

L'application de la démocratie au sein des structures de l'économie sociale et solidaire

Master d'Economie Sociale, Solidaire et Innovante 2023-2025

Tuteur universitaire : M. El Rafhi

Tuteur professionnel : M. Delouis

Entreprise : éthi'Kdo

Remerciements

Je souhaite remercier mon tuteur universitaire M. El Rafhi pour son accompagnement à travers ce mémoire, des premières idées à la concrétisation de celui-ci. Pour les conseils méthodologiques, pratiques mais aussi davantage de fond. Et pour son investissement dans mon année d'alternance grâce à de nombreux entretiens et une visite avec mon tuteur professionnel sur mon lieu de travail.

Je remercie également mon tuteur professionnel M. Delouis, pour sa participation à la construction de mes idées, pour m'avoir apporté une pluralité de points de vue et pour m'avoir aidé à mettre des mots sur mes pensées.

Il est aussi indispensable de remercier M.Veyer dont les cours représentent l'idée avant ce mémoire, pour ses interventions qui m'ont beaucoup inspirées, pour ses précieux conseils et pour son implication dans ce projet.

Je souhaiterais remercier brièvement mon père et mon frère pour leur accompagnement sans limite dans la réflexion et l'écriture de ce mémoire.

Enfin, je remercie toutes les personnes ayant participé au questionnaire dans le cadre de ce projet, lui permettant ainsi d'être réalisé.

Table des matières

Remerciements	1
Table des annexes	3
I) Introduction	4
II) Etat des lieux des gouvernances démocratiques au sein des structures de l'économie sociale et solidaire	7
1) La démocratie au sein de l'économie sociale et solidaire.....	7
A. L'économie sociale et solidaire	7
B. La démocratie	8
C. La démocratie appliquée dans les structures de l'économie sociale et solidaire	10
2) Les limite de la démocratie dans les structures d'économie sociale et solidaire.....	12
A. Des obstacles externes	12
B. Des obstacles internes.....	14
III) Analyse empirique de l'application de la démocratie dans les structures de l'économie sociale et solidaire	16
1) Méthodologie.....	16
A. Le cadre et les enjeux de l'enquête.....	16
B. Le contenu de l'enquête	18
2) Compréhension et appréhension des résultats	21
A. Hypothèses.....	21
B. Résultats	23
C. Discussion et limites.....	31
IV) Conclusion	34
V) Bibliographie	36

Table des annexes

Graphique 1: Type de contrat des répondants (enquête par Flora Carola, 2024) avec en abscisse le pourcentage de répondants et en ordonnées la nature des contrats.....	23
Graphique 2: Les types de gouvernance au sein des structures des deux groupes de répondants (enquête par Flora Carola, 2024) avec en abscisse le pourcentage de répondants et en ordonnée la nature de la gouvernance appliquée au sein de leurs structures	25
Graphique 3 : L'auto-évaluation des répondants face à leur position dans les processus de décision de leurs structures (enquête par Flora Carola, 2024) avec en abscisse les notes et en ordonnée le pourcentage de répondant.....	26
Graphique 4: L'évaluation de la position des N+1 des répondants dans les processus de décision de leurs structures (enquête par Flora Carola, 2024) avec en abscisse les notes et en ordonnée le pourcentage de répondant.....	26
Graphique 5 : L'évaluation de la position de la direction des répondant dans les processus de décision de leurs structures (enquête par Flora Carola, 2024) avec en abscisse les notes et en ordonnée le pourcentage de répondant.....	27
Graphique 6 : L'existence ou non d'espaces de parole dédiés au sein des structures des répondants (enquête par Flora Carola 2024) avec en abscisse le pourcentage de répondant et en ordonnée la réponse négative ou positive des répondants	28
Graphique 7: L'évaluation des répondants concernant la transparence des informations dans leurs structures (enquête par Flora Carola, 2024) avec en abscisse la note et en ordonnée le pourcentage de répondant.....	29
Graphique 8: Evaluation du ressenti du lien de subordination entre le répondant et son N+1 (enquête par Flora Carola, 2024) avec en abscisse la note et en ordonnée le pourcentage de répondant..	30
Graphique 9: Evaluation du ressenti du lien de subordination entre le répondant et son N+1 (enquête par Flora Carola, 2024) avec en abscisse la note et en ordonnée le pourcentage de répondant..	30

1) Introduction

La démocratie ne peut pas être définie comme un état de fait mais plutôt comme un idéal, vers lequel un système peut plus ou moins tendre¹. L'état idéal de celle-ci, comme on l'entend lorsqu'on l'évoque serait le pouvoir du peuple par le peuple. Dans ces termes, elle reflète l'égalité possible pour chacun d'influencer la décision collective et regroupe un ensemble de droits et de normes qui fondent la souveraineté populaire. Pour tendre vers la démocratie plusieurs principes sont à respecter : la transparence et la symétrie d'informations (et la compréhension de ces informations), l'égalité en termes de poids dans la prise de décision, des espaces de paroles et de communication égaux. Si l'on regarde le spectre de la démocratie on peut en distinguer 3 types dominants : la démocratie représentative, la démocratie directe et la démocratie participative. La première notion est la forme que l'on connaît dans notre système actuel : la voix du peuple est représentée par une personne, qui une fois élue est libre ou non de tenir ses engagements. La démocratie directe s'exerce sans représentant à l'aide d'initiative populaire et de référendum. Enfin, la démocratie participative se traduit par des décisions prises collectivement par les différents représentants.

Le concept de démocratie n'est pas réservé au prisme politique. En effet, en se basant sur sa définition la plus simple : le pouvoir du peuple par le peuple, il est facile de la retrouver dans de nombreuses structures. Dans toutes organisations fonctionnant en collectif, des décisions qu'elles soient stratégiques ou opérationnelles sont à prendre, rentrent alors en jeu les opinions, les connaissances et compétences de chacun. La question se pose donc de comment prendre les décisions ? Quels avis doivent être privilégiés ? Aujourd'hui, dans les entreprises classiques, nous avons tendance à retrouver un système hiérarchique dans les prises de décision. Ceux qui décident ne sont pas ceux qui agissent mais ceux qui possèdent. Toutes les parties prenantes ne sont pas consultées. Le terme démocratie ayant été défini comme un idéal vers lequel tendre ou non, ces structures en question, se situeraient donc loin de l'idéal démocratie. Mais alors existe-t-il des organisations qui tendraient davantage vers cet idéal ?

¹Loïc Blondiaux, *Le nouvel esprit de la démocratie. Actualité de la démocratie participative*, Seuil, coll. « La république des idées », 2008.

Le principe de démocratie est au cœur de l'économie sociale et solidaire (ESS), en effet, celle-ci propose une organisation alternative reposant sur des principes démocratiques. Les membres des bureaux sont élus, dans les coopératives, nous retrouvons le fameux principe « une personne = une voix » indépendamment de la participation financière que celle-ci a versé pour la structure. Plusieurs projets politiques démocratiques ont été portés par l'ESS notamment le projet de République Coopérative de Charles Gide, qui avait pour vision la coopération et le collectif des droits de propriétés.

De plus, de nombreuses théories pour aborder le rôle de la démocratie dans l'ESS ont été développées. Prenons le quadrilatère coopératif de Desroche², celui-ci pose une vision du fonctionnement de la démocratie comprenant 4 pôles : les sociétaires, les administrateurs, la direction et les salariés. La relation sociétaires-administrateurs est liée au projet politique, la relation administrateurs-direction est assimilée au projet stratégique et enfin la relation direction-salariés concerne les projets opérationnels de la structure. Pour Desroche, toute la difficulté de la gestion d'une telle structure est de maintenir un équilibre. Pour y parvenir il propose comme solution de mettre au centre du processus : l'information, sa transparence et sa compréhension par tous ; la polyvalence afin que tous les salariés participent aux projets de l'association à travers ses compétences ; et enfin l'éducation et la recherche afin de permettre l'émancipation de chacun.

Nous pouvons également nous intéresser à Kees Boeke et à sa proposition pédagogique exposant trois conditions à respecter pour mettre en pratique un travail coopératif sur un fond de démocratie : considérer les intérêts de chacun avant de prendre une décision ; adopter une décision à condition qu'elle soit pleinement acceptée par ceux qui l'appliqueront ; et enfin veiller à la mise en application des décisions prises. Son élève, Gerard Endenburg va nommer cela la sociocratie. Elle consiste à s'appuyer sur l'intelligence collective à travers différents cercles de personnes inter-liés. Les décisions sont dans ce cas-là prise par consentement

² Cariou, Yves. « Le quadrilatère de Desroche appliqué à l'entreprise d'ESS : nouvel exercice de géométrie coopérative », *RECMA*, vol. 360, no. 2, 2021, pp. 42-59.

notamment, en réponse à la majorité et au consensus, l'idée étant de considérer une délibération comme achevée une fois qu'il n'y a plus aucune opposition exprimée face à la décision. Est également proposée par la sociocratie l'élection sans candidat qui respecte une méthodologie basée sur l'échange. Lors d'une telle élection, toutes les personnes de la structure se regroupent afin de discuter des qualités qui leur semblent nécessaire chez le candidat idéal. Puis chacun vote, en partageant et expliquant sa décision. Une proposition de candidat est faite, s'il n'y a pas d'opposition et que le concerné ne refuse pas, il se voit élu.

Le principe démocratique est donc au cœur même de l'économie sociale et solidaire, à travers différents instruments de gouvernance et l'essence même de celle-ci. Cependant, les structures de l'économie sociale et solidaire sont soumises malgré elles à des contraintes extérieures. En effet, en s'affirmant comme un système avec un fonctionnement alternatif dans une économie capitaliste basée sur des fondements hiérarchiques ces structures ne peuvent qu'à un moment ou un autre se heurter à des problématiques économiques venant bouleverser leurs valeurs.

C'est ce qu'affirme la théorie de la dégénérescence : le risque que la logique managériale prenne le dessus sur la logique démocratique. Dans ce système régit par les droits de propriétés et la croissance constante, en prenant de la valeur ajoutée, les structures de l'ESS doivent faire face comme les autres structures aux différents enjeux et la démocratie est alors de fait remise en cause. Cela peut s'expliquer par plusieurs justifications. Si la taille de l'organisation se voit s'agrandir pour pouvoir assurer son bon fonctionnement, tout d'abord, les informations (pilier du quadrilatère coopératif de Desroch) sont plus à mêmes de se perdre, d'être moins accessibles à chacun. Les temps d'échange risquent de se voir diminuer pour ne pas atteindre le temps opérationnel. Et enfin, les décisions vont toucher davantage la santé économique de la structure, afin d'assurer sa viabilité et potentiellement son développement. La priorité ne sera donc plus portée sur la bonne application de la démocratie, mais sur des décisions stratégiques n'incluant pas tous les membres de la structure mais majoritairement la direction.

