêts divergents vers un objectif commun : le développement durable du projet d'entreprise.

Ici nous abordons une notion qui nous paraît de première importance à savoir la légitimité des décisions. Ce qui est légitime est défini comme ce qui est conforme à l'équité, à la morale, à la raison, ce qui est justifié⁵. Appliqué à l'entreprise, il s'agit de la reconnaissance et de l'acceptation par le groupe des choix effectués par les responsables. Comment parvenir à légitimer les décisions ? Dans notre réflexion sur le monde de l'entreprise nous allons nous intéresser tout particulièrement au principe de rationalité, que nous supposons être la source de la légitimité des actions des individus. En postulant que les acteurs sont rationnels, nous considérons que leurs décisions ne relèvent ni d'un hasard absolu, ni d'une soumission à une autorité charismatique ou traditionnelle (Weber, 1921⁶). Nous suggérons que les acteurs ont des raisons qui motivent leurs actions et que c'est dans cette rationalité que naît la légitimité des décisions.

Nous approchons maintenant du cœur de notre sujet. Avant de l'approfondir, un retour sur les définitions des notions et objets qui vont être travaillées à l'occasion de ce mémoire s'avère nécessaire.

Les Sociétés Coopératives Ouvrières de Production (SCOP) font partie de la grande famille des coopératives. Les coopératives sont des entreprises (SA, SAS ou SARL), soumises au droit commun des sociétés et qui vendent des biens et services marchands, mais qui ont choisi une organisation particulière : un mode de gestion démocratique. La Confédération générale des SCOP (CG SCOP) définit les coopératives de cette manière : « Une coopérative est une association autonome de personnes volontairement réunies pour satisfaire leurs aspirations et besoins économiques, sociaux et culturels communs au moyen

⁵ « Légitime » dans Larousse en ligne. URL : <http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/legitime/> (consulté le 25/07/2016)

⁶ Weber, Marx, « La domination légale à direction administrative bureaucratique », dans Roger Tessier et Yvan Tellier, *Théories de l'organisation. Personnes, groupes, systèmes et environnement, chapitre 2*, pp. 23-32. Québec : Les Presses de l'Université du Québec (Changement planifié et développement des organisations), 1991, 347 pages [Ce texte a d'abord paru dans *Économie et Société*, Paris, Plon, 1971. Publication originale, posthume, 1921.]

d'une entreprise dont la propriété est collective et où le pouvoir est exercé démocratiquement.»⁷. De cette brève description, nous pouvons retenir trois mots clefs qui vont nous aider à appréhender ces organisations.

La coopérative est d'abord « une association de personne », c'est à dire qu'elle rassemble des membres qui adhèrent librement et volontairement au projet politique et entrepreneuriale portée par la coopérative. Au contraire des entreprises de capitaux, ce sont d'abord et avant tout des entreprises de personnes qui mutualisent des moyens. L'objectif économique des coopératives n'est pas la recherche du profit, mais la satisfaction des aspirations et besoins économiques, sociaux et culturels des membres, comme, par exemple, la réduction des coûts de revient ou le coût d'achat de certains produits.

Le second aspect notoire des coopératives est lié à la « propriété collective ». En effet, une partie des bénéfices est impartageable et revient à la coopérative pour financer son développement (16% minimum en SCOP). De plus, les associés ne bénéficient qu'une rémunération réduite de leur capital souscrit en échange de leur adhésion. Cette notion d'impartageabilité des réserves revient à dire qu'une société coopérative ne peut pas être revendue. Une partie des bénéfices qu'elle génère revient à la personnalité morale de la société et non à ses propriétaires. Les réserves contribuent tout au long du développement de l'entreprise à consolider ses fonds propres, assurer sa pérennité et permettre ainsi sa transmission aux générations futures de salariés. En guise de comparaison, la mise en réserve dans les SARL classiques est obligatoire à hauteur de 5% des bénéfices et cette obligation est suspendue dès que les réserves atteignent 10% du capital social. Lors d'une vente de l'entreprise, le repreneur doit souvent faire un prêt pour financer son achat, qu'il espère rembourser via les dividendes générés par les bénéfices. Dans cette structuration, c'est l'entreprise elle même qui porte le coût de son rachat.

Dernière spécificité « le pouvoir est exercé démocratiquement ». Par démocratique on entend principalement l'égalité des droits de vote non proportionnels au capital (1 associé = 1 voix) et la gouvernance exclusive des membres qui participent à l'établissement de la stratégie, à la prise de décisions et à l'élection des dirigeants. Les SCOP sont donc des sociétés de personnes, qui prônent l'égalité des individus et non des sociétés de capitaux où les droits de vote sont proportionnels à la détention de parts sociales.

⁷ « Principes coopératifs » dans site internet de la CGSCOP. URL : <http://www.les-scop.coop/sites/fr/les-scop/culture-scop/principes-cooperatifs> (consulté le 29/05/2016)

Ces entreprises coopératives défendent une vision de l'entreprise humaine, collective et démocratique. Cela fait d'eux des organisations hybrides, du fait de la juxtaposition d'un projet économique (entreprise marchande, lucrative et concurrentielle) et politique (entreprise de personne, démocratique à lucrativité limitée).

La société coopérative ouvrière de production est la seule forme de coopérative où les membres associés sont les salariés. Ils ont donc une double qualité (Vienney, 1980) : Ils sont à la fois subordonnés à leur employeur auquel ils vendent leur force de travail, et copropriétaires de l'entreprise, qui en délèguent sa gestion à un mandataire social.

Traduit sous forme juridique, ce principe impose que le capital et les droits de votes soit majoritairement détenus par des associés salariés personnes physiques (minimum 65% des droits de vote) et à la marge des associés extérieurs (maximum 35% des droits de vote ou 49% si présence d'un associé extérieur coopératif) personnes physiques ou personnes morales, coopératifs ou non coopératifs. Les associés salariés sont doublement impliqués dans la structure du fait de leur rôle productif (salarié) et politique (associé). Ainsi tous les 4 ans au plus tard, ils élisent des représentants (gérants) pour appliquer quotidiennement la stratégie choisie par le collectif. Ensuite, lors des assemblées générales annuelles ordinaires (AGO), le ou les mandataire(s) élu(s) rend(ent) des comptes aux associés sur sa (leur) gestion. La gérance doit être obligatoirement être tenue par un(e) associé(e) salarié(e), qui peut tout à fait redevenir simple salarié(e) à la fin du mandat. Enfin, le partage du profit est équitable : une part pour tous les salariés, sous forme de participation (25% minimum); une part pour les salariés associés sous forme de dividendes (33% maximum); et une part pour les réserves impartageables de l'entreprise (16% minimum).

Les associés se réunissent au minimum une fois par an lors des assemblées générales ordinaires (AGO). Comme le montre le récit introductif, l'AGO en SCOP est le lieu symbolique de la démocratie en entreprise. C'est un temps fort obligatoire qui rassemble les associés pour soumettre à leur approbation la gestion économique et financière de l'entreprise (les comptes de l'entreprise) ainsi que les grands événements intervenus au cours de l'année (rapport de gestion de la gérance) et les orientations stratégiques (affectation du résultat, élection du/des gérant/e/s, entrée et sortie d'associé...). Le mandataire social (le gérant en SARL) est donc responsable des choix de gestion effectués pendant l'année face à ses salariés, qui peuvent décider de le ré-élire ou non à l'issue de son mandat, et même de le révoquer lors de n'importe quelle AG. Tous les changements affectant la structure et ses

règles (modification des statuts, prolongement sur la dissolution ou continuation de l'activité de l'entreprise...) sont soumises à une validation en assemblée générale extraordinaire (AGE), avec un quorum et des règles de majorités plus exigeantes (décision au 3/4). Afin que les associés puissent réfléchir préalablement à leur décision et analyser la situation de la coopérative, les résolutions soumises au vote sont transmises aux associés quinze jours avant. Les associés peuvent évidemment se réunir à d'autres moments de l'année, mais la réalisation d'une AG annuelle est obligatoire pour valider les comptes, la gestion de la gérance et le respect des obligations du statut coopératif (partage des excédents nets de gestion).

Pour saisir toute l'originalité et la complexité du modèle SCOP, il faut bien noter la distinction juridique nette qui existe entre le rôle d'associé et celui de salarié. Les associés prennent des décisions sur l'orientation stratégique de l'entreprise selon les modalités définies dans les statuts. Mais hors des réunions d'associés ils reprennent leur rôle dans l'organisation productive, leur place dans la hiérarchie et sont soumis aux obligations inscrites dans leur contrat de travail.

Si les rôles d'associés et de salariés sont distincts, il existe bien évidemment des interdépendances entre ces deux qualités, étant la double identité d'un seul individu⁸. Le récit du préambule montre bien les fortes interactions qui existent entre l'organisation productive et politique - entre les salariés et les associés - qui ne sont que des dichotomies théoriques permettant d'appréhender un individu unique. Cette imbrication des deux rôles est si forte que les statuts de SCOP peuvent même prévoir que la perte du statut de salarié d'un sociétaire entraîne immédiatement sa démission de sa qualité d'associé, et vice versa, que la perte de sa qualité d'associé entraîne la rupture de son contrat de travail.

Or ces deux qualités peuvent donc parfois entrer en contradiction. Prenons comme exemple le récit narré en préambule. Les associés salariés ont mis en place un prélèvement sur salaire qui leur permet d'augmenter chaque année leur nombre de parts détenues dans l'entreprise (engagement de souscription). L'augmentation du nombre de parts ne leur donne ni plus de dividendes (augmentation proportionnelle de tous les associés salariés et souvent présence d'un plafond), ni plus de pouvoir aux AG (1 associé, 1 voix). Son but premier est d'augmenter le capital de l'entreprise et de faciliter ainsi ses projets de développement (levier

⁸ Hiez, David, « Le coopérateur ouvrier ou la signification du principe de double qualité dans les scop », *RECMA n° 299*, 2006, p. 34-55. DOI : 10.7202/1021830ar

pour des emprunts bancaires...). Si on se place du point de vue de la théorie de la firme (R. Coase), nous pouvons noter dans cette illustration que l'intérêt de salarié - qui est d'obtenir une rémunération la plus élevée possible en contrepartie du travail fourni - entre en opposition avec l'intérêt de l'actionnaire, qui est de maximiser la performance de l'entreprise pour obtenir des dividendes.

Les individus sont donc amenés à accepter des décisions qui ne correspondent pas à priori à leur intérêt individuel mais à l'intérêt collectif de la coopérative. Or conjuguer des intérêts divergents entre les différents membres est - comme nous l'avons évoqué précédemment - un enjeu pour les entreprises. Cela est d'autant plus crucial dans une organisation de l'économie sociale qui s'affirme en premier lieu comme une entreprise de personnes, au service de ses membres en appliquant les principes d'une gestion démocratique. Les coopératives de travailleurs ont la particularité d'avoir des sociétaires qui sont aussi employés de la coopérative, et des managers qui sont à la fois associés, salariés et gérants.

A ce point de la réflexion nous retrouvons à nouveau la question de la coordination des intérêts divergents en SCOP : Comment les individus réussissent-ils à se coordonner pour gérer ensemble l'entreprise ? Comment parviennent-ils à prendre des décisions démocratiquement ? Comment est ce que les décisions prises de manière démocratique acquièrent-elles une légitimité ?

Pour apporter une réponse à ces questions, nous avons choisi d'étudier le moment de l'assemblée générale, qui est le lieu symbolique de la démocratie en entreprise, l'instant où le gérant présente sa gestion aux associés qui votent des résolutions et donnent quitus à la gérance. Or nous avons constaté lors de nos observations exploratoires d'assemblées générales que lorsque les associés étaient en désaccord sur une résolution, la discussion leur permettait d'échanger entre eux et de parvenir à un accord sur la résolution finale. Parfois celle-ci était modifiée, parfois elle restait identique. Ainsi sur les procès verbaux d'assemblée générale la grande majorité des résolutions apparaissaient comme étant acceptées à l'unanimité, alors que initialement les associés étaient pas désaccord. Ce qui nous amène à cette légère reformulation de notre question de recherche : **comment au sein des SCOP, lors des assemblées générales, émerge, malgré l'hétérogénéité des intérêts individuels des associés, des ententes consensuelles ? Comment ces décisions acquièrent leur légitimité ?**

Ce mémoire a pour objet d'identifier précisément ce phénomène de discussion afin d'en appréhender l'importance, les contours et les limites pour parvenir à l'utiliser comme un outil de gestion. En effet, il nous paraît intéressant pour les coopératives d'être munis d'outils conceptuels qui leur permettent de favoriser l'émergence d'un consensus accepté par tous au sein d'un collectif hétérogène. Comme les théories classiques de la science économique n'intègrent ni la double qualité (Vienney, 1980), ni la notion de gouvernance démocratique qui sont des principes fondamentaux de la gouvernance en SCOP, nous avons choisi d'adopter un cadre théorique original en mobilisant la théorie démocratique délibérative.

L'apport d'un de ses penseurs, Habermas (1997), nous a permis de mettre en lumière l'importance du processus de délibération au sein d'un espace public de sociétaires. Nous supposons que les participants prennent part, libres et égaux, à une recherche coopérative de la vérité en s'engageant à travers la communication. Ils échangent des arguments faillibles qu'ils soumettent à la critique du groupe, mettant en jeu par cette action une partie de leur image sociale. C'est par ce processus que la délibération permet d'intégrer les points de vue de tous, de modifier les positions de chacun et ainsi de monter en généralité. La raison (rationalité) qui légitime les décisions est sans cesse en formation, immergée dans le langage et modelée à travers les échanges des individus. Notre étude de terrain nous a permis de vérifier cette hypothèse et de préciser le déroulement et les caractéristiques de la délibération.

Les délibérations politiques se mettent en place dans un espace particulier qu'est l'espace public (Habermas, 1988). C'est un espace social formé par une activité communicationnelle, à savoir des échanges entre les individus, qui communiquent des contenus et des prises de position. La constitution d'un espace public permet de garantir la rationalité des décisions par le double effet du principe de publicité. D'abord, lorsque les individus délibèrent en public, ils acceptent de mettre de côté leurs intérêts privés pour entrer dans une confrontation argumentaire avec d'autres individus dont les intérêts diffèrent. La publicité du débat oblige les participants à recourir à des raisons non personnelles pour justifier leur choix, puisqu'une raison personnelle ne serait pas valable aux yeux des autres, socialement non acceptable. Ensuite, les discussions qui s'organisent dans l'espace public sont transmises au pouvoir administratif qui peut être alors influencé et mettre à l'ordre du jour les thèmes jugés pertinents par l'opinion publique, résultat de la hiérarchisation des discussions. En s'appuyant sur cette théorie, nous avons cherché à comprendre dans quel

cadre normatif la délibération pouvait se développer en SCOP. Nous avons supposé que la création d'un espace public de sociétaires au sens de Habermas permettrait - par le principe de la publicité - d'assurer la rationalité de la délibération et de garantir un pouvoir critique par rapport à l'administration de l'entreprise. Les présuppositions idéalistes très fortes que sous-tend la notion d'espace public nuisent selon nous à son application concrète à la gestion d'entreprise. Notre recherche nous a alors conduit à identifier des facteurs favorisant la délibération et à mettre en avant quelques bonnes pratiques et considérations permettant de faciliter la participation de tous et de rendre les normes délibératives les plus inclusives possibles.

L'originalité de l'approche de la théorie délibérative par rapport aux autres visions de la démocratie est de mettre en exergue l'importance de la délibération, qui devient le fondement du pouvoir de tout régime politique. Transposé aux SCOP, cela signifie que le moment décisif de la vie démocratique n'est plus le vote en assemblée générale, mais la formation des opinions et des décisions. Le vote n'est qu'un moment symbolique particulier, immergé dans un débat quotidien.

Notre raisonnement va se structurer en deux chapitres :

Le premier chapitre s'attache à démontrer que la délibération est un outil de prise de décision collective, permettant à la décision d'acquérir sa légitimité via le processus délibératif. Les intérêts divergents des associés s'accordent ainsi progressivement pour parvenir à une entente qui s'impose légitimement à tous. Pour cela nous allons tout d'abord expliciter les spécificités de la rationalité à l'oeuvre dans les entreprises d'économie sociale par rapport aux entreprises classiques, ce qui nous permet de mobiliser les théories politiques démocratiques (I). Puis nous nous attacherons à repenser l'origine de la légitimité des décisions en utilisant l'apport de la démocratie délibérative : le concept de délibération. Nous verrons les caractéristiques et modalités de son application dans les coopératives étudiées (II).

Le second chapitre va explorer en profondeur la procédure délibérative afin d'identifier sous quelles conditions il est possible de garantir la participation de tous et l'obtention d'une entente partagée et non excluante. Pour cela, nous allons d'abord définir de manière critique le cadre dans lequel la délibération se déploie, à travers le concept d'espace public (I). Ensuite nous nous attacherons à identifier les bonnes pratiques qui permettront d'utiliser consciemment les apports de la démocratie délibérative en SCOP (II).

Notre réflexion sera l'occasion d'associer des apports théoriques, issus principalement des sciences économiques, de la philosophie et des sciences sociales, avec une enquête de terrain réalisée en Auvergne-Rhône-Alpes. Ainsi nous réaliserons tout au long de ce travail des allers-retours permanents entre la théorie et la pratique afin d'expliquer les phénomènes observés en mobilisant des grilles d'analyses qui nous paraissent pertinentes.

Méthodologie d'enquête de terrain

Il est temps de préciser quelques éléments sur la méthodologie d'enquête de terrain utilisée. Nous allons d'abord exposer comment nous avons articulé revue de littérature et enquête de terrain, avant de justifier les choix relatifs à la sélection de l'échantillon. Puis nous expliciterons les outils que nous avons mobilisés.

La problématique porte sur le processus de légitimation de la décision entre associés de SCOP. Le sujet écarte le rapport à l'organisation productive pour s'intéresser plus spécifiquement au collectif d'associés qui gouverne l'entreprise. La revue de littérature met en lumière le lien entre la gouvernance démocratique et la délibération qui lui confère sa rationalité propre en associant les citoyens à la construction de la décision. L'enquête de terrain a consisté à vérifier si les associés de SCOP délibèrent effectivement et si cela leur permettait d'adhérer plus facilement à la décision finale. Ensuite, nous avons tenté d'identifier si la mobilisation d'un espace public de sociétaires au sens de Habermas permettrait de garantir la rationalité des débats à travers le principe de publicité. Pour cela, nous avons en premier lieu cherché si les délibérations entre associés pouvaient influencer l'administration à travers une mise à l'agenda des propositions, puis nous avons analysé les délibérations pour voir si les associés recourraient à des raisons non personnelles pour justifier leur position lors des assemblées générales devant l'ensemble du public de sociétaires.

Pour parvenir à identifier ces phénomènes sociaux, deux méthodes d'enquête complémentaires ont été utilisées. D'abord une méthode quantitative qui a permis de mesurer des corrélations et des tendances globales grâce à la distribution d'un questionnaire standardisé à tous les associés. Cela nous a permis d'appréhender le phénomène de manière large et d'obtenir des données chiffrées. Pour enrichir les résultats obtenus, une approche qualitative a été aussi développée grâce à des observations d'assemblées générales ordinaires et extraordinaires de SCOP. Il nous est apparu intéressant de mélanger ces deux méthodes d'enquête afin d'obtenir des informations qualitatives fines sur les processus de délibération à l'oeuvre, qui enrichissent les résultats issus du questionnaire. De la même manière les résultats généraux du questionnaire nous permettent de dégager des tendances qui dépassent le vécu singulier de l'observation d'une coopérative.

Notre sujet s'intéresse au cas exclusif des sociétés coopératives ouvrières de production (SCOP). Nous n'incluons donc pas dans ce travail les autres familles de coopératives (SCIC, Coopérative de consommation, bancaire...) qui ont chacune leurs spécificités et un sociétariat caractéristique. Nous avons identifié plusieurs critères afin de sélectionner un échantillon précis sur le nombre total de SCOP en France (2 680 au 31/12/2014⁹). Cet exercice de définition préalable a pour objectif de limiter les facteurs d'influence qui auraient pu biaiser les phénomènes sociaux que nous souhaitons étudier.

Le premier critère est territorial. Nous avons interrogé exclusivement des SCOP ayant leur siège en Auvergne-Rhône-Alpes et étant adhérente à leurs Unions Régionales des SCOP respectives (391 SCOP au 31/01/2016¹⁰). Ce choix est motivé pour des raisons d'accessibilité au terrain et aux informations, mais aussi parce que le territoire Auvergne-Rhône-Alpes comprend près de 15% des SCOP nationales.

L'étude s'est limitée aux SCOP avec un effectif d'associés compris entre 3 et 14 personnes. En effet, d'après la dynamique des groupes restreints, la taille du groupe est un facteur d'influence sur la dynamique interne et les relations de pouvoirs¹¹. Cette discipline établit une classification des groupes selon leur taille. Nous avons choisi la catégorie des petits groupes et des groupes restreints, car c'est dans cette catégorie que nous pouvons trouver le plus de SCOP, ce qui nous permet de ne pas imposer un critère trop limitatif. Il faut préciser que la taille du groupe d'associés n'est pas systématiquement lié avec la taille de la structure, le taux de sociétariat pouvant être très faible.

Dernier critère, nous sommes concentré exclusivement sur les SCOP sous statut de société à responsabilité limitée (SARL). L'organisation de la gouvernance des SCOP société anonyme (SA) et société par actions simplifiée (SAS) est très différente car les associés délèguent une partie de leurs missions à un conseil d'administration (CA) qu'ils élisent. Cette délégation de pouvoir inscrit les SCOP SA et SAS dans une démocratie représentative contrairement à la démocratie directe des SCOP SARL. Ce critère de statut juridique est en cohérence avec celui concernant la taille du groupe des associés salariés puisque la forme SARL est plébiscitée dans les structures les plus petites.

⁹ « Chiffres-clés SCOP et SCIC en Auvergne-Rhône-Alpes », publication interne de l'Union régionale des SCOP Rhône-Alpes (consulté le 13/06/2016)

¹⁰ A noter que au 93% des coopératives sont adhérentes à leur URSCOP respective. Ainsi ce critère ne nous semble pas trop limitatif mais permet au contraire de supprimer le facteur d'influence relatif à l'adhésion de la coopérative à sa fédération régionale et nationale. (Ibidem)

¹¹ Anzieu, Didier et Martin, Jacques-Yves, *La dynamique des groupes restreints*, Paris : PUF, 2013, 416 pages.

La population totale représente donc 184 SCOP SARL de 3 à 14 associés en Auvergne-Rhône-Alpes de tous secteurs d'activités. Parmi elles, 145 clôturaient entre novembre et mars et allait donc potentiellement faire une assemblée générale entre mai et juillet. Nous avons eu recours à une méthode aléatoire pour sélectionner les SCOP dont nous avons observé l'assemblée générale, afin d'éviter de choisir intuitivement les coopératives selon leur vitalité démocratique.

Le questionnaire a été envoyé par mail aux 184 SCOP de la région Auvergne-Rhône-Alpes, ce qui représente environ 1 005 associés. Nous avons obtenu 108 réponses ce qui correspond à un taux de réponse de 10,75%. Nous avons obtenu des réponses des entreprises de secteurs divers, assez représentatif de la répartition sectorielle des SCOP et SCIC en Rhône-Alpes¹². Les principaux écarts observés sont : une sous-représentation de l'industrie (0% contre 11% pour le total des SCOP) et de l'insertion-santé-social (3% contre 8%) et une légère sur-représentation de tous les autres secteurs d'activité, principalement dans l'agriculture-alimentation (23% contre 14 % sur le total) et de la catégorie autres (23% contre 16% dans le total des SCOP). Cela s'explique par le fait que le secteur de l'industrie et de l'insertion comprennent plus de SCOP SA, SAS ou SCIC. De plus comme le questionnaire est auto-administré en ligne, cela limite son accès à ceux qui ont une connexion internet à disposition, qui maîtrisent l'informatique et qui sont à l'aise avec le remplissage de questionnaire.

Nous avons réalisé 10 observations d'assemblées générales dont 2 exploratoires qui nous ont permis de cadrer notre sujet. Étant préalablement invitée en tant que salariée de l'URSCOP, nous n'avons pas eu besoin de nous présenter en tant qu'étudiante réalisant un mémoire. Cela a permis d'assister aux assemblées générales dans les mêmes conditions qu'habituellement.

On peut supposer que les coopérateurs ayant accepté de prendre du temps pour répondre à notre questionnaires sont les plus sensibilisés à la question de la démocratie. Malgré le fait

¹² *Ibidem*, p. 5 : Agriculture et alimentation 14%; BTP, Be et architectes 17%; Conseil et formation 10%; Industrie 11% ; Insertion, santé et social 8%; énergie,eau et déchets 6%; événementiel et culture 5%; Numérique et communication 13%; Autres services 16%

que certains aient laissé des commentaires très critiques par rapport à leur organisation¹³, nous ne pouvons considérer que notre étude est représentative l'ensemble de la population des SCOP. Notre travail n'a pas pour objectif d'en faire une radiographie exacte, mais simplement d'explorer des pistes de réponses qui pourront faire l'objet de développements ultérieurs.

¹³ « Concrètement les décisions prises qui ne satisfont pas sont contrecarrées par les représentants du personnel au sein du comité d'entreprise et réunion de délégué du personnel, ce qui permet d'éviter une hégémonie décisionnelle de la Direction. Je ne pense pas que les autres scop ont ce modèle de non-démocratie collective. Les choses se font en haut de la pyramide et ce n'est pas la base qui participe et propose les axes, orientations et organisent la vie de l'entreprise. Notre scop a le statut scop, mais elle n'en a que le modèle économique (financement participatif, sociétariat salariés, associés propriétaires), pas du tout celui décisionnaire et autogestionnaire. » Extrait du questionnaire en ligne.

Chapitre 1 - La délibération comme outil de prise de décision collective

« L'important au final, ce n'est pas tant le résultat du vote, mais sa construction, estime le cofondateur. Car en prenant le temps suffisant pour obtenir les informations, nous construisons un argumentaire et avons davantage de chances de prendre les bonnes décisions. »

Extrait d'une interview de Christophe LACÔTE, co-fondateur d'ALMA, paru dans LA TRIBUNE du 12 juillet 2016, pp. 80-82.

I / Concilier les intérêts divergents au sein de l'entreprise coopérative, de la rationalité instrumentale à la rationalité politique.

« Par leurs origines, par les milieux, par les classes sociales où elles sont nées et se sont développées, les institutions coopératives sont apparentées à toutes les formes d'associations populaires.

Au profit de ces mêmes catégories, quoique par des méthodes qui leur sont propres, elles traduisent le même effort de défense, de relèvement et d'émancipation ».

FAUQUET, 1935, p. 85

L'entreprise est au coeur de notre vie de tous les jours. Du matin jusqu'au soir nous utilisons les biens et services fournis par des entreprises. Son omniprésence en fait un objet d'étude privilégié qui a été développé par de nombreux auteurs à travers diverses disciplines. Des sciences économiques (théories de la firme, management), aux sciences sociales (sociologie du travail, sociologie des organisations, psychologie du travail) en passant par les mathématiques (calcul de performance), la littérature regorge de travaux portant sur le monde de l'entreprise.

A travers cette première partie théorique nous allons voir comment les sciences économiques abordent l'entreprise. Pour cela nous développerons d'abord la conception néoclassique avant de nous tourner vers une vision a priori fondamentalement opposée, l'approche marxiste de l'entreprise. Nous constaterons que ces théories conçoivent toutes deux l'entreprise comme un instrument au service d'un autre but, qu'il soit la maximisation du profit ou de l'exploitation du prolétaire (rationalité instrumentale) (A). Or cette grille de lecture ne convient pas à l'entreprise coopérative qui s'impose notamment le principe de gestion démocratique et de lucrativité limitée. Ce constat nous obligera dans un premier temps à définir cette forme entrepreneuriale avant de développer un concept qui nous paraît plus pertinent pour appréhender les motivations des acteurs qui la compose : la rationalité politique (B).

A. Les conceptions classiques de l'entreprise, des néoclassiques aux marxistes : la rationalité instrumentale

Ce chapitre va présenter les conceptions de l'entreprise au sein des sciences économique. D'abord nous allons expliciter l'approche néoclassique, qui est la plus courante (1). Ensuite, ne trouvant pas de grille de lecture satisfaisante pour l'analyse des coopératives, nous développerons son alternative, la vision marxiste (2).

1) Conception néoclassique

L'entreprise a longtemps occupée une place marginale dans la théorie économique classique et néoclassique, jusqu'à l'apparition de l'approche contractuelle de la firme dans les années 70. Cette approche va chercher à comprendre pourquoi les firmes se mettent en place et va développer des solutions organisationnelles pour faire converger les intérêts divergents au sein de l'entreprise vers son but premier : la maximisation du profit. Nous allons voir les premiers développements initiés par R. Coase (1937) avant de s'intéresser à l'apport de O. E. Williamson (1975), et enfin à la théorie de l'agence de M. Jensen et W. Meckling (1976).

La théorie économique néoclassique développée par L. Walras (1874), C. Menger (1871) et W.S. Jevons (1871) a pour objet principal l'étude des marchés et des mécanismes de prix. Elle étudie les comportements des agents économiques, principalement ceux du consommateur et du producteur, pour dégager des lois permettant de comprendre des phénomènes économiques généraux. Pour ce faire, elle repose sur des postulats fondateurs. Elle considère que les agents sont rationnels et cherchent à maximiser leur satisfaction (leur utilité) en optimisant les moyens engagés pour atteindre les fins qu'ils poursuivent. Leurs comportements sont déterminés par l'utilité marginale, c'est-à-dire l'utilité supplémentaire apportée par une unité infinitésimale de bien supplémentaire. L'analyse des comportements collectifs s'effectue en agrégeant des comportements individuels : le tout résulte de la somme des parties. L'entreprise n'est pas réellement prise en compte par ces premiers auteurs fondateurs de la microéconomie. Elle est assimilée à un agent économique individuel, l'entrepreneur, qui a pour but de maximiser son profit. Son activité est la production : pour cela il achète des facteurs de production, du capital, du travail et des matières premières (inputs, services des producteurs) qu'il combine de manière optimale afin de produire des biens et des services (outputs, marché des produits). Cette citation de Leon Walras illustre

cette vision de l'entreprise en tant qu'agent économique : « *Appelons propriétaire foncier le détenteur des terres quel qu'il soit, travailleur le détenteur des facultés personnelles, capitaliste le détenteur des capitaux proprement dits. Et maintenant, appelons entrepreneur un quatrième personnage entièrement distinct des précédents et dont le rôle propre est de prendre à bail la terre du propriétaire foncier, les facultés personnelles du travailleur et le capital du capitaliste, et d'associer, dans l'agriculture, l'industrie ou le commerce, les trois service producteurs.* » (Walras, p. 228)¹⁴. Ainsi le marché permet - lorsque les conditions de la concurrence pure et parfaite sont réunies (atomicité, homogénéité des produits, libre entrée et libre sortie, transparence) - de mettre en corrélation l'offre et la demande et d'atteindre, grâce à la flexibilité du prix, un point d'équilibre.

R. Coase (*The nature of firm*, 1937) va dépasser cette vision en argumentant que l'entreprise peut être une forme organisationnelle plus efficace que le marché. En effet, le marché sous condition de concurrence pure et parfaite nécessite la conclusion d'un très grand nombre de contrats car les agents peuvent sortir et rentrer sans entrave (hypothèse de fluidité). Dans la vision des fondateurs de la théorie économique néoclassique, les transactions qui se déroulent sur le marché n'ont pas de coûts intrinsèques. R. Coase conteste cette hypothèse et identifie des coûts de transaction liés à tout nouveau contrat passé entre deux agents : coûts de recherche du partenaire, coût de négociation, coût d'établissement du contrat et coût de contrôle de la bonne réalisation du contrat.¹⁵ En s'appuyant sur la notion de coûts de transaction, il soutient que la firme peut être une organisation plus efficace que le marché, conférant par cette affirmation une réelle existence à la firme. En effet, les firmes se développent car leur forme organisationnelle permet de réduire ces coûts, en se fondant sur des relations contractuelles plus durables et en limitant la sous-traitance. L'analyse de Coase constitue le point de départ de la vision contractuelle de la firme, aujourd'hui dominante chez les économistes. La firme n'est plus seulement un entrepreneur individuel, mais est analysée comme un système de relations contractuelles spécifiques entre agents, un « noeud de contrats ». L'objet de la vision contractuelle de la firme est de comprendre pourquoi et comment ses contrats sont mis en place, pourquoi et comment les agents se coordonnent.

¹⁴ Walras, Leon, *Eléments d'économie politique pure : ou, Théorie de la richesse sociale*. L. Corbaz & cie, 1874, p. 228. URL : <https://archive.org/details/lmentsdconomiiep00walrgoog>

¹⁵ Coase Ronald, *L'entreprise, le marché et le droit*, Paris : Ed Organisation, 2005, p. 23.

O. E. Williamson dans *Markets and Hierarchies* (1975), va prolonger la théorie des coûts de transaction en spécifiant dans quels cas la firme est une organisation plus efficace que le marché. En effet, il considère que les contrats conclus sont nécessairement incomplets car les agents sont opportunistes (ils cherchent à maximiser leurs gains par la tromperie), et ne peuvent prendre en compte toutes les possibilités car ils ont une rationalité limitée (Simon, 1947). Ainsi dans une organisation de marché, l'incomplétude des contrats est gérée par des renégociations ou des ruptures. Une organisation par firme est donc pertinente lorsque les coûts de transaction liées à la conclusion de nouveaux contrats sont élevés. Cette condition se réalise principalement lorsque l'entreprise doit mobiliser des « actifs spécifiques », à savoir un actif nécessitant un investissement durable et qui ne pourra pas être réutilisé pour une transaction avec un autre client sans perdre de sa valeur. Il s'agit alors de trouver la forme organisationnelle la mieux adaptée qui limite les coûts de transaction en fonction de la fréquence des transactions et du degré de spécificité de l'actif. Dans le cas de transactions nombreuses avec des actifs spécifiques et un degré d'incertitude fort, le coût de transaction généré par un renouvellement du contrat est si élevé qu'il nécessite l'introduction d'un principe de régulation non marchand : la hiérarchie. Selon lui, elle permet d'accroître l'efficacité de la transaction, d'une part en incitant les acteurs à se comporter dans un sens collectivement bénéfique, et d'autre part en sanctionnant les comportements opportunistes de manière plus coûteuse et plus pertinente. Les divergences d'intérêts entre partenaires se trouvent au centre de l'analyse de O. E. Williamson. Ces structures hiérarchiques permettent à la direction de l'entreprise de prendre des décisions en cas d'événements non prévus par les contrats, et réduisent ainsi les risques liés à l'opportunisme en prévoyant de mesurer le cas échéant les fautes et responsabilités de chacun. Dès lors, selon leur fréquence, leur degré d'incertitude et la spécificité des actifs nécessaires, les transactions adopteront la forme qui minimise les coûts de transaction : une relation marchande, une relation de long terme, ou une firme. L'objectif est de trouver le système contractuel le plus efficient parmi ces dispositifs. Selon la théorie des coûts de transaction, c'est donc la hiérarchie qui permet de coordonner les intérêts divergents des partenaires et de pallier au marché lorsque celui-ci n'est pas le plus efficace.

La théorie de l'agence est un autre développement de l'approche contractuelle de l'entreprise dont nous devons l'origine à M. Jensen et W. Meckling (*Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs, and capital structure, 1976*). La firme comme nous

l'avons défini précédemment est caractérisée par un ensemble de contrat qui définissent les relations des acteurs. Selon la théorie des droits de propriété (A. A. Alchian et H. Demsetz, 1972¹⁶), tout échange entre agents peut être considéré comme un échange de droit de propriété sur des biens ou des services (droit d'usage, droit d'en tirer un revenu et droit de le céder à un tiers). Les auteurs de la théorie de l'agence distinguent parmi ces échanges, des relations d'agence : « *Un contrat par lequel une ou plusieurs personnes (le(s) principale(s)) engage une autre personne (l'agent) pour effectuer un service en leur nom qui consiste à déléguer certains pouvoirs de prise de décision pour l'agent* »¹⁷.

Une relation d'agence est constituée par un mandant (le principal) qui délègue son pouvoir à un mandataire (l'agent). On considère généralement qu'il y a relation d'agence lorsque l'agent doit agir contre rémunération en faveur du principal. Pour reprendre les termes de la théorie des droits de propriété, on peut identifier au sein de la délégation de pouvoir entre le propriétaire de l'entreprise et le manager deux dimensions. Le propriétaire va détenir le droit au rendement résultant de la production (le profit), tandis que le manager va bénéficier du droit au contre le résiduel, c'est à dire de prendre les décisions de gestion.

Cependant cette délégation n'est pas sans entraîner des problèmes, notamment du fait des intérêts divergents des propriétaires (rentabiliser son capital) et du gestionnaire (s'approprier une partie des ressources de la firme) qui entraînent des tensions dans leurs relations. Le résultat obtenu par l'agent est donc soumis à une incertitude aux yeux du principal, qui a peu d'informations sur son activité réelle. Ce dernier peut profiter du fait que l'agent mal informé n'ait pas les moyens de contrôler son travail pour ne pas faire son maximum. Par exemple, dans le cas d'un contrat de travail salarié classique, le travailleur perçoit un montant fixe et le chef d'entreprise reçoit le résidu du résultat. La totalité du risque est donc pris en charge par le chef d'entreprise.

Plusieurs solutions sont proposées pour tenter de résoudre ce problème d'aléa moral entre le principal et l'agent. La première est de développer les incitations en indexant la rémunération de l'agent aux performances de l'entreprise et à sa capacité à générer du profit. Il s'agit donc de développer la part variable de la rémunération du salarié en fonction du résultat qui revient au principal. La seconde solution est de définir une sanction assez forte qui dissuade les salariés de prendre le risque d'être démasqués lorsqu'ils ne font pas le maximum.

¹⁶ Alchian, Armen et Demsetz, Harold, « *The property rights paradigm* », *Journal of Economic History*, 33(1), March 1973, pp. 16-27.

¹⁷ Jensen, Michael et Meckling, William, « *Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure* », *Journal of Financial Economics*, V. 3, No. 4, October, 1976, p 5

Ces solutions permettent d'inciter les agents à agir dans l'intérêt de l'entreprise (représenté par le détenteur de l'entreprise) et non dans leurs intérêts propres.

D'après M. Jensen et W. Meckling, les dirigeants sont les *agents* des actionnaires au sein de l'entreprise et doivent gérer l'entreprise dans leur intérêt. Or les dirigeants et les actionnaires possèdent des fonctions d'utilité différentes et agissent de façon à maximiser leur utilité respective. Ainsi, dans une organisation simple il est plus efficace de fusionner la fonction de gestion et la fonction de contrôle car cela permet d'éviter les coûts d'agence (réduction des incertitudes). En revanche dans la firme moderne, les avantages de la spécialisation - qui se traduisent par la séparation entre la gestion et le contrôle - sont nettement supérieurs aux coûts d'agence engagés par les actionnaires. De plus, la mise en place des mécanismes disciplinaires évoqués précédemment permet d'aligner l'intérêt du manager sur celui de l'actionnaire. Ainsi la théorie de l'agence justifie le principe de la primauté des actionnaires comme fondement de la gestion de l'entreprise pour maximiser le profit.

La firme dans la théorie économique néoclassique est perçue depuis l'apport de R. Coase comme une organisation contractuelle qui, en limitant les coûts de transaction, est parfois plus efficace que le marché. Les relations au sein d'une firme sont donc déterminées par des contrats qui définissent une hiérarchie et tentent de réguler les incertitudes liées aux comportements opportunistes des agents économiques qui profitent des asymétries d'information (O. E. Williamson). On peut identifier un type particulier de contrat, qui se nomme la relation d'agence et qui définit les relations entre le principal (détenteur de l'entreprise) qui délègue sa gestion à un agent (le mandataire) contre rémunération (M. Jensen et W. Meckling). Ce type de délégation pose le problème d'aléa moral, puisque les membres du contrat subissent aussi des asymétries d'information. Cependant des solutions permettent d'inciter l'agent à maximiser la rentabilité de l'entreprise pour que le principal puisse bénéficier de la spécialisation du gestionnaire et s'assurer de l'optimisation du profit tiré de son capital. La théorie de l'agence et la théorie des droits de propriété évoquent les types d'organisations les plus efficaces pour faire converger les intérêts divergents au sein de la firme et atteindre l'objectif de maximisation du profit. En premier se trouve la firme capitaliste (qui regroupe les fonctions de décisions et de propriété en une seule personne), et en second la firme managériale (quand il y a réduction de l'aléa moral). Dans cette perspective, les SCOP (entreprise coopérative) apparaissent comme structurellement

inefficace puisqu'elles se caractérisent par le principe de propriété collective, effectivement les salariés détiennent tous ensemble l'outil de production. La propriété n'est pas cessible et il n'y a aucun propriétaire unique susceptible de s'approprier l'éventuel profit, il n'y a donc pas de contrôle efficace sur la gestion¹⁸.

A travers ce rapide aperçu des perspectives néoclassiques de la firme, nous pouvons constater que la fin poursuivie à travers l'activité de production est la maximisation du profit. L'entreprise n'est que son véhicule, les managers et travailleurs étant quant à eux des instruments à son service. La firme est dans cette vision une organisation dotée d'une rationalité instrumentale, c'est à dire que les actions sont systématiquement menées en raison d'une fin autre qu'elle-même : la maximisation du profit de l'actionnaire.

2) Conception marxiste

L'approche néoclassique de la firme se concentre sur les notions de propriété et de maximisation du profit. Les modèles qu'elle développe ne permettent que de constater l'inefficacité structurelle des organisations coopératives. Comme il existe tout de même 2 274 SCOP en France et qu'elles affichent un taux de pérennité à 5 ans de 65% contre 50% pour l'ensemble des entreprises françaises¹⁹, il ne nous semble pas suffisant de nous arrêter ici. C'est pourquoi nous allons maintenant nous intéresser à la conception marxiste de l'entreprise qui paraît être un pendant alternatif à l'approche néoclassique. Cependant nous allons voir que si la vision marxiste du capitalisme donne une autre lecture du rôle de l'entrepreneur, elle ne remet pas en question la rationalité instrumentale de l'entreprise.

Selon K. Marx (*Contribution à la critique de l'économie politique*, 1859), toute société se définit par son mode de production, qui est constitué de deux éléments : les forces productives (outils, terre, force humaine, usines, matières premières) et les rapports de production (rapports de classe). L'état de développement des forces productives détermine les rapports de production : « (...) *dans la production sociale de leur existence, les hommes entrent en des rapports déterminés, nécessaires, indépendants de leur volonté, rapports de production qui correspondent à un degré de développement déterminé de leurs forces*

¹⁸ Furubotn, Eirik et Svetozar Pejovich « Property Rights and Economic Theory: A Survey of Recent Literature », *Journal of Economic Literature*, Vol. 10, No. 4 (Dec., 1972), p. 1137-1162.

¹⁹ Chiffres au 31/12/2015 issus de la CGSCOP. URL : www.les-scop.coop/sites/fr/les-chiffres-cles/

productives matérielles. L'ensemble de ces rapports de production constitue la structure économique de la société, la base concrète sur laquelle s'élève une superstructure juridique et politique et à laquelle correspondent des formes de conscience sociales déterminées. Le mode de production de la vie matérielle conditionne le processus de vie social, politique et intellectuel en général. Ce n'est pas la conscience des hommes qui détermine leur être; c'est inversement leur être social qui détermine leur conscience. » (K. Marx, 1859). La pensée de Karl Marx s'inscrit dans le matérialisme dialectique, à l'opposé de l'idéalisme philosophique. Selon l'auteur, la matière existe avant l'idée et les hommes perçoivent les choses telles qu'elles sont réellement en elles-mêmes. Le monde ne se réduit pas aux représentations que nous en avons. En conséquence de cette perspective réaliste, le marxisme prône qu'une lutte est nécessaire pour changer l'état des rapports de production. Le matérialisme historique développé par Marx décrit l'ensemble des modes de production apparus dans l'histoire, leur fonctionnement et les transitions entre les différents modes. L'histoire est analysée comme une succession de transformations sociales, comme l'illustre la phrase d'introduction du manifeste du parti communiste « *L'histoire de toute société jusqu'à nos jours n'a été que l'histoire de luttes de classes.* »²⁰ (K. Marx, 1847, p. 13). Les transitions d'un mode de production à un autre sont engendrées par des tensions entre le mode de production, qui évoluent avec les technologies, et les rapports de production, qui résistent à toute transformation (ceux qui détiennent le pouvoir souhaitant le conserver)²¹.

Sans détailler, ni les différentes formes de production identifiées par K. Marx, ni l'avènement d'une future société socialiste et communiste, nous allons nous concentrer sur sa vision de l'économie capitaliste. L'économiste base sa thèse sur la valeur-travail de A. Smith (*La Richesse des nations*, 1776) et D. Ricardo (*Des Principes de l'économie politique et de l'impôt*, 1817), à laquelle s'oppose le concept de valeur d'utilité développé par les néoclassiques évoqués précédemment (W. S. Jevons, L. Walras et C. Menger). Selon cette théorie, la valeur économique d'un bien est déterminée par la quantité de travail direct ou indirect nécessaire à sa production. K. Marx distingue cependant le fait que le salaire ne

²⁰ Marx, Karl et Engels, Frederic, *Le manifeste du parti communiste*, (1847), trad par Emile Bottigelli, Paris : Flammarion, 1999, 224 pages.

²¹« *À un certain stade de leur développement, les forces productives matérielles de la société entrent en contradiction avec les rapports de production existants, ou, ce qui n'en est que l'expression juridique, avec les rapports de propriété au sein desquels elles s'étaient mues jusqu'alors. De formes de développement des forces productives qu'ils étaient ces rapports en deviennent des entraves. Alors s'ouvre une époque de révolution sociale. Le changement dans la base économique bouleverse plus ou moins rapidement toute l'énorme superstructure.*» Extrait de la préface de Marx, Karl, *Contribution à la critique de l'économie politique*, (1859), trad par Husson Maurice et Badia Gilbert, Paris : Éditions sociales, 1972, 309 pages.

représente pas la valeur du travail mais le coût de la location de la force de travail, le reste constituant une plus-value que le bourgeois s'accapare. L'entreprise est la propriété privée des bourgeois capitalistes qui dominent et exploitent les prolétaires en achetant leur force de travail à un prix inférieur à la valeur de leur production. Le but des propriétaires est de transformer les plus-values issues de l'exploitation des prolétaires en capital supplémentaire qui engendrera à son tour davantage de plus-values. Ces profits représentent la part non rétribuée du travail des prolétaires à qui ils ne donnent que de quoi renouveler leur force de production.

Marx décrit en ces termes le capitalisme bourgeois : *« Partout où elle a conquis le pouvoir, elle a foulé aux pieds les relations féodales, patriarcales et idylliques. Tous les liens complexes et variés qui unissent l'homme féodal à ses "supérieurs naturels", elle les a brisés sans pitié pour ne laisser subsister d'autre lien, entre l'homme et l'homme, que le froid intérêt, les dures exigences du « paiement au comptant ». Elle a noyé les frissons sacrés de l'extase religieuse, de l'enthousiasme chevaleresque, de la sentimentalité petite-bourgeoise dans les eaux glacées du calcul égoïste. Elle a fait de la dignité personnelle une simple valeur d'échange; elle a substitué aux nombreuses libertés, si chèrement conquises, l'unique et impitoyable liberté du commerce. En un mot, à la place de l'exploitation que masquaient les illusions religieuses et politiques, elle a mis une exploitation ouverte, éhontée, directe, brutale. »* (K. Marx, 1847 p.14). Il apparaît donc clairement que si le marxiste développe une vision critique de la théorie classique économique, il ne remet pas en cause la rationalité instrumentale qui caractérise la vision néoclassique de la forme. En effet l'entreprise décrite par K. Marx est gérée par ses propriétaires qui ont pour objectif de maximiser sa rentabilité pour accumuler des plus-values et du capital. Le capitalisme entraîne une généralisation des rapports marchands : les produits du travail humain et la force de travail deviennent des marchandises. Nous retrouvons donc la rationalité instrumentale à deux niveaux, celle du travailleur qui vend sa force de travail pour se procurer un moyen de vivre et celle du propriétaire qui cherche à maximiser son profit en exploitant le travailleur via l'entreprise. En outre, l'alternative proposée par le communisme est la propriété publique des moyens de production. Cela permettra selon la théorie marxiste d'abolir l'exploitation de l'homme par l'homme et de trouver une adéquation entre le prix des biens et la valeur du travail sans interférence avec le profit du capitaliste bourgeois. Ainsi, même lorsque la propriété privée disparaît, le travailleur reste animé par une rationalité instrumentale : il travaille pour subvenir à ses besoins : *« Le prix moyen du travail salarié, c'est le minimum du salaire, c'est-à-dire la*

somme des moyens de subsistance nécessaires pour maintenir en vie l'ouvrier en tant qu'ouvrier. Par conséquent, ce que l'ouvrier salarié s'approprie par son activité est tout juste suffisant pour reproduire sa vie ramenée à sa plus simple expression. (...) Ce que nous voulons, c'est supprimer le caractère misérable de cette appropriation qui fait que l'ouvrier ne vit que pour accroître le capital, et ne vit qu'autant que l'exigent les intérêts de la classe dominante. » (Marx, 1847, p. 48)

Les analyses successives de l'entreprise à travers les théories néoclassique et marxiste, qui apparaissent toutes deux comme fondamentalement opposées, développent pourtant une même vision instrumentale de la firme et du travail, qui ne sont que des moyens pour parvenir à l'obtention d'une plus-value ou d'un salaire. Or les entreprises coopératives ne sont pas des sociétés de capitaux tournées vers le profit, mais des sociétés de personnes rassemblant librement des individus autour d'un projet collectif. Le pouvoir est indépendant de la détention de capital (1 associé = 1 voix), l'entreprise est gérée démocratiquement, et la lucrativité est limitée (réserves impartageables, dividendes encadrés...). L'entreprise d'économie sociale n'est donc ni un moyen d'exploitation de l'homme par l'homme, ni un outil de maximisation du profit et des capitaux investis. Pour parvenir à appréhender cette forme entrepreneuriale, il nous est donc nécessaire de rechercher d'autres apports théoriques.

B. L'entreprise coopérative, une forme entrepreneuriale hybride : la rationalité politique

Les théories classiques peinent à expliquer l'entreprise coopérative puisqu'elles considèrent que la firme est avant tout animée par une rationalité instrumentale c'est à dire qu'elle est réduite à un véhicule au service de la maximisation du profit. Or l'entreprise coopérative développe un modèle hybride qui conjugue les approches classiques et marxistes de l'entreprise pour finalement s'en distinguer. Nous allons donc nous attacher à définir ce qu'est cette forme entrepreneuriale (1), puis nous développerons un concept qui nous paraît plus pertinent pour appréhender les motivations des acteurs qui la compose : la rationalité politique (2).

1) L'entreprise coopérative, définition d'une forme entrepreneuriale spécifique

L'objet de notre étude, les Sociétés Coopératives Ouvrières de Production (SCOP) s'éloignent à la fois de la vision néoclassique et de la vision marxiste de l'entreprise, pour se rapprocher d'une autre forme productive, l'entreprise coopérative. Pour définir cette manière d'entreprendre, nous pouvons nous appuyer sur les théories de G. Fauquet²² et de C. Vienney²³.

Georges Fauquet (*Rapport du Dr Fauquet sur le secteur coopératif : Essai sur la place de l'homme dans les institutions coopératives et sur la place de celles-ci dans l'économie*, 1935) est le premier à inscrire le mouvement coopératif comme un acteur économique à part entière. Il défend pour cela la notion d'économie mixte, décrivant l'écosystème productif de l'époque à travers la juxtaposition de plusieurs secteurs : le secteur capitaliste, comprenant les entreprises où domine le capital privé, le secteur privé comprenant l'économie ménagère et l'économie paysanne et le secteur coopératif. L'auteur va plus loin dans la définition de la coopérative, introduisant leur identité duale. Il affirme que « *On doit par suite distinguer dans l'institution coopérative deux éléments conjoints : 1° une association ; 2° une entreprise* » (G. Fauquet, 1935, p. 32). Ainsi, l'entreprise coopérative est une entreprise de personnes au service de ses associés, afin de satisfaire leurs besoins et gérée démocratiquement par la règle « Une homme, une voix ». Nous retrouvons ici l'articulation de deux éléments conjoints : une association de personnes et une entreprise commune.

On pourrait croire à travers l'approche de G. Fauquet que l'organisation coopérative est animée par une rationalité instrumentale, s'inscrivant dans une logique de service économique à ses membres. Ainsi cette forme d'entreprise serait pour des acteurs rationnels cherchant à maximiser leur utilité (profit ou salaire) une solution présentant des avantages comparatifs par rapport à l'organisation capitaliste. Cependant, G. Fauquet insiste sur une différence notable entre les deux formes d'entreprises : l'entreprise coopérative est une entreprise de personnes et non un groupement impersonnel de capitaux. C'est grâce à l'application de la règle d'égalité dans les assemblées (1 associé = 1 voix) que cette différence s'exprime et prend forme. Au delà d'être une simple règle de gestion, la règle démocratique donne fondamentalement des objectifs différents de l'entreprise classique. L'entreprise coopérative a pour seul but d'assurer à ses membres le service qu'ils attendent et pour lequel ils contribuent.

²² Fauquet, Georges « *Le secteur coopératif* », *Revue des Etudes coopératives* n°54, janvier-mars 1935. RECMA - n°275-276 1935, p. 82.

²³ Vienney, Claude, *Socio-économie des organisations coopératives*. Paris : Coopérative d'information et d'édition mutualiste, tome n°2, 1982, 333 pages.

Du fait du principe de la double qualité (C. Vienney, 1980), ses membres ne sont pas des clients, mais des usagers qui se réunissent autour d'un besoin commun. L'exemple que développe G. Fauquet, évoquant une beurrerie coopérative, illustre parfaitement cela²⁴ : Lorsqu'un actionnaire décide d'investir dans une beurrerie classique, il le fait car il y voit un placement sûr, duquel il attend un retour sur investissement, et non parce qu'il a du lait à faire transformer. Il ne recherche donc pas le service rendu mais plutôt le rendement espéré. On passe donc d'une relation capital-profit à une relation service-usager. Evidemment nous ne sous-entendons pas par là que les entreprises classiques ne rendent pas de service, simplement, comme nous l'avons vu dans l'approche néoclassique de l'entreprise, ce n'est pas leur but direct. Les services rendus par l'entreprise sont un moyen pour réaliser leur but premier qui est le profit. Les entreprises coopératives utilisent le profit comme moyen pour développer l'entreprise et donc in fine améliorer et développer le service rendu, qui est la raison d'être de la réunion des associés.

La distinction fondamentale entre entreprise classique et coopérative tient à leur différence d'origine, l'une étant une réunion de capitaux tandis que la seconde est une association de personnes. Cela est lié à l'appartenance des coopératives au mouvement des « associations populaires », quand les ouvriers, artisans et paysans s'associaient entre eux afin de lutter contre l'extrême misère à laquelle ils étaient confrontés. (Fauquet, *Le Secteur coopératif*, 1935). La théorie marxiste et le mouvement coopératif ont tous deux leurs origines dans la lutte contre l'indigne salariat (R. Castel, *Les métamorphoses de la question sociale : une chronique du salariat*, 1999) et pour l'émancipation des ouvriers. D'ailleurs, nombre d'utopistes héritiers de R. Owen (*Le Livre du nouveau monde moral*, 1847) et C. Fourier (*Le Nouveau Monde industriel et sociétaire*, 1845) sont aussi membres de l'Association Internationale des Travailleurs (J. F. Draperi, *La République coopérative*, 2012, p. 46). Cependant, des différences théoriques profondes vont conduire au divorce du marxisme et du mouvement coopératif au début du 20^{ème} siècle.

Comme nous l'avons expliqué précédemment, K. Marx défend une vision réaliste du monde où la matière pré-existe à l'idée, à l'opposé des visions idéalistes. Pour sortir de l'exploitation du prolétaire par le capitaliste, K. Marx ne conçoit qu'une révolution radicale et violente, qui permette la destruction de la condition bourgeoise : la transformation sociale est

²⁴ Fauquet, Georges, *Le Secteur coopératif : Essai sur la place de l'homme dans les institutions coopératives et de celles-ci dans l'économie*. Paris : Coopératives ouvrières, 1942, pp. 24-25.

possible par une lutte physique, l'émancipation économique des prolétaires ne sera réalisé qu'après une émancipation politique. Les idéalistes prônent une vision plus douce. La coopération est pensée dans ce cadre comme une première étape de transformation sociale, la multiplication d'actions locales et différenciées ouvrant la voie à une émancipation économique qui se traduirait politiquement par la suite. Aux yeux de K. Marx, la coopérative représente la séduction de l'embourgeoisement (J. F. Draperi, 2012).

Une autre opposition se dessine à travers la reconnaissance qu'octroie le mouvement coopératif à la propriété collective des moyens de production, qui suppose une rémunération du capital. Or, la théorie marxiste voit dans le capital la légitimation de l'exploitation de l'homme par l'homme sans aucune valeur ajoutée dans le bien. Il ne conçoit donc aucune rémunération. Tandis que dans les coopératives, s'opère une distinction entre le salarié-associé et le salarié, l'un percevant en plus de son salaire des dividendes proportionnels à sa détention de capital. Au Congrès de Lausanne de 1867, la commission de l'Association Internationale des Travailleurs affirme « *Les efforts tentés aujourd'hui par les associations pour l'émancipation de la classe ouvrière peuvent se résumer dans ce qu'on a appelé le mouvement coopératif. Or le mouvement coopératif, dans sa phase actuelle et dans les différentes formes sous lesquelles il s'est manifesté, société soi-disant de crédit mutuel, société de consommation, société de production, reconnaît encore le vieux principe de productivité du capital, c'est-à-dire du droit de prédication du capital sur le travail et le met largement en pratique* » (J. F. Draperi, *La République coopérative*, 2012). Les débats sur la coopération vont animer de nombreuses séances de la Ière Internationale, pour conclure sur un divorce du mouvement socialiste et du mouvement coopératif.

L'entreprise coopérative se dessine comme un modèle hybride empruntant des éléments aux théories néo-classique et marxiste, tout en se distinguant d'elles. Après avoir décrit les coopératives par leurs différences avec les autres théories, il apparaît maintenant essentiel pour la suite de notre travail de synthétiser ce qui fait l'unité et la spécificité de cette forme d'entrepreneuriat qui s'inscrit plus largement dans l'économie sociale et solidaire.