De plus, ont été identifiés par plusieurs chercheurs quatre types de gouvernance des associations (une structure phare de l'économie sociale et solidaire) : resserrée, militante, professionnalisée et externalisée. La prédominance des acteurs internes et externes ainsi que le niveau de formalisation de gouvernance ont été pris en compte pour identifier ces différents types. La gouvernance resserrée s'exerce via une ou deux personnes centrales de l'organisation (souvent un critère qui peut être basé sur l'ancienneté, le charisme). La gouvernance externalisée elle se traduit par des décisions prises par des acteurs extérieurs à l'organisation, comme les financeurs, ou les réseaux. Ces deux types de gouvernances reflètent de manière évidente un manque de démocratie, d'une part par l'exclusion de tous les membres de l'organisation en se référant seulement à un ou deux membres, et d'autre part par une délibération ne prenant pas en compte les personnes qui subiront ces décisions.

Malgré son ambition de porter un projet démocratique, dans un but d'émancipation et de changement, l'économie sociale et solidaire fait face à des obstacles internes et externes qui la font remettre en cause l'application de la démocratie au sein de ses organisations. Il est alors légitime de se demander si les structures de l'économie sociale et solidaire permettent de se rapprocher de l'idéal démocratique en leur sein ? Pour répondre à cette question nous nous appuierons tout d'abord sur plusieurs ouvrages et articles traitant des limites que rencontrent les structures de l'ESS en termes de démocratie, puis nous discuterons les résultats d'une enquête dédiée à répondre à cette problématique, après avoir expliqué sa construction.

II) Etat des lieux des gouvernances démocratiques au sein des structures de l'économie sociale et solidaire

1) La démocratie au sein de l'économie sociale et solidaire

A. L'économie sociale et solidaire

L'économie sociale apparaît au 19e siècle en réponse aux crises générées par la révolution industrielle. Ce nouveau système de production industrielle et non plus artisanale a créé une

nouvelle classe prolétarienne. Afin d'assumer les changements face à la précarité ces prolétaires vont se regrouper pour répondre à leurs besoins communs. Leurs différentes « initiatives s'inscrivent dans des logiques communautaires, où les personnes d'un groupe s'associent et cherchent collectivement à répondre à leurs besoins »³. Ces initiatives vont prendre différentes formes : les caisses de secours mutuel pour mutualiser les risques face à la maladie, les organismes de crédit coopératif, les coopératives de consommateurs proposant des biens essentiels puis les coopératives de production afin de « se réapproprier leur outil de production »⁴. Des initiatives qui mettent au cœur les membres qui sont aussi les bénéficiaires. « Fille de la nécessité »⁵ pourrait être un autre terme pour définir l'économie sociale et solidaire. Ce terme n'est pas à prendre uniquement au sens de la réparation mais aussi comme la nécessité d'entretenir de nouveaux rapports humains, de se rassembler et de partager un esprit de coordination qui va au-delà de juste une organisation économique, mais qui permet une émancipation sociale). L'économie sociale et solidaire s'inscrit donc dans une logique de « bottom-up » : « des citoyens en s'autoorganisant cherchent à répondre à leurs besoins sociaux immédiats ou à porter des projets collectifs »⁶.

B. La démocratie

La science politique est motivée depuis toujours par l'idée « d'identifier le meilleur régime politique pour gouverner la cité, la communauté des citoyens »⁷ (Jean-Vincent Holeindre - Une brève histoire de la démocratie, d'Athènes à nos jours dans *Constructif*). La démocratie a été considérée comme telle par de nombreux sociologues. Tocqueville tout d'abord, dans *De la démocratie en Amérique*, relate le système mis en place qu'il a observé lors de son voyage aux Etats-Unis. Il estime que la démocratie repose sur deux principes : la liberté et l'égalité. D'une part, la liberté selon lui s'exerce à trois niveaux : les libertés fondamentales du citoyen ; la liberté de l'individu et enfin la liberté collective. D'une autre part, il perçoit l'égalité comme «

³ Lasnier Bruno, « Rappel historique de la construction de l'économie sociale et solidaire », <https://www.le-mes.org/Rappel-historique-de-la-construction-de-l-economie-sociale-et-solidaire-en.html>

⁴ Lasnier Bruno, « Rappel historique de la construction de l'économie sociale et solidaire », <https://www.le-mes.org/Rappel-historique-de-la-construction-de-l-economie-sociale-et-solidaire-en.html>

⁵ Milesy Jean-Philippe, « Petit Précis d'Histoire Sociale de l'Economie Sociale », Fondation Gabriel Péri, 2017

⁶ Ibid.

⁷ Holeindre, Jean-Vincent. « Une brève histoire de la démocratie, d'Athènes à nos jours », *Constructif*, vol. 61, no. 1, 2022, pp. 14-17.

l'égalisation des conditions »⁸, c'est-à-dire la suppression de l'organisation hiérarchique verticale des anciens régimes (« par exemple la subordination de l'esclave au maître »⁹). Pour Pierre Rosanvallon, c'est une nouvelle conception de l'égalité qui se base sur une triple exigence : l'exigence de similarité (« fonder une société de semblables par l'abolition des privilèges »¹⁰) ; l'exigence d'indépendance (garantir l'exercice des libertés individuelles) ; puis l'exigence de citoyenneté (à travers la constitution d'une « communauté de citoyens »¹¹). La démocratie oscille donc sur ces spectres de liberté et d'égalité qui se rejoignent sur certains points. C'est pour cela que la démocratie est avant tout un idéal : « certaines se veulent égalitaires, mais restreignent les libertés civiles, d'autres encouragent l'initiative individuelle, mais tolèrent de fortes inégalités »¹². Claude Lefort, parle d'ailleurs de la démocratie, comme des expériences¹³.

Mais peut-on alors parler de démocratie au travail ? Marie-Laure Dufresne-Castets estime qu'elle n'existe pas dans ce contexte étant donné que tous les acteurs ne sont pas sur le même pied d'égalité, qui serait donc le deuxième principe de celle-ci. En effet, le contrat de travail en lui-même enlève cette égalité à travers le lien de subordination qu'il représente. De plus, étant ancrée dans un système capitaliste, « où le pouvoir tient au droit de propriété »¹⁴, il est difficile d'imaginer une bonne application de la démocratie dans les structures de travail. En effet, même si les salariés peuvent représenter une majorité et sont très souvent les principaux impactés par les décisions opérationnelles et stratégiques, ce ne sont que très rarement à eux que revient le dernier mot. Aujourd'hui, ce qui permet un fonctionnement démocratique dans les entreprises, « c'est la mobilisation, c'est la prise de conscience par les salariés »¹⁵. Le fait de se regrouper et d'affirmer leurs droits et opinions, à travers les grèves par exemple, permet

⁸ Ibid.

⁹ Ibid.

¹⁰ Ibid.

¹¹ Ibid.

¹² Ibid.

¹³ Holeindre, Jean-Vincent. « Une brève histoire de la démocratie, d'Athènes à nos jours », *Constructif*, vol. 61, no. 1, 2022, pp. 14-17.

¹⁴ « Le travail, un espace de droit(s) et de démocratie ? », *Le sujet dans la cité*, vol. 3, no. 2, 2012, pp. 18-28.

¹⁵ Ibid.

de faire entendre les voix. « Tant que le droit de propriété reste le fondement de de l'entreprise »¹⁶ il est difficile d'imaginer un fonctionnement qui se rapproche de l'idéal démocratique.

C. La démocratie appliquée dans les structures de l'économie sociale et solidaire

Cependant, dans les structures de l'économie sociale et solidaire nous retrouvons ce qu'on appelle la démocratie économique. Cette démocratie repose sur les règles d'égalité des voix et de double qualité. L'égalité des voix repose sur une non-causalité entre le capital financier investi dans la structure et le pouvoir de décision. Ce qui correspond au fameux « une personne = une voix ». Le principe de la double-qualité se traduit par le double rôle de membre et bénéficiaire du projet, il assure l'information et la participation de chacun. Les principes de la démocratie vus précédemment que sont l'égalité et la liberté sont donc représentés dans la gouvernance des structures de l'économie sociale et solidaire. De plus, la démocratie est « l'un des trois piliers constitutifs de l'ESS, avec la limitation de la lucrativité et l'utilité sociale »¹⁷. Il existe cependant de nombreux systèmes d'application de la démocratie au sein des différentes structures de l'ESS : le vote majoritaire et individuel, le compromis entre plusieurs groupes, démocratie directe-participative et démocratie représentative-délégative¹⁸. Nous retrouvons le compromis entre différents groupes à travers le système des collèges dans les SCIC par exemple, et le vote majoritaire dans le « modèle canonique de la coopérative »¹⁹. Il est également possible d'exercer une distinction non pas en fonction du capital apporté dans la structure mais de l'implication des membres dans les différents projets (« coopératives sur le modèle américain ou irlandais avec des voix au prorata de l'activité »²⁰), ce qu'on appellerait

¹⁶ Ibid.

¹⁷ Duverger, Timothée. « Esquisse d'une histoire démocratique de l'économie sociale et solidaire en France », *RECMA*, vol. 351, no. 1, 2019, pp. 31-44.

¹⁸ Damien Rousselière. Problèmes et pratiques de la démocratie économique : évolution historique des règles "démocratiques" au sein des organisations d'économie sociale et solidaire. Quatrièmes Rencontres Interuniversitaires d'Economie Sociale et Solidaire "Economie solidaire et démocratie", CNAM, Paris, 14 avril 2004, 2004, pp.31.

¹⁹ Ibid.