C. Vienney²⁵ caractérise la forme d'organisation coopérative en la définissant comme « *la combinaison d'un groupement de personnes et d'une entreprise réciproquement liés par un rapport d'activités et un rapport de sociétariat* » (C. Vienney, 1980, p. 93). Nous

²⁵ Vienney, Claude, *Socio-économie des organisations coopératives*. Paris : Coopérative d'information et d'édition mutualiste, 2 tomes, 1980, 396 pages ; 1982, 333 pages

retrouvons ici l'approche d'identité duale évoquée par G. Fauquet, mais C. Vienney va élargir la notion de « secteur coopératif » en argumentant que ce double rapport entre une association de personnes et une entreprise ne caractérise pas seulement les coopératives mais aussi les mutuelles et les associations. Il définit ainsi un secteur d'économie sociale. Nous avons vu précédemment combien la notion d'entreprise au service de ses membres et non strictement tournée vers le profit, marque une profonde différence entre les orientations des entreprises classiques et des entreprises d'économie sociale. C'est cette distinction qui fonde l'approche non utilitariste de ce type d'entrepreneuriat, puisque l'association de personnes ne dépend pas d'apporteurs de capitaux. L'activité économique est donc fondamentalement liée à l'activité morale dans ce type d'organisation. G. Fauquet avance même en évoquant les coopératives qu'une défaillance de sa « tâche morale » entraînerait systématiquement une défaillance de sa « tâche économique ».

Les entreprises d'économie sociale, dont les coopératives font parties, respectent, au delà de la double qualité, trois autres valeurs clefs : l'engagement volontaire, l'égalité entre les membres et la solidarité (J. F. Draperi, 2011²⁶). Les individus qui constituent le groupement de personnes sont libres d'y entrer et d'en sortir, (engagement volontaire) et ils prennent des décisions selon le principe « Une personne, une voix » et non selon leur détention de capital (égalité entre les membres). La solidarité se traduit par la mise en commun des moyens de production, mais aussi des bénéfices de l'entreprise (réserves impartageables et lucrativité limitée). L'acceptation du pouvoir de la majorité est aussi selon l'auteur une déclinaison de ce principe de solidarité.

A travers cette définition de l'entreprise coopérative, nous avons ainsi perçu en quoi les notions de double qualité et d'hybridation entre un projet associatif démocratique et un projet économique sont fondamentales. Les bénéficiaires de l'action économique de l'entreprise sont aussi les décideurs de son projet politique. La double qualité est alors aussi bien un droit de bénéficier du service qu'un devoir de participer à l'action politique. Les individus sont donc simultanément acteurs économiques et acteurs politiques.

²⁶ Draperi, Jean-François, *L'économie sociale et solidaire : une réponse à la crise ? Capitalisme, territoires et démocratie*. Paris : Dunod, 2011, 281 pages. ISBN 978-2-10-056414-9

2) Vers une rationalité politique de l'entreprise

Les organisations coopérative forment un type d'organisation spécifique qui offre une alternative aux visions libérales et marxistes. Elles proposent une vision duale entre une entreprise qui produit un bien et une association qui regroupe les associés et porte le projet politique (G. Fauquet). Cette dichotomie n'est évidemment pas aussi tranchée et effective dans la réalité, puisque ces deux aspects de l'entreprise forment un seul et même objet unique. Cependant, on peut tout de même s'en servir pour analyser et décrire l'organisation coopératives. Cette approche nous semble pertinente dans le cadre des coopératives ouvrières de production. En effet, nous retrouvons facilement la double qualité du salarié qui participe à la production de l'entreprise, respecte son contrat de travail et obéit à sa hiérarchie, tout en étant aussi associé de l'association politique, c'est à dire en participant aux décisions stratégiques et élisant la direction de l'entreprise. Nous avons vu que les théories néoclassiques et marxiste de l'entreprise développent une rationalité instrumentale du travail comme source de revenu et du capital comme occasion de rendement. Cependant on peut voir que dans la coopérative, le travailleur n'est plus un instrument au service des apporteurs de capitaux, puisqu'il décide et fait le projet de l'entreprise. Ainsi il paraîtrait incomplet de lire la rationalité des individus à travers cette grille d'analyse instrumentale. En effet, la rationalité instrumentale et utilitariste peut animer « l'entreprise », mais elle parvient difficilement à expliquer « l'association ». Nous allons donc voir en quoi la rationalité politique peut nous apporter une réponse plus complète.

Pour expliciter notre propos, nous allons prendre deux exemples issus de notre étude de terrain et plus particulièrement des observations en assemblée générale (AG). Le premier fait référence à l'extrait de récit que nous avons rédigé en préambule. Lors de cette AG une salariée devenait associée de la jeune entreprise où elle travaillait depuis un an. Le risque de perdre son capital était très important car l'entreprise encaissait des pertes depuis plusieurs années. En plus de la souscription initiale obligatoire d'une part (20€ dans ce cas) pour devenir associé, la salarié s'engageait aussi à respecter un « engagement de souscription sur salaire » annuel. C'est à dire que 2% de son salaire annuel brut serait annuellement transformé en parts sociales. Il apparaît bien difficile de trouver une rationalité instrumentale dans cet exemple puisque l'entreprise a choisi dans ses statuts de ne pas verser de dividendes, et la

salariée accepte que son salaire baisse sans perspective de revenus compensatoires²⁷. Le second récit qu'il nous paraît pertinent de rapporter fait référence à une AG où les salariés devaient s'exprimer sur la candidature d'un salarié au sociétariat²⁸. Les discussions étaient partagées puisque le salarié n'avait pas évoqué ses motivations très clairement, il évoquait notamment l'envie de « *rejoindre les copains* ». De plus, comme les associés allaient pour la première année recevoir des dividendes, cette demande d'entrée au sociétariat dans les « bonnes années » paraissait opportuniste aux yeux d'une partie des associés. Lors du débat, les discussions ont fait référence à la précédente AG où la candidature d'un salarié avait été déjà rejetée pour des raisons similaires. Cependant à la différence de son collègue de l'année précédente ce salarié là était sérieux dans l'exécution de son travail et il paraissait prêt à s'investir plus dans la structure. Les associés ont donc décidé de l'accepter « *pour ne pas décourager les candidatures au sociétariat après deux refus consécutifs* ». Tout en décidant collectivement de clarifier un parcours d'intégration pour les nouveaux associés et de créer une charte d'associés pour que les salariés candidats puissent en prendre connaissance en amont et fournir des motivations plus précises. Les associés évoquent des arguments utilitaristes sur le potentiel que présenterait un futur associé pour le collectif (« *il est sérieux dans son travail* »). Cependant l'argument décisif qui a fait pencher la décision finale a été la peur d'être trop restrictif dans l'acceptation des associés et de fermer le sociétariat aux yeux des autres salariés, qui n'oseront plus soumettre leur candidature en AG. À travers cet argument apparaît une notion de justice par rapport aux salariés non associés de l'entreprise. En effet, si les associés cherchaient la maximisation du rendement de leurs parts sociales, ils auraient plutôt cherché à fermer les nouvelles candidatures pour réduire le partage des dividendes. De plus, si ses collègues soupçonnent que la candidature du salarié est essentiellement motivée par l'obtention de potentielles dividendes, nous pouvons constater que le salarié n'a pas mis en avant cet argument. Il devait supposer qu'il n'était pas recevable aux yeux de ses collègues. En faisant une transposition facile de cette situation dans une entreprise classique, il paraîtrait un peu décalé pour un investisseur qui souscrit du capital social, de ne pas affirmer qu'il recherche des retours sur investissement. Nous avons ici une illustration concrète de la différence d'objectif de l'entreprise classique et de l'entreprise coopérative.

²⁷ Exemple issu de l'observation n°4

²⁸ Exemple issu de l'observation n°6

A travers ces deux récits, il apparaît que, du fait des spécificités des SCOP, les décisions des associés sont motivées par un autre rationalité qui complète la rationalité instrumentale. La notion de rationalité politique, développée par I. Ferreras, nous paraît pertinente pour expliquer les décisions des associés. En effet, l'auteure suggère qu'au sein de l'entreprise une rationalité politique se couple à la rationalité instrumentale. Elle en donne une définition large : « *par rationalité politique, nous entendons la mobilisation des conceptions sur le juste (et l'injuste) dans le cadre d'une référence au collectif* » (I. Ferreras, *Gouverner le capitalisme ?* p. 35, 2012). Afin d'explicitier son propos I. Ferreras rassemble les thèses d'auteurs de disciplines variées (droit, sociologie, sciences politiques, psychologie, philosophie, économie...) et démontre que ces théories ont toutes un point de convergence : Elles appréhendent l'entreprise comme une institution de la société démocratique où s'exerce une rationalité politique. Sans expliciter en détail toutes les thèses que l'auteure rassemble, nous allons simplement en évoquer quelques unes qui nous paraissent les mieux à propos dans notre travail de mémoire.

Les fondations de la théorie politique que I. Ferreras propose se trouvent en partie au sein des travaux de sciences sociales. M. Weber (*L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme*, 1904-1905) propose une distinction entre les principes d'efficience structurant le domaine économique et les principes de rationalité charismatique et affective dans le domaine social. Ainsi les principes du protestantisme encouragent la rationalité instrumentale qui caractérise les comportements d'optimisation. Concentrée sur son objectif, l'action humaine s'éloigne des exigences que la morale ou la religion imposent dans certaines sociétés. Elle s'éloigne des affects, des émotions, des coutumes et des traditions. Si selon M. Weber cette rationalité est favorable au développement économique, cette thèse a été contestée par de nombreux auteurs. La lecture historique de K. Polanyi (*La grande transformation*, 1944) des rapports entre l'économie et la société, apporte un autre éclairage sur le développement du capitalisme. Selon l'auteur, jusqu'au XIX^e siècle, les sociétés avaient une économie encadrée dans la société, c'est à dire que les activités économiques étaient régies par des exigences politiques, culturelles, sociales et symboliques. Après les révolutions industrielles, un dés-encastrement de l'économie et du social se produit, et le mouvement de marchandisation conduit la société à sa perte, à moins qu'elle ne ré-encastre l'économie au sein des principes du social. L'apport de K. Polanyi est, selon I. Ferreras, un des premiers jalons permettant de fonder les prémises d'une insuffisance de la rationalité instrumentale pour saisir les institutions économiques. Alain Touraine retient aussi l'attention de l'auteure. Ses études sur

le mouvement ouvrier ont montré l'existence d'une conscience de classe, puisque l'ouvrier avait conscience des grandes lignes du projet de société qui guidait l'action collective à laquelle il participait. Ainsi se dévoile au sein même des grèves en usine visant à améliorer leurs conditions quotidiennes de travail, une conscience politique pour l'amélioration de toute la condition ouvrière. En sociologie des organisations, l'acteur stratégique de M. Crozier et E. Friedberg (*L'Acteur et le système*, 1997) décrit les conduites de l'individu qui sont animées d'une rationalité complexe, puisque leurs actions renvoient : « à la perception qu'ils ont des opportunités et des contraintes de leur contexte d'action, aux anticipations [...] et à leurs calculs qui se fondent sur la vision que les uns et les autres ont de leurs intérêts respectifs à plus ou moins long terme. » (Friedberg, 1993, p. 220 ; cité par I. Ferreras dans *Gouverner le capitalisme ?*, 2015). De nombreux autres travaux de sociologie des organisations ont démontré les dimensions expressives du travail, sortant ainsi d'une simple vision instrumentale. On peut citer l'École des ressources humaines (G. E. Mayo, *Les Problèmes humains de la civilisation industrielle*, 1933), les enjeux identitaires au travail (R. Sainsaulieu, *Les Relations de travail à l'usine*, 1972), l'Économie des conventions (L. Boltanski et L. Thevenot, *De la justification*, 1991). En économie, J. G. March et R. Cyert (*A Behavioral Theory of The Firm*, 1962) considèrent la firme comme une « coalition politique » où les acteurs négocient sans cesse entre eux et exercent leur influence les uns sur les autres pour satisfaire leurs propres intérêts. Cette vision de l'entreprise est développée dans la théorie des parties prenantes qui regroupe autour de l'entreprise tous les acteurs qui peuvent influencer la réalisation des objectifs de l'entreprise ou être influencée par elle (R. E. Freeman, *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, 1984). Le rôle de la gouvernance est alors de faire converger toutes les opinions des parties prenantes vers un objectif commun.

I. Ferreras développe la notion de rationalité politique dans les entreprises classiques en soutenant que ce sont les « apporteurs de travail » qui la mobilise, tandis que les « apporteurs en capitaux » sont animés par une rationalité instrumentale. Dans le cas des SCOP, comme le capital est majoritairement détenu par les associés salariés, l'apporteur de travail et de capitaux est souvent la double qualité d'un individu unique. Comme nous ne pouvons affirmer que théoriquement la dichotomie entre l'entreprise et l'association, cette distinction entre rationalité politique et rationalité instrumentale n'est elle-même qu'une différence théorique qui fusionne dans la complexité de la réalité. En effet, si la réalisation de profit est un objectif nécessaire qui conditionne la pérennité de l'entreprise, ce n'est cependant en

aucun cas l'objectif principal des sociétés coopératives (lucrativité limitée, gestion démocratique...). Ainsi le nouvel éclairage que nous apporte la notion de rationalité politique de l'entreprise nous permet de mobiliser un cadre théorique original pour expliquer l'entreprise, en appelant des notions de philosophie politique. En raison de la spécificité des organisations d'économie sociale - que nous avons démontré tout au long de cette première partie - et de l'importance du principe démocratique qu'elles appliquent dans leur gestion interne, il nous semble pertinent de mobiliser les théoriciens de la démocratie.

Il nous faut cependant garder en tête que l'application d'une théorie politique à l'organisation de l'entreprise doit être réalisée de manière prudente. Comme l'énonce G. Fauquet (1935), les démocraties coopératives se distinguent des démocraties politiques, car elles reposent sur des groupements homogènes alors que les États sont fondamentalement hétérogènes, se basant sur la lutte des classes et des partis. Il ne faut donc jamais oublier que du fait de leur nature fondamentalement différente, leur vie interne, leurs moeurs et leurs coutumes sont distinctes. Cependant nous croyons qu'en tenant en compte leurs différences il est possible de se nourrir des apports des théories de la démocratie pour enrichir les pratiques de la démocratie coopérative.

II / L'apport de la démocratie délibérative pour concilier des intérêts divergents au sein de l'entreprise : repenser l'origine de la légitimité de la décision

« Trouver une forme d'association qui défende et protège de toute la force commune la personne et les biens de chaque associé, et par laquelle chacun, s'unissant à tous, n'obéisse pourtant qu'à lui-même, et reste aussi libre qu'auparavant. »

Jean-Jacques Rousseau (1762), Du contrat social ou Principes du droit politique, p. 17

La SCOP se distingue par ses objectifs des entreprises classiques. Sa spécificité nous permet d'utiliser une théorie démocratique issue des sciences politiques pour comprendre comment les acteurs qui la composent, dépassent leurs intérêts individuels, pour se coordonner et s'accorder sur un projet et des décisions communes.

Après la seconde guerre mondiale, on retrouve des conceptions diverses de la démocratie qui convergent cependant vers deux points : le rejet de l'idée de bien commun (la volonté générale) et le déni de la figure du citoyen actif et investi dans la vie politique. Les théories élitistes et économiques de la démocratie (J. Schumpeter (1942), A. Downs (1957) postulent une lutte concurrentielle entre les partis portant sur les votes du peuples (J. Schumpeter) et un citoyen-consommateur passif (A. Downs). Les théories du choix social présupposent elles que chaque individu agit selon ces propres préférences et que le régime démocratique est le plus efficace pour satisfaire ces préférences, mais cette vision conduit à faire de l'engagement civique une énigme (le théorème de K. J. Arrow, 1951²⁹). L'approche pluraliste (R. A. Dahl, 1965) tente de concilier les théories élitistes et économiques en définissant la démocratie comme un jeu ouvert d'élites formant des groupes d'intérêts hétérogènes en perpétuelle négociation. Dans ces théories l'engagement civique est minimisé, voir considéré comme néfaste. Le processus démocratique est lui appréhendé comme une

²⁹ Le théorème de Arrow démontre qu'il n'existe aucun système permettant d'exprimer des préférences collectives valide à partir de l'agrégation des préférences individuelles, hormis celui où le processus de choix social coïncide avec celui d'un seul individu (dictateur). Arrow, Kenneth Joseph, *Social Choice and Individual Values* (1951), Eastford : Martino Fine Books, 2012, 110 pages.

compétition entre intérêts particuliers, réglée par la seule agrégation des préférences individuelles apolitiques.

Notre question de départ consistait à nous interroger sur les conditions d'émergence des décisions en assemblée générale de SCOP et de trouver les sources de leur légitimité. Notre première partie a permis de démontrer que les entreprises d'économie sociale sont des organisations hybrides particulières avec une rationalité politique qui dépasse la simple rationalité instrumentale et qui affichent des principes de gestion démocratique. Après ce bref exposé, il apparaît que les théories agrégatives de la démocratie présupposent que les préférences des individus sont données et exogènes aux processus politiques. Or la rationalité politique a - comme nous l'avons exposé précédemment - trait directement à la notion de justice alors que, pour reprendre la critique de J. Elster « (...) *si un mécanisme relevant du choix social est adapté quand il s'agit d'éliminer toute forme d'inefficacité, il ne l'est pas dès lors qu'il s'agit de rechercher une décision juste.* »³⁰. La théorie de la démocratie participative est une des premières à proposer de ré-intégrer l'implication des individus dans les affaires publiques comme la condition de toute liberté politique authentique. Les dispositifs participatifs contribuent ainsi à permettre une implication des citoyens à l'élaboration des décisions collectives (consultation, budget participatif de Porto Alegre...). Cependant ils ne remettent pas en question le présupposé fondamental du paradigme agrégatif : la conception des préférences individuelles (C. Girard et A. Le Goff, 2010). La démocratie délibérative, qui émerge dans les années 80, défend plutôt le fait que les préférences des individus sont changeantes, endogènes et le résultat d'un ensemble de pressions sociales. Elle affirme aussi que les préférences que les individus expriment ne reflètent pas nécessairement leurs préférences réelles. En effet, pour être saisies, les préférences doivent être exprimées et rien ne garantit qu'il est rationnel de la part des individus d'exprimer leurs préférences réelles (J. Elster). Les théoriciens de la démocratie délibérative (J. Rawls, J. Habermas), essaient de saisir la manière dont les préférences des individus peuvent changer et évoluer au grès du processus politique et des interactions qu'il engendre. Les auteurs de la démocratie délibérative avancent que « *c'est la délibération publique et libre entre citoyens égaux qui constitue le fondement de la légitimité politique* »³¹. Le principe de délibération que ces

³⁰ Elster, Jon, *Le marché et le forum. Trois variétés de théories politiques [1986]*, trad. J.-F. Spitz, dans Girard, Charles et Le Goff, Alice, *La démocratie délibérative. Anthologie de textes fondamentaux*, Paris : Hermann (*L'Avocat du Diable*), 2010, p. 25.

³¹ Girard, Charles et Le Goff, Alice, *La démocratie délibérative. Anthologie de textes fondamentaux*, Paris : Hermann (*L'Avocat du Diable*), 2010, p. 1.

auteurs développent permet de repenser l'origine de la légitimité des décisions, puisqu'elles ne se situent plus dans l'agrégation d'intérêts mais dans une discussion rationnelle entre individus membre d'un collectif. Ainsi nous allons commencer par expliciter en quoi le concept de délibération, développé par J. Habermas, permet de rendre les décisions légitimes aux yeux des acteurs qui participent à leur élaboration (A). Dans un second temps nous nous intéresserons à décrire en détail quelle forme prennent les délibérations en SCOP et comment elles se déroulent. (B)

A. La délibération au coeur de la légitimité démocratique

Pour comprendre comment la délibération peut constituer une source de légitimité, il est nécessaire de réaliser un effort théorique en explicitant en quoi le concept d'activité communicationnelle apporte une légitimation cognitive à la délibération (1). Ensuite nous détaillerons le principe même de délibération (2).

1) La discussion raisonnée comme source de légitimité de la décision

La théorie de la démocratie délibérative portée par J. Habermas (1992) repose sur la rationalité communicationnelle. Pour établir cette forme de rationalité, il développe deux principes fondateurs que nous allons expliciter dans les lignes qui suivent. Mais avant de nous engager dans ces présuppositions théoriques il nous paraît nécessaire de faire un aparté sur la vision que J. Habermas développe de la société.

J. Habermas prône une vision où le langage structure les rapports entre les individus : « *La critique de la raison est mise en oeuvre par la raison elle même ; c'est à cette ambiguïté des titres kantien que nous devons la découverte radicalement antiplatonicienne qu'il n'existe rien de supérieur ou d'inférieur à quoi nous puissions en appeler, nous qui nous trouvons engagés dans nos formes de vie structurées par le langage* » (J. Habermas, *Droit et Démocratie*, 1992, p.11). En effet, les sujets ne sont constitués en tant qu'individus par le seul fait qu'ils s'intègrent, selon l'auteur, comme membre d'une communauté linguistique. Il y a dans la socialisation des individus un double rapport entre une contrainte à l'individuation (usage du pronom personnel) et une intégration très forte au sein de dépendances sociales démultipliées. En affirmant son autonomie et son indépendance l'individu s'aliène à des

relations interpersonnelles qui s'expriment à travers la communication. La morale a dans ce cadre pour fonction essentielle, selon l'auteur³², de protéger l'individu contre sa propre vulnérabilité en mettant en oeuvre le principe de justice (respect et égalité des droits), et le principe de solidarité (empathie et assistance pour le bien-être du prochain). Ainsi de la même manière que l'impératif catégorique de E. Kant permet de justifier des actions « *Agis seulement selon la maxime par laquelle tu puisses en même temps vouloir qu'elle devienne une loi universelle* » (J. Habermas, *De l'éthique de la discussion*, 1991, p. 17), la procédure d'argumentation morale se substitue à l'impératif catégorique et constitue l'éthique de la communication. En effet, « *seules peuvent prétendre à la validité, des normes qui pourraient trouver l'accord de tous les concernés en tant qu'ils participent à une discussion pratique* » (J. Habermas, *De l'éthique de la discussion*, 1991, p. 17). La vision de la morale est fondamentalement liée à la justice : « *La question morale centrale n'est plus, on le voit bien, la question existentielle de savoir comment mener une vie bonne, mais la question déontologique de savoir à quelles conditions une norme peut être dite valide. Le problème se déplace de la question du bien vers la question du juste.* » (J. Habermas, *De l'éthique de la discussion*, 1991, p.8).

Par sa vision où le langage structure la réalité, J. Habermas s'inscrit dans le paradigme du tournant linguistique³³. En cela, il distingue une différence entre les pensées et les représentations. En effet, les représentations sont attribuées à un sujet identifiable dans l'espace et dans le temps, tandis que les pensées dépassent les limites de la conscience individuelle. Ainsi l'auteur affirme que « *il n'est plus, désormais, possible de situer immédiatement les pensées et les faits dans le monde des objets représentables ; nous n'y avons accès que dans la mesure où ce sont des états de choses représentés et donc exprimés dans des propositions* » (J. Habermas, *Droit et Démocratie*, 1992, p. 25)³⁴. Les pensées se distinguent donc des représentations car elles sont exprimées par le moyen du langage. Or l'expression des pensées sous forme de propositions - donc d'expressions linguistiques - entraîne leur universalisation. Ce premier principe fondateur est celui de l'idéalité de

³² Thèse développée dans Habermas, Jürgen, *De l'éthique de la discussion*, trad par Mark Hunyadi. Flammarion (Champs Essais), 2013, 202 pages, p. 21.

³³ Le tournant linguistique est un changement méthodologique important, affirmant que le travail conceptuel de la philosophie ne peut avoir lieu sans une analyse préalable du langage. (« Tournant Linguistique », wikipedia. URL : https://fr.wikipedia.org/wiki/Tournant_linguistique, (consulté le 20/04/2016))

³⁴ La rationalité communicationnelle est développée dans « Théorie de l'agir communicationnelle » mais Habermas va la reprendre et l'enrichir dans ses différents ouvrages. Nous utilisons principalement la synthèse établie au début de « Droit et démocratie » pour expliciter ce concept.

l'universalité conceptuelle. En effet, dans toute communauté linguistique, le locuteur et l'auditeur sont capables de comprendre une expression grammaticale de façon identique. Les invariances grammaticales permettent donc aux propositions de conserver une signification similaire (universelle) pour des individus différents, en dépassant ainsi la particularité des situations dans lesquelles elles sont employées. Evidemment des malentendus peuvent se produire mais pour pouvoir s'engager dans une activité communicationnelle, les individus sont à minima obligés de supposer que les participants à la discussion partagent sur la base d'un langage commun des significations identiques des expressions qu'ils emploient. En effet, il serait profondément inutile de vouloir communiquer si nous n'avions pas l'intime conviction de pouvoir être compris, la communication étant entendue comme une discussion orientée vers une entente entre interlocuteur. Le principe d'universalité fait dépasser aux énoncés tout contexte particulier, mais ils restent tout de même ancrés dans un contexte spatial et temporel afin de produire un accord qui soit réel et qui puisse effectivement coordonner l'action.

Le second principe fondateur est celui de l'idéalité de la valeur de vérité. Un élément transcendant va séparer les pratiques de justification fondées sur des prétentions à la vérité, des autres qui sont régulées par des conventions sociales. Cet élément se traduit par la confrontation de la proposition à la critique d'un auditoire élargi dans l'espace social. Comme le langage est alors utilisé à des fins d'entente, l'individu s'engage moralement dans sa propre proposition : « *quiconque entreprend sérieusement la tentative de participer à une argumentation s'engage implicitement dans des présuppositions pragmatiques universelles qui ont un contenu moral* » (J. Habermas, *De l'éthique de la discussion*, 1991, p. 18). Cette proposition fait particulièrement sens dans l'application aux coopératives, car, si nous admettons le collectif d'associés comme la communauté envers laquelle l'individu s'engage, on peut supposer que le réseau d'interconnaissance qui les lie et l'appartenance à la communauté garantissent la notion d'engagement moral des individus (H. Becker, 1963). Cet engagement moral du locuteur se traduit par la présence des prétentions à la validité contenues dans l'énoncé de sa proposition. J. Habermas distingue quatre types de prétentions à la validité : l'intelligibilité ; la vérité d'une proposition ; la justesse d'une norme au regard des valeurs en vigueur dans la société ; et la sincérité d'une expression de soi afin que l'auditeur puisse avoir confiance dans les propos du locuteur³⁵. Ce dernier doit pouvoir

³⁵ *Dictionnaire d'éthique et de philosophie morale, tome 1, sous la dir. de Monique Canto-Sperber. https://www.puf.com/Auteur%3AJürgen_Habermas*

justifier à tout moment vis à vis des auditeurs qu'il respecte ces quatre prétentions à la validité qui sont des préalables indispensables à toute communication. La validité est ici entendue au sens d'une validité rationnellement acceptable car soumise à l'épreuve de l'argumentation par les pairs. La réalité (le monde) d'une communauté linguistique est donc un vécu intersubjectivement partagé, puisqu'est « *“réel“ ce qui peut être représenté par des énoncés vrais, “vrai“ pouvant à son tour être explicité par référence à la prétention qu'une personne élève vis-à-vis d'autres en affirmant un énoncé* » (J. Habermas, *Droit et Démocratie*, 1992, p. 28).

Avec ces deux présuppositions idéalisantes et ces prétentions à la validité qu'admettent les participants, nous avons explicité les fondations de la théorie habermasienne de la pratique de la discussion. En effet, ces deux niveaux d'idéalisation participent à travers l'activité communicationnelle à la constitution de la réalité sociale des interactions. Les participants prennent donc part, libres et égaux, à une recherche coopérative de la vérité en s'engageant dans la communication. Les prétentions à la validité que tous les participants s'engagent à respecter, garantissent la légitimité des accords conclus dans ces conditions. La raison n'a donc pas d'essence exogène, elle est immergée dans le langage, et est sans cesse en formation, modelée par les discussions. La discussion argumentée permet ainsi à chacun de faire valoir la validité de son point de vue et d'aboutir à des résultats acceptés par tous. Les individus acceptent de se contraindre à suivre des règles parce qu'ils participent à leur création, et que dans cet effort, ils réalisent leur autonomie juridique et politique, à savoir qu'ils deviennent libres en obéissant aux lois qu'ils se donnent : « *Les personnes juridiques peuvent être autonomes dans la seule mesure où elles peuvent se comprendre elles-mêmes, dans l'exercice de leur droits civiques, comme les auteurs précisément de ces normes auxquelles elles sont supposées obéir comme destinataires* »³⁶ (J. Habermas, *Droit et Démocratie*, 1992, p. 44). C'est donc par la pratique de la délibération que les acteurs rendent les normes légitimes à leurs yeux : « *Sont valides strictement les normes d'action sur lesquelles toutes les personnes susceptibles d'être concernées d'une façon où d'une autre pourraient se mettre d'accord en tant que participant à des discussions rationnelles* »³⁷ (J. Habermas, *Droit et Démocratie*, 1992, p. 123).

³⁶ Habermas, J. « *Sur le Droit et la démocratie. Note pour un débat* », *Le Débat* 1997/5 (n°97), p. 42-47.

³⁷ Habermas, Jürgen, *Droit et démocratie : Entre faits et normes*, trad par Rainer Rochlitz et Christian Bouchindhomme, Paris : Gallimard, 1997.

Maintenant que nous avons saisi quelles présuppositions idéalisantes permettent d'accorder à la délibération une rationalité inhérente, nous allons voir comment la délibération peut être appréhendée comme un outil de coordination.

2) La délibération comme outil de coordination d'intérêts divergents

J. Habermas appréhende la délibération comme le fondement même de l'organisation de la société, l'origine de la coordination de ses membres. Nous allons donc voir comment il justifie cette idée, puis nous attacherons à définir ce que signifie véritablement délibérer et nous développerons une typologie présentant les différents niveaux d'argumentation qui peuvent être mobilisés (questions pragmatiques, éthico-politiques et morales et négociations).