²⁰ Ibid.

une « démocratie éclairée »²¹ face à la démocratie directe que l'on retrouve avec le système de l'assemblée générale permanente. Dans cette communication, Damien Rousselière avait vocation à retracer l'histoire des règles de gouvernance démocratique dans les structures de l'économie sociale et solidaire. Il conclut après sa revue historique qu'aujourd'hui, la distinction des responsabilités décisionnelles se réfère aux statuts et que la double qualité s'était transformée, les membres n'étant plus les seuls bénéficiaires de l'économie sociale et solidaire. La démocratie au sein des structures existe donc sous différentes formes et applications et ne cesse d'évoluer

La Boîte à Outils de l'intelligence collective de Béatrice Arnaud et Sylvie Caruso Cahn²², il est question de traverser les différents modèles possibles pour se rapprocher au mieux de l'idéale démocratie. J'estimais intéressant de parcourir certains de ces modèles dans le cadre de ce mémoire pour avoir en tête les différents instruments disponibles, avant d'évoquer les différentes limites de l'application de la démocratie au sein des structures de l'économie sociale et solidaire. Tout d'abord, la sociocratie a pour objectif d'assurer « un mode de fonctionnement égalitaire »²³ et « une gouvernance partagée durable »²⁴ et bien sûr de faire participer aux prises de décisions les personnes concernées par ces décisions. Son application se base sur une gouvernance par consentement et une organisation par cercles de membres, autrement dit sur l'échange, l'écoute et la discussion avec tous les membres. Elle porte donc en son cœur l'égalité et la liberté : l'égalité des savoirs des participants et la liberté individuelle de s'exprimer et collective d'échanger. L'holocratie se rapproche de la sociocratie à travers son organisation par cercles mais apporte une approche : elle ne vise pas à confier le pouvoir à tous « mais à l'organisation elle-même, conçue comme un être vivant »²⁵. L'idée étant ici de repenser totalement l'organisation hiérarchique par une segmentation par groupes égaux. Il est donc possible en théorie, que ça soit à travers la rédaction des statuts, ou l'organisation en tant que telle de se rapprocher de notre idéale démocratie, en incluant chaque membre de la structure dans les décisions. Cependant, en pratique, les structures de l'économie sociale et

²¹ Ibid.

²² Arnaud, Béatrice, et Sylvie Caruso Cahn. *La boîte à outils de l'intelligence collective*. Dunod, 2021

²³ Ibid.

²⁴ Ibid.

²⁵ Ibid.

solidaire font face à des obstacles, internes et externes qui peuvent bloquer voire inverser la tendance vers l'application de la démocratie.

2) Les limites de la démocratie dans les structures d'économie sociale et solidaire

A. Des obstacles externes

Dans un système capitaliste, les structures de l'économie sociale et solidaire qui proposent des modèles alternatifs, sont de fait confrontées à des contraintes venant du système dans lequel elles baignent. Une théorie qui reflète ce phénomène est la théorie de la dégénérescence, selon elle : « les coopératives échouent à préserver à long terme leur caractère démocratique »²⁶. Cette affirmation forte s'exprimerait en quatre phases selon Meister (1974) : la phase de « période conquérante »²⁷ où la structure mène son projet selon ses valeurs; la phase de « consolidation économique »²⁸ se traduisant par une modification nécessaire de l'organisation d'une structure face à la survie économique; suivie par la phase de « renoncement des idéaux »²⁹ et l'association avec le contexte économique et une démocratie atteinte par délégation; vient finalement la phase du « pouvoir des administrateurs »³⁰ où une organisation hiérarchique s'installe et où les prises de décisions ne sont plus qu'effectuées par les personnalités dominantes. Dans ce schéma, les structures de l'économie sociale et solidaire seraient donc vouées, face à leur croissance, de mettre de côté leurs convictions originelles, comme la démocratie, au bénéfice de l'efficacité financière par une organisation hiérarchique pour favoriser la productivité à travers le contrôle, la surveillance et la spécialisation des tâches. Notamment quand la production se trouve dans un environnement concurrentiel, il est d'autant plus nécessaire que la performance soit optimisée.

²⁶ Maroudas, Leonidas, et Yorgos Rizopoulos. « La question de la dégénérescence dans les coopératives de production », *RECMA*, vol. 334, no. 4, 2014, pp. 70-84.

²⁷ Ibid.

²⁸ Ibid.

²⁹ Ibid.

³⁰ Ibid.

Hervé Charmettant, à travers une étude³¹ dans une coopérative de travailleurs du secteur de la culture cherchait justement à étudier les effets de cette dégénérescence (ici) coopérative. Grâce à son étude il met en lumière qu'en effet, le pouvoir est détenu principalement par le dirigeant et son « staff administratif »³² afin que les activités restent viables. Cependant ce pouvoir étant mis au service du collectif et garantissant une forme de transparence dans les informations et les prises de décisions ne fait pas nécessairement barrage à la démocratie. Mais pour cela, faut-il encore que les membres de la coopérative se sentent responsabilisés face aux décisions qui les concernent. Dans cette coopérative d'artistes, l'organisation oscille donc entre une forme d'idéale démocratie et d'organisation hiérarchique en fonction de l'implication des membres. Cette étude valide donc d'une certaine manière la théorie de la dégénérescence, mettant en lumière la détention du pouvoir par le dirigeant dans l'objectif de garantir la santé financière de la structure mais montre également une sorte de forme hybride d'organisation qui pourrait, en fonction du point de vue adopté, regrouper une organisation hiérarchique et une participation active des membres investis. Les structures de l'économie sociale et solidaire, voient donc leur fonctionnement démocratique mis à l'épreuve face à la question de la viabilité financière et de la performance nécessaire pour la garantir.

D'après Cornélius Castoriadis³³, nous vivons dans une société hiérarchique. Selon lui, c'est une organisation que nous retrouvons dès qu'il y a activité collective. Il définit ce système de manière très simple : « une couche de la population dirige la société et les autres ne font qu'exécuter ses décisions »³⁴. Il note de plus que ceux qui prennent les décisions vont jouir du travail de ceux qui exécutent car c'est bien les premiers à qui reviennent les droits de propriétés. Il nomme d'ailleurs cette hiérarchie comme la hiérarchie du commandement : l'information circule uniquement du haut vers le bas pour que le bas exécute les décisions du haut. Or, il met en lumière l'impossibilité de décider si les individus ne disposent pas de toutes les informations, déjà s'ils ont appris à simplement exécuter puis s'ils ne possèdent pas tous ce qui leur faut de manière transparente afin de prendre une décision. Gestion démocratique

³¹ Hervé Charmettant. Que reste-t-il de la démocratie ?

Réflexions sur la dégénérescence coopérative à partir d'une étude de cas sur une coopérative d'artistes. 2024.

³² Ibid.

³³ Castoriadis Cornélius, « Le Contenu du Socialisme », 1979

³⁴ Ibid.

et hiérarchie du commandement sont alors incompatibles, car pour parler de démocratie il faut garantir l'égalité des informations et la capacité de les traiter. Mais, Cornelius Castoriadis va mettre en lumière que même si la hiérarchie est vue comme le système à instaurer de manière rationnelle et efficace, il est en fait pour lui la source et le résultat du conflit. En effet, selon lui la hiérarchie se justifie pour « organiser la contrainte »³⁵ (soit surveiller, sanctionner, contrôler qui sont d'ailleurs les fonctions du lien de subordination que nous retrouvons dans le contrat de travail) mais il n'y a pas de contrainte obligatoire. Selon lui, si les salariés sont amenés à émettre des mécontentements ou à ne pas respecter le règlement c'est justement par ce que leur travail ne leur appartient pas mais appartient à ceux qui détiennent les droits de propriétés. La hiérarchie serait donc justifiée par sa propre conséquence. Il met également « l'absurdité »³⁶ des fonctions de décision et de direction en avant : des « dirigeants »³⁷ sont sélectionnés selon leurs savoirs et leurs compétences mais selon lui personne n'est omniscient, et pourquoi une seule personne (avec donc un seul point de vue) vaudrait mieux que le collectif avec davantage de points de vue. Il considère que si ce « système »³⁸ fonctionne c'est par ce que les salariés vont transgresser les règles entre eux à moindre échelle.

En se basant sur ces arguments et sur ceux de la théorie de la dégénérescence, nous voyons donc que l'installation d'une organisation hiérarchique dû aux facteurs extérieurs n'est pas en accord avec une approche démocratique (même si la hiérarchie s'exerce sous une forme modérée). D'une part à cause de la question de la performance face au marché et d'autre part face à la segmentation entre ceux qui prennent les décisions et ceux qui exécutent et les pertes d'informations. Les principes d'égalité et de liberté de la démocratie ne sont plus respectés.

B. Des obstacles internes

En supplément des obstacles extérieurs à la bonne application de la démocratie, les structures de l'économie sociale et solidaire peuvent faire face à des obstacles présents en leur sein. Ces obstacles nous pouvons les retrouver dans le manuel d'anti management³⁹ de Arthur Brault-Moreau qui met en lumière les conséquences d'un management qui ne se veut pas

³⁵ Ibid.

³⁶ Ibid.

³⁷ Ibid.

³⁸ Ibid.

³⁹ Brault-Moreau Arthur, « Le Syndrome du Patron de Gauche », Hors d'Attente, 2022.

management. Dans ce manuel, écrit à l'aide de 59 entretiens avec des personnes travaillant dans la « production engagée »⁴⁰, Arthur Brault-Moreau retranscrit différents freins internes à une démarche démocratique. Tout d'abord est mis en avant la non-volonté d'instaurer un cadre qui pourrait s'apparenter à une organisation hiérarchique, afin de respecter les convictions originelles. En effet, l'employeur ne souhaite pas assumer sa fonction de peur de s'assimiler à ce qu'il défend à la base. Or, en l'absence de cadre, il est difficile d'exercer correctement la hiérarchie car il y a un manque d'espace de paroles et d'échanges dédiés aux prises de décisions et à la transmission d'informations : « l'absence d'organisation claire dans le collectif de travail a conduit à une hiérarchisation informelle fondée sur l'ancienneté des salariés et la proximité avec l'employeur »⁴¹. Il y a donc de fait une hiérarchie qui se crée progressivement, étant donné qu'il n'y a pas de cadre égalitaire construit à la base. Le fait de ne pas installer une organisation basée sur des modèles de démocratie ne permet pas « d'instaurer par magie un modèle autogestionnaire »⁴². La volonté de ne pas intégrer une organisation hiérarchique, sans mettre en place un modèle clair de gestion appropriée mène donc finalement à un système hiérarchique classique.

De plus, Arthur Brault-Moreau met en avant le manque de formation managériale du « patron de gauche »⁴³, en effet l'entrepreneur n'a pas les mêmes compétences, formation d'un manager. La différence qui est souvent faite met souvent l'accent sur les rapports humains. Or, pour assurer une bonne application de la démocratie, il est nécessaire d'avoir des compétences en termes de relations humaines, pour être capable d'écouter et d'échanger avec les autres membres. De savoir prendre en compte les différents avis et de les comprendre. Les espaces d'échanges ne doivent pas seulement exister pour fonctionner, ils doivent aussi être des échanges où chacun se sent en capacité de prendre la parole, et de recueillir toutes les informations.

⁴⁰ Ibid.

⁴¹ Ibid.

⁴² Ibid.

⁴³ Ibid.

Cela rejoint un autre point de son manuel, lié à la nature de la relation entretenue avec le supérieur, et même les autres salariés en règle générale. En effet, dans ces structures, ne voulant encore une fois pas s'assimiler aux structures capitalistes classiques, la frontière entre la vie professionnelle et la vie personnelle n'est pas la même, elle est plus fine. Or, ce qui est mis en avant à travers les témoignages est qu'il est plus difficile d'exprimer ses opinions lorsque les émotions rentrent dans l'équation. En effet, afin de ne pas heurter, les individus peuvent parfois adopter des positions de retenus, et donc ne pas exercer leur liberté de s'exprimer à l'escient que nécessiterait la bonne application de la démocratie.

Les structures de l'économie sociale et solidaire rencontrent donc des obstacles externes et internes face à leur volonté de tendre vers l'idéale démocratie, liés globalement au système dans lequel elles sont ancrées.

III) Analyse empirique de l'application de la démocratie dans les structures de l'économie sociale et solidaire

Pour déterminer si les structures de l'économie sociale et solidaire permettent de se rapprocher de l'idéal démocratique en leur sein, j'ai décidé de m'appuyer sur une enquête quantitative afin de regrouper et traiter le maximum de données. Dans cette partie, nous adopterons, en premier lieu, une vision globale sur cette enquête afin de comprendre ses enjeux et sa segmentation. Nous parcourrons les différentes étapes plus en profondeur afin d'optimiser notre appréhension des résultats. Après avoir énoncé les hypothèses, nous finirons par discuter ces résultats, puis évoquerons les limites de cette enquête.

1) Méthodologie

A. Le cadre et les enjeux de l'enquête

Pour répondre à la problématique de ce mémoire, la démocratie étant le sujet principal, il était nécessaire de donner la parole aux personnes concernées, soit les personnes impliquées

dans des structures directement. Allant du contrat de stage à la direction, le fait de regrouper les différents points de vue à travers les différentes positions permet d'avoir une vision plus globale afin de comparer au mieux les résultats. J'ai décidé d'ouvrir cette enquête à des salariés d'entreprises privées et de structures de l'économie sociale et solidaire pour faire une comparaison de résultats afin de répondre à ma problématique. Comme nous l'avons vu dans l'introduction et dans la revue de littérature, les entreprises privées ne tendent pas vers l'idéal démocratique et les structures de l'ESS ont vocation à y tendre davantage. L'idée étant donc d'analyser et de montrer s'il existe des différences de fonctionnement, et de perception à travers les résultats des personnes présentes directement au sein de ces structures.

J'ai fait le choix de favoriser une enquête quantitative dans un objectif de comparaison. Pour répondre à ma problématique il me semblait pertinent de mettre face à face les entreprises privées (hors ESS) et les structures de l'ESS à travers les yeux de leurs membres. L'approche quantitative me permet de récolter davantage de données qu'une approche qualitative et d'effectuer des comparaisons plus efficacement. L'ambition de ce choix étant également de pouvoir toucher un maximum de personnes pour regrouper plusieurs points de vue et adopter une vision la plus globale possible.

Cette enquête a pris la forme d'un questionnaire, divisé en plusieurs parties : une partie dédiée au profil du répondant ; une partie concernant sa position dans les processus de prise de décision dans sa structure ; une partie sur la transparence des informations ; puis une partie sur l'organisation hiérarchique de la structure. Des questions ouvertes à but qualitatif ont été également proposées à la fin du questionnaire, sur le volontariat des répondants. L'objectif principal de ce questionnaire n'étant pas qualitatif mais bien quantitatif. Les réponses à ces questions ouvertes me permettant simplement d'en savoir davantage sur les ressentis, et les détails de l'organisation des structures, afin d'adopter une meilleure vision lors de l'interprétation de mes résultats et pour me pencher d'ores et déjà vers la suite de ce travail de recherche.

B. Le contenu de l'enquête

Le profil des répondants

Pour segmenter les différents répondants, j'ai décidé de prendre en compte : leurs sexes ; leurs tranches d'âge ; le type de structures dans laquelle ils travaillent ; leurs types de contrat et la taille de la structure.

Le sexe et l'âge me permettant de situer le profil du répondant dans une structure et de constater s'il y a ou non des corrélations entre l'âge, le sexe et la position dans les processus de prise de décision. Est-ce qu'une femme âgée entre 18 et 25 ans participe autant qu'un homme de plus de 50 ans dans les stratégies d'une structure ? Même si cela n'est pas la question principale de ce mémoire, ces indications permettent de récolter davantage d'informations, notamment pour la suite de cette recherche.

Indication phare de ce questionnaire : le type de structure où est employé le répondant. En effet, c'est grâce à ces réponses que la segmentation de mes groupes a lieu. Deux propositions leur sont proposées : une structure de l'ESS ou une entreprise privée (hors ESS). Il était important d'en faire deux groupes distincts ayant des caractéristiques différentes. En fonction de leur réponse, les répondants devaient indiquer des précisions. Pour les structures de l'ESS, il leur était demandé d'indiquer le type de structure (association, coopérative, mutuelle...) afin d'avoir une segmentation toujours plus précise pour l'interprétation des résultats. L'application de la démocratie n'étant pas toujours la même dans une association ou dans une coopérative.

Le type de contrat était demandé étant donné qu'en fonction du statut exercé, les rôles en termes de prise de décision ne sont pas les mêmes, les responsabilités diffèrent. L'idée à travers cette indication est de voir si les structures de l'ESS, dans l'objectif de fonctionner de manière démocratique, permettent à chaque personne de la structure (indépendamment de leur statut) de participer d'une manière ou d'une autre aux décisions.

Enfin, il était nécessaire que la taille de l'organisation soit renseignée par les répondants. En effet, comme vu dans l'introduction et dans la revue de littérature, plus la taille de la structure augmente, plus les principes démocratiques ont tendance à se perdre dû à la priorisation des enjeux économiques (cf. théorie de la dégénérescence). Ces réponses permettront donc de comparer l'application de la démocratie selon les tailles des structures.

Toutes ces indications permettent donc de mieux interpréter les résultats, à travers des renseignements précis et cohérents sur le répondant, sa structure et sa position en son sein.

Position dans les processus de décision

Pour mesurer si les structures de l'économie sociale et solidaire tendent vers l'idéal de la démocratie, après les questions sur le profil, le répondant se voit devoir répondre à des questions sur la gouvernance de sa structure, et sa place dans les processus de décision.

La première question se focalise sur la gouvernance appliquée au sein de la structure. Plusieurs choix sont alors proposés : démocratique (décision par vote) ; hiérarchique ; décision par consensus/consentement ; mixte... Cette question permet de poser un cadre global sur le fonctionnement de la structure du répondant.

Les questions suivantes se basent sur un système de notation (d'une à six étoiles), et invitent le répondant à évaluer sa position dans les processus de décision, la position de son N+1 et enfin la position de sa direction. En fonction des réponses, cela reflètera à quel point le fonctionnement de la structure tend ou non vers la démocratie. En effet si le répondant évalue à une étoile sa position dans le processus de décision mais à 6 étoiles celle de sa direction, cela montre directement que tous les membres ne pèsent pas de la même manière dans les choix de la structure et donc qu'elle tend plus ou moins vers la démocratie.

Ces renseignements permettent donc de comprendre la gouvernance appliquée dans la structure du répondant ainsi que sa position et celle de sa direction ce qui nous permettra d'analyser les différences et les similitudes de fonctionnement dans les structures de

l'économie sociale et solidaire et dans les entreprises privées (hors ESS). Bien-sûr, il n'est pas possible de se baser uniquement sur ces réponses pour tirer des conclusions hâtives, il faut bien évidemment prendre en compte la première partie du questionnaire pour comprendre le profil et continuer d'observer la suite des résultats.

Les répondants sont ensuite interrogés sur l'existence ou non d'espaces de paroles et d'écoute pour tous les membres (possibilité de les décrire si ils existent) ; sur les différents canaux d'informations si ils estiment être tenus au courant des différents projets et en-cours; et sur leur facilité à exprimer leurs besoins et opinions. Ces questions permettent d'en apprendre davantage sur les instruments, outillages mis en place ou non par les structures dans le cadre d'un fonctionnement plus démocratique. Cela ne reflète pas seulement la pratique mais également la volonté des structures de rendre plus égalitaire et participative leur organisation.

Transparence des informations

La question sur la transparence des informations est nécessaire pour vérifier l'application ou non de la démocratie, en effet sans informations et sans explications, nous ne pouvons pas parler de démocratie. Celle-ci ne peut s'exercer que lorsqu'il y a égalité en termes d'informations et de compréhensions entre tous les membres concernés pour une prise de décision. Était d'abord demandé aux répondant s'ils estiment être tenus au courant des différents projets et en-cours de leur structure. Puis les répondants étaient invités à évaluer en donnant une note (allant d'une à six étoiles) la transparence des informations qui circulaient dans leurs structures. Cette évaluation permettra de comparer les ressentis face à la transparence des informations des répondants des deux groupes.

Lien de subordination

Enfin, pour parler de démocratie, il est important de parler d'organisation hiérarchique. En effet, en fonction des différents liens de subordination la démocratie ne s'applique pas de la

même manière. Ce thème de la hiérarchie fait donc l'objet de la troisième partie de mon questionnaire.

Pour traiter cette thématique, le répondant se doit d'évaluer son ressenti de lien de subordination avec son N+1 puis avec sa direction. En effet, si le ressentiment est fort vis à vis du lien de subordination, les prises de positions peuvent être biaisées. Si celui-ci est perçu comme très fort, le concerné peut se sentir plus ou moins à même d'exprimer ses opinions. Une question de légitimité peut alors rentrer en jeu et contraindre certaines personnes à taire leurs avis.

Cette dernière partie nous permettra donc de récolter des informations relatives aux ressentiment et à la perception des répondants vis à vis de l'application concrète de la démocratie dans leurs structures.

Enfin, pour les volontaires, il était possible de répondre à des questions ouvertes afin d'aller plus loin dans la compréhension du fonctionnement de leur structure en termes d'organisation. Leur était alors demandé de décrire davantage leur position dans le processus de décision ; si celle-ci répondait à leurs attentes et s'ils considéraient l'organisation hiérarchique de la structure en accord avec celle prônée.

2) Compréhension et appréhension des résultats

A. Hypothèses

Grâce à cette sélection d'informations il est désormais possible d'émettre plusieurs hypothèses avant de parcourir les résultats segmentés en cinq sous thèmes : le type de gouvernance exercé dans la structure, la position du répondant dans le processus de prise de décision, l'existence d'espaces de paroles, la transparence des informations et le ressenti du lien de subordination.