J. Habermas observe un retournement historique lorsque les progrès de la connaissance ne permettent plus de justifier la justice par un recours à un ordre supérieur tel que la religion ou la nature (le droit naturel). En s'appuyant sur la vision du politique de Hannah Arendt, il démontre que les dogmes religieux imperméables à la critique sont remplacés par l'exercice de la raison pratique. Les normes de la vie en commun doivent donc être réfléchies par la communauté et la justice trouve sa source de légitimité dans l'activité communicationnelle. En effet, la discussion permet de mobiliser le pouvoir fondé sur la communication que « (...) *personne, au fond, ne peut le « posséder » : le pouvoir jaillit parmi les hommes lorsqu'ils agissent ensemble et retombe dès qu'ils se dispersent* ». (J. Habermas, *Droit et Démocratie*, 1992, p. 165). Comme l'activité communicationnelle est source d'un potentiel pouvoir, c'est cette possibilité qui motivent les individus de s'engager dans la discussion. Ainsi le pouvoir de l'administration d'Etat (juridique) doit être sous-tendu par un pouvoir d'édicter le droit fondé sur la communication. Les rapports de pouvoir ne sont donc pas perçus comme l'imposition d'une volonté face à des résistances, mais dans le potentiel d'une volonté commune qui se fonde sur une activité communicationnelle libérée (H. Arendt, *Condition de l'homme moderne*, 1958). C'est la force d'un consensus qui, en émergeant, pousse les hommes à s'unir et à agir de façon concertée et non violente. Nous retrouvons l'idée évoquée précédemment d'une recherche coopérative de la vérité où ne prévaut que la force des arguments. Pour J. Habermas cependant le droit positif ne doit pas s'inscrire directement dans ce pouvoir politique de la discussion, mais il doit être un médium qui permet au pouvoir

fondé sur la communication de se transformer en pouvoir administratif. C'est ainsi que le législateur politique doit s'appuyer sur la formation d'un pouvoir communicationnel qui se met en oeuvre dans la délibération. Dans la perspective d'une application aux coopératives, nous pouvons tirer plusieurs réflexions de la pensée habermasienne. D'abord l'idée d'un pouvoir qui s'inscrit dans l'action collective, plutôt que dans la force de persuasion d'un individu, paraît être en adéquation avec les principes coopératifs qui définissent l'entreprise coopérative comme collective, étant l'appartenance de tous ses associés qui sont égaux les uns des autres. J. Habermas insiste sur le fait que l'activité communicationnelle doit être en relation avec l'administration pour lui permettre d'être transformée en pouvoir administratif. Dans notre cas d'application aux coopératives, l'administration s'incarne dans la gérance - qui exécute les décisions - et le pouvoir communicationnel est représenté par le collectif d'associés. Ainsi, si les réflexions émanant des discussions rationnelles des associés ne sont pas transformées en décisions concrètes appliquées par la gérance, les individus risquent de perdre toute motivation à s'engager dans la délibération, l'activité communicationnelle n'étant plus une source de pouvoir.

Maintenant que nous avons compris en quoi la délibération légitime la justice qui organise et régule la société, il nous faut nous intéresser plus précisément à ce que signifie délibérer. Le mot délibération à deux sens, le premier est proche de l'anglais et désigne une discussion où toutes les données d'un problème sont soigneusement pesées, alors que le second, moins courant, est propre au français et est lié à une prise de décision (Assemblée délibérative) (B. Manin, 1985). Dans le cas précis de l'assemblée générale des SCOP, nous identifions évidemment délibération et prise de décision puisque les résolutions sont votées par les sociétaires. L'apport de la théorie démocratique délibérative nous permet de réaliser que le moment fondateur n'est plus le moment du vote mais plutôt la formation des opinions des sociétaires, la délibération conférant à la démocratie sa rationalité propre à la fois fonctionnelle et normative. Dans ce cadre, J. Habermas décrit le processus de délibération comme orienté vers le consensus raisonnable. Il modifie les positions de chacun, permet d'intégrer les points de vue de tous et de monter en généralité. Cela nous permet de mettre en exergue un point important : la légitimité de la délibération repose sur le fait que toutes les parties concernées y aient pris part, car c'est seulement ainsi que l'ensemble des points de vue peuvent être pris en compte et que les consensus susceptibles de s'établir ne seront pas

excluants. J. Cohen décrit dans « *Délibération et légitimité démocratique* »³⁸ une procédure idéale de délibération démocratique qui satisferait quatre grands critères. D'abord, la délibération est libre, c'est à dire que les participants ne sont liés que par leur activité communicationnelle et qu'ils réalisent leur liberté dans l'application des normes qu'ils ont contribué à édicter. Ensuite, la délibération est raisonnée, c'est à dire que les participants argumentent, soutiennent leurs propositions et sont critiqués. Aucune contrainte ne s'exerce en dehors de celle du meilleur argument. Puis, les participants sont égaux, aussi bien formellement - la procédure garantie l'égalité des individus (droit de vote égalitaire) - que substantiellement - la distribution du pouvoir et des ressources ne déterminent pas les opportunités de participation à la décision. Enfin, la délibération vise à atteindre un consensus rationnellement motivé, mais si elle n'atteint pas cet objectif, alors, elle peut être conclue par un vote à la majorité.

Lors de ces délibérations, J. Habermas distingue plusieurs formes d'argumentations, qui sont liées à des modes d'usage de la raison pratique et qui varient en fonction du type de discussion. L'objectif de toute délibération étant de répondre à la question « *Que devons nous faire ?* ». (1) D'abord des questions pragmatiques qui émergent lorsqu'un acteur cherche les moyens appropriés permettant de réaliser des fins et des préférences données. Les discussions pragmatiques qui en découlent consistent à examiner et choisir des stratégies d'actions concrètes. Les arguments déterminants sont ceux qui rapportent un savoir-faire empirique. Ces questions pragmatiques pour une SCOP paraissent être des questions courantes qui peuvent être liées par exemple à des orientations stratégiques mineures pour atteindre un objectif préalablement fixé. (2) Ensuite, des questions éthico-politiques se posent lorsque des membres s'interrogent sur l'identité du groupe et les idéaux dans lesquels ils projettent leur vie commune. Les discussions éthico-politiques examinent alors une configuration de valeurs et permettent au collectif de réfléchir à la manière dont la vie commune peut être règlementée dans l'intérêt de tous. Le critère de justice qui s'impose dans ces circonstances est : « *Une norme n'est juste dans la mesure où tous souhaiteraient que chacun y obéisse dans des situations comparables* » (J. Habermas, *Droit et démocratie*, 1992, p 181). Les conclusions des discussions éthico-politiques renouvellent la compréhension qu'un groupe a de soi même

³⁸ Cohen, Joshua, « *Délibération et légitimité démocratique* » [1989], dans Girard, Charles et Le Goff, Alice, *La démocratie délibérative. Anthologie de textes fondamentaux*, Paris : Hermann (*L'Avocat du Diable*), 2010, p. 203-241.

et son identité. Elles lui permettent d'affirmer une forme de vie à la lumière des traditions ré-appropriées dans un esprit critique. Ces questions éthiques restent cependant enchâssées dans un contexte donné et ne concerne que le collectif et non potentiellement toute l'humanité. Appliquée au cas des SCOP, nous avons le sentiment que les discussions éthico-politiques se présentent plus particulièrement dans le cas de modifications statutaires - les statuts condensant les règles que le collectif se donne quant à l'administration de la société - et dans le cas de décisions stratégiques profondes qui modifient les objectifs du collectif. (3) Puis, des questions morales, qui sont totalement décontextualisées et universalisables. Elles s'intéressent principalement à ce qui est juste, une norme n'étant juste que dans la mesure « où tous souhaiteraient que chacun y obéisse dans des situations comparables » (J. Habermas, *Droit et démocratie*, 1992, p 181). Ramené à la société, les questions morales sont celles ayant trait à la politique sociale, à l'organisation de système scolaire (Ibidem, p. 184). Appliqué à la coopérative, cela serait des questions portant sur la justice d'une décision ou d'une norme par rapport aux pratiques coopératives, et par rapport à l'ensemble de la société (non associés et associés). Les questions telles que l'admission d'associés ou de la répartition des excédents nets de gestion sont de type moral. (4) Enfin nous retrouvons aussi des négociations qui diffèrent des discussions. Les négociations sont plus appropriées lorsque les rapports sociaux de pouvoir ne peuvent être neutralisés et reposent sur la volonté de coopération de personnes. (Ibidem, p. 185). J. Elster décrit en ces termes le recours à la négociation : « *La négociation surgit lorsque plusieurs dispositifs de coopération, au sujet desquels les parties ont des préférences opposées, sont possibles* »³⁹. Les compromis obtenus à l'issue d'une négociation permettent de concilier les intérêts opposés des acteurs. J. Habermas éclaire la nuance entre accord rationnellement motivé et compromis par ces termes : « *Si un accord rationnellement motivé s'appuie sur des raisons qui persuadent toutes les parties de la même manière, un compromis peut être accepté par différentes parties pour des raisons chaque fois différentes* » (Ibidem, p. 185). Cependant la négociation introduit un rapport de force entre les individus, ce qui diffère du consensus sans contrainte porté par le principe de discussion. Par conséquent, des procédures doivent réguler les négociations selon des critères d'équités : des chances égales de participation aux débats, des chances égales d'influences réciproques pendant les débats et des chances égales de faire valoir tous les intérêts en question.

³⁹ Elster, Jon, *The Cement of Society*, Cambridge : Cambridge University Press, 1989, p. 50

Il faut noter que ces différents niveaux d'argumentation ne sont pas imperméables. Lorsqu'un compromis semble inatteignable sur le plan pragmatique, il est possible de recourir à des raisonnements plus élevés. Néanmoins, le caractère équitable des discussions ne peut être tranché au niveau pragmatique mais doit être décidé au niveau supérieur de la morale, qui introduit la notion de justice. La formation rationnelle de la volonté est représentée par HABERMAS comme « *un tissu de discussions et de négociations susceptibles d'être reliées entre elles par de nombreuses voies* » (Ibidem, p. 187).

L'application de la théorie Habermassienne aux collectifs de SCOP apporte un éclairage particulier sur le rôle de « l'activité communicationnelle » entre associés. Grâce aux considérations théoriques de cette première partie, nous avons compris que la délibération permet la coordination des intérêts divergents, en conviant toutes les personnes intéressées, à participer aux échanges d'arguments visant à s'entendre sur une décision. Nous allons maintenant mobiliser les résultats de notre étude de terrain afin de voir si les associés délibèrent, comment ils délibèrent et si cela conduit à l'émergence d'une entente partagée.

B. Le processus de délibération au sein des petites coopératives

L'enseignement principal qui ressort de notre étude de terrain est un très fort sentiment de participation démocratique des répondants. 93 % des interrogés estiment que les grandes orientations de leur entreprise sont décidées de manière démocratique, dont 65% complètement et 94,4 % disent avoir eu l'occasion de participer à la construction des décisions, dont 77 % fortement. Nous pouvons déduire de ces premiers résultats généraux que les associés ont le sentiment d'être parties-prenantes du processus démocratique de prise de décision. De plus, 98% estiment avoir eu l'occasion d'exprimer leurs idées lors de ce processus et 90% estiment avoir été entendus. Nous avons donc par ces chiffres assez clivants la confirmation qu'en plus d'avoir le sentiment de participer à la construction des décisions, les associés ont pu échanger des idées. Si on considère, en résumant ce qui a été dit auparavant, que la délibération se caractérise par une activité communicationnelle rationnelle (échanges d'arguments) ayant pour objectif de parvenir à une entente (consensus raisonnable) et ainsi d'acter une décision, nous pouvons considérer que l'échange d'idées constitue une délibération. Nous avons ainsi la confirmation que les individus délibèrent, mais est-ce qu'ils acceptent les décisions prises ensuite à la majorité ? 34% de nos répondants ont déjà été

contre une proposition en assemblée générale. Sur ces 34 %, 92% ont accepté la décision finale. Statistique encore plus parlante, 88% disent avoir accepté la décision finale alors même qu'elle était contraire à leur position initiale. Sur les 12% qui n'ont pas accepté la décision finale, 67% ont eu le sentiment de ne pas avoir vraiment pu argumenter leur position et 100% ont eu le sentiment de ne pas avoir été écoutés. Il y a donc un lien qui se dessine nettement entre participation à la délibération et légitimité de la décision.

Nous allons voir par la suite dans quel cadre les délibérations se déroulent (1), puis nous allons nous décrire plus précisément quel type d'argumentation est mobilisée (2).

1) Les lieux de la délibération : de l'assemblée générale aux réunions d'associés

Notre étude de terrain nous a permis de constater que les délibérations en SCOP se déroule dans deux endroits différents, à la fois en assemblée générale, qui était le coeur de notre première hypothèse, mais aussi tout au long de l'année au sein de réunions d'associés. Nous allons maintenant caractériser ces deux lieux de délibération afin d'essayer de comprendre leurs rôles et interactions.

L'Assemblée générale ordinaire dans les sociétés commerciales a lieu obligatoirement une fois par an. C'est un évènement obligatoire qui rassemble les associés pour soumettre à leur approbation la gestion économique et financière de l'entreprise (les comptes de l'entreprise) ainsi que les grands évènements intervenus au cours de l'année (rapport de gestion) et les orientations stratégiques (affectation du résultat, élection du/des gérant/e/s, entrée et sortie d'associés...). Le mandataire social de SCOP (le gérant en SARL) est responsable des choix de gestion effectués pendant l'année face à ses salariés qui peuvent décider de le ré-élire à la fin de son mandat ou de le révoquer lors de n'importe qu'elle AG. Tous les changements affectant la structure et ses règles (modification des statuts, prolongement sur la dissolution ou continuation de l'activité de l'entreprise...) sont soumises à validation en assemblée générale extraordinaire, avec un quorum et des règles de majorités spécifiques (décision au 3/4). L'assemblée générale en SCOP est considérée comme le lieu symbolique de la démocratie. En effet, c'est ici que le principe de gestion démocratique est appliqué puisque les associés ont tous une voix lors des assemblées générales (AG) qu'elle que soit leur proportion de détention de capital.

Lors de nos observations d'assemblées générales, nous avons pu noter un très faible taux d'absentéisme. En outre, lorsque des associés ne pouvaient pas être présents, ils étaient presque systématiquement représentés ou s'étaient excusés auparavant auprès du Président de séance. Ce fort taux de présence est confirmé par notre questionnaire puisque 96% des répondants estiment que leur présence en assemblée générale est obligatoire dont 79% complètement. Près de 93% des personnes interrogées étaient effectivement présentes à la dernière assemblée générale annuelle de leur SCOP. Le taux de présence est un élément important qui permet de vérifier à minima que physiquement tous les associés participent au déroulement des assemblées générales. En effet, comme nous l'avons évoqué précédemment, la légitimité de la délibération repose sur le fait que toutes les parties concernées y aient pris part. Si la présence physique ne garantit pas la participation à la délibération, c'est tout même une condition première. Notre analyse des récurrences et de la diversité des prises de paroles nous conduit à constater qu'elles se regroupent entre quelques personnes, les plus à l'aise à l'oral, les plus anciens au sein de l'entreprise, ou tout simplement ceux qui osent.

Il ressort des observations de fortes similarités entre les assemblées générales. Elles sont systématiquement organisées en deux temps. D'abord un temps de lecture de l'ordre du jour, du rapport de gérance et du rapport de révision coopérative, suivi d'un second temps de lecture et de vote des résolutions à mains levées. Les projets de résolutions et rapports de gérance diffèrent très peu entre les assemblées générales, même si certaines structures les personnalisent. Cela peut s'expliquer par l'influence de l'Union Régionale des SCOP, fédération régionale qui accompagne les coopératives et qui leur fournit des modèles de documents juridiques. En outre, les procédures pour les sociétés commerciales sont précisément réglementées par le Code du Commerce (article L232-1 et suivants⁴⁰) ce qui réduit les marges de manoeuvre. Lorsqu'une résolution pose problème, nous avons remarqué à plusieurs reprises que les associés profitent du premier temps pour en débattre. C'est aussi lors de ce premier temps qu'ils associés posent le plus de questions et que de nombreuses informations sont échangées, portant notamment sur des sujets n'étant pas inscrits dans l'ordre du jour des résolutions. Par exemple, des questions d'orientations stratégiques peuvent être abordées à ce moment et font l'objet d'un accord entre associés mais sont rarement soumises au vote. On peut identifier ici un risque éventuel de paralysie, l'inscription dans des résolutions permettant de soumettre à la règle de la majorité les propositions plutôt que de

⁴⁰ *legifrance* : <https://www.legifrance.gouv.fr/>

viser éternellement un consensus parfois impossible. Le deuxième temps de l'AG est beaucoup plus rapide. En moyenne, les assemblées générales durent entre 1h30 et 2h00 et il n'en occupe que 15-20 minutes. On peut aussi noter qu'il y a systématiquement des moments de convivialité avant, pendant, ou après l'AG qui se manifestent par un repas partagé ou un apéritif pour clôturer la séance.

L'assemblée générale rassemble principalement les associés salariés et les associés extérieurs, mais il peut y avoir aussi des invités. Le réviseur coopératif, l'expert comptable et le commissaire aux comptes, sont ceux que nous pouvons trouver le plus régulièrement aux assemblées générales. Ces personnes extérieures interviennent généralement en qualité d'expert, et les gérants s'adressent à eux lorsqu'il rappelle des éléments qui ont déjà été préalablement évoqués entre associés. Il arrive aussi que des salariés futurs associés soient invités à assister à l'assemblée générale pour avoir une meilleure idée de son déroulement.

Lorsqu'on demande aux associés si l'AG est un moment important de la vie démocratique en SCOP, les avis sont mitigés. En effet, si globalement la réponse est plutôt positive pour 76% des répondants, à l'échelle des autres réponses du questionnaire c'est un pourcentage qui est assez faible. De plus, lorsqu'on regarde les réponses dans le détail, 51% des répondants ont répondu plutôt non et plutôt oui. Ainsi, si l'AG reste un moment qui marque la vie démocratique, cette structuration de réponses suggère que ce n'est pas le moment le plus important. Cela se confirme aussi lorsqu'on demande aux associés non gérants si l'assemblée générale est à leurs yeux un lieu de discussion entre associés : pour seulement 64 % la réponse est plutôt oui. Cependant, 84% des associés estiment qu'ils peuvent tout de même poser des questions et exprimer des idées pendant l'AG (dont 62% complètement).

Le questionnaire fait nettement apparaître que si l'assemblée générale est un moment important, ce n'est pas l'endroit principal de délibération entre associés. Comme le commente l'un des répondants du questionnaire : « *Les réunions d'associés régulières sont essentielles à la bonne marche de la scop* ». Les statistiques confirment ce fait : 87 % des répondants ont débattu avant l'AG entre associés sur les propositions qui y ont été abordées. De plus, à quasi l'unanimité (97%) les associés disent être informés et pouvoir décider de la stratégie de l'entreprise à d'autres moments que lors des AG. Ces rencontres hors des assemblées générales sont de véritables lieux de discussion entre associés puisque toutes les personnes interrogées assurent qu'ils peuvent poser des questions ou exprimer des idées pendant ces

moments (dont 85 % complètement) et toutes estiment qu'ils sont importants pour la vie démocratique de la SCOP (dont 91 % complètement).

Les discussions qui portent sur les résolutions avant l'AG s'organisent à travers des réunions d'associés (70 %) et de manière informelle (65 %). Elles s'effectuent plus rarement par mail (20 %). Les noms que les répondants donnent à ces moments de discussions sont assez diversifiés. On note une récurrence de « réunion d'associés », « point SCOP », « réunion des salariés », « réunions stratégiques », « commission », « séminaire ». Ces temps se déroulent principalement tous les 3 mois (38 %), puis tous les mois (25 %) et enfin hebdomadairement (23%). Ils sont organisés d'abord par les associés (43%), en second par le gérant (25%) et enfin par les salariés (22%). Il faut noter qu'il peut y avoir une confusion entre les associés et les salariés puisque pour 21% des répondants interrogés, tous les salariés au sein de leur structure sont aussi associés. Les discussions entre associés se mettent donc en place soit durant des temps informels soit lors des temps de réunions. L'importance des temps informels peut s'expliquer par la taille des collectifs sélectionnés (entre 3 et 14 associés). L'aspect informel suscite néanmoins des interrogations. En effet, il ne permet pas de garantir la participation égale des associés, le propre de l'informel étant l'imprévisibilité des réunions. L'avantage de cette dernière est d'offrir un cadre qui induit la convocation obligatoire de tous les associés, ou tout du moins, de toutes les personnes concernées. Malgré cela, nous ne pouvons être si catégorique sur ce sujet, le développement de temps de rencontres informelles ayant l'avantage de permettre de conserver actif le potentiel délibératif, grâce à la mobilisation constante d'un espace public de sociétaires, sans que ce soit trop coûteux en réunions pour le collectif.

Nous pouvons affirmer grâce à notre étude de terrain que les associés ont le sentiment de délibérer. Ces délibérations sont principalement réalisées lors des réunions ou d'échanges informels qui ont lieu tout au long de l'année. Mais cela ne fait perdre en aucun cas à l'assemblée générale son utilité, moment ultime de vote et d'exercice démocratique. En effet, comme l'a exprimé à la fin d'une AG une associée : « *On se parle toute l'année mais l'AG permet de poser les choses* »⁴¹. Les autres lieux de délibérations ne se substituent donc pas à l'assemblée générale, mais complètent le processus de la formation de la volonté politique des associés en ajoutant à l'étape de vote des moments dédiés à la réflexion et l'échange

⁴¹ Exemple issu de l'observation n° 5

d'arguments. A travers cette première partie descriptive, nous avons déjà vu se dessiner quelques limites au processus délibératif que nous explorerons plus profondément dans le second chapitre. Nous avons noté que la prise de parole est concentrée entre les sociétaires les plus à l'aise, que l'omniprésence de temps informels peut entraîner l'exclusion de certaines personnes des délibérations et que l'absence d'application de la règle majoritaire aux décisions stratégiques peut générer de la paralysie. Nous allons maintenant poursuivre notre enquête sur les modes de délibération en assemblées générales en nous concentrant sur la manière dont les associés participent.

2) Discussion et argumentation en assemblée générale

Lors de nos observations d'assemblée générale nous avons pu analyser des échanges communicationnels rationnels qui se sont produits à plusieurs reprises. Nous avons identifié que les discussions se distinguent en deux types de participation des associés. Elles sont très fortement corrélés, la première - des interventions qui sont principalement des demandes de précision ou d'éclaircissement - déclenchant la seconde - des moments de délibérations au sens classique. Nous allons d'abord expliciter ces deux catégories avant de s'intéresser ensuite plus particulièrement aux types d'arguments utilisés et à leur efficacité réelle pour résoudre des conflits quand les intérêts divergent.

La première étape des discussions consiste essentiellement en des questions portant sur des points juridiques obscures pour les non-initiés, tel que le détail des conventions règlementées, ou des questions portant sur l'analyse des comptes de l'exercice. Ces interventions ne sont donc pas des « échanges d'arguments » mais font écho à un premier niveau de discussion que J. Habermas distingue de la délibération.⁴² Cette première étape de la formation de l'opinion consiste à éclairer les propositions pour évaluer correctement la situation et les éventuels problèmes qui pourraient être engendrés. Cette étape nécessite un savoir spécialisé, qui peut être apporté par les experts invités à l'assemblée générale. J. Habermas précise que ce savoir est « (...) évidemment faillible, rarement axiologiquement neutre et donc rarement incontesté » (J. Habermas, *Droit et démocratie*, 1992, p. 184). Ces interventions sont donc les prémisses d'éventuelles interrogations qui pourraient engendrer

⁴² Habermas, Jürgen, *Droit et démocratie : Entre faits et normes* [1992], trad par Rainer Rochlitz et Christian Bouchindhomme, Paris : Gallimard, 1997, p. 184.

des discussions à la seconde étape. Leur présence peut déjà être interprétée comme un signe d'un potentiel délibératif au sein du collectif.

La deuxième étape des discussions est le moment de délibération au sens français du terme. Il s'agit de « *prendre une décision en choisissant une proposition parmi celles avancées pour résoudre le problème posé* » (J. Habermas, *Droit et démocratie*, 1992, p. 184). Nous avons observé que des résolutions approuvées à l'unanimité sur les procès-verbaux d'assemblées générales ont en réalité soulevé d'âpres débats. Les associés débattent avant le vote, puis, à force d'échanges d'arguments, parviennent à un consensus. Ainsi, lorsque la résolution est soumise au vote, elle est approuvée à l'unanimité c'est à dire que personne ne s'est exprimé contre ou ne s'est abstenu. Ce constat met en évidence l'importance de l'observation, puisque si nous nous contentions des procès verbaux d'assemblées générales, de nombreux débats seraient effacés par une apparente unanimité. Ce rapport entre première étape d'éclaircissement et seconde étape de discussion met en exergue l'importance de la forme de rédaction des résolutions des procès verbaux d'assemblées générales qui ne sont jamais axiologiquement neutre. En effet, c'est une proposition qui est soumise au vote, et non l'ensemble des alternatives possibles. Pour illustrer notre propos nous allons utiliser un exemple issu de nos séances d'observations. Dans ce cas précis, la résolution portait sur l'affectation de la perte de l'exercice. Les co-gérants avaient pré-écrit dans le projet de résolution que la perte serait imputée aux réserves de l'entreprise. Les associés devaient donc s'exprimer contre cette proposition s'ils souhaitent que les pertes soit placées en report à nouveau⁴³. Un associé a cependant demandé quelles alternatives existaient ce qui a permis d'ouvrir le débat sur les options à leurs dispositions et les conséquences qui en découlaient. Sans cette question d'éclaircissement les associés auraient pu voter tout en ignorant qu'un autre choix était possible, la résolution étant une proposition et non une présentation des possibilités. Les résultats de notre questionnaire nous apprend que les sujets les plus clivants sont « les orientations stratégiques de l'entreprise » (71 %), « la répartition des ENG » (23%), « l'admission des associés » (18%) et des sujets divers (18%, exemple : restitution du capital, accès mutuelle des CDD, création profil facebook, salariat, déménagement...). Nous retrouvons donc des questions éthico-politiques et des questions morales dans les résolutions qui entraînent le plus de contestation. Nos observations confirment cela : les sujets qui ont entraîné des délibérations, s'ils pouvaient paraître initialement comme pragmatiques, ont été

⁴³ En effet, classiquement le Président de séance demande pour le vote des résolutions « *Qui est contre ? Qui s'abstient ?* ». Si personne ne s'exprime alors la résolution est adoptée à l'unanimité.

systématiquement transformés en questions éthiques ou morales par l'action de la délibération et de l'argumentation. La délibération n'est donc pas systématique, elle ne s'enclenche que lorsque certaines conditions sont réunies, à savoir que les informations et justifications apportées ne conviennent pas aux sociétaires, qui vont soulever, derrière une question qui peut à priori paraître comme secondaire, des enjeux éthiques et moraux.

Lors de nos observations nous avons aussi porté une attention particulière aux types d'arguments mobilisés. Il nous est apparu que lorsque les questions à résoudre avaient une portée morale ou éthique, les associés en appelaient à des arguments qui transcendaient leur personne. En effet, les associés ne s'expriment pas personnellement mais au nom de l'entreprise « *je veux prendre la décision qui soit la meilleure possible pour l'entreprise* »⁴⁴. Ici nous retrouvons un des principes premiers de la délibération habermasienne : la formation d'opinion autonome exprimée comme conforme au bien commun qui rassemble les associés, à savoir l'intérêt de l'entreprise, plutôt que leurs intérêts individuels. Ils mobilisent aussi des arguments généralistes. Nous pouvons illustrer cela par un exemple issu d'une AG où les associés devaient s'exprimer sur la candidature d'un nouvel associé salarié. Tous les associés présents connaissaient le salarié comme collègue. On peut donc supposer qu'ils avaient tous une opinion personnelle sur lui. Cependant les débats ont rapidement dépassé le cadre de l'associé en question pour évaluer les conséquences d'un refus au niveau éthique par rapport au collectif de salarié non associé. Absolument personne n'a évoqué le fait qu'il appréciait ou non personnellement le candidat, mais au contraire, les associés ont eu recours à des critères plus objectifs tels que la qualité de son travail, son investissement dans l'entreprise, ses motivations pour intégrer le collectif d'associé... L'argument « *qu'en penseront les autres...* »⁴⁵ a finalement eu raison des hésitations sur la personnalité de l'associé candidat. Pour conclure cette partie sur l'argumentation en assemblée générale, nous pouvons noter que prendre la parole pour poser une question ou émettre une remarque n'est jamais un acte anodin dans la mesure où cela interrompt le déroulement de l'AG. Les associés ont été parfois contraints à émettre des phrases de ce type : « *si je pose la question, ça ne veut pas dire que je suis contre* »⁴⁶ ou « *j'dis pas que c'est pas important, mais c'était pour savoir* »⁴⁷ afin de

⁴⁴ Exemple issu de l'observation n° 7

⁴⁵ Exemple issu de l'observation n° 8

⁴⁶ Exemple issu de l'observation n° 3

⁴⁷ Exemple issu de l'observation n° 6

désamorcer des tensions émergentes. Cela paraît assez cohérent avec la vision de J. Habermas qui évoquait le fait que les locuteurs s'engagent dans leur énoncés, autant en terme de prétention à la validité et à l'universalisation qu'en terme de morale. La contradiction ou l'argumentation peut ainsi entraîner une remise en question de l'énoncé du locuteur et donc à travers cela une remise en question de son identité même.

La délibération en assemblée générale comprends différentes étapes. Les associés posent d'abord des questions ou sollicitent des explications complémentaires, ce qui déclenche des délibérations si les informations apportées sont insuffisantes. Les résultats de notre questionnaire démontrent que les associés qui étaient en désaccord avec une proposition en assemblée générale ont pu pour une très large majorité argumenter leur position, et ont accepté la décision finale, même si celle-ci était contraire à leur position initiale. C'est en cela que la délibération peut être utilisée comme une méthode de résolution des conflits, puisqu'en échangeant des arguments en vue de parvenir à une entente, les participants à la délibération homogénéisent leurs avis.