Concernant le type de gouvernance pratiquée dans les différentes structures des répondants, j'attends qu'au sein des structures de l'économie sociale et solidaire la démocratie soit pratiquée à la majorité et du côté des entreprises privées. Je m'attends à une gouvernance principalement hiérarchique (étant le modèle de base). À noter qu'il est important de prendre en compte la taille de l'organisation, en effet comme vu à plusieurs reprises dans le développement de ce mémoire, la gouvernance réelle d'une structure varie selon sa taille. Il est donc possible que selon la taille d'une structure de l'ESS nous retrouvons des gouvernances hiérarchiques ou mixtes.

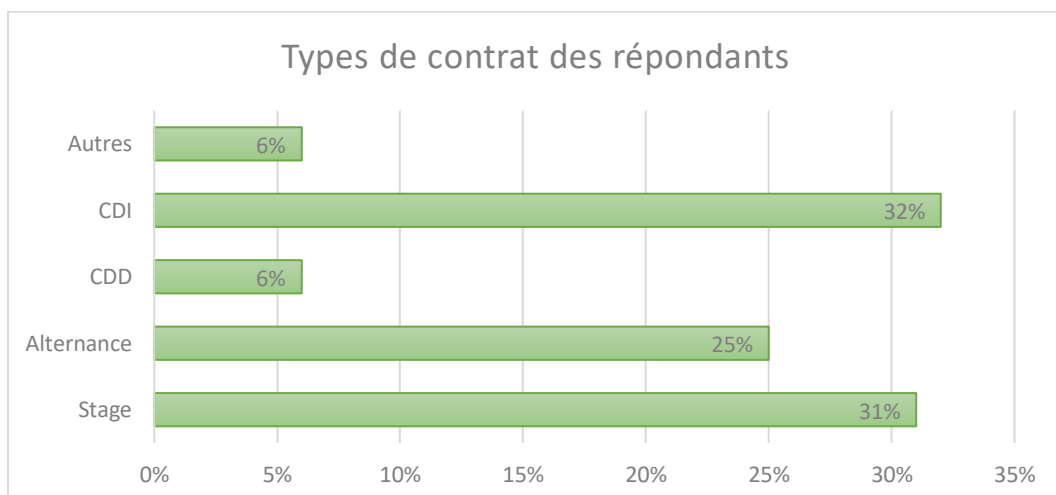
La seconde hypothèse porte sur la position du répondant face à la position de son N+1 et de sa direction dans le processus de prise de décision. J'attends que l'écart entre la position du répondant et de ses supérieurs soit plus faible dans les structures de l'économie sociale et solidaire que dans les entreprises privées. En effet, si la démocratie est appliquée correctement, la différence en termes de participation et de poids dans les décisions se doit d'être moindre face à la différence dans structure avec une gouvernance hiérarchique. Evidemment, un écart est à prévoir dans les deux cas, en effet, si le répondant occupe un statut de stagiaire, sa position dans le processus de décision sera forcément moins prépondérante que celle de ses supérieurs (peu importe le type de structure). Mais il reste intéressant de comparer les points de vue des différents répondants face à leur propre positionnement et également d'observer les écarts entre les positions du N+1 et de la direction.

Comme nous l'avons vu, notamment dans la revue de littérature à travers les différents instruments existants pour appliquer une gouvernance démocratique il est nécessaire de dédier des espaces spécifiques aux échanges et à la participation de chacun. Je m'attends donc à ce qu'il existe davantage d'espaces de paroles dédiés dans les structures de l'ESS que dans les entreprises privées. De même pour la transparence et la circulation des informations. Il est en effet nécessaire, afin de respecter le principe d'égalité de la démocratie, que chaque membre ait accès aux informations et à leur compréhension.

Enfin, la dernière hypothèse concerne le ressenti face au lien de subordination. Si le ressenti de celui-ci s'avère élevé, cela peut atteindre la bonne application de la démocratie à travers un manque de capacité de prise de parole de la part du répondant face à son supérieur. Et également mettre en lumière ce qui a été vu dans la revue de littérature : la segmentation entre ceux qui décident et ceux qui exécutent les décisions. Je m'attends donc à ce que le ressenti du lien de subordination soit plus faible pour les répondants des structures de l'économie sociale et solidaire que ceux des entreprises privées.

B. Résultats

L'enquête a permis de toucher 70 répondants au total. Parmi eux, 58 % s'identifient comme des femmes, 40 % comme des hommes et 2 % comme autres. En termes d'âge, 72 % des répondants ont entre 18 et 25 ans, 13 % entre 26 et 35, 4 % entre 36 et 50 et enfin 11 % ont 50 ans et plus. Parmi les 70 répondants, 30 travaillent dans des structures de l'économie sociale et solidaire, 34 dans des entreprises privées et 6 dans la fonction publique. Les profils touchés sont majoritairement des stagiaires (32 %) et des CDI (32 %) (entre 6 mois et 2 ans et plus de 5 ans notamment). Concernant les structures de l'économie sociale et solidaire, 60 % des répondants de ces structures travaillent dans des coopératives et 40 % dans des associations.

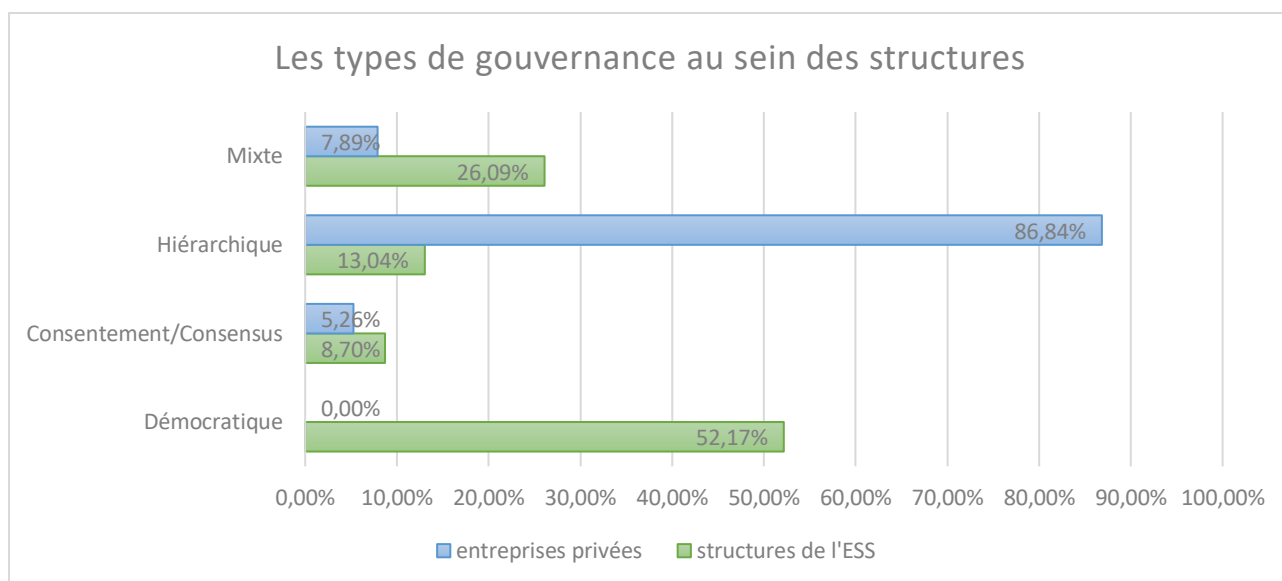


Graphique 1: Type de contrat des répondants (enquête par Flora Carola, 2024) avec en abscisse le pourcentage de répondants et en ordonnées la nature des contrats

Commençons par traiter les résultats de la première partie de fond du questionnaire dédiée à la position du répondant dans le processus de décision de sa structure. 52,17 % des répondants des structures de l'ESS indiquent que la gouvernance appliquée au sein de leur structure est la démocratie (décisions par vote), 8,7 % parlent de décisions par consentement et consensus, 13,04 % de hiérarchie et 26,09 % de gouvernance mixte. Les répondants qui ont sélectionné « mixte » avaient la possibilité d'expliquer plus en détails le fonctionnement de l'organisation. Ce qui est revenu dans ces réponses détaillées est que la gouvernance est majoritairement hiérarchique dans les décisions d'ordre opérationnelles et démocratique pour les décisions stratégiques.

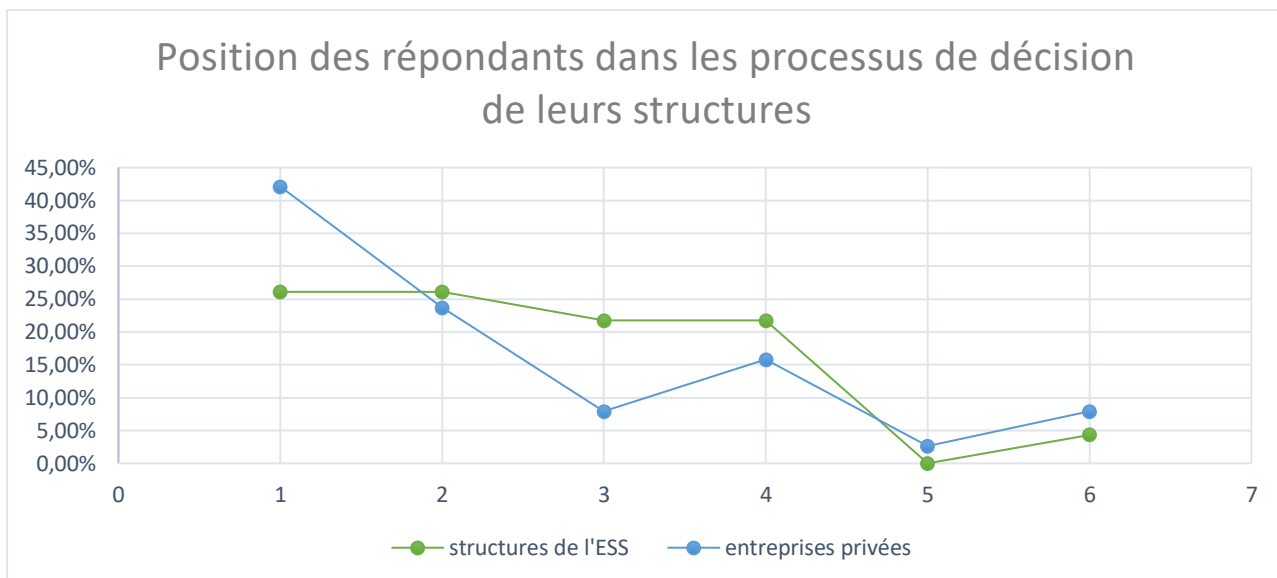
À noter que les décisions prises en assemblée générale et au conseil d'administration sont prises par vote mais plusieurs répondants précisent que les personnes alors présentes sont notamment des personnes de la direction ou du moins des supérieurs. Pour ce qui est de la taille de ces structures, les répondants ayant indiqués une gouvernance par consensus ou consentement sont tous dans des organisations de moins de 10 salariés, pour ceux qui ont répondu une gouvernance démocratique sont en grande majorité dans des organisations entre 10 et 50 salariés, de même pour les gouvernances mixtes, et enfin ceux ayant renseigné une gouvernance hiérarchique sont pour la plus part également dans des organisations de 10 à 50 salariés mais aussi de 50 à 200.

Concernant les répondants des entreprises privées, 86,84 % indique que la gouvernance mise en place dans leurs structures est de nature hiérarchique, 7,89 % de nature mixte, 5,26 % renseigne une gouvernance à base de consentement et de consensus et aucun répondant n'a opté pour le choix démocratie. Pour le détail des gouvernances mixtes, celui-ci rejoint entièrement l'explication des répondants des structures de l'ESS. Concernant la taille, les répondants sont dans des organisations à taille relativement variées mais deux échelles ressortent le plus : de 10 à 50 salariés et entre 50 et 200.

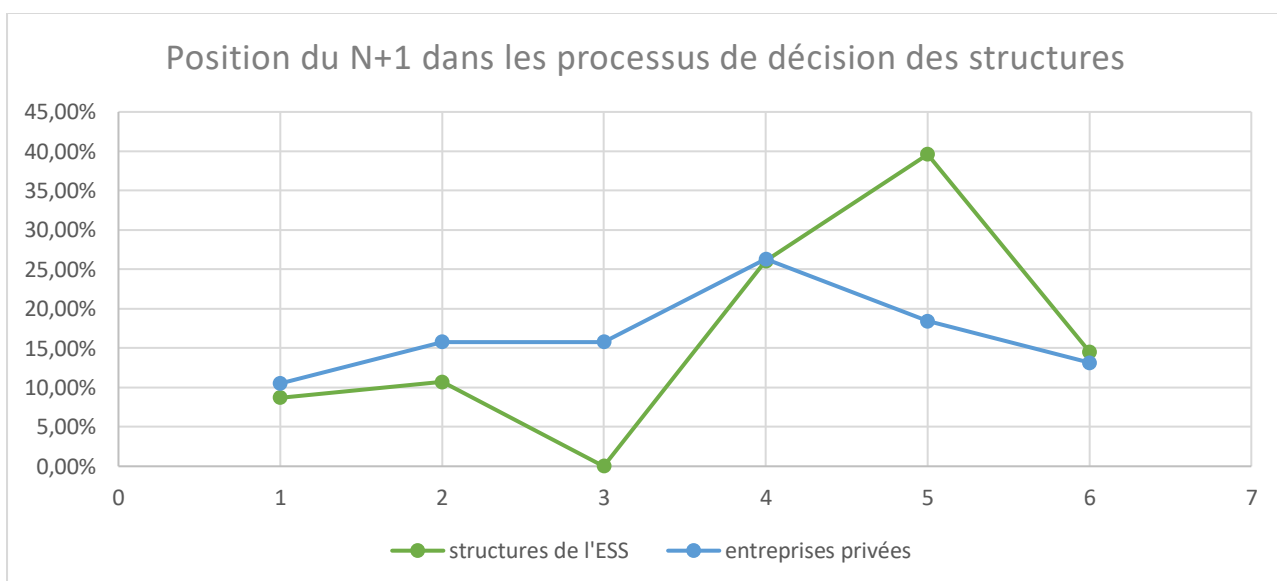


Graphique 2: Les types de gouvernance au sein des structures des deux groupes de répondants (enquête par Flora Carola, 2024) avec en abscisse le pourcentage de répondants et en ordonnée la nature de la gouvernance appliquée au sein de leurs structures

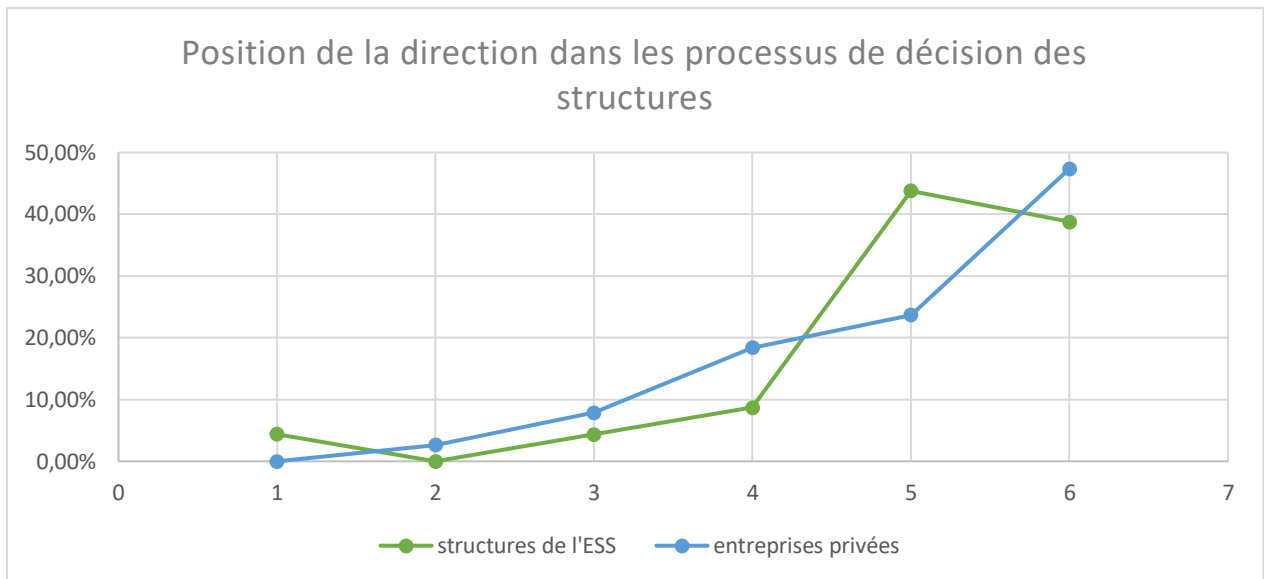
Pour rappel, les répondants étaient ensuite invités à évaluer leur position dans le processus de décision, ainsi que celle de leur N+1 et de leur direction. Concernant les répondants des structures de l'ESS, 73,91 % ont accordé une note inférieure ou égale à 3 à leur propre position dans le processus et 26,09 % une note supérieure ou égale à 4. Pour la position de leur N+1, 17,39 % des répondants ont accordé une note inférieure ou égale à 3 et 82,61 % une note supérieure ou égale à 4. Enfin concernant leur direction, 8,7 % ont donné une note inférieure ou égale à 3 et 91,3 % une note supérieure ou égale à 4. Du côté des participants des entreprises privées, 73,68 % ont évalué leur position avec une note inférieure ou égale à 3 et 26,32 % une note supérieure ou égale à 4. Relativement à la position de leur N+1 dans le processus de prise de décision, 42,07 % ont accordé une note inférieure ou égale à 3 et 57,93 % une note supérieure ou égale à 4. Pour finir, 10,52 % ont accordé une note inférieure ou égale à 3 et 89,48 % une note supérieure ou égale à 4.



Graphique 3 : L'auto-évaluation des répondants face à leur position dans les processus de décision de leurs structures (enquête par Flora Carola, 2024) avec en abscisse les notes et en ordonnée le pourcentage de répondant

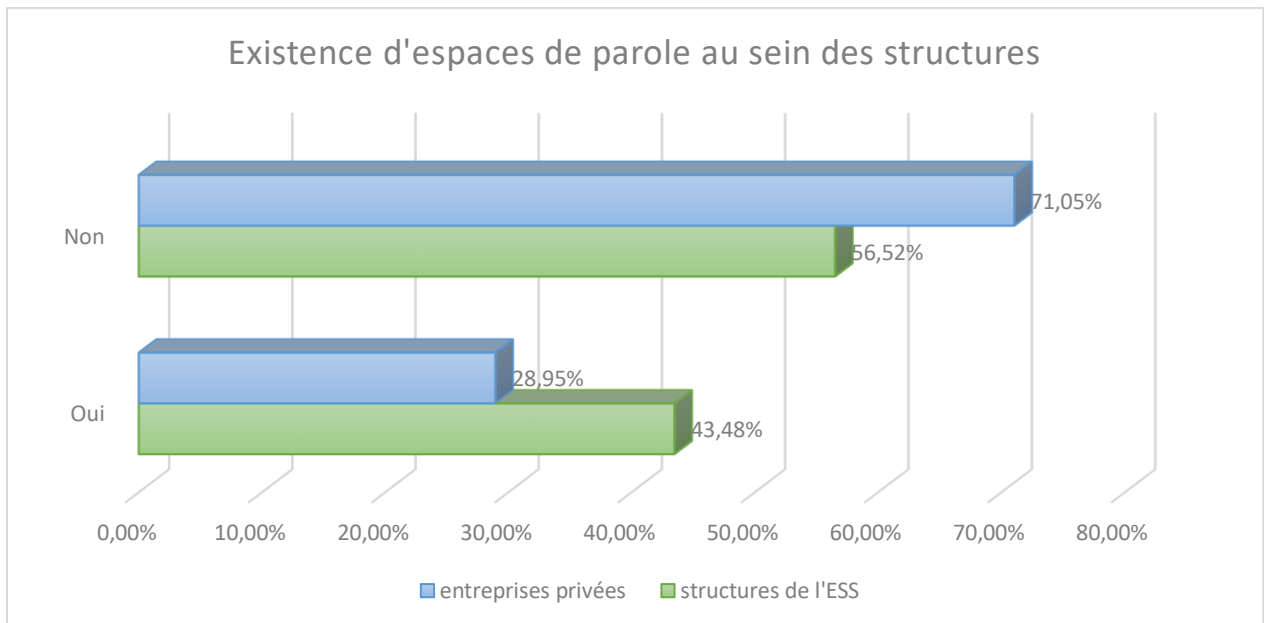


Graphique 4 : L'évaluation de la position des N+1 des répondants dans les processus de décision de leurs structures (enquête par Flora Carola, 2024) avec en abscisse les notes et en ordonnée le pourcentage de répondant