Les résultats de notre étude de terrain confirment que les associés de SCOP participent à la construction de la décision en délibérant entre eux. Ce processus permet de justifier la décision, qu'ils reconnaissent comme légitime et qui s'impose ainsi à eux. Ils peuvent exprimer leurs idées lors des assemblées générales mais surtout lors des réunions d'associés, qui se déroulent tout au long de l'année. Cependant la régularité, la forme et le contenu des réunions d'associés varient en fonction des collectifs. L'assemblée générale conserve donc une fonction importante de vote et de validation. Comme le résume un associé en évoquant le cas personnel de sa structure : « *Les propositions ainsi que les décisions se prennent surtout en réunion d'associés. L'assemblée générale est davantage une plénière où la stratégie présentée est validée* ». Lorsqu'il y a délibération en assemblée générale, on observe le recours à des arguments d'ordre généraux et rationnels. Ces arguments permettent la formation d'opinions socialement acceptables au sein du collectif d'associés et la mobilisation de raisons conformes au bien commun qui rassemble les associés : l'intérêt de l'entreprise. La délibération permet ainsi de concilier les intérêts divergents au sein de l'entreprise. La rationalité communicationnelle confère à la décision sa légitimité, en permettant aux propositions de monter en généralité et d'être acceptées par le groupe.

La spécificité duale des organisations coopératives qui mêlent projet économique et politique et l'importance des principes démocratiques qui encadrent leur gestion d'entreprise, justifie l'utilisation de la théorie démocratique délibérative pour expliquer comment se coordonnent les intérêts divergents au sein des collectifs de SCOP. Cette théorie nous a permis de mettre en relief le rôle primordial de la délibération pour concilier les intérêts divergents au sein du collectif d'associés. En effet lorsqu'un problème se pose, tous les associés peuvent à participer aux échanges d'arguments visant à trouver une solution. C'est grâce à la participation de tous que la décision finale s'impose légitimement au collectif. Ce premier chapitre nous a permis d'entrevoir en quoi la délibération est un outil de prise de décision collective.

A ce stade de notre réflexion, et en cohérence avec les premières limites que nos observations nous ont permis de repérer, quelques questions inévitables se posent : Comment garantir et motiver la participation de tous ? Comment éviter la paralysie générée par des ententes impossibles ? Comment s'assurer que la délibération soit rationnelle et qu'il y ait véritablement des échanges d'arguments ? En un mot, comment garantir une bonne application du principe de délibération au sein des collectifs d'associés ? Ce sera l'objet de notre prochain chapitre.

Chapitre 2 - Les conditions d'une délibération réussie : organiser la procédure et garantir la participation de tous

*« Il n'y a de loi que pour ceux qui l'ont eux-mêmes édictée ou
qui lui ont souscrit ; pour tous les autres, elle est un
commandement ou un ordre »*

*Julius Fröbel, System der socialen Politik, Mannheim, Grohe, 1847,
reproduit par Scientia Verlag, Aachen, 1975*

I / Une conception procédurale de la délibération : l'espace public, définition et limites

« La politique prend naissance dans l'espace-qui-est-entre-les-hommes [...]. La politique prend naissance dans l'espace intermédiaire et elle se constitue comme relation [...]. Il n'y a de liberté que dans l'espace intermédiaire propre à la politique. »

Hannah Arendt, Qu'est-ce que la politique ?, Paris : Éditions du Seuil, 1995, p. 42-43.

Le premier chapitre nous a permis de comprendre en quoi les acteurs rendent les normes légitimes à leurs yeux par la pratique de la délibération. Cependant, en raison de leur contenu idéalisant, les présuppositions communicationnelles qui garantissent la rationalité et la légitimité des discussions ne peuvent être honorées que de façon approximative. C'est pourquoi : *« la procédure juridique compense ce faillibilisme en garantissant des décisions qui, tout à la fois, sont prises dans des délais précis, ne présentent aucune ambiguïté et engagent »* (J. Habermas, Droit et démocratie, 1992, p. 198). La mise en place d'une procédure démocratique permet de contrôler la rationalité et la légitimité des discussions, par le principe de publicité. L'action politique, selon J. Habermas, n'est pas exercée directement par la souveraineté des citoyens mais bien par un pouvoir administratif. Il faut donc organiser les interactions nécessaires entre les délibérations des citoyens et de l'administration. Cette procédure, qui garantit la rationalité des délibérations et la souveraineté des citoyens, se matérialise à travers le concept d'espace public. Nous allons donc voir dans notre développement en quoi l'espace public est le lieu idéal du débat politique (A), avant de s'intéresser au potentiel de pouvoir critique de l'espace public face à l'administration (B).

A. L'espace public, lieu idéal du débat politique

L'espace public est la pierre angulaire de la théorie démocratique délibérative de J. Habermas. Il garantit la qualité de la démocratie par deux aspects. D'abord à travers son rôle d'interface entre la société civile et le pouvoir (1) et ensuite en étant le lieu idéal de la formation discursive de l'opinion grâce au principe de publicité (2). Nous verrons ensuite

grâce à l'apport de J. Elster dans quelle mesure le principe d'espace public s'applique aux coopératives (3).

1) L'espace public, interface entre la société civile et le pouvoir politique

La notion d'espace public est développée par J. Habermas dans son livre « L'espace public » (1962), puis précisée dans « Théorie de l'agir communicationnel » (1981) et « Droit et démocratie » (1992).

Pour l'explicitier, J. Habermas en donne d'abord une vision historique. Il décrit l'émergence de la sphère politique bourgeoise au temps des Lumières pour tenter de comprendre comment s'est formée l'opinion publique qui a remis en cause par la suite la domination de l'Etat monarchique. Tout commence avec la constitution d'une nouvelle classe sociale, la bourgeoisie, issue de la société civile et marchande. Cette nouvelle classe va exercer sa raison pour s'imposer comme un public critique capable de juger les actions du monarque, notamment sur le plan économique. Le développement de l'éducation et de la lecture vient renforcer sa pertinence et cette nouvelle opinion publique se met en place au sein des lieux de discussions et de vie sociale de l'époque : les salons, les cafés... Ces discussions produisent des débats et des polémiques qui sont ensuite médiatisés à travers la presse naissante. Cependant, cette sphère critique va exploser après la Révolution lorsque la sphère publique bourgeoise prend le pouvoir. En effet, la citoyenneté à l'oeuvre dans la sphère politique bourgeoise ne concernait que les propriétaires et excluait la majeure partie de la population. Or, une fois au pouvoir, la contradiction entre le bourgeois motivé par ses intérêts privés et l'intérêt général a ôté le pouvoir critique de la sphère publique. En effet, comme la population pauvre n'avait pas accès à la discussion publique, elle ne pouvait pas exercer un rôle critique. L'État a donc dû intervenir pour régler des conflits d'intérêts du fait de cette interpénétration constante entre le domaine privé et le domaine public.

Cet exemple historique nous permet de comprendre en quoi l'espace public tient un rôle majeur dans la procédure démocratique pour garantir la rationalité et la légitimité des décisions. En effet, sa constitution et son activité apparaissent pour J. Habermas comme un filtre indispensable à la réalisation d'une société démocratique à grande échelle. Il permet la mise en place d'une multiplicité de délibérations locales reliées les unes aux autres et susceptibles d'exercer une influence sur le processus de décision politique. L'espace public

est donc un espace social formé par une activité communicationnelle, à savoir des échanges rationnels entre les individus de la sphère civile. Pour l'appréhender, nous pouvons le comparer à un « *réseau* » permettant aux individus de communiquer des prises de position et des opinions (J. Habermas, *Droit et démocratie*, 1992, p. 386). J. Habermas distingue trois types d'espace public dans nos sociétés complexes : l'espace public épisodique (le bistrot, le café, les rues), l'espace public abstrait (les mass média) et l'espace public organisé (les réunions de partis, les conférences, les concerts)⁴⁸. Comme la légitimité des décisions provient de la délibération des citoyens - selon les présuppositions rationnelles que nous avons évoquées précédemment - il est nécessaire que la pouvoir administratif se fonde sur le pouvoir communicationnel des individus qui s'ordonne à travers l'espace public. Ainsi : « (...) *l'attente normative de résultats raisonnables se fonde en fin de compte sur le jeu réciproque de la formation politique de la volonté, institutionnellement constituée, et des flots de communication spontanée, hors de tout pouvoir, d'un espace public non programmé en vue de la prise de décision, en ce sens non organisé* » (J. Habermas, *La souveraineté populaire comme procédure*, 1989, p. 193).

L'espace public permet de faire émerger des opinions de la société civile par l'exercice d'un pouvoir communicationnel. Il agit comme une caisse de résonance : « *apte à répercuter les problèmes qui, ne trouvant de solution nulle part ailleurs, doivent être traités par le système politique* » (J. Habermas, *Droit et démocratie*, 1992, p. 386). Les problèmes qui émergent de l'espace public doivent donc être transmis au pouvoir administratif. Il est nécessaire pour cela de les formuler de façon convaincante et de les appuyer par des contributions. Le pouvoir administratif peut alors être influencé et mettre à l'ordre du jour les thèmes jugés pertinents par l'opinion publique, résultats de la hiérarchisation des discussions (J. Habermas, *Droit et démocratie*, 1992). L'espace public intervient pour produire et diffuser des convictions pratiques, contribuer à d'éventuelles solutions, interpréter des valeurs, pour ensuite influencer le pouvoir politique... comme l'eut fait la sphère critique bourgeoise avant la révolution. Après avoir saisi l'importance du rôle de l'espace public comme interaction entre la société civile et l'action politique, nous allons maintenant voir en quoi cet espace public est le lieu idéal de la formation discursive de l'opinion.

⁴⁸ Habermas, Jürgen, *Droit et démocratie : Entre faits et normes*, trad par Rainer Rochlitz et Christian Bouchindhomme, Paris : Gallimard, 1997, p. 401

2) Le principe de publicité au sein de l'espace public

La puissance critique de cet espace d'activité communicationnelle repose sur un principe essentiel : la publicité. Il s'agit de faire un usage public de sa raison, dont la finalité est de juger et de critiquer le pouvoir politique. L'avantage induit par cette publicité est double. D'abord, la médiatisation qu'elle engendre impose un principe de transparence politique. La publicité selon HABERMAS permet donc de « (...) *démystifier la domination politique devant le tribunal d'un usage public de la raison (...)* »⁴⁹ (J. Habermas, 1978, p. 203). Le second avantage est lié à l'usage public de la raison. En effet, lorsque les individus délibèrent dans l'espace public, ils acceptent de mettre de côté leurs intérêts privés pour entrer dans une négociation avec d'autres individus dont les intérêts diffèrent. La publicité du débat oblige les participants à recourir à des raisons non personnelles pour justifier leur choix, puisqu'une raison personnelle ne serait pas valable aux yeux des autres, considérée comme socialement non acceptable.

Pour comprendre véritablement le fonctionnement de ce principe de publicité, il nous faut revenir à son origine, c'est à dire le texte « *Qu'est ce que les lumières* »⁵⁰ de E. Kant. Pour l'auteur, le principe de publicité est un principe régulateur du domaine politique. La liberté d'expression politique n'est pas la possibilité de pouvoir dire tout ce qu'on souhaite quand on le souhaite, mais la responsabilité de pouvoir s'exprimer librement. En effet, pour garantir un bon fonctionnement de la société, il est nécessaire de concilier le respect de l'ordre établi avec le droit de s'exprimer librement sur le pouvoir politique, et d'éclairer le souverain sur ce qui pourrait être l'occasion de réforme. E. Kant explicite cette nuance par la distinction entre l'usage public et l'usage privé de la raison. Il ne faut pas entendre cette distinction comme le sens moderne de privé/public. L'usage public de la raison est « *celui que l'on en fait comme savant devant l'ensemble du public qui lit* », alors que l'usage privé est « *celui qu'on a le droit de faire de sa raison dans un poste civil ou une fonction déterminée qui vous sont confiés* ». Ainsi : « *l'usage public de notre propre raison doit toujours être libre, et lui seul peut amener les lumières parmi les hommes ; mais son usage privé peut être très sévèrement limité, sans pour cela empêcher sensiblement le progrès des lumières* » (E. Kant, 1784, p. 2).

⁴⁹ Habermas, Jürgen, *Raison et légitimité : Problèmes de légitimation dans le capitalisme avancé*, trad par Jean Lacoste. Paris : Payot (*Critique de la politique*), 1988, 208 pages.

⁵⁰ Kant, Emmanuel, *Qu'est ce que les Lumières ?* [1784], trad Piobetta,. URL : <https://webusers.imj-prg.fr/~david.aubin/cours/Textes/Kant-lumieres.pdf>

Tous les membres de la communauté ont donc un rôle d'obéissance passive lorsqu'il ont une fonction précise à remplir et que cela est nécessaire pour l'intérêt de la communauté. Mais une fois cette fonction réalisée, chacun est libre de faire usage public de sa raison. Ils peuvent alors se présenter comme « *savant* » membre de la communauté et utiliser leur entendement pour émettre des critiques par écrit. L'auteur éclairé lui-même cette distinction entre usage public et usage privé de la raison en prenant l'exemple d'un soldat. Il ne peut pas discuter des ordres qui s'imposent à lui dans le cadre de son service. Cependant, en dehors de ce cadre, personne ne peut lui interdire d'exprimer publiquement ses doutes quant à la pertinence des ordres de son supérieur. Il est donc défendu d'émettre des opinions pendant l'action et dans un cadre restreint. En revanche, en écrivant publiquement la critique de son supérieur, le soldat a conscience qu'il va être lu et que tout ce qu'il écrira sera attaché à sa personne. Comme il n'est pas en situation d'anonymat, il est responsable de ses propos. A travers l'expression publique des critiques politiques les individus s'exposent à l'humiliation et au jugement par leurs pairs, ils sont ainsi amenés à mesurer leurs propos et exercer le plus purement leur raison.

J. Habermas intègre sa théorie de l'agir communicationnel - que nous avons vu précédemment - au sein de l'espace public kantien. Comme l'appartenance à une communauté linguistique conditionne la socialisation des individus, la communication entre pairs revêt une importance capitale, puisqu'elle structure et constitue le monde réel dans lequel évolue les individus. Dans ce cadre, le principe de publicité permet de s'assurer de la responsabilisation des individus qui jouent dans les interactions une partie de leur identité. Pour ne pas nuire à leur intégration dans le groupe, ils vont transcender leur propre condition pour délibérer au nom de l'intérêt commun du groupe et vont s'engager à respecter toutes les prétentions à la validité incluses dans la communication. Le principe de publicité est ainsi garant de la rationalité communicationnelle des accords conclus au sein de cet espace public. Les discussions argumentées qui se déroulent au sein de l'espace public, où chacun peut faire valoir la validité de son point de vue, permettent d'aboutir à des décisions légitimes, acceptées par tous. C'est en cela que l'espace public est le lieu idéal de la formation discursive de la raison. Voyons maintenant dans quel cadre cette notion peut s'appliquer aux coopératives.

3) L'espace public de sociétaires au sein des SCOP

L'apport de ELSTER⁵¹, nous permet de comprendre la pertinence de l'application du concept d'espace public au cas des coopératives. Nous allons voir les caractéristiques de l'espace public de sociétaires au sein des SCOP : Comment le définir ? Quelles sont ses frontières ? Y-a-t-il une porosité avec l'administration de l'entreprise ?

L'auteur distingue la sphère privée et publique en utilisant l'image du marché (outil d'organisation et du système économique) et du forum (domaine de la politique). Les préférences individuelles utilitaristes qui dominent dans le marché doivent pouvoir être transformées, grâce à une discussion publique et rationnelle en des choix collectifs cohérents dans le domaine de la politique. Ces deux espaces (marché et forum) sont intimement liés : « *Même les décisions politiques au plus haut niveau portent sur des règles, qui à un niveau inférieur, sont directement en rapport avec des questions économiques* » (Elster, Le marché et le forum, 1986, p. 165). Cette image nous renvoie directement à la distinction entre l'organisation économique dans laquelle sont imprégnés les salariés et l'organisation politique du sociétariat à laquelle participent les sociétaires. Ainsi, lorsqu'ils sont dans leur rôle d'associés, les sociétaires forment un « espace public ». Ils constituent alors un pouvoir critique par rapport à l'administration de l'entreprise, au même titre que l'opinion de masse l'est par rapport au pouvoir politique selon Habermas. Les débats, lors des assemblées générales et des réunions d'associés, répondent ainsi au principe de publicité, qui s'étend à l'ensemble des sociétaires et aux experts invités. La pertinence du principe de publicité se retrouve notamment dans les argumentations portant sur la candidature d'un nouvel associé. Comme nous l'avons vu dans le premier chapitre, cette question d'ordre moral nécessite une argumentation universelle et décontextualisée qui s'attache à la notion de justice d'une pratique par rapport aux principes coopératifs et au collectif d'associés et de non-associés qui constituent la structure. Lors de notre étude de terrain nous avons eu l'occasion d'observer à trois reprises des discussions qui ont porté sur l'admission d'un nouvel associé salarié. Les associés n'ont pas eu recours à des arguments interpersonnels en faisant référence à leur relation individuelle avec la personne, mais ont cherché des critères objectifs afin de justifier leur décision. Pour un observateur extérieur, il était ainsi impossible de savoir si les associés

⁵¹ Elster, Jon, « *Le marché et le forum. Trois variétés de théories politiques* » [1986], trad. J.-F. Spitz, dans Girard, Charles et Le Goff, Alice, *La démocratie délibérative. Anthologie de textes fondamentaux*, Paris : Hermann (*L'Avocat du Diable*), 2010, p. 119-165

appréciaient à titre individuel le candidat. Les discussions ont consisté à projeter le comportement du candidat sur son lieu de travail à son comportement au sein du collectif. Les arguments portaient sur l'investissement de la personne dans la structure et sur ses motivations pour devenir associé. La question qui s'est posée n'était donc pas « est ce que je m'entends bien avec Mr X et est ce que j'ai envie qu'il soit associé avec moi ? » mais plutôt « qu'est ce que Mr X apporterait au collectif ? Est ce qu'il a le même esprit ? Est ce qu'il s'y intégrerait bien ? ». Pour parvenir à une décision collective, les participants à l'argumentation ont tacitement convenu qu'il ne feraient pas part de leur relation personnelle avec le candidat mais bien qu'ils examineraient la question de son admission par rapport au collectif. On observe donc l'exercice de la rationalité communicationnelle que décrit J. Habermas. On peut supposer que les arguments interpersonnels seraient apparus comme socialement inacceptables par rapport au collectif. Nous avons donc bien ici des associés qui délibèrent rationnellement, dans un espace public communicationnel, pour résoudre une question d'ordre moral.

Si les associés forment un espace public de sociétaires, est ce qu'on peut élargir l'espace public à l'ensemble de l'entreprise ? La définition habermasienne de l'espace public est large, incluant toutes les personnes concernées par le problème. Notre étude de terrain fait ressortir que sur le total des associés répondants qui font partie de structures comprenant des salariés non associés, près de 90% font assez souvent des restitutions des réunions d'associés à tous les membres de l'entreprise (compte rendu, réunion d'information) et 88% le font aussi pour les assemblées générales. Dans cet échantillon, seulement 13% pour les réunions d'associés et 14% pour les assemblées générales de ces comptes rendus sont réalisés de manière informelle. On peut donc supposer - en raison du principe de publicité - que le fait de faire une restitution des réunions d'associés à l'ensemble des membres de l'entreprise implique une certaine autorégulation, d'abord devant l'ensemble du collectif d'associés et ensuite devant l'ensemble des salariés. Et cela d'autant plus si les comptes rendus ne sont pas informels, puisque le formalisme implique un certain procéduralisme, voire une trace écrite. S'il nous semble plutôt pertinent en raison du principe de publicité de faire un compte rendu formel des délibérations, les questions de l'exhaustivité de la restitution et de l'invitation systématique de tous les salariés peuvent poser problème. En effet, si la publicité produit un effet démocratique en contraignant les individus à argumenter en invoquant l'intérêt public, elle peut aussi parfois

nuire à la qualité des délibérations⁵². La lumière éblouissante conduirait alors les locuteurs à argumenter en public à grand recours de rhétorique, de démagogie et de surenchère, se contentant d'arguments superficiels ou mal construits. Le huis-clos peut ainsi parfois préserver la qualité de l'argumentation en permettant aux individus de s'exprimer plus honnêtement (S. Chambers, *À huis clos. Publicité, secret et qualité de la délibération*, 2004). Par exemple, sur des questions sensibles telles que l'admission d'un nouvel associé, la présence même de cet associé lors de la délibération tend à les influencer alors même qu'il s'agit d'une question morale, d'une grande importance pour le collectif. La définition des frontières de l'espace public dépend donc des questions abordées et de la volonté du collectif.

Nous avons aussi cherché à identifier dans notre enquête de terrain s'il y a effectivement une interaction entre le pouvoir critique des sociétaires (l'espace public) et les organes de décision et d'exécution (l'administration). Or nous avons pu constater que cette perméabilité n'est pas systématique. En effet, 54% des associés (hors gérants) disent avoir participé à la rédaction de l'ordre du jour avant l'assemblée générale. Par conséquent seulement la moitié des associés participent à la création de l'ordre du jour. Il serait hâtif de tirer une conclusion radicale de cette statistique puisque ne pas participer à la rédaction de l'ordre du jour ne signifie pas systématiquement ne pas pouvoir influencer son contenu. Cependant, au regard de ce que nous avons dit précédemment, il peut exister un véritable enjeu de nourrir la porosité entre l'espace critique des associés et la formulation des ordres du jour, ou tout du moins la mise à l'agenda des problématiques énoncées.

Notre étude de terrain permet de confirmer la pertinence de l'application du concept d'espace public. Le principe de publicité de J. Habermas garantit la formation discursive des opinions rationnelles. Cependant, l'interaction entre le pouvoir critique des sociétaires et l'administration est infirmé dans une partie des SCOP interrogées. Le concept d'espace public permet d'apporter un éclairage intéressant sur la vie démocratique en SCOP, qui ne doit pas se traduire par une réunion annuelle, mais doit s'étendre tout au long de l'année pour conférer une réelle souveraineté aux sociétaires. Il nous permet de comprendre précisément l'enjeu que peut constituer la mise en place d'un espace public de sociétaires, garantissant la rationalité des discussions qui y prennent place. Les frontières de l'espace public sont à définir par le collectif, en ayant conscience des avantages et inconvénients d'un espace élargi ou restreint.

⁵² Elster, Jon, « L'usage stratégique de l'argumentation », *Négociations*, 2/2005 (no 4), pp. 59-82. URL : www.cairn.info/revue-negociations-2005-2-page-59.htm. DOI : 10.3917/neg.004.0059

En conclusion, trois aspects nous semblent primordiaux pour garantir la légitimité des décisions : la communication régulière des sociétaires entre eux, l'intégration de leurs débats dans le processus décisionnel et enfin l'application des décisions dans l'administration de la société.

L'espace public se distingue de la société civile par deux raisons principales. D'abord, les personnes qui participent aux discussions viennent d'un espace social préexistant mais elles sont contraintes de s'extirper de leur position sociale et de leurs intérêts privés pour discuter publiquement du bien commun. Ensuite, l'espace public est libre, égalitaire et marqué par une confrontation publique des opinions qui permet de médiatiser les critiques pour pénétrer le pouvoir administratif. Ces deux caractéristiques font de l'espace public le lieu idéal pour que se mette en place des délibérations rationnelles. Cependant, nous avons déjà évoqué le fait que la participation des associés lors des assemblées générales se concentre entre quelques personnes. Il nous semble donc que le concept d'espace public repose sur des présupposés idéalistes forts. Il est maintenant nécessaire de le re-socialiser pour prétendre l'appliquer réellement au monde de l'entreprise.

B. Vers un renouveau du concept d'espace public pour s'approcher d'un pouvoir critique plus réaliste de l'administration de l'entreprise.

Nous allons d'abord voir en quoi l'espace public décrit par HABERMAS est idéaliste et restrictif (1), avant de traiter les apports d'autres auteurs qui l'ont enrichi et complété (2). Cela nous permettra de mettre en avant ses limites afin d'aboutir à une vision de l'espace public plus réaliste.

1) L'espace public, un idéal-type difficilement réalisable : des pré-requis indispensables à l'exercice de la souveraineté populaire

Pour que l'espace public de sociétaires puisse avoir un réel pouvoir critique, il faut qu'en amont le principe de souveraineté populaire, d'après lequel tout pouvoir étatique émane du peuple, soit réalisé. La souveraineté populaire repose selon HABERMAS sur trois conditions qu'il développe dans *Droit et Démocratie* (1992, pp. 191-195) : le principe de la protection juridique complète de l'individu par une justice indépendante ; le principe de la

légalité de l'Administration et le principe de la séparation de l'État et de la société. Nous allons d'abord décrire ces trois conditions, puis nous verrons en quoi l'espace public est un idéal qui manque de réalisme.

Les deux premiers principes font référence à une séparation stricte des pouvoirs entre le pouvoir législatif, le pouvoir judiciaire et le pouvoir administratif. Ces notions permettent d'identifier une première condition qui fait sens dans le cadre des coopératives : « *le pouvoir administratif ne se régénère qu'à partir du pouvoir qui est fondé sur la communication et engendré par les citoyens agissant d'un commun accord* » (J. Habermas, *Droit et démocratie*, 1992, p. 192). Si on considère que le pouvoir administratif est représenté par la gérance, ce principe induit une profonde dépendance entre la gérance et les sociétaires. En effet, les individus vont avoir la possibilité d'un réel pouvoir communicationnel, et ainsi s'engager dans les délibérations, sous deux conditions : si le collectif de sociétaires est systématiquement associé à toutes les décisions et si la gérance respecte à la lettre ce qui a été arrêté. Or nous avons vu que l'interaction entre les sociétaires et la gestion est l'un des points qui fait le moins consensus dans notre étude de terrain.

Le troisième principe, la séparation de l'Etat et de la société, ne s'entend pas au sens libéral du terme, mais il vise « *la garantie juridique d'une autonomie sociale accordant à tout un chacun une chance égale de faire usage, en tant que citoyen, de ses droits à la participation et à la communication politiques* ». (J. Habermas, *Droit et démocratie*, 1992, p. 194). Cela sous-entend la constitution d'une société civile déconnectée des structures de classe et une culture politique qui puissent ainsi compenser et neutraliser la distribution inégale des positions du pouvoir social. Le pouvoir social est défini par J. Habermas comme « (...) *la possibilité pour un acteur, de faire valoir dans les relations sociales ses propres intérêts, y compris contre la résistance d'autres personnes* » (J. Habermas, *Droit et démocratie*, 1992, p. 195). Les groupes de pression par exemple disposent d'un pouvoir social qu'ils peuvent transformer en pouvoir politique, ce qui leur permet d'assurer une priorité à leurs intérêts. Au sein des coopératives, le risque est qu'un sociétaire ou qu'un groupe de sociétaires dispose d'un pouvoir social qui oriente les décisions sans qu'elles ne passent par le filtre du pouvoir communicationnel des autres associés. Cette dérive engendrerait la perte de la légitimité des décisions et ainsi la sortie du processus démocratique délibératif. Pour empêcher une prise directe du pouvoir social sur le pouvoir administratif, J. Habermas en appelle à la responsabilité démocratique des gouvernements (des dirigeants). En effet, face à

leurs actions, les administrés (les sociétaires) peuvent répondre par les droits d'élection, de révocation et de contrôle qu'ils détiennent. Cependant, pour que les sociétaires utilisent leur pouvoir de révocation et de contrôle, il faut que l'espace public critique soit déjà actif et ait l'opportunité de faire apparaître et de dénoncer ces agissements. Or dans une situation inégalitaire, on peut imaginer que les sociétaires ayant la possibilité de transformer leur pouvoir social en pouvoir politique peuvent aussi dissimuler leurs agissements aux yeux des sociétaires défavorisés.

La pensée de J. Habermas a permis de mettre sur le devant de la scène conceptuelle le principe d'espace public, qui, comme nous l'avons vu, est riche d'enseignements. Cependant les conditions nécessaires à sa réalisation sont profondément idéalistes. L'institutionnalisation de la gouvernance doit permettre l'auto-organisation autonome d'une communauté qui se constitue à travers le système de droits comme une association de sociétaires juridiquement libres et égaux. L'espace public créerait une interface communicationnelle entre la société civile - soumise à l'inégale répartition du pouvoir social - et le pouvoir politique, où les individus peuvent délibérer de manière libres et égaux. Le principe de publicité serait ainsi garant de la qualité des délibérations, obligeant les individus à s'extirper du domaine privé dominés par leurs intérêts individuels pour s'élever dans un domaine public où ils discuteront sur des problèmes concernant tous les individus, en recourant à des arguments universels.

Le point qui a été le plus critiqué par les sociologues est la présupposition de l'égalité de tous face aux possibilités communicationnelles, la déconnexion entre les inégalités de répartition du pouvoir social et du pouvoir communicationnel étant loin d'être évidente. Ainsi, I. M. Young (*Communication et altérité*, 1996) dénonce le fait que la mise entre parenthèses des différences de positions sociales (rapports de pouvoir économiques et politiques) soit suffisante pour rendre les participants égaux. En effet, elle soutient que le pouvoir social n'entraîne pas seulement une domination politique ou une dépendance économique, mais aussi la promotion d'un style rhétorique particulier. Les normes promues par la démocratie délibérative - échanger calmement des arguments - sont directement issues du contexte institutionnel de l'Occident moderne (Grèce Ancienne, philosophie et politique romaine) et sont vectrices d'exclusion. Ces normes sont donc spécifiques sur le plan culturel et opèrent comme des formes de pouvoir qui font taire certains ou disqualifient leur parole. Les hommes

blancs issus des classes supérieures et moyennes seraient ainsi culturellement favorisés, ayant intégré dès le plus jeune âge les codes de la délibération. C. Sunstein⁵³ démontre par ailleurs que « *le caractère persuasif de certains arguments ne dépend pas simplement des raisons données mais de la confiance avec laquelle ils sont articulés* » (C. Sunstein, 2000, p. 400). Ainsi les individus culturellement favorisés seraient plus à l'aise lors des délibérations et pourraient affirmer leurs arguments avec plus de confiance. Derrière la promotion d'une unique forme de délibération se dissimule une forme d'ethnocentrisme considérant l'argumentation raisonnée comme supérieure aux autres formes d'expression.

2) Elargissement de la vision habermasienne de la délibération au sein de l'espace public : la diversité comme source de richesse

Pour dépasser la domination culturelle induite par la valorisation d'un seul type de d'argumentation, I. M. Young inverse la vision habermasienne en intégrant la diversité comme source de richesse au lieu d'imposer l'unité comme présupposé constitutif. Voyons tout d'abord le danger que peut entraîner l'existence d'un collectif trop homogène à travers le concept de polarisation de groupe développé par C. Sunstein (2000), puis nous reconstruirons grâce à I. M. Young (1996) l'unité minimum nécessaire pour cadrer une communication inclusive dans laquelle pourra s'exprimer la diversité.

La polarisation de groupe affirme que la délibération au sein d'un collectif homogène avec des liens affectifs forts présente un risque de dérive vers des positions extrêmes. En effet, trop d'entre-soi peut engendrer des enclaves délibératives. Au sein de ces enclaves, la délibération ne va pas amener la cristallisation des opinions autour d'une moyenne des positions individuelles, mais va plutôt entraîner le groupe vers une position extrême, radicale. Les positions extrêmes se définissent seulement de façon interne, en référence aux dispositions inhérentes au groupe. La polarisation advient quand « *une tendance initiale des membres individuels d'un groupe est renforcée à l'issue de la discussion* » (C. Sunstein, *Y-a-t-il un risque à délibérer ?*, 2000, p. 393). Elle s'explique selon l'auteur par deux phénomènes sociaux. Tout d'abord, les individus souhaiteraient être favorablement perçus par les membres du groupe auquel ils appartiennent. Ils auraient donc tendance à adhérer largement aux

⁵³ Sunstein, Cass, « *Y-a-t-il un risque à délibérer ? Comment les groupes se radicalisent* » [2000], trad par Charles Girard et Alice Le Goff, dans Girard, Charles et Le Goff, Alice, *La démocratie délibérative. Anthologie de textes fondamentaux*, Paris : Hermann (*L'Avocat du Diable*), 2010, pp. 381- 444

positions du groupe, dans le but d'atteindre une position socialement privilégiée. Par exemple, si la prise de risque est valorisée au sein d'un collectif, les individus vont vouloir être perçus et se percevoir eux-mêmes comme des personnes audacieuses et leur position au sein du débat traduira ce désir d'affirmation. Les individus changeraient par conséquent d'avis lorsque la position la plus attractive au sein d'un groupe serait dévoilée, afin de préserver l'image qu'ils renvoient aux autres et la façon dont ils sont perçus. La seconde explication du phénomène de polarisation s'appuie sur le présupposé selon lequel la position d'un individu sur une question se définit en fonction des arguments qui paraissent convaincants au groupe. Or, lorsque les membres d'un collectif inclinent déjà dans une certaine direction, ils feront valoir un nombre disproportionné d'arguments allant dans le même sens. A l'issue des discussions, les participants se montreront donc encore plus extrêmes dans leur position, dans la mesure où ils auront été confortés dans ce qu'ils pensaient initialement. L'absence d'une diversité réelle d'arguments ne permet pas la délibération idéale définie par J. Habermas où s'affrontent des visions opposées. Cela peut nous renvoyer directement aux collectifs très militants où le risque de dérive vers une position extrême peut entraîner une fermeture aux propositions alternatives et aux autres visions du monde. Ce phénomène de polarisation peut aussi se produire lorsque le collectif d'associés se ferme aux nouveaux entrants, ou encore lorsqu'il n'y a que quelques personnes qui participent aux délibérations. De plus, C. Sunstein affirme que si les membres du groupe sont liés affectivement, les désaccords sont significativement moins fréquents. L'existence d'un lien affectif réduisant le nombre d'arguments divergents et intensifiant les influences sociales pesant sur les choix. Les participants seront donc moins susceptibles de choisir la proposition défendue par des membres du groupe peu appréciés, sans recourir à un raisonnement argumenté. L'auteur avance aussi que la proximité physique et le partage d'une identité commune tendent à accroître le phénomène de polarisation. Ce dernier argument implique que les coopératives constituent un terrain particulièrement fertile à la polarisation de groupe puisque, sauf exception de travail à distance, les associés salariés se connaissent intimement et se fréquentent tous les jours. L'enjeu politique qui se joue tout particulièrement en SCOP - comme nous l'avons démontré dans la première partie - implique le renforcement d'une identité commune. Cela nous conduit à un paradoxe : c'est parce que les individus se sentent comme membre à part d'un collectif qu'ils s'investissent, mais la présence même de cette identité commune peut conduire à l'homogénéisation des positions des individus et la dérive vers une position extrême. Les collectifs doivent donc trouver un équilibre entre identité commune et pensée commune. Il est important de souligner que nous ne considérons

pas ici que la dérive vers des positions radicales est systématiquement négative. Cependant l'absence d'arguments défendant une position alternative entraîne un renfermement du collectif sur lui-même et risque d'engendrer une rupture avec la réalité de la société dans son ensemble. Il peut donc être pertinent, d'élargir à certains moments les frontières de l'espace public des sociétaires pour permettre l'inclusion de points de vues extérieurs, sans que cela nuise au huis clos parfois nécessaire (S. Chambers, 2004).

Il est évident que le partage d'un vécu commun est cependant indispensable à toute communication démocratique. Les individus n'auraient en effet aucun intérêt à s'engager dans une discussion avec d'autres individus s'ils ne partageaient pas une situation commune. La définition de la délibération que nous avons proposée jusqu'à présent induit l'unité comme l'objectif de la délibération. En effet, les partisans dépassent leurs positions individuelles en mettant de côté leurs intérêts particuliers pour rechercher de façon coopérative le bien commun du collectif. Or, I. M. Young (2000) avance que le bien commun n'est qu'une construction commune du collectif, et que, dans une situation où les participants proviennent de groupes différents dont certains sont socialement plus valorisés que d'autres, les privilégiés vont probablement contrôler la définition de ce bien commun. Étant donné qu'ils sont avantagés dans la délibération de part leur maîtrise d'une forme de rhétorique et de certaines valeurs, ils vont pouvoir modeler le bien commun à leur avantage, et ce même de façon inconsciente. L'auteure propose alors de redéfinir le cadre commun nécessaire à toute délibération à partir de trois conditions minimum. D'abord, elle présente une condition d'interdépendance : les membres sont contraints de se coordonner car ils sont dépendants en terme économique et social. Ensuite, elle avance que les membres doivent s'engager à se respecter mutuellement de façon égalitaire et qu'ils doivent admettre que tous ont le droit d'exprimer leurs opinions et points de vue et que tous ont le devoir d'écouter. Enfin, un accord sur les procédures est nécessaire. Les membres doivent préalablement à l'interaction communicationnelle s'accorder sur des règles procédurales de discussion et de prise de décision équitables. Ce cadre commun serait un préalable à une délibération honnête entre participants, c'est à dire une délibération qui leur permet de s'exprimer depuis leur position sociale sans induire une transcendance de cette position dans un espace public déconnecté. La délibération implique dans la perspective de I. M. Young que les individus se confrontent avec des différences en termes de significations, de positions sociales ou de besoins non partagés. Dans l'affirmation de leur position, les individus auraient conscience de ne pas intégrer la

perspective de ceux qui sont différemment situés. Ainsi il serait possible que chacun apprenne par la confrontation avec les autres perspectives, puisqu'elles se débordent mutuellement sans se réduire à un bien commun. L'échange entre perspectives permet le respect de la pluralité qui lutte aussi contre le phénomène de polarisation. Les points de vues pluriels qui s'échangent au sein de l'espace public permettent à chaque participant de comprendre davantage ce que chaque proposition implique et quelles en seront les diverses conséquences. Chacun va situer sa propre expérience et son intérêt dans un contexte plus large qui rassemblera l'ensemble des perspectives des participants. En intériorisant une compréhension médiatisée des conceptions plurielles, les participants atteignent un point de vue plus large qui dépasse leur propre position et leurs propres intérêts.

Le principe de publicité au sein de l'espace public de sociétaire permet de garantir la rationalité du processus délibératif. En effet, les individus sont contraints d'en appeler à des arguments universels et objectifs pour justifier leur position, et les propositions qui en ressortent peuvent être médiatisées pour pénétrer le pouvoir administratif. Les réunions d'associés en SCOP formelles ou informelles sont le théâtre de ces échanges communicationnels rationnels. Cependant l'espace public de J. Habermas repose sur des présupposés théoriques forts, tel que la liberté et l'égalité dans la participation aux discussions rationnelles. C'est pourquoi il est nécessaire de resocialiser la notion d'espace public et de développer une vision plus large et inclusive qui permette de faire de la diversité une source de richesse et non un obstacle à la délibération. C'est seulement à cette condition qu'il est possible de prétendre appliquer les apports de la démocratie délibérative à la gestion des collectifs d'associés de SCOP. L'apport de C. Sunstein nous a permis d'identifier le phénomène de polarisation de groupe, face auquel les collectifs d'associés de SCOP sont particulièrement fragile, ce qui nous conduit à affirmer l'importance de s'assurer de la participation de tous et même la nécessité d'élargir parfois les frontières de l'espace public de sociétaires afin d'intégrer des points de vues différents. Grâce à I.M Young nous avons ensuite pu reconstruire les conditions minimales permettant de cadrer une communication dans laquelle pourra s'exprimer la diversité (condition d'interdépendance, respect mutuel et acceptation de l'égalité, accord sur les procédures).

II / La démocratie délibérative comme outil de gestion en SCOP :
conscientiser les freins et facteurs de la participation pour faciliter la
gestion de la vie démocratique

*« Partout où la vie publique et sa loi d'égalité seront
complètement victorieuses, partout où une civilisation
parviendra à éliminer ou à réduire à son degré minimal
l'arrière-plan obscur de la différence, elles finiront par se
pétrifier ».*

*Arendt, Hannah, Le Système totalitaire [1951], trad par J-L. Bourget, R. Davrey
et P. Levy, Paris : Seuil, 2005, p. 291-292*

Cette dernière étape de notre réflexion vise à identifier les freins et facteurs qui vont permettre d'utiliser consciemment les apports de la démocratie délibérative pour gérer les collectifs d'associés de SCOP. Pour cela, nous allons d'abord nous appuyer sur notre étude de terrain pour identifier les aspects qui doivent être organisés pour utiliser la démocratie délibérative comme outil de coordination (A), avant de chercher des pistes permettant de garantir une participation de tous les associés afin d'éviter le risque d'une trop grande homogénéisation qui conduirait à la polarisation de groupe que nous avons évoquée précédemment (B). Pour cette dernière partie, nous allons utiliser le terme de « vie démocratique » que nous entendons comme toutes les actions et rencontres formelles ou informelles entre associés, où ils s'exercent à l'interaction communicationnelle. C'est une notion proche de celle d'espace public mais nous souhaitons utiliser un terme plus large dans cette dernière partie puisque nous allons prendre en compte les critiques évoquées précédemment pour nous éloigner de la définition idéaliste de J. Habermas.

A. Une vie démocratique qui s'anime et qui s'organise en interne

Comme nous avons pu le démontrer tout au long de ce travail, la démocratie délibérative nécessite un accord préalable entre les individus, qui s'engagent afin de rechercher ensemble ce qui paraît le plus juste pour le collectif. Si nous croyons en la puissance de cette méthode pour permettre à l'ensemble des individus de se reconnaître et

d'adhérer à la décision finale via l'intégration progressive des points de vue de tous, elle demande une réflexion préalable et une organisation au sein du collectif. Nous allons voir dans les lignes qui suivent comment animer et organiser la vie démocratique qui constitue le cadre de la communication. Nous verrons dans un premier temps l'organisation verticale qui se concentre sur l'animation des moments de délibération (1), avant de voir l'organisation horizontale qui consiste à projeter la vie démocratique dans le temps (2).

1) Organisation verticale : animer la vie démocratique

Les assemblées générales s'illustrent par une organisation et des résolutions très peu personnalisées. Si certains collectifs profitent tout de même du temps de l'assemblée générale pour organiser des réunions thématiques, comme par exemple la réflexion sur une charte d'associés⁵⁴ ou un brainstorming sur le positionnement stratégique à adopter⁵⁵, cela ne concerne qu'une minorité des assemblées observées. Malgré cette similarité, nous avons pu identifier des points de divergence qui mettent en avant des aspects de l'organisation des séances qui méritent d'être considérés et réfléchis pour améliorer la participation de tous aux délibérations. Nous allons voir d'abord des bonnes pratiques pour promouvoir la diversité du temps de parole, avant de s'intéresser à l'influence de l'organisation scénique de l'assemblée sur la participation des associés, pour enfin conclure sur l'importance de l'attitude du Président de séance.

D'abord, revenons sur la diversité du temps de parole que nous avons pu observer. Force est de constater qu'elle dépend du collectif mais qu'elle se partage le plus souvent seulement entre quelques personnes. Sur les très petits collectifs - entre 3 et 5 associés - tout le monde prend au moins une fois la parole, mais dans les collectifs entre 5 associés et 14 associés il n'y a plus que 3 ou 4 personnes qui questionnent et participent. Quand le rôle de Président de l'assemblée générale est assuré par le gérant, il monopolise la parole puisqu'il est à la fois l'interlocuteur qui anime l'AG, mais aussi celui qui répond aux questions sur les activités écoulées de l'année. Certains collectifs choisissent de dissocier le rôle de Président de l'assemblée générale et de gérant, mais nous n'avons pas eu l'occasion d'observer de telles assemblées. Cependant il doit certainement en ressortir une baisse du temps de parole du

⁵⁴ Exemple issu de l'observation n°2

⁵⁵ Exemple issu de l'observation n° 9

gérant puisque la lecture des résolutions et la coordination des prises de parole en sont plus assurées par lui. Cette distinction des rôles peut aussi être intéressante pour rendre plus neutre la discussion et marquer le fait que les salariés ne sont pas en situation de subordination organisée par leur contrat de travail, mais participent à la discussion en tant qu'associés. Cela est d'ailleurs peut-être plus courant au sein des autres lieux de délibérations, car le questionnaire nous apprend que les temps hors AG sont plus souvent animés par des associés plutôt que par le gérant. 43,3% des répondants affirment que ces temps sont organisés par des associés et 22% par des salariés. Seulement dans 24% des cas, le gérant les anime.

Exception faite des très petits collectifs - entre 2 et 3 salariés - où la participation de tous est un préalable à l'existence même d'une discussion, la prise de parole pour les associés lors de l'assemblée générale apparaît comme une prise de risque. Ainsi, dans les collectifs plus hétérogènes, il est apparu que ce sont d'abord les associés les plus anciens, ou dans le cas des nouvelles SCOP, ceux qui maîtrisent le mieux la rhétorique qui sont les plus prompts à prendre la parole. Les premières prises de parole étaient systématiquement effectuées par ceux qui allaient ensuite participer régulièrement pendant le reste de l'AG. Il nous semble que ces personnes les plus à l'aise ont un rôle important au sein du collectif, permettant de démystifier la prise de parole. Nous avons pu observer à plusieurs reprises qu'après de longues minutes sans participation, une première question d'un associé allait rompre la loi du silence qui s'était jusque là imposée. Comme nous l'avons vu précédemment, la première étape préalable à toute délibération est de poser des questions pour approfondir les informations échangées, le rôle de ces premières personnes, qui brisent le silence, est donc important.

S'il est très rare que tous les associés au delà de 5 personnes participent aux discussions, ceux qui ne parlent pas sont systématiquement en situation d'écoute active. En effet, très peu de bavardages ont été observés, et lorsque c'est arrivé, le bavardage était mal considéré par le reste du groupe⁵⁶. Le groupe permet donc de réguler ces comportements. Lorsque se sont produits des moments de délibération au sens d'échange d'arguments, alors un nombre plus élevé d'associés prenaient systématiquement part à la discussion, sortant de leur situation d'écoute active. Il nous semble par ailleurs que plus la délibération dure et s'intensifie, plus un grand nombre d'associés participe.

Pour faciliter la prise de parole de tous au sein des collectifs, on pourrait imaginer des discussions qui s'organisent en petits groupes où chacun peut discuter avec son voisin de son

⁵⁶ Exemple issu de l'observation n° 3

avis sur la résolution, et qui seraient ensuite retranscrits en grand groupe. Dans aucune des assemblées générales auxquelles nous avons participé, les Présidents de séance ont utilisé des outils d'animation. Le cadre formel et juridique semble paralyser cette ouverture, les Présidents de séance lisant strictement les documents d'assemblée générale (projet de résolution, rapport de gérance). Ces dispositifs d'animation sont peut-être mieux adaptés aux réunions d'associés.

La disposition scénique de l'assemblée générale varie selon les collectifs. Par exemple, certains choisissent de faire l'AG en dehors du siège social afin de sortir du cadre ordinaire de travail.⁵⁷ Cela est pour eux l'occasion de visiter d'autres entreprises et rencontrer d'autres collectifs en louant une salle dans leurs locaux ou alors simplement de se rencontrer dans un lieu symboliquement neutre. La disposition des tables est un point qui nous semble aussi particulièrement important. Si l'organisation des tables en carré ou en U est la plus plébiscitée, nous avons observé des collectifs qui mettaient à part la table du Président de séance⁵⁸, renforçant sa position centrale, ou à l'opposé une disposition des chaises en arc de cercle sans aucune table, où le Président de séance était assis au milieu des autres associés⁵⁹. Deux cas de figure se distinguent : une disposition où le Président de séance a une position centrale (soit en bout de table, soit face au vidéo-projecteur) avec les associés autour de lui ; et une disposition où tous les associés prennent place de manière aléatoire sans que la position du Président de séance ne coïncide avec une place symbolique. Le choix des places assises est un acte qui marque implicitement le ton que souhaite donner le Président de Séance à l'assemblée générale. En outre, la présence d'outils pour appuyer le déroulement de l'AG, tel qu'un écran sur lequel est projeté un support, ou un tableau permettant d'illustrer des explications, facilite la communication et évite que les associés suivent l'assemblée générale le nez sur leurs feuilles. Cela permet à tout le monde de regarder dans la même direction.

En plus de la disposition de la salle, on observe systématiquement autour de l'AG la présence d'éléments non linguistiques qui rassemblent les gens de façon chaleureuse et favorisent la convivialité : sourires, salutations, échanges de nourriture et de boissons. Par exemple, l'AG se clôture assez souvent par un pot ou un repas partagé permettant de marquer la fin de l'évènement et de réunir les participants pour poursuivre les discussions. Ces temps

⁵⁷ Exemple issu de l'observation n°3

⁵⁸ Exemple issu de l'observation n° 3

⁵⁹ Exemple issu de l'observation n° 8

informels sont donc aussi l'occasion de continuer les débats soulevés pendant l'AG dans un cadre plus libre⁶⁰. Ces aspects conviviaux semblent capitaux pour le bon déroulement des débats. Ils n'ont pas pour but d'affirmer des propositions ou de contribuer à l'argumentation, mais ils permettent d'instaurer une ambiance chaleureuse dans laquelle le dialogue peut s'exprimer. Le rappel à la nourriture a permis d'ailleurs dans certaines de nos observations de désamorcer des situations potentielles de conflits : « *Tu veux un peu de chocolat ?* »⁶¹.

L'attitude du Président de séance est un dernier point qui nous semble important à évoqué. Le Président de séance, qui est le plus souvent le gérant, doit être conscient de son pouvoir. Or, comme les associés salariés sont sous un lien de subordination, il peut être difficile de dépasser cela lors de l'assemblée générale. Le gérant dispose souvent malgré lui d'une autorité sur les autres salariés, qui induit une supériorité intrinsèque à son statut de gérant. Pour parvenir à la limiter, le Président de séance doit adopter une attitude exemplaire et neutre pendant l'assemblée générale. Pour reprendre une citation de J. Habermas, « *le détenteur du pouvoir doit adopter une attitude de neutralité à l'égard des conceptions concurrentes, incompatibles les unes avec les autres, de la vie bonne* » (J. Habermas, *Droit et démocratie*, 1992, p. 145). Par exemple, lors d'une assemblée générale, un associé a reproché au gérant qui présidait la séance que celui-ci laissait trop apparaître les propositions qui lui paraissaient les meilleures en grimaçant lorsqu'une proposition lui déplaisait. L'associé a donc fait comprendre que connaître la position du gérant l'empêchait de prendre sa décision de manière neutre⁶². Malgré ces influences inconscientes, il ressort tout de même de nos observations que les Présidents de séance affichent une volonté et font des efforts afin de susciter la participation des associés. Par exemple, ils posent les questions suivantes : « *Est ce que cela vous semble clair ?* », « *Est ce que vous avez des questions ?* ». Parfois cette ouverture permet de déclencher des questions mais ce n'est pas systématique. Lors d'une observation, un gérant a choisi d'inverser complètement sa présentation en voyant que les associés écoutaient de manière distraite la présentation des comptes. Il a alors choisi d'interroger les associés par des questions directes : « *Quelqu'un sait la différence entre compte de résultat et bilan ?* ». Plusieurs associés ont alors apporté des éléments de réponse et

⁶⁰ Exemple issu de l'observation n°8

⁶¹ Exemple issu de l'observation n°4

⁶² Exemple issu de l'observation n° 6

cela a permis de rendre plus dynamique l'assemblée générale⁶³. Enfin, une des méthodes qui nous semble la plus efficace pour permettre la participation est la formulation inversée du vote des résolutions. Traditionnellement le vote des résolutions s'effectue par cette question : « *qui vote contre, qui s'abstient ?* » et si personne ne s'exprime alors la résolution est adoptée à l'unanimité. Cette manière de procéder est particulièrement opportune dans les grands collectifs, puisqu'elle évite de comptabiliser les votes pour. Néanmoins certains collectifs ont choisi de demander d'abord « *qui vote pour ?* »⁶⁴. Cette façon alternative de procéder oblige systématiquement tous les associés à se positionner par rapport à la proposition et à lever la main pour l'accepter plutôt que de ne rien faire. L'inversion de la question a été observée au sein de deux collectifs et il apparaît que c'est un moyen radical pour encourager la participation des associés.

Selon la théorie de la démocratie délibérative, la légitimité de la délibération repose sur le fait que toutes les parties concernées y aient pris part, en tant qu'égaux, car c'est seulement ainsi que l'ensemble des points de vue peuvent être pris en compte et que les consensus susceptibles de s'établir ne soient pas excluants. Si nous observons une forte présence des associés en assemblée générale, la participation effective est un idéal qui apparaît comme plus difficile à atteindre. Le rôle des associés les plus à l'aise qui posent des questions et demandent des précisions permet d'assurer le premier niveau de discussion que distingue J. Habermas. Les assemblées générales doivent donc être réfléchies et organisées (animation de la séance, disposition scénique et attitude du Président) afin de ne pas accentuer les différences de positions sociales et de contribuer à constituer un collectif d'égaux. Des techniques, telles que la formulation inversée du vote des délibérations, permettent d'assurer un engagement plus fort des associés. Nous allons maintenant sortir du cadre de l'assemblée générale pour réfléchir plus largement à l'organisation de la vie démocratique dans le temps, les réunions d'associés hors du formalisme d'assemblée générale apparaissant, d'après le questionnaire, comme les espaces les plus forts de la délibération.

⁶³ Exemple issu de l'observation n° 8

⁶⁴ Exemple issu de l'observation n° 3

2) Organisation horizontale : consensus et majorité

Les résultats du questionnaire ont fait apparaître qu'une importante partie de la vie démocratique se déroulait en dehors du moment de l'assemblée générale. En effet, 87% des associés disent avoir débattu avant l'AG. Ces moments sont pour 92% des associés répondants très importants pour la vie démocratique, les 8% restants les considérant comme seulement « important ». Nous avons vu dans le premier chapitre que ces autres lieux de réunion sont organisés pour 37% tous les trois mois, pour 24% tous les mois et pour 24% toutes les semaines. Il nous semble donc qu'il y a un véritable enjeu à réfléchir à l'articulation de ces moments de discussion avec les moments de délibération formelle (au sens de vote) qui se produisent lors de l'assemblée générale.

Le fait que les associés se réunissent de manière formelle ou informelle assez régulièrement pour discuter entre eux permet de constituer un espace public de sociétaires actifs qui peut donc se saisir de son pouvoir critique. Une absence de communication du collectif en dehors du temps d'AG se traduit soit par une absence d'implication dans les décisions et donc un détachement et de l'ennui pendant l'AG, soit par un nombre élevé d'interrogations suscitées à l'occasion de l'AG qui ne laisse donc pas le temps d'approfondir ce qui est évoqué⁶⁵. Pour reprendre la distinction de J. Habermas que nous avons évoquée dans la première partie, il est nécessaire d'articuler aux temps de travail qui permettent de réfléchir et de construire des solutions, des temps de délibérations où s'effectue des prises de décisions afin d'acter ce qui a été choisi par le collectif.

L'organisation conjointe des instances de discussion et de vote n'est pas évidente pour tous les collectifs. Ainsi certains témoignent dans le questionnaire que : « *Le problème est que certes on y exprime ses idées, mais comme cela ne donne pas lieu à un vote, cela laisse le gérant libre d'agir en son âme et conscience en prenant, ou pas, en considération l'avis de ses associés. Dans notre SCOP par exemple les questions de stratégie et de recrutement sont discutées en dehors de l'AG. Les désaccords existants et l'absence de vote permettant d'acter des décisions ont conduit l'entreprise à un immobilisme néfaste.* » tandis que d'autres affirment que « *Les décisions sont prises simplement, aucun cas de désaccord profond ayant nécessité de mettre en place des procédures formelles de décision (jamais de vote). Le projet de départ fédère, les évolutions sont constantes et alimentées par les nouveaux arrivants*

⁶⁵ Exemple issu de l'observation exploratoire n°10

comme par les fondateurs. ». La comparaison entre ces deux témoignages suscite deux réflexions principales. Tout d'abord elle nous permet de rappeler qu'il n'y a pas de règles absolues ou de solutions miracles permettant d'ordonner la vie coopérative, mais qu'il s'agit avant tout d'un choix de règles du jeu que le collectif décide de se donner. L'importance n'est donc pas la règle mais l'acceptation de la règle par tous et leur remise en question régulière. Ensuite, le témoignage du premier associé dénonce que le gérant profite de l'absence de consensus pour imposer les décisions qui lui semble les meilleures. Or nous avons vu précédemment, que c'est une des limites des pré-requis de la délibération, et que J. Habermas en appelle à la responsabilité des dirigeants de rester neutre. Cette neutralité implique de rester impartial sans avantager personne au cours de la délibération, mais aussi, en l'absence de consensus, de ne pas s'octroyer arbitrairement le pouvoir de décider. En effet, dans la théorie délibérative le pouvoir administratif doit toujours trouver sa source dans le pouvoir communicationnel des associés. Or comme le temps pour prendre des décisions n'est pas infini, comment est-il possible d'éviter la situation d'immobilisme qu'évoque le premier associé en l'absence de consensus ?

Cette réflexion nous emmène directement à la relation entre consensus et majorité. La théorie de la démocratie délibérative vise à réaliser une entente rationnellement motivée entre les membres d'un groupe. J. Habermas reste réaliste et reconnaît que le temps limité ne permet pas la délibération illimitée. Il dit à ce propos : « *Il reste que, compte tenu de la nécessité de trancher, les délibérations politiques doivent aboutir à des décisions prises à la majorité* »⁶⁶. La règle de la majorité permet de supposer que l'opinion majoritaire, qui est faillible car née de la rationalité communicationnelle, va être considérée comme le fondement raisonnable d'une pratique commune. Ce consensus raisonnable peut durer jusqu'à ce que la minorité ait persuadé la majorité du bien-fondé de ses conceptions et que la question soit à nouveau débattue. John Dewey dépasse cette vision en affirmant que : « *la règle de la majorité (...) n'est jamais purement et simplement une règle de la majorité (...). Les moyens par lesquels une majorité parvient à être la majorité, voilà la chose la plus importante, autrement dit les débats antérieurs, la modification des conceptions en fonction des opinions défendues par les minorités.* »⁶⁷. Ainsi, il est bien évident que participer n'est pas un synonyme de décider et que si certains collectifs épuisent leur pouvoir communicationnel

⁶⁶ Habermas, Jürgen, *Droit et démocratie : Entre faits et normes*, trad par Rainer Rochlitz et Christian Bouchindhomme, Paris : Gallimard, 1997, p. 331

⁶⁷ *Ibidem*, p. 329

dans des délibérations qui ne sont jamais actées ni appliquées, la vie démocratique restera un miroir aux alouettes. Certains collectifs n'ont pas besoin de trancher les décisions par un vote, d'autres en ont besoin. L'essentiel n'est pas dans l'acte du vote, mais dans la fluidité de la relation entre un pouvoir administratif qui se nourrit du pouvoir communicationnel. Les collectifs qui ont besoin de formalisme pourrait même personnaliser leurs projets de résolution d'assemblée générale en y ajoutant quelques décisions stratégiques. Cela implique évidemment une possibilité préalable de mise à l'ordre du jour des sujets qui émergent au sein du collectif d'associés.