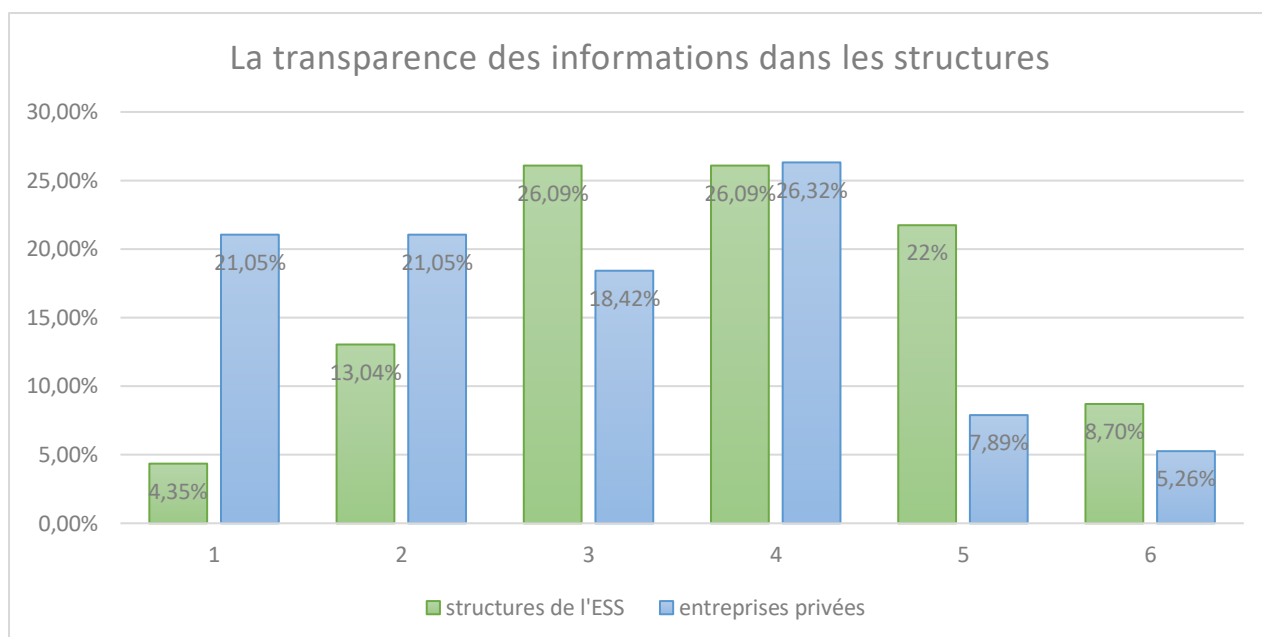
Graphique 5 : L'évaluation de la position de la direction des répondant dans les processus de décision de leurs structures (enquête par Flora Carola, 2024) avec en abscisse les notes et en ordonnée le pourcentage de répondant

Rentrait ensuite en jeu dans l'enquête l'existence ou la non-existence d'espaces dédiés aux échanges pour les prises de décision. Chez les répondants de l'ESS, 43, 48 % ont répondu positivement à cette indication, face à 56,52 % de réponses négatives. Du côté des répondants d'entreprises privées 28,95 % ont indiqué l'existence d'espaces de paroles dédiés et 71,05 % leurs absences.



Graphique 6 : L'existence ou non d'espaces de parole dédiés au sein des structures des répondants (enquête par Flora Carola 2024) avec en abscisse le pourcentage de répondant et en ordonnée la réponse négative ou positive des répondants

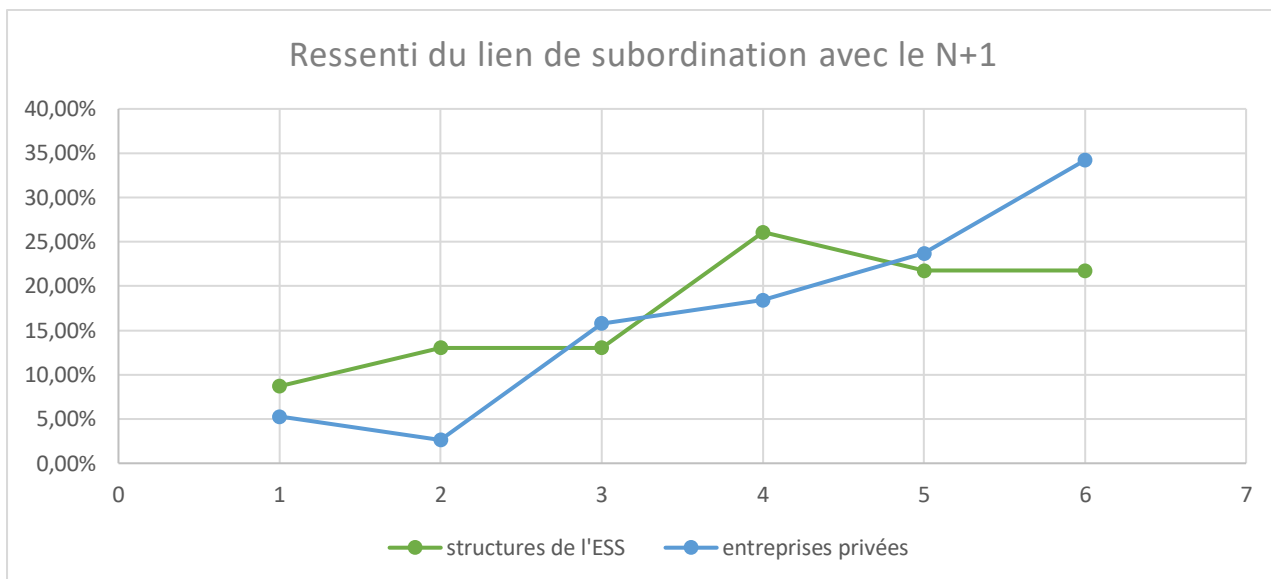
Concernant la transparence des informations dans les organisations, 43,48 % des répondants de structures de l'ESS accorde une note inférieure ou égale à 3 et 56,52 % une note supérieure ou égale à 3. Face aux répondants des entreprises privées qui accorde à 60,53 % une note inférieure ou égale à 3 et 39,47 % une note supérieure ou égale à 4.



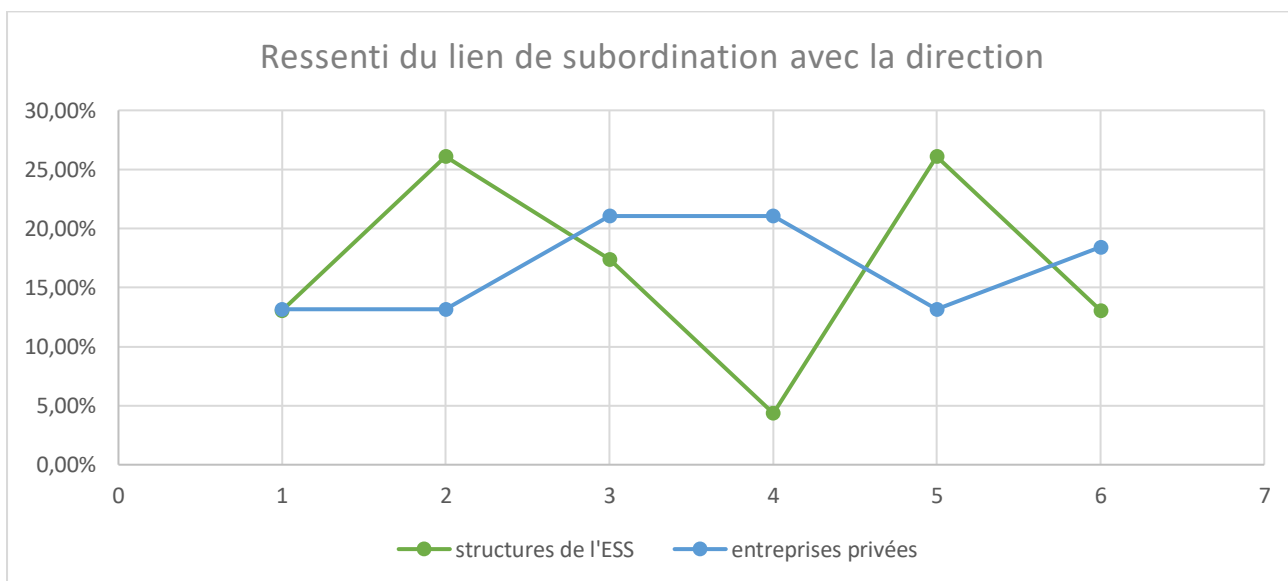
Graphique 7: L'évaluation des répondants concernant la transparence des informations dans leurs structures (enquête par Flora Carola, 2024) avec en abscisse la note et en ordonnée le pourcentage de répondant

Toujours dans le sujet de la transparence, était demandé aux participants d'indiquer s'ils estimaient être toujours tenus au courant des projets et en-cours de leur structure. Nous retrouvons à cette question les exacts même résultats que la question concernant l'existence d'espaces de paroles dédiés à savoir 43,48 % de oui pour les répondants de l'ESS face à 56,52 % de non et 28,95 % de réponses positives face à 71,05 % de réponses négatives chez les répondants des entreprises privées.

Enfin, la dernière partie du questionnaire concernait le ressenti du lien de subordination face au N+1 du participant et à sa direction. Pour le ressenti face au N+1, 34,78 % des répondants de l'ESS l'ont évalué avec une note inférieure ou égale à 3 (ce qui signifie que le ressenti du lien est plutôt faible) et 65,22 % avec une note supérieure ou égale à 4. Face à leur direction, 56,52 % ont donné une note inférieure ou égale à 3 et 43,48 % une note supérieure ou égale à 4. Du côté des répondants du privé, 23,68 % évaluent leur ressenti de lien de subordination avec leur N+1 avec une note inférieure ou égale à 3 face à 76,32 % qui l'évaluent avec une note supérieure ou égale à 4. Pour leur direction, 41,37 % donnent une note inférieure ou égale à 3 et 52,63 % une note supérieure ou égale à 4.



Graphique 8: *Evaluation du ressenti du lien de subordination entre le répondant et son N+1 (enquête par Flora Carola, 2024) avec en abscisse la note et en ordonnée le pourcentage de répondant*



Graphique 9: *Evaluation du ressenti du lien de subordination entre le répondant et son N+1 (enquête par Flora Carola, 2024) avec en abscisse la note et en ordonnée le pourcentage de répondant*

C. Discussion et limites

Discussion

Maintenant que nous avons parcouru les résultats de l'enquête nous pouvons les appréhender à travers les hypothèses.