La difficulté à trouver un consensus, le vote d'une résolution à la majorité plutôt qu'à l'unanimité sont autant d'éléments qui peuvent être interprétés d'ailleurs comme un signe fort de vitalité démocratique : ils prouvent que le collectif est hétérogène, ce qui réduit les risques de polarisation de groupe que nous avons évoqués. Au contraire, l'obtention d'une unanimité molle, sans délibération préalable peut être aussi bien due au conformisme plutôt qu'à un accord rationnel. J. Elster affirme ainsi dans *Le marché et le forum* (1986) que la majorité peut être composée de conformistes dont chacun pris à part, romprait avec l'opinion majoritaire s'il existait une minorité à laquelle il puisse s'accorder.

Le pouvoir administratif (la gérance) doit entièrement reposer sur le pouvoir communicationnel (les associés). Ce lien s'organise au sein des collectifs entre des temps de discussion entre les associés et des temps de décision. Ces temps de décisions peuvent aussi bien se traduire par un vote, qu'un consensus, tant qu'ils sont véritablement issus de l'exercice de la rationalité communicationnelle des associés et qu'ils sont pris en compte par la gérance.

Adopter une gestion démocratique ne consiste pas simplement à organiser une assemblée générale une fois par an. La participation de tous nécessite une organisation préalable, aussi bien pendant les moments de délibérations (lieu, disposition dans l'espace, définition des rôles, outils d'animation...) que dans la construction temporelle du processus décisionnel (temps de discussion, temps de délibération, clarification de la relation associé / administration). Après avoir évoqué des pistes pour organiser le lien entre la participation des associés et le pouvoir administratif, nous allons maintenant voir comment faciliter la participation de tous au sein du collectif d'associés pour limiter les inégalités, qui, comme nous l'avons vu précédemment sont impossibles à ignorer.

B. Faciliter la participation de tous, un objectif qui nécessite une réflexion préalable

La procédure délibérative défend l'idée selon laquelle les individus sont égaux lorsqu'ils délibèrent au sein de l'espace public, du fait d'une déconnexion avec leurs positions sociales respectives et d'une autonomie politique. La démocratie délibérative présuppose donc une égalité de ressources et d'opportunités procédurales mais aussi une égalité d'autorité épistémique. Or, pour reprendre le concept de l'*habitus*, développé par P. Bourdieu⁶⁸, chaque individu intègre au cours de sa socialisation des habitudes de comportement, de langage et des visions du monde qui sont propres à sa classe sociale et qui forment l'*habitus*. Les individus issus des classes sociales favorisées seront ainsi plus à l'aise à l'oral pour échanger calmement et exercer leur force de persuasion. Or il est impossible d'effacer ces différences d'*habitus* qui sont intériorisées par les individus. En prenant en compte cette limite de la délibération, nous allons chercher des pistes permettant de garantir l'inclusion de tous les citoyens pour permettre l'émergence d'une délibération qui soit le théâtre de la participation de tous. Pour cela, nous allons d'abord nous appuyer sur I. M. Young, qui propose un modèle inclusif de délibération (1), avant d'aborder la notion de capabilité de A. Sen qui nous semble plus riche que l'égalité formelle que postule J. Habermas (2).

1) Intégrer la différence : Norme délibérative et inclusion

Comme nous l'avons évoqué dans la partie précédente, I. M. Young conteste le primat de l'argument rationnel qui incarne une domination culturelle occidentale masculine. Selon l'auteure, l'argumentation est nécessaire dans tout débat mais ce n'est qu'un mode de communication politique, qui peut s'exprimer de différente manière, en s'entremêlant avec d'autres formes de communication. Il faut donc élargir le cadre de la délibération afin d'intégrer des normes de délibération non *standard*, plus affectifs. L'enjeu est de permettre l'inclusion des moins favorisés qui n'ont pas intériorisé les formes classiques de délibération mais qui s'exprime à travers d'autres canaux non valorisés. L'auteure (*Communication et altérité*, 2000) propose de ré-intégrer l'émotion et d'inclure trois autres formes de communication : salutation, rhétorique et récit.

⁶⁸ Bourdieu, Pierre, *Les structures sociales de l'économie*, Paris : Points, 2014, 361 pages.

Le processus délibératif développé par J. Habermas identifie l'objectivité comme un mode d'expression calme et exempt d'émotions. Dans ce cadre, l'expression de la colère, d'une blessure ou de toute passion, va donc disqualifier les revendications portées par le locuteur. Le langage du corps n'est pas non plus abordé. L'auteur nous dépeint donc une délibération froide et rationnelle où la raison domine toutes les passions. Pour s'approcher au plus près de la diversité et du pluralisme culturelle que comprend notre société, il est donc nécessaire d'élargir les formes de délibération possible. Les salutations, la rhétorique et le récit sont des formes de communication qui complètent l'argumentation en fournissant des manières de s'exprimer par delà la différence et en l'absence de significations partagées.

La salutation renvoie à toutes les actions préliminaires qui permettent aux participants du dialogue de se reconnaître les uns des autres dans leur individualité. La communication de salutations n'affirme aucune proposition et ne fait avancer aucun débat. Elle vise juste à instaurer un état permettant par la suite le dialogue. Nous retrouvons dans cette catégorie l'ensemble des mots classiques de salutations, mais aussi les prises de congés et toutes les autres gestes ponctuels de flatterie, de déférence. Ainsi, tout ce qui rassemble les gens de façon chaleureuse et favorise la convivialité, tels que les sourires, les bises, l'échange de nourriture et boissons, les plaisanteries, font partie des marques de salutations. Comme les participants s'engagent pleinement dans l'échange d'arguments ces petites attentions permettent de marquer un soucis de conciliation et maintiennent l'engagement des individus dans la discussion, et ce, même pendant les moments les plus âpres de débat. Toute interaction communicationnelle dans laquelle les participants souhaitent se coordonner pour atteindre une entente est marquée par ces gestes de politesse et de déférence, dont l'absence peut finalement être ressentie comme de la froideur ou de l'indifférence.

I. M. Young présente ensuite le rôle de la rhétorique, qui désigne l'art de persuader. En effet, elle propose de rejeter la dichotomie entre raison et passion pour reconnaître que l'argumentation peut s'appuyer sur des discours passionnés. La rhétorique comprend ainsi des aspects émotionnels et affectifs et le recours à un langage imagé. En effet, comme l'augmentation sert à coordonner des actions réelles et non abstraites, il est possible que surgissent des interventions véhémentes dans un débat, d'autant plus s'il porte sur des principes moraux. La colère, l'injustice ou la surprise peuvent être d'ailleurs des émotions qui suscitent la participation des individus et leur engagement dans le débat. Il faut simplement que les locuteurs respectent toujours les trois conditions minimales qui fixent le cadre de

coopération de I. M. Young et que nous avons listé dans la partie précédente afin de ne pas risquer de rompre prématurément l'équilibre sociale de la délibération.

La dernière forme de communication qui complète l'argumentation rationnelle est le récit. Il intervient lorsque les expériences sont trop différentes et que les participants ne trouvent aucune significations partagées pour établir une discussion. En effet, certaines expériences ne sont même pas imaginables par les auditeurs, et il est nécessaire que des témoignages donnent à ces faits une réalité pour qu'ils puissent être appréhendés par tous. Le récit peut aussi être utile afin de mieux saisir la vision du monde et le vécu d'autrui et ainsi permet de corriger les préjugés et déclencher des prises de conscience. A la différence d'une argumentation rationnelle, il est possible de transmettre et communiquer des valeurs et du ressenti à travers le récit.

La reconnaissance de ces différentes formes de communication (salutation, rhétorique et récit) permet d'élargir le cadre de la délibération et de limiter ainsi la domination induite par l'argumentation rationnelle. Grâce à ce modèle inclusif les individus n'échangent pas seulement des arguments mais aussi des expériences singulières et des visions du monde qui sont beaucoup plus riches en signification et impossible à retranscrire rationnellement. Maintenant que nous avons rendu le cadre délibératif plus inclusif, nous allons tenter de dépasser une deuxième limite de l'approche habermasienne de la théorie de la délibération en nous intéressant à la notion de capabilité qui nous semble plus riche que la notion d'égalité.

2) Délibération et inégalité : la notion de capabilité

J. Habermas suppose que les accords sont équitables lorsque la délibération se fait selon une procédure qui assure à tous les intéressés des chances égales de participer aux débats et d'exercer une influence réciproque. L'État est donc chargé d'abord de promouvoir l'autonomisation politique de ses citoyens, permettant ainsi à tous les individus d'utiliser leur droit citoyen à la participation politique. Ainsi cette conception réflexive de la procédure démocratique, permet d'avoir un État à l'écoute des problèmes de ces citoyens souverains. Les droits sociaux ne sont alors dans cette perspective qu'un outil pour contrecarrer les

inévitables inégalités économiques des sociétés capitalistes⁶⁹. Or ce sont les individus les moins dotés en capital économique et politique qui ont le plus de difficulté à faire valoir leurs droits⁷⁰.

Une égalité formelle n'équivaut donc pas à une égalité réelle et donc comme le dit K. Olson : « (...) (Habermas's) theory fails to make an adequate connection between autonomy and social rights, leaving the latter with a weak and insufficient basis of justification. As a result, Habermas's model fails to empower all those whose democratic participation is normally hindered by material inequalities, and thus it cannot insure fair and equal democratic deliberation for all citizens. »⁷¹. Ainsi, même si J. Habermas défend l'idée que chacun doit pouvoir participer de manière égale à la délibération, nos observations nous ont permis de constater que certains ont plus de facilités que d'autres à mobiliser des arguments rationnels pour défendre leurs propos. Nous avons déjà démontré précédemment à quel point les inégalités pénètrent toutes les sphères sociales grâce à I. M. Young.

L'approche par les capacités que développe A. Sen⁷² nous permet de dépasser cette vision idéaliste. Il considère que réaliser l'égalité ne consiste pas à distribuer des droits identiques, mais plutôt à garantir les conditions nécessaires à leur exercice effectif. Par exemple, si on donne un livre de cinq cent pages qui explique l'art de persuader à un citoyen qui ne sait pas lire, il y a peu de chance qu'il puisse en tirer profit. En revanche si on donne le même bien à un individu qui a eu accès à une éducation longue, il pourra certainement améliorer sa rhétorique. La notion des capacités nous permet de mieux cerner l'incapacité de certains groupes à participer effectivement au processus démocratique. Elle nous permet aussi d'appréhender la persistance des inégalités malgré l'égalité des libertés. Dans la continuité de A. Sen, J. Bohman introduit la notion de capacité à délibérer, qui dépend des dotations économiques et politiques des individus : « *Il ne s'agit pas seulement, selon l'idée de Sen, de*

⁶⁹ « Dans des sociétés hautement différenciées avec une diversité sans transparence d'intérêts, c'est une exigence épistémique de l'égalité de distribution des libertés pour chacun que les citoyens affectés ou concernés au premier chef défendent eux-mêmes leurs revendications dans le débat public, articulent et justifient les aspects qui relèvent d'un traitement égal dans des situations typiques. En un mot, l'autonomie privée de citoyens dotés de droits égaux aux prestations sociales ne peut être assurée que pour autant que les citoyens exercent activement leur autonomie civique », Habermas, Jürgen, « Sur le droit et la démocratie : note pour un débat », *Le Débat*, 1997/5 n° 97, p. 47. DOI : 10.3917/deba.097.0042

⁷⁰ Olson, Kevin, « Democratic Inequalities: The Problem of Equal Citizenship in Habermas's Democratic Theory ». *Constellations* 5 (2). 1998. p. 215-233.

⁷¹ *Ibidem*, p. 216

⁷² Sen, Amartya, *Repenser l'inégalité*, trad par Paul Chemla, Paris : Seuil, 2000, 281 pages.

la capacité à « se montrer en public sans honte », mais plus spécifiquement de la capacité sociale des individus à initier une délibération publique à propos de ce qui les concerne. Cette capacité d'ouvrir des séquences de délibération constitue le seuil de l'égalité politique et de la reconnaissance sociale »⁷³. Ainsi la condition minimale permettant la mise en place de la procédure délibérative démocratique n'est pas l'égalité formelle d'accès à la délibération mais l'égalité dans la possibilité à initier et prendre part à des débats.

Cette re-formulation de l'égalité est beaucoup plus longue et complexe à réaliser. Comment garantir les mêmes capacités d'argumentation et de débat aux individus ? L'éducation et la formation peuvent être une solution pour accompagner tous les sociétaires vers plus de capacité d'action politique. Les résultats du questionnaire démontrent d'ailleurs une corrélation positive : les répondants ayant participé à une formation ont plus tendance à être en désaccord avec une proposition abordée en assemblée générale. Ainsi, pour les 37 répondants ayant participé à une formation sur la gestion d'entreprise ou sur le rôle d'associé, 95 % estiment que cette formation a été utile pour mieux comprendre les enjeux de l'entreprise. Sur ces 37 répondants toujours, 46% ont déjà été en désaccord avec une proposition abordée en AG, contre 34% sur l'ensemble des répondants. On peut donc imaginer que la participation à une formation permet d'activer le pouvoir critique des sociétaires en leur fournissant des outils permettant à la fois d'améliorer leur compréhension des enjeux et leur capacité à initier le débat. Cependant, il reste des marges de progrès afin de faire de la formation un vrai outil de combat des inégalités. Une enquête de l'INSEE réalisée en 2012 en France métropolitaine démontre que la formation continue professionnelle ne fait qu'aggraver les inégalités initiées par la formation initiale : parmi les actifs occupant un emploi, 66 % des diplômés de niveau supérieur à bac+2 ont suivi au moins une formation professionnelle dans l'année, contre 25 % des personnes sans diplôme⁷⁴.

Aller vers une égalité des capacités politiques égales est un enjeu important pour les SCOP, en particulier au sein des collectifs les plus hétérogènes où se côtoient différentes classes sociales. Le risque serait de basculer d'une démocratie à une oligarchie. En effet, l'oligarchie caractérise un système politique dans lequel le pouvoir est aux mains de quelques

⁷³ Bohman James, *Délibération, pauvreté politique et capacités*, dans J. de Munck et B. Zimmermann (dir), *La liberté au prisme des capacités : Amartya Sen au-delà du libéralisme*, Paris : Éditions de l'EHESS (« Raisons pratiques » 18), p. 227.

⁷⁴ Gossiaux, Sébastien ; division Emploi ; Insee ; Pommier, Patrick ; Dares. « La formation pour adultes, Un accès plus fréquent pour les jeunes, les salariés des grandes entreprises et les plus diplômés », Insee Première, N°1468 - octobre 2013. <http://www.insee.fr/fr/ffc/ipweb/ip1468/ip1468.pdf>

individus ou familles⁷⁵. Or dans les collectifs où il n'y a que un sous-groupe d'associés dont les membres se réunissent (les plus anciens, les cadres, les plus expérimentés...), qui prennent la parole en assemblée générale, ou dont les avis sont les seuls pris en compte par la gérance, la souveraineté n'est plus dans les mains de l'ensemble du collectif mais concentré au sein de ce sous-groupe, qui peut alors faire primer ses intérêts personnels. La formation est une solution qui d'après notre questionnaire est efficace, mais il faut veiller à ce qu'elle soit accessible à tout le monde. En outre cela représente un coût important pour les coopératives, qui doivent aussi former techniquement leurs salariés pour assurer leur viabilité économique.

Admettre qu'il n'y a pas de totale déconnexion entre la position sociale privée des individus et l'espace public de délibération, mais qu'au contraire, l'un et l'autre sont intimement liés, nous permet de formuler une vision réaliste de la délibération. Or c'est en ayant conscience des limites qui nuisent à une délibération rationnelle et légitimante, qu'il est possible de construire un processus délibératif inclusif. En premier lieu, il faut reconnaître des formes diverses de communication (salutation, rhétorique, récit) permettant d'élargir le cadre de la délibération et de limiter ainsi la domination induite par l'argumentation rationnelle. Les échanges s'en trouvent enrichis puisqu'à travers ces formes émotives, ce sont des expériences singulières et des visions du monde que les associés partagent, et non seulement des idées et arguments. Ensuite, il faut aussi développer les capacités politiques des individus plutôt que de se contenter de leur donner un accès égalitaire à la délibération. La formation est une solution qui permet de développer d'après notre questionnaire le pouvoir critique des sociétaires.

Afin d'utiliser l'apport de la théorie démocratique délibérative comme outil pour mieux gérer la vie démocratique en SCOP, il est nécessaire de conscientiser les freins et facteurs influant la qualité de la procédure de délibération. Tout au long de cette dernière partie nous avons utilisé les enseignements de notre étude de terrain et des sociologues pour en identifier quelques uns. La vie démocratique nécessite d'être réfléchie au préalable afin de garantir la participation de toutes personnes concernées et la construction d'une entente partagée et non excluante. Afin de pas accentuer les différences de positions sociales mais bien de contribuer à constituer un collectif d'égaux, il est nécessaire d'organiser aussi bien les moments de

⁷⁵ « Oligarchie ». Dans *Dictionnaire*, Paris : Hachette, 2011.

délibérations (animation de la séance, disposition scénique et attitude du Président) que la construction temporel du processus décisionnel (temps de discussion, temps de délibération, clarification de la relation associé / administration). La forme de la délibération ne doit pas être imposé, au risque de faire taire certaines paroles non conventionnelles (salutation, rhétorique et récit) et il faut tenter d'appréhender les différentes capacités politiques des associés afin de donner accès à ceux qui en sont le moins doter à des formations pour gommer les différences issus du monde social.

Notre hypothèse était que la mobilisation de l'espace public communicationnel de sociétaires permette - par le principe de la publicité - d'assurer la qualité du processus de délibération et de garantir un pouvoir critique par rapport à l'administration de l'entreprise. En la confrontant à notre enquête de terrain nous avons pu constater que des présupposés idéaux forts sous-tendent le concept d'espace public. Cette notion est donc plutôt un idéal vers lequel converger qu'une réalité observable. Il nous semble qu'il faut plutôt il faut reconnaître les inégalités, les identifier, et chercher à les gommer que de supposer un espace public où les individus sont libres et égaux, dans lequel les différences de positions sociales n'ont aucune influence. Nous avons cherché à établir une nouvelle définition de l'espace public, qui se constitue à partir des trois conditions minimales évoquées par I. M. Young (condition d'interdépendance, respect mutuel et acceptation de l'égalité, accord sur les procédures) et qui intègre la diversité comme source de richesse. C'est selon nous sous cette condition qu'il est possible de garantir la participation de tous et l'obtention d'une entente partagée et non excluante.

Conclusion générale

« L'homme ramène vers le centre ce qui s'écarte du tas et se hisse jusqu'au sommet. Dans ce cas, il ne doute pas qu'il soit le seul à être sorti du tas et piétine les autres afin qu'ils ne puissent le suivre. C'est ainsi que l'homme crée la pyramide. Il entasse et commande. La pyramide est une mauvaise machine, c'est normal, c'est un tas.

La base semble s'écarter du sommet, s'étale, s'échappe alors que le sommet reste immobile car il ne peut la poursuivre sous peine de s'effondrer lui-même. »

Alain Wexler, « Nœuds », éditions Le dé bleu, 2003

L'objet de ce mémoire était d'identifier comment les associés parvenaient à dépasser leurs intérêts individuels pour s'entendre sur des consensus partagés. Nous avons tenté de caractériser le phénomène de discussion qui se mettait en place lors des assemblées générales. Ceci afin d'en appréhender l'importance, les contours et les limites, pour parvenir à l'utiliser comme un outil de gestion. Il nous paraît intéressant pour les coopératives d'être munies d'outils conceptuels qui leur permettent de favoriser l'émergence d'un consensus au sein d'un collectif hétérogène.

Les entreprises coopératives partagent des principes - tels que la double qualité des salariés associés, la gestion démocratique (1 homme = 1 voix) et la lucrativité limitée (encadrement du partage des bénéfices, réserves impartageables) - qui fondent une identité coopérative particulière. Les théories néoclassiques et marxistes n'intègrent pas ces spécificités puisqu'elles appréhendent l'entreprise comme un instrument au service de la réalisation de profit. Or, derrière ces principes coopératifs, se dissimule un projet politique d'entreprise qui dépasse la simple maximisation du capital des actionnaires. Grâce à I. Ferreras, nous avons eu recours à la notion de rationalité politique, qui nous a permis de mobiliser un cadre théorique original, en utilisant des notions de philosophie politique pour expliquer l'entreprise.

L'apport de la démocratie délibérative, et notamment d'un de ses penseurs, J. Habermas, nous a permis de mettre en lumière l'importance du processus de délibération au sein d'un espace public de sociétaires. La légitimité des décisions est garantie par la constitution d'un espace communicationnel (espace public), au sein duquel les participants prennent part, libres et égaux, à une recherche coopérative de la vérité en s'engageant à travers leurs propos. C'est en participant rationnellement à la construction des normes d'actions que les individus les intègrent et les respectent par la suite, sans qu'il y ait besoin de recourir à une contrainte extérieure. La délibération permet d'intégrer les points de vue de tous, de modifier les positions de chacun et de monter en généralité pour former une entente partagée. La raison (rationalité) qui légitime les décisions est sans cesse en formation, immergée dans le langage et modelée par les propositions faillibles qu'échangent les individus.

Les résultats de notre étude de terrain confirment que les associés de SCOP participent à la construction de la décision en délibérant entre eux. Les décisions tirent leur justification de ce processus, puisque, même quand initialement les associés sont en désaccord, ils finissent par les reconnaître comme légitimes et acceptent de s'y conformer. Pour délibérer, les sociétaires se réunissent annuellement lors d'une assemblée générale, mais aussi plus régulièrement lors de réunions d'associés. C'est surtout au sein de ces réunions d'associés que la délibération est présente. L'assemblée générale conserve néanmoins une fonction importante de vote et de validation formelle. L'argumentation publique au sein d'un collectif permet d'assurer le recours à des arguments d'ordre général et rationnel, les individus engageant, lors de la délibération, une part de leur identité et de leur réputation au sein du groupe. Ce processus de publicité permet la formation d'opinions socialement acceptables au sein du collectif d'associés et la mobilisation de raisons conformes au bien commun qui rassemble les associés : l'intérêt de l'entreprise.

Cependant, nous avons constaté que la participation en assemblée générale se concentre entre les mains d'un petit nombre d'associés. Comme c'est en participant au processus décisionnel que les associés parviennent à s'entendre, l'enjeu est donc de réussir à garantir l'inclusion de tous pour obtenir des consensus non excluants. Or, le processus délibératif que développe J. Habermas repose sur des présupposés très forts, dont la notion d'égal accès des individus et l'imposition d'une méthode de délibération rationnelle universelle, froide et désincarnée. Les apports de sociologues et nos observations démontrent que si formellement tous les individus ont accès à la délibération, ils n'ont pas tous les mêmes capacités d'action politique. Ils n'ont pas tous la même possibilité de transformer cette opportunité en pouvoir

critique réel. De plus, l'imposition d'une forme d'argumentation rationnelle désincarnée fait taire d'autres modes d'expression qui correspondent à des pratiques culturelles différentes et qui transmettent des significations affectives non valorisées par la définition habermasienne. La non intégration de la diversité expose les collectifs d'associés de SCOP au phénomène de polarisation de groupe (C. Sunstein, 2004). Il est donc nécessaire de construire un processus délibératif inclusif, qui prendrait en compte les différences sociales, les rapports de pouvoirs et qui reconnaîtrait les spécificités culturelles des pratiques délibératives. Pour parvenir à cela, I. M. Young décrit trois conditions minimales permettant de cadrer une communication dans laquelle pourra s'exprimer la diversité : condition d'interdépendance; respect mutuel et reconnaissance de l'égalité; accord sur les procédures.

Il n'y a pas de règles absolues pour gérer la vie démocratique. Toute organisation doit être le produit personnalisé du collectif qui l'applique et du contexte dans lequel elle agit. En revanche, il est nécessaire de réfléchir préalablement à certains aspects primordiaux, que nous avons pu extraire de notre étude de terrain. Dans un premier temps, en organisant les moments de délibérations pour faciliter la participation de tous (animation de la séance, disposition scénique et attitude du Président). Dans un second temps, en prévoyant une construction temporelle du processus décisionnel (temps de discussion, temps de délibération, clarification de la relation associé / administration). Le pouvoir administratif (la gérance) doit reposer sur la souveraineté des associés, en permettant aux critiques et aux idées qui émergent d'être intégrées aux ordres du jour des décisions. Peu importe le mode de prise de décision (vote majoritaire ou consensus) tant qu'il n'entraîne pas la SCOP dans une paralysie néfaste, qu'il soit accepté par tous les associés et qu'il puisse être remis en question si le contexte l'impose. Pour faciliter le processus délibératif et le rendre plus inclusif, il est nécessaire de prendre conscience de l'influence des différences de positions sociales sur les capacités politiques de délibération et de mettre en place des initiatives visant à la limiter. Pour cela, nous proposons de valoriser d'autres modes d'expression non strictement rationnels (I. M. Young, 2000 : récit, rhétorique et salutation) et de recourir à des formations afin d'augmenter les capacités politiques des individus.

Ainsi, ce n'est qu'à condition d'organiser le processus délibératif (horizontalement et verticalement), de garantir la souveraineté des sociétaires et d'intégrer la diversité comme source de richesse, que la mobilisation de l'espace public peut permettre effectivement d'assurer la qualité du processus de délibération. Cela permettrait alors de garantir un pouvoir critique par rapport à l'administration de l'entreprise, par le principe de la publicité.

Le moment décisif de la vie démocratique n'est plus le vote en assemblée générale, mais la participation des associés aux prises de décision, immergés dans un débat permanent. La démocratie est ainsi entendue au sens de Habermas comme une procédure dynamique de légitimation du résultat des discussions menées par le peuple lui-même. Cependant, nous ne souhaitons pas faire de ce travail un impératif normatif prônant que toutes les SCOP doivent systématiquement soumettre l'ensemble de leurs problèmes quotidiens à l'avis de tous les sociétaires. Cela nous paraît irréalisable et peu souhaitable compte tenu du coût et de l'investissement que représente une gestion démocratique pour les structures (réflexion de l'organisation verticale et horizontale). Il nous semble malgré tout important de permettre aux associés de s'appropriier les sujets qui les intéressent et de conférer un réel pouvoir au demos des sociétaires. Une étude portant sur les effets de l'économie sociale sur la satisfaction au travail (D. Castel, C. Lemoine, A. Durand-Delvigne, 2011) a démontré - en s'appuyant sur la théorie bi-factorielle de Herzberg (1966, 1978) et sur une étude de cas en SCOP - que l'adoption des finalités et des modes d'organisation du travail de l'ESS sont des sources de satisfaction au travail. Et ce, notamment, à travers la réduction de la séparation entre conception et exécution, l'augmentation de l'intérêt et de l'utilité perçue du travail et une meilleure cohésion et coordination entre les travailleurs. Ainsi, au delà d'être des principes constitutifs des SCOP, la double qualité et la gestion démocratique sont aussi des atouts économiques et des leviers pour renforcer la capacité financière de la coopérative.

Au delà des apports de ce travail de recherche, nous pouvons constater une limite essentielle qui provient de la méthodologie qualitative et quantitative utilisée. En effet, la faiblesse et la sélectivité de notre échantillon ne nous permettent pas d'affirmer nos observations et conclusions, mais plutôt d'ouvrir la discussion et de proposer des explications.

Nous pensons qu'il serait pertinent pour de futurs développements de s'intéresser à l'application de la notion d'espace public aux collectifs d'associés qui rassemblent plus de 14 sociétaires, et de prolonger les observations en réunions d'associés. Cela permettrait de vérifier si la délibération peut aussi s'appliquer à des tailles de groupe plus importantes et si son organisation et ses caractéristiques diffèrent selon le cadre dans laquelle elle se déroule.

Il serait aussi pertinent d'étendre ce travail aux sociétés coopératives ouvrières de production constituées sous forme de société anonyme (SCOP SA). L'organisation de leur gouvernance est très différente des SARL puisqu'elle introduit un échelon intermédiaire de

représentation entre les associés et la direction : le conseil d'administration. Élu par les sociétaires, la présence de cet organe induit une démocratie représentative et non directe. Or, la vision habermasienne qui reconstruit l'état de droit sous le point de vue de la théorie de la délibération met en évidence quelques principes⁷⁶ qui pourraient donner des clefs de lecture intéressantes pour appréhender les enjeux autour de la représentation des sociétaires en SCOP SA.

⁷⁶ Habermas évoque : le principe de la protection juridique complète de l'individu, le principe de la légalité de l'Administration, et le principe de la séparation de l'État et de la société (cf. Habermas, Jürgen, *Droit et démocratie : Entre faits et normes* [1992], trad par Rainer Rochlitz et Christian Bouchindhomme, Paris : Gallimard, 1997, 557 pages.)

Bibliographie

Ouvrages

- ✦ Anzieu, Didier et Martin, Jacques-Yves, *La dynamique des groupes restreints*, Paris : PUF, 2013, 416 pages
- ✦ Arrow, Kenneth-Joseph, *Social Choice and Individual Values* [1951], Eastford : Martino Fine Books, 2012, 110 pages.
- ✦ Beaud, Stéphane et Weber, Florence, *Guide de l'enquête de terrain : produire et analyser des données ethnographiques*, Paris : La découverte (Repères), 2010, 336 pages.
- ✦ Becker, Howard, *Les ficelles du métier. Comment conduire sa recherche en sciences sociales*, Paris : La découverte (Repères), 2002, 360 pages.
- ✦ Becker, Howard S., *Outsiders : Etudes de sociologie de la déviance* [1963], trad par J-P Briand et J-M Chapoulie. Paris : Métailié, 1985, 247 pages.
- ✦ Bohman James « Délibération, pauvreté politique et capacités » dans J. de Munck et B. Zimmermann (dir), *La liberté au prisme des capacités : Amartya Sen au-delà du libéralisme*, Paris : Éditions de l'EHESS (« Raisons pratiques » 18), p. 215-235.
- ✦ Bourdieu, Pierre, *Les structures sociales de l'économie* [2000], Paris : Points, 2014, 361 pages.
- ✦ Castel, Robert, *Les métamorphoses de la question sociale : une chronique du salariat*, Paris : Gallimard, 1999, 813 pages.
- ✦ Chambers, Simone, « À huis clos. Publicité, secret et qualité de la délibération », [2004], trad par Charles Girard, dans Girard, Charles et Le Goff, Alice, *La démocratie délibérative. Anthologie de textes fondamentaux*, Paris : Hermann (L'Avocat du Diable), 2010, pp. 491-539
- ✦ Coase Ronald, *L'entreprise, le marché et le droit*, Paris : Ed Organisation, 2005, 245 pages. Recueil comprenant deux articles de l'auteur : « La nature de la firme » (1937) et « Le problème du coût social » (1960).
- ✦ Cohen, Joshua, « Délibération et légitimité démocratique » [1989], dans Girard, Charles et Le Goff, Alice, *La démocratie délibérative. Anthologie de textes fondamentaux*, Paris : Hermann (L'Avocat du Diable), 2010, p. 203-241.
- ✦ Crozier Michel, Friedberg Erhard, *L'acteur et le système*, [1977] Paris : Le Seuil, 2014, 500 pages.
- ✦ Demoustier Danièle, *Les coopératives de production*, Paris : La Découverte, 1984, 128 pages.
- ✦ Defourny, Jacques et José Luis Monzon Campos (sous la dir.) [1992]. *Économie sociale : entre économie capitaliste et économie publique / The Third Sector Cooperative, Mutual and Nonprofit Organizations*, Bruxelles : De Boeck-Université/CIRIEC, 459 pages.

- ✦ Downs, Anthony, *Une théorie économique de la démocratie* [1957], trad par Paul-Louis van Berg. Bruxelles : Ublire, 2013, 368 pages.
- ✦ Draperi, Jean-François, *L'économie sociale et solidaire : une réponse à la crise ? Capitalisme, territoires et démocratie*. Paris : Dunod, 2011, 281 pages. ISBN 978-2-10-056414-9.
- ✦ Draperi, Jean-François, *La République coopérative*. Bruxelles : Larcier, 2012, 328 pages.
- ✦ Ellerman, David. *Property and Contract in Economics: The Case for Economic Democracy*. Cambridge MA: Basil Blackwell Inc. 1992, 170 pages.
- ✦ Elster, Jon, « Le marché et le forum. Trois variétés de théories politiques » [1986], trad par J.-F. Spitz, dans Girard, Charles et Le Goff, Alice, *La démocratie délibérative. Anthologie de textes fondamentaux*, Paris : Hermann (L'Avocat du Diable), 2010, pp. 119-165
- ✦ Elster, Jon, *The Cement of Society*, Cambridge : Cambridge University Press, 1989, 311 pages.
- ✦ Fauquet, Georges, *Le Secteur coopératif : Essai sur la place de l'homme dans les institutions coopératives et de celles-ci dans l'économie*. Paris : Coopératives ouvrières, 1942, 99 pages. URL : <http://www.cedias.org/pdf/rec/REC-num54-janv-mars-1935.pdf>
- ✦ Ferreras, Isabelle, *Gouverner le capitalisme ?*, Paris : Presses Universitaires de France, « Hors collection », 2012, 300 pages. DOI : 10.3917/puf.ferr.2012.01. URL : <http://www.cairn.info/gouverner-le-capitalisme--9782130606741.htm>. 2012
- ✦ Fourier, Charles, *Oeuvres complètes de Charles Fourier*. « 6, Le nouveau monde industriel et sociétaire ou Invention du procédé d'industrie attrayante et naturelle distribuée en séries passionnées ». Paris : Ed. Anthropos, 1845, 489 pages. Consulté en ligne sur Gallica (Bibliothèque nationale de France). URL : http://gallica.bnf.fr/ark:/1_2_1_4_8/_b_p_t_6_k_5_4_8_5_q/_f3.image.r=Le%20Nouveau%20monde%20industriel%20et%20soci%C3%A9taire
- ✦ Girard, Charles et Le Goff, Alice, *La démocratie délibérative, anthologie de textes fondamentaux*. Paris : Hermann (L'Avocat du Diable), 2010, 547 pages.
- ✦ Getz, Isaac, Carney Brian, *Liberté & cie : Quand la liberté des salariés fait le succès des entreprises*, trad par Odile Demange, Paris : Flammarion (Clés des champs), 2016, 483 pages.
- ✦ Habermas, Jürgen, *Droit et démocratie : Entre faits et normes* [1992], trad par Rainer Rochlitz et Christian Bouchindhomme, Paris : Gallimard, 1997, 557 pages.
- ✦ Habermas, Jürgen, *Raison et légitimité : Problèmes de légitimation dans le capitalisme avancé*, trad par Jean Lacoste. Paris : Payot (Critique de la politique), 1988, 208 pages.
- ✦ Habermas, Jürgen, *L'Espace public : Archéologie de la publicité comme dimension constitutive de la société bourgeoise* [1962], trad par Marc de Launay. Payot (Critique de la politique), 1988, 322 pages.

- ✦ Habermas, Jürgen, *De l'éthique de la discussion* [1991], trad par Mark Hunyadi. Flammarion (Champs Essais), 2013, 202 pages.
- ✦ Habermas, Jürgen, *Théorie de l'agir communicationnel. Tome 1 : Rationnalité de l'action et rationalisation de la société* [1981], Paris : Fayard, 1987, 448 pages.
- ✦ Habermas, Jürgen, *Théorie de l'agir communicationnel. Tome 2, Pour une critique de la raison fonctionnaliste* [1981], Paris : Fayard, 1987, 480 pages.
- ✦ Habermas, Jürgen, « La souveraineté populaire comme procédure. Un concept normatif d'espace public », [1989], trad par Marc Hunyadi dans Girard, Charles et Le Goff, Alice, *La démocratie délibérative. Anthologie de textes fondamentaux*, Paris : Hermann (L'Avocat du Diable), 2010, p. 167-201.
- ✦ Hamel, Gary, *La fin du management: inventer les règles de demain*, trad par Marie-France Pavillet, Paris : Vuibert, 2008, 249 pages.
- ✦ Kant, Emmanuel, *Qu'est ce que les Lumières ?* [1784], trad Piobetta, URL : <https://webusers.imj-prg.fr/~david.aubin/cours/Textes/Kant-lumieres.pdf>
- ✦ Laloux, Frédéric, *Reinventing Organizations : Vers des communautés de travail inspirées*, trad par Philippe Blanchard, Paris : Editions Diateino, 2014, 490 pages.
- ✦ Marx, Karl, *Contribution à la critique de l'économie politique* [1859], trad par Husson Maurice et Badia Gilbert, Paris : Éditions sociales, 1972, 309 pages.
- ✦ Marx, Karl et Engels, Frederic, *Le manifeste du parti communiste*, [1847], trad par Emile Bottigelli, Paris : Flammarion, 1999, 224 pages.
- ✦ Owen, Robert, *Le livre du nouveau monde moral : contenant le système social rationnel basé sur les lois de la nature humaine* trad de l'anglais par T. W. Thornton, Paris : Paulin, 1847, 72 pages. Consulté en ligne sur Gallica (Bibliothèque nationale de France). URL : <http://gallica.bnf.fr/ark:/12148/bpt6k6534888k/f17.image.r=Robert+Owen.langFR>
- ✦ Postel, Nicolas, *Les règles dans la pensée économique contemporaine*, Paris ; CNRS, 2003, 260 pages.
- ✦ Rawls, John, *Théorie de la justice* [1971], trad par Catherine Audard, Paris : Points, 2009, 665 pages.
- ✦ Robertson, Brian, *La Révolution Holacracy : Le système de management des entreprises performantes*, trad par Christophe Billon, Paris : LEDUC.S, 2016, 256 pages.
- ✦ Schumpeter, Joseph, *Capitalisme, socialisme et démocratie* [1942], Paris : Payot, 1990, 451 pages.
- ✦ Sen, Amartya, *Repenser l'inégalité*, trad Paul Chemla, Paris : Seuil, 2000, 281 pages.
- ✦ Simon, Herbert, *Administrative Behavior*, [1947], 4th Edition, S & S International, 1997, 352 pages.
- ✦ Sunstein, Cass, « Y-a-t-il un risque à délibérer ? Comment les groupes se radicalisent » [2000], trad par Charles Girard et Alice Le Goff, dans Girard, Charles et Le

Goff, Alice, *La démocratie délibérative. Anthologie de textes fondamentaux*, Paris : Hermann (L'Avocat du Diable), 2010, pp. 381- 444.

✦ Thomas-Fogiel, Isabelle, *Référence et autoréférence - Etude sur la mort de la philosophie dans la pensée contemporaine*, Paris : Vrin (Analyse et philosophie), 2006, 336 pages.

✦ Vienney, Claude, *Socio-économie des organisations coopératives*. Paris : Coopérative d'information et d'édition mutualiste, 2 tomes, 1980, 396 pages ; 1982, 333 pages.

✦ Young, Iris Marion, « Communication et altérité. Au delà de la démocratie délibérative » [1996], trad. par Alice Le Goff, dans Girard, Charles et Le Goff, Alice, *La démocratie délibérative. Anthologie de textes fondamentaux*, Paris : Hermann (L'Avocat du Diable), 2010, pp. 293-326.

✦ Walras, Leon, *Eléments d'économie politique pure : ou, Théorie de la richesse sociale*. L. Corbaz & cie, 1874, 431 pages. URL : <https://archive.org/details/lmentsdconomiep00walrgoog>

✦ Weber, Max, « La domination légale à direction administrative bureaucratique », dans Roger Tessier et Yvan Tellier, *Théories de l'organisation. Personnes, groupes, systèmes et environnement*, chapitre 2, pp. 23-32. Québec : Les Presses de l'Université du Québec (Changement planifié et développement des organisation), 1991, 347 pages [Ce texte a d'abord paru dans *Économie et Société*, Paris, Plon, 1971. Publication originale, posthume, 1921.]

✦ Weber, Max, *L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme*. Collection : Les classiques des sciences sociales, 1904-1905. 155 pages. En ligne, URL : http://classiques.uqac.ca/classiques/Weber/ethique_protestante/Ethique_protestante.pdf

✦ Williamson, Oliver Eaton, *Markets and Hierarchies : Analysis and Antitrust Implications* [1975], Free Press, 1983, 286 pages.

Articles et autres travaux universitaires

✦ Alchian, Armen et Demsetz, Harold, « The property rights paradigm », *Journal of Economic History*, 33(1), March 1973, pp. 16-27.

✦ Aubert, Isabelle, Flügel, Oliver, « Procéduralisme et politique délibérative. La philosophie politique de Jürgen Habermas », *Philonsorbonne* [En ligne], 2 | 2008, mis en ligne le 28 janvier 2013, consulté le 27 juillet 2016. URL : <http://philonsorbonne.revues.org/152> ; DOI : 10.4000/philonsorbonne.152

✦ Boutillier Sophie, Uzunidis, Dimitri, « Schumpeter, Marx et Walras. Entrepreneur et devenir du capitalisme », *Revue Interventions économiques* [En ligne], 46 | 2012, mis en ligne le 01 novembre 2012, consulté le 13 juillet 2016. URL : <http://interventionseconomiques.revues.org/1690>

✦ Bonvin Jean-Michel, « La démocratie dans l'approche d'Amartya Sen », *L'Économie politique* 3/2005 (n° 27), p. 24-37. URL : www.cairn.info/revue-l-economie-politique-2005-3-page-24.htm. DOI : 10.3917/leco.027.0024.

- ✦ Chaudey, Magali, « Les théories de la firmes » [En ligne], *SES-ENS*, 2011. URL : <http://ses.ens-lyon.fr/articles/les-theories-de-la-firme-137664> (15/06/2016)
- ✦ Charlier, Patrice et Lambert, Gilles, « Mode de gouvernance et performances des entreprises familiales françaises en fonction des conflits d'agence », *Finance Contrôle Stratégie* [En ligne], 16-2 | 2013, mis en ligne le 11 juillet 2013, consulté le 13 juillet 2016. URL : <http://fcs.revues.org/1314> ; DOI : 10.4000/fcs.1314
- ✦ Charmettant Hervé, Juban Jean-Yves, Magne Nathalie, Renou Yvan, Vallet Guillaume « La qualité des relations sociales au sein des Scop, Premiers enseignements d'une enquête en Rhône-Alpes », *CREG*, Rapport d'études financé par l'UPMF (Grenoble), en partenariat avec l'URSCOP Rhône-Alpes, Décembre 2013.
- ✦ Davy Castel, Claude Lemoine et Annick Durand-Delvigne, « Travailler en coopérative et dans l'économie sociale, effets sur la satisfaction et le sens du travail », *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé* [en ligne], 13-2, 2001, mis en ligne le 01 novembre 2011, consulté le 24 août 2016. URL : <http://pistes.revues.org/1788> ; DOI : 10.4000/pistes.1788
- ✦ Elster, Jon, « L'usage stratégique de l'argumentation », *Négociations*, 2/2005 (no 4), pp. 59-82. URL : www.cairn.info/revue-negociations-2005-2-page-59.htm. DOI : 10.3917/neg.004.0059.
- ✦ Fauquet, Georges « Rapport du Dr Fauquet sur le secteur coopératif : Essai sur la place de l'homme dans les institutions coopératives et sur la place de celles-ci dans l'économie », *Revue des Etudes coopératives n°54*, janvier-mars 1935, pp. 82-111. URL : <http://www.cedias.org/pdf/rec/REC-num54-janv-mars-1935.pdf>
- ✦ Furubotn, Eirik et Svetozar Pejovich « Property Rights and Economic Theory: A Survey of Recent Literature », *Journal of Economic Literature*, Vol. 10, No. 4, December 1972, p. 1137-1162.
- ✦ Habermas, Jürgen, « Sur le droit et la démocratie : note pour un débat », *Le Débat*, 1997/5 n° 97, p. 42-47. DOI : 10.3917/deba.097.0042
- ✦ Hiez, David, « Le coopérateur ouvrier ou la signification du principe de double qualité dans les scop » [En ligne], *RECMA* n° 299, 2006, p. 34-55. DOI : 10.7202/1021830ar
- ✦ Jensen, Michael et Meckling, William, « Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure », *Journal of Financial Economics*, V . 3, No. 4, October, 1976, p. 5
- ✦ Lainé Annick, « Management coopératif et gouvernance coopérative : un trait d'union pour un développement soutenable des SCOP : analyse des pratiques de SCOP TPE-PME en Rhône Alpes », Thèse, *Université de Montpellier 1*, 2011.
- ✦ Lemasson Laurent, « La démocratie radicale de Jürgen Habermas. Entre socialisme et anarchie », *Revue française de science politique* 1/2008 (Vol. 58) , p. 39-67. URL : www.cairn.info/revue-francaise-de-science-politique-2008-1-page-39.htm. DOI : 10.3917/rfsp.581.0039.
- ✦ Manin, Bernard, « Volonté générale ou délibération ? Esquisse d'une théorie de la délibération politique », *Le Débat*, n°33, 1985, p. 72-93.

- ✦ Mertens, Sybille, « Définir l'économie sociale », Les cahiers de la Chaire Cera, vol n° 2, août 2007. URL : http://www.ces.ulg.ac.be/uploads/Cahier_Cera_02_Definir_l_economie_sociale.pdf (Consulté le 03/08/2016)
- ✦ Olson, Kevin, « Democratic Inequalities: The Problem of Equal Citizenship in Habermas's Democratic Theory ». *Constellations* 5 (2). 1998. p. 215-233.
- ✦ Weinstein, Olivier, « L'entreprise, boîte grise de la théorie économique » [En ligne], *Alternatives Economiques*, Hors-série n° 079, décembre 2008. URL : http://www.alternatives-economiques.fr/l-entreprise--boite-grise-de-la-theorie-economique_fr_art_806_41344.html (consulté le 01/08/2106)
- ✦ Gossiaux, Sébastien ; division Emploi ; Insee ; Pommier, Patrick ; Dares. « La formation pour adultes, Un accès plus fréquent pour les jeunes, les salariés des grandes entreprises et les plus diplômés », *Insee Première*, N°1468 - octobre 2013. <http://www.insee.fr/fr/ffc/ipweb/ip1468/ip1468.pdf>

Autres sources

- ✦ Fortin-Melkevik, Anne « Biographie de Jürgen Habermas », *Dictionnaire d'éthique et de philosophie morale*, tome 1, sous la dir. de Monique Canto-Sperber. PUF. URL : https://www.puf.com/Auteur%3AJürgen_Habermas
- ✦ Légifrance (Legifrance.gouv.fr) pour les références juridiques
- ✦ « Légitimité », dictionnaire Larousse en ligne. URL : <http://www.larousse.fr/> (consulté le 25/07/2016)
- ✦ « Oligarchie », dictionnaire, Paris : Hachette, 2011.
- ✦ Sébastien Gossiaux, division Emploi, Insee, Patrick Pommier, Dares. « La formation pour adultes, Un accès plus fréquent pour les jeunes, les salariés des grandes entreprises et les plus diplômés », *Insee Première*, N°1468 - octobre 2013. <http://www.insee.fr/fr/ffc/ipweb/ip1468/ip1468.pdf>
- ✦ Site de la CG Scop pour les articles de François Espagne, notamment « *Histoire, problèmes et projets de la coopération ouvrière de production en France* »; pour des chiffres clefs nationaux ; et pour sa présentation générale du statut coopératif « Culture scop »: <http://www.les-scop.coop/>
- ✦ Site de l'Urscop Rhone-Alpes et documents internes à la structure (Les chiffres clefs) pour des données statistiques : <http://www.scop.org/>
- ✦ « Tournant Linguistique », wikipedia. URL : https://fr.wikipedia.org/wiki/Tournant_linguistique (consulté le 20/04/2016)

Annexes

Liste des annexes :

Annexe 1 : Questionnaire

Annexe 2 : Grille d'observation

Annexe 3 : Liste des observations

Annexe 1 : Questionnaire

Questionnaire - Vie coopérative						
I. Questions introductives						
Dans quel secteur d'activité opère votre entreprise ?	Industrie	Bâtiment / BE / Architecture	Agriculture / alimentation	Conseil et formation	Inscription / santé / social	
	Energie / Eau / Déchets	Événementiel et culture	Numérique et communication	Autres services		
Êtes-vous salarié de la coopérative ?	Oui	Non				
Si oui, depuis combien de temps ?	Moins d'un an	Entre 1 an et 3 ans	Entre 3 ans et 5 ans	Entre 5 ans et 10 ans	Depuis plus de 10 ans	
Êtes-vous associé de la coopérative ?	Oui	Non				
Si oui, depuis combien de temps ?	Moins d'un an	Entre 1 an et 3 ans	Entre 3 ans et 5 ans	Entre 5 ans et 10 ans	Depuis plus de 10 ans	
Êtes-vous gérant de la coopérative ?	Oui	Non				
Si oui, depuis combien de temps ?	Moins d'un an	Entre 1 an et 3 ans	Entre 3 ans et 5 ans	Entre 5 ans et 10 ans	Depuis plus de 10 ans	
II. Prise de décision au sein de la SCOP						
Estimez-vous que les grandes orientations stratégiques de votre entreprise sont décidées de manière démocratique ?	Complètement	Plutôt oui	Plutôt non	Pas du tout		
Avez-vous eu l'occasion de participer à la construction de ces décisions ?	Complètement	Plutôt oui	Plutôt non	Pas du tout		
Si oui, estimez-vous avoir eu l'occasion d'exprimer vos idées ?	Oui	Non				
Avez-vous été entendu ?	Oui	Non				
III. L'Assemblée Générale						
Estimez-vous être associé à la prise de décision dans votre entreprise ?	Complètement	Plutôt oui	Plutôt non	Pas du tout		
Avez-vous participé à la dernière Assemblée Générale annuelle ?	Oui	Non				
Est-ce que vous estimez que l'AG est un moment important de la vie démocratique de la SCOP ?	Complètement	Plutôt oui	Plutôt non	Pas du tout		
Est-ce que l'assemblée générale est un lieu de discussion entre associés ?	Complètement	Plutôt oui	Plutôt non	Pas du tout		
Est-ce que vous estimez que votre présence est obligatoire ?	Complètement	Plutôt oui	Plutôt non	Pas du tout		
Pendant l'AG, est-ce que vous avez pu poser des questions ou exprimer vos idées ?	Complètement	Plutôt oui	Plutôt non	Pas du tout		
Avant l'AG, est-ce que vous avez participé à l'élaboration de l'ordre du jour ?	Oui	Non				
Avant l'AG, est-ce que vous avez pris connaissance des documents suivants :	Projet de résolution	Rapport de gestion	Comptes de l'entreprise	Rapport de révision coopérative	Autre : Précisez	
Avant l'AG, est-ce que vous avez débattu entre associés sur les propositions abordées lors de l'AG ?	Oui	Non				
Si oui, à quelle occasion ?	Réunion d'associé	De manière informelle	Par mail	Autre, précisez :		
Après l'AG, est-ce qu'une restitution a été faite à tous les membres de l'entreprise ? (Compte rendu, réunion d'information...)	Systématiquement	Plutôt oui	Plutôt non	Pas du tout	Tous les salariés de l'entreprise sont associés	Oui, de manière informelle
IV. Vie coopérative						
Existe-t-il d'autres moments que cette AG où vous êtes informé de la stratégie de l'entreprise ?	Oui	Non				
Existe-t-il d'autres moments que cette AG où vous pouvez décider de la stratégie de l'entreprise ?	Oui	Non				
Si oui, comment se nomment ses moments ?	Réunion d'associé	Conseil de surveillance	Directoire	Autre, précisez :		
À quelle fréquence sont-ils organisés ?	Une fois par an	Deux fois par an	Tous les 3 mois	Tous les mois	Hebdomadairement	
Par qui sont-ils organisés ?	Par les associés	Par le gérant	De manière informelle	Par les salariés		
Est-ce que vous pouvez poser des questions ou exprimer vos idées pendant ces moments ?	Complètement	Plutôt oui	Plutôt non	Pas du tout		
Est-ce que vous estimez ces moments importants pour la vie démocratique de la SCOP ?	Complètement	Plutôt oui	Plutôt non	Pas du tout		
Est-ce que une restitution est faite à tous les membres de l'entreprise ? (Compte rendu, réunion d'information...)	Systématiquement	Plutôt oui	Plutôt non	Pas du tout	Tous les salariés de l'entreprise sont associés	Oui, de manière informelle
V. Formation						
Existe-t-il des formations sur la gestion d'entreprise ou le rôle d'associé au sein de votre entreprise ?	Oui	Non				
Si oui, avez-vous déjà participé à une de ces formations ?	Oui	Non				
Si oui, est-ce qu'elle vous a permis de mieux comprendre les enjeux de l'entreprise ?	Oui	Non				
VI. Conflit et régulation						
Avez-vous déjà été contre une proposition abordée en assemblée générale ?	Oui	Non				
Si oui, sur quoi portait cette proposition ?	Admission / Exclusion d'associé	Modalités de partage des ENG (participation, réserve, dividende)	Election du gérant	Orientations stratégiques de l'entreprise	Autre, précisez	
Est-ce que vous avez pu argumenter votre position ?	Complètement	Plutôt oui	Plutôt non	Pas du tout		
Est-ce que vous avez eu le sentiment d'être écouté ?	Complètement	Plutôt oui	Plutôt non	Pas du tout		
Est-ce que la décision finale a été contraire à votre position initiale ?	Oui	Non				
Est-ce que vous avez accepté la décision finale ?	Complètement	Plutôt oui	Plutôt non	Pas du tout		
Avez-vous des éléments à rajouter ou des commentaires à faire sur le questionnaire ? (réponse libre, facultative)						

Annexe 2 : Grille d'observation

Grille observation				
Nom de la SCOP		Type d'AG	AGE / AGM / AGO	
Date				
Heure de début		Heure de fin		
Président de l'AG		Nombre absents associés extérieurs	Nombre présents associés extérieurs	
		Nombre absents associés salariés	Nombre présents associés salariés	
Existence d'une réunion d'associé préparatrice à l'AG ?	Oui / Non			
De quels documents les associés ont eu connaissance avant l'AG ?	Projet de résolution ? Rapport de gérance ? Ordre du jour ?		Est ce qu'ils les ont en main pendant l'AG ?	Oui / Non
Dessin des principales interactions entre les participants à remplir au fur et à mesure de l'AG : (Identifier les principales interactions et si il y a participation de tout le monde ou de quelques uns)	Ici faire un schéma des interactions observées au cours de l'AG			
Prise de note sur les réactions aux sujets abordés (Tableau à préparer en amont selon l'ODJ)	Moment	Est ce qu'il y a eu discussion ? Réaction et Position des individus au début, au cours et à la fin de la discussion (consensus, dissensus, sur quels sujets, quels arguments, de quel ordre, appui sur des données formelles, sur des exemples ?)	Position du Psdt lors de la délib (encourage la discussion ou tranche)	Résultat du vote (inscrit sur le PV)
	Ouverture de l'AG : Ordre du jour			
	Lecture du rapport de gérance			Unanimité ou 5 pour et 1 abstention...
	Lecture du rapport de révision coopérative			
	Première résolution			
	Deuxième résolution			
	Troisième résolution			
	Quatrième résolution			
	Cinquième résolution			
	Sixième résolution			
Questions diverses				

Annexe 3 : Liste des observations

Observation exploratoire n°1 : ANSE (69)	AGO	27/04/2016
Observation exploratoire n°2 : ANNECY (74)	AGM	14/05/2016
Observation n°3 : LYON (69)	AGM	23/05/2106
Observation n°4 : COGNIN (73)	AGM	24/05/2016
Observation n°5 : LYON (69)	AGO	02/06/2016
Observation n°6 : LYON (69)	AGO	13/06/2016
Observation n°7 : FLEURIEU SUR SÂONE (69)	AGO	27/06/2016
Observation n°8 : LYON (69)	AGM	30/06/2016
Observation n°9 : COUZON AU MONT D'OR (69)	AGM	04/07/2016
Observation n°10 : CHAMBERY (73)	AGO	26/07/2016

Table des matières

Sommaire	5
Préambule	7
Introduction générale	9
Méthodologie d'enquête de terrain	19
Chapitre 1 - La délibération comme outil de prise de décision collective	23
I / Concilier les intérêts divergents au sein de l'entreprise coopérative, de la rationalité instrumentale à la rationalité politique.	25
A. Les conceptions classiques de l'entreprise, des néoclassiques aux marxistes : la rationalité instrumentale	26
1) Conception néoclassique	26
2) Conception marxiste	31
B. L'entreprise coopérative, une forme entrepreneuriale hybride : la rationalité politique	34
1) L'entreprise coopérative, définition d'une forme entrepreneuriale spécifique	34
2) Vers une rationalité politique de l'entreprise	39
II / L'apport de la démocratie délibérative pour concilier des intérêts divergents au sein de l'entreprise : repenser l'origine de la légitimité de la décision	45
A. La délibération au coeur de la légitimité démocratique	47
1) La discussion raisonnée comme source de légitimité de la décision	47
2) La délibération comme outil de coordination d'intérêts divergents	51
B. Le processus de délibération au sein des petites coopératives	55
1) Les lieux de la délibération : de l'assemblée générale aux réunions d'associés	56
2) Discussion et argumentation en assemblée générale	60
Chapitre 2 - Les conditions d'une délibération réussie : organiser la procédure et garantir la participation de tous	65
I / Une conception procédurale de la délibération : l'espace public, définition et limites	67
A. L'espace public, lieu idéal du débat politique	67
1) L'espace public, interface entre la société civile et le pouvoir politique	68
2) Le principe de publicité au sein de l'espace public	70

3) L'espace public de sociétaires au sein des SCOP	72
B. Vers un renouveau du concept d'espace public pour s'approcher d'un pouvoir critique plus réaliste de l'administration de l'entreprise.	75
1) L'espace public, un idéal-type difficilement réalisable : des pré-requis indispensables à l'exercice de la souveraineté populaire	75
2) Elargissement de la vision habermasienne de la délibération au sein de l'espace public : la diversité comme source de richesse	78
II / La démocratie délibérative comme outil de gestion en SCOP : conscientiser les freins et facteurs de la participation pour faciliter la gestion de la vie démocratique	83
A. Une vie démocratique qui s'anime et qui s'organise en interne	83
1) Organisation verticale : animer la vie démocratique	84
2) Organisation horizontale : consensus et majorité	89
B. Faciliter la participation de tous, un objectif qui nécessite une réflexion préalable	92
1) Intégrer la différence : Norme délibérative et inclusion	92
2) Délibération et inégalité : la notion de capabilité	94
Conclusion générale	99
Bibliographie	105
Annexes	111
Annexe 1 : Questionnaire	111
Annexe 2 : Grille d'observation	111
Annexe 3 : Liste des observations	111
Table des matières	115
Résumé	117

Résumé

Ce mémoire s'intéresse à la coordination des intérêts divergents au sein des collectifs d'associés de SCOP. Nous appliquons la théorie de la démocratie délibérative et particulièrement la vision procédurale de Habermas pour comprendre comment au sein des SCOP, lors des assemblées générales, émerge des ententes consensuelles. Nous démontrons grâce à une étude de terrain réalisée en Rhône-Alpes, que la participation de tous à la construction de la décision au sein d'un espace public de sociétaires permet de garantir la légitimité des décisions. Néanmoins pour appliquer le principe de délibération comme outil de gestion, il est nécessaire de construire la vie démocratique. Nous mettons en évidence quatre aspects qui nous semblent primordiaux : l'animation des temps de délibération, la construction des étapes du processus décisionnel, l'inclusion de tous en élargissant les normes de la délibération et enfin l'amélioration des capacités politiques des sociétaires par la formation.