La première attendait qu'une gouvernance démocratique allait être indiquée en majorité par les répondants des structures de l'ESS et chez les répondants des entreprises privées plutôt une gouvernance hiérarchique. Et en effet, à 52,17 % la gouvernance démocratique a été choisie par les répondants de l'ESS et 86,84 % des répondants des entreprises privées ont renseigné une gouvernance hiérarchique. De plus, 8,7 % des participants de l'ESS parlent de décisions prises par consensus ou consentement, ce qui rentre même davantage dans une gouvernance démocratique. Au niveau de la taille des organisations, effectivement comme attendu dans l'hypothèse, les 8,7 % sont dans des structures avec moins de 10 salariés et les répondants de l'ESS qui ont choisi des gouvernances hiérarchiques ou mixtes ont tendance à être dans des organisations de taille plus grande (plus de 50 salariés). Ces résultats reflètent donc correctement le fait que le type de gouvernance est étroitement lié avec la taille de l'organisation et qu'il est plus fréquent de trouver des gouvernances démocratiques dans des structures de plus petites tailles.

Pour la seconde hypothèse, les attendus ne sont pas tout à fait en accord avec les résultats. En effet, il n'y a pas ou en tout cas peu d'écarts entre les positions dans les processus des prises de décision des répondants de l'ESS et de ceux des entreprises privées. 73 % des deux groupes ont évalué leur propre position avec une note inférieure ou égale à 3. Il y a également une grande similarité au niveau de la position de leur direction, environ 90 % des deux groupes lui ont donné une note supérieure ou égale à 4. Ces résultats mettent donc en valeur un fonctionnement qui finalement se ressemble, tout du moins dans le ressenti de chacun. Et qu'il y a donc un grand écart en termes de participation aux prises de décision entre la direction et les salariés que ce soit dans les structures de l'ESS et dans les entreprises privées. Cependant, il y a une différence notable des résultats entre les deux groupes pour ce qui

concerne la position des N+1 dans le processus de décision. Il semblerait, d'après les résultats, que les N+1 des répondants occupent une bien plus grande place dans le processus de prise de décision dans les structures de l'ESS (82,61 % donnent une note supérieure ou égale à 4) que dans les entreprises privées (57,93 %). Cela creuse donc davantage l'écart en termes de participation aux prises de décisions dans les structures de l'ESS entre les salariés face à leur N+1 et leur direction. Le statut des répondants pourrait expliquer cet écart entre les deux groupes, mais il y a la même proportion d'alternant, de stagiaire et de CDI.

Cependant, si nous adoptons un autre point de vue, ces résultats signifient qu'il y a donc un moindre écart entre la position des N+1 et de la direction dans le processus de décision et donc que davantage de personnes y participent (si l'on estime que les N+1 ne font pas partie nécessairement de la direction) contrairement aux entreprises privées qui accordent davantage de pouvoir à la direction. Selon ce point de vue nous pouvons donc dire que la démocratie s'exerce potentiellement davantage dans les structures de l'ESS car le pouvoir de décision n'est pas qu'entre les mains de la direction, mais que cependant il est loin d'être idéal étant donné les résultats concernant la propre position des répondants dans le processus.

La troisième hypothèse se concentrait sur l'existence d'espaces de parole dédiés et sur la transparence des informations. Nous nous attendions à observer davantage de ces espaces dans les structures de l'ESS que dans les entreprises privées et effectivement les résultats le prouvent avec 43,48 % de réponses positives chez les répondants de l'ESS face à 28,95 % chez les répondants des entreprises privées. Les participants de l'ESS ont précisé que ces espaces se traduisaient par des réunions dédiées, des moments d'échanges spécifiques aux avis et impressions de chacun. Nous ne pouvons pas dire que ces résultats en eux-mêmes reflètent une meilleure application de la démocratie mais ceci-dit ils prouvent que celle-ci est de fait facilitée et davantage possible dans les structures de l'ESS que dans les entreprises privées.

Concernant l'hypothèse sur la transparence des informations, celle-ci est également vérifiée, en effet 56,52 % des répondants de l'ESS l'évalue avec une note supérieure ou égale à 4 contre 39,47 % chez les répondants des entreprises privées. De plus, 43,48 % des participants de l'ESS

affirment être toujours tenus au courant des projets et en-cours de leurs structures face à 28,95 % pour les participants des entreprises privées. Ces résultats affirment ainsi qu'une meilleure transparence et circulation des informations est pratiquée dans les structures de l'ESS ce qui également, comme les espaces de paroles, facilite la bonne application de la démocratie à travers son principe d'égalité d'informations et de liberté de s'exprimer.

Enfin, la dernière hypothèse s'attardait sur le ressenti du lien de subordination du répondant face à son N+1 et face à sa direction. Il était attendu que dans les deux situations le ressenti soit plus faible pour les répondants des structures de l'ESS que ceux des entreprises privées. Et en effet, face au N+1, 65,22 % des participants de l'ESS ont accordé une note supérieure ou égale à 4 pour représenter leur ressenti, contre 76,32 % chez les participants des structures privées. Et du côté du ressenti face à la direction, il y a également un écart de 9 points, avec un ressenti plus faible du côté de l'ESS. À travers ces résultats et en termes de comparaison, nous pouvons donc dire que davantage de personnes ressentent un fort lien de subordination dans les entreprises privées que dans les structures de l'ESS. Cependant, si l'on se concentre simplement sur les répondants de l'ESS, les résultats prouvent que la grande majorité des répondants, ressentent un lien de subordination fort que ce soit avec leur N+1 ou leur direction et donc que cela peut impacter négativement la bonne application de la démocratie à travers une non-légitimité ou un manque de place pour prendre la parole.

À travers ces résultats nous voyons donc que dans la globalité, l'environnement des structures de l'économie sociale est plus propice à la bonne application d'une gouvernance démocratique que l'environnement des entreprises privées. Mais qu'en termes de ressenti, et de réelle application, il y a de nombreuses similarités entre ces deux secteurs et donc que les structures de l'ESS présentent de réelles limites à l'exercice d'une gouvernance démocratique.

Limites

Il est tout de même nécessaire de noter que cette enquête se base exclusivement sur la perception des répondants qui sont forcément soumis à des biais, que ce soit par rapport à leurs convictions personnelles, à leurs ressentis et émotions au moment même de répondre

au questionnaire. Chaque répondant n'adopte pas la même position et la même vision, leur jugement différent donc de fait la comparaison ne peut pas être exacte.

De plus, les questions posées, restent assez vastes, et prennent en compte de nombreux facteurs, il est donc difficile de réellement appréhender le modèle de gouvernance réel appliquée dans les structures, ses rouages et ses limites. Des entretiens auraient probablement permis d'adopter une vision davantage précise.

IV) Conclusion

Comme nous l'avons vu à plusieurs reprises dans ce mémoire, la démocratie est au cœur du projet de l'économie sociale et solidaire. Mais, incrustée dans un système économique capitaliste qu'elle essaye de combattre, il est difficile de ne pas faire face à certaines barrières. Qu'elles soient externes ou internes, à travers des contraintes de viabilités financières ou idéologiques, elles impactent négativement la bonne application d'une gouvernance démocratique et empêchent donc les structures d'y tendre davantage.

Cependant, cette enquête quantitative a pu prouver que malgré les difficultés rencontrées, l'environnement des structures de l'économie sociale et solidaire est bien plus propice à une bonne application d'une gouvernance démocratique que l'environnement des entreprises privées. Notamment à travers des espaces de paroles et une transparence des informations qui respectent les principes d'égalité et de liberté de la démocratie.

Mais les résultats, malgré cet environnement propice n'arrivent pas totalement aux attentes de l'idéal démocratie. En effet, ils reflètent que les structures sont encore loin d'une organisation horizontale à travers des liens de subordination fort et des écarts en termes de position dans les processus de prise de décision.

Nous pouvons donc affirmer à travers cette étude que les structures de l'économie sociale et solidaire tendent davantage vers l'idéal démocratique que les entreprises privées, mais qu'elles ne l'ont pas pour autant et pour le moment atteint.

Mais de plus en plus de structures émergent, en portant des projets de gouvernance fort en termes de démocratie et d'horizontalité et en se basant sur de nombreux principes de l'économie sociale et solidaire. Nous pourrions donc, dans un second mémoire, en se basant sur les fondements de celui-ci, étudier ces nouvelles structures, leurs rouages et paradigmes ainsi que leurs difficultés pour mesurer si elles tendent davantage dans les faits vers l'idéal démocratique.

V) Bibliographie

- Arnaud Béatrice, et Caruso Cahn Sylvie. *La boîte à outils de l'intelligence collective*. Dunod, 2021
- Autès Michel, et Dusfresne-Castets Marie-Laure, « Le travail, un espace de droit(s) et de démocratie ? », *Le sujet dans la cité*, vol. 3, no. 2, 2012, pp. 18-28.
- Blondiaux Loïc, *Le nouvel esprit de la démocratie. Actualité de la démocratie participative*, Seuil, coll. « La république des idées », 2008.
- Brault-Moreau Arthur, « Le Syndrome du Patron de Gauche », Hors d'Attente, 2022.
- Cariou Yves. « Le quadrilatère de Desroche appliqué à l'entreprise d'ESS : nouvel exercice de géométrie coopérative », *RECMA*, vol. 360, no. 2, 2021, pp. 42-59.
- Castoriadis Cornélius, « Le Contenu du Socialisme », 1979
- Charmettant Hervé, « Que reste-t-il de la démocratie ? Réflexions sur la dégénérescence coopérative à partir d'une étude de cas sur une coopérative d'artistes », 2024.
- Duverger Timothée. « Esquisse d'une histoire démocratique de l'économie sociale et solidaire en France », *RECMA*, vol. 351, no. 1, 2019, pp. 31-44.
- Holeindre Jean-Vincent, « Une brève histoire de la démocratie, d'Athènes à nos jours », *Constructif*, vol. 61, no. 1, 2022, pp. 14-17.
- Lasnier Bruno, « Rappel historique de la construction de l'économie sociale et solidaire », <https://www.le-mes.org/Rappel-historique-de-la-construction-de-l-economie-sociale-et-solidaireen.html>.
- Maroudas Leonidas, et Yorgos Rizopoulos. « La question de la dégénérescence dans les coopératives de production », *RECMA*, vol. 334, no. 4, 2014, pp. 70-84.
- Milesy Jean-Philippe, « Petit Précis d'Histoire Sociale de l'Economie Sociale », Fondation Gabriel Péri, 2017
- Rousselière Damien, Problèmes et pratiques de la démocratie économique : évolution historique des règles "démocratiques" au sein des organisations d'économie sociale et solidaire. Quatrièmes Rencontres Interuniversitaires d'Economie Sociale et Solidaire "Economie solidaire et démocratie", CNAM, Paris, 14 avril 2004, 2004, pp.31.