

**AUDREY BONNEMAIZON**  
**AMINA BÉJI-BÉCHEUR**

Univ. Paris-Est, IRG (EA 2354), UPEC, UPEM,  
F-77454, Marne-la-Vallée, France



# Démocratie du statut à l'action

## Étude de cas d'une SCIC dans le secteur des musiques actuelles

*Dans les sociétés coopératives d'intérêt collectif (SCIC), l'un des défis managériaux majeurs est de combiner une démocratie participative avec une gestion quotidienne efficace. Cet enjeu peut s'analyser en particulier au prisme des représentations du régime politique participatif qui s'y exerce. À partir de l'étude de cas d'une SCIC dans le secteur des musiques actuelles et en particulier des significations multiples qu'attribuent ses membres à la participation comme idéal démocratique, les auteurs proposent une grille d'analyse théorique combinant les « seuils » de la participation des acteurs et les dimensions d'un régime politique d'entreprise qui permet de saisir les enjeux du déploiement d'une culture démocratique participative au sein des coopératives.*

En 2002 est promulgué le statut des sociétés coopératives d'intérêt collectif (SCIC)<sup>1</sup> qui renouvelle le statut coopératif sous l'impulsion de la Confédération générale des SCOP (Margado, 2005 ; Sibille, 2012). Au 1<sup>er</sup> décembre 2017, la CGSCop recense 692 SCIC en activité principalement dans le domaine des services pour les territoires, l'environnement, les services de proximité et la culture. La SCIC présente deux spécificités majeures : la réponse marchande à une demande sociétale, puisque les SCIC ont un objet social d'utilité sociale ; le multi-sociétariat, qui offre aux parties prenantes de l'entreprise (consommateurs, producteurs, partenaires privés et publics, etc.) la possibilité de devenir sociétaires, en premier lieu les salariés et les bénéficiaires/usagers qui constituent les deux catégories obligatoires et une catégorie « autres » qui peut intégrer des collectivités notamment (loi n° 2014-856 du 31 juillet 2014 relative à l'économie sociale et solidaire, article 33). De ce fait, les SCIC se doivent d'intégrer une pluralité d'intentions et l'intérêt collectif est le résultat de la construction d'une réponse à des besoins collectifs de multiples parties prenantes<sup>2</sup>.

Dans ce contexte organisationnel, l'un des enjeux managériaux majeurs est de

développer des pratiques de gestion permettant de faire converger les buts des divers groupes organisationnels pour faire vivre un projet collectif. Cet enjeu peut s'analyser en particulier au prisme des pratiques de gestion démocratique participatives que les acteurs des structures coopératives tentent de mettre en œuvre et de concilier avec leurs objectifs de performance économique et sociale. La participation désigne un idéal démocratique, un processus par lequel un individu et un groupe acquièrent les moyens de renforcer leur capacité d'action, à la fois individuelle et collective (Bacqué et Biewener, 2013) dans une perspective de transformation de leur environnement, et dans le cas des structures coopératives, d'innovation sociale. Au-delà d'instances, d'outils et de dispositifs formels (prévus dans les statuts notamment, voir Béji-Bécheur *et al.* (2017)) qui visent à l'incarner, la participation varie selon les postures idéologiques. Les significations qui lui sont données sont alors multiples et se superposent dans les discours et les pratiques (Carrel, 2013). Ainsi, plutôt que de partir de définitions *a priori* de ce que serait la démocratie dans une coopérative, cet article vise à explorer la façon dont la démocratie participative formelle inhérente au statut de la SCIC se traduit dans les

1. Loi n° 47-1775 du 10 septembre 1947 portant statut de la coopération (version consolidée au 24 février 2015), Article 19 modifié par loi n° 2014-856 du 31 juillet 2014 - art. 33 : « Les sociétés coopératives d'intérêt collectif sont des sociétés anonymes, des sociétés par actions simplifiées ou des sociétés à responsabilité limitée à capital variable régies, sous réserve des dispositions de la présente loi, par le code de commerce. Elles ont pour objet la production ou la fourniture de biens et de services d'intérêt collectif, qui présentent un caractère d'utilité sociale. Ces biens et services peuvent notamment être fournis dans le cadre de projets de solidarité internationale et d'aide au développement ».

2. Les SCIC sont considérées comme des entreprises hybrides entre entreprises de capitaux et coopératives. Elles sont le résultat d'une construction par un ensemble de parties prenantes autour d'un projet d'intérêt collectif. Il faut distinguer le statut SCIC de l'agrément ESUS (entreprise solidaire d'utilité sociale) accessible aux entreprises de l'économie sociale et solidaire, dont les SCIC et qui ouvre des droits à des aides de l'État (code du travail : article L3332-17-1- <http://www.legifrance.gouv.fr>). De la même manière, les SCIC sont différentes des entreprises dites B-Corp. Ce dernier est un label privé américain permettant de qualifier l'engagement RSE des entreprises (<http://bcorporation.eu/>)

significations attribuées à la participation au gouvernement de cette dernière par les dirigeants et les salariés.

Ce faisant, cette recherche adopte une posture différente des travaux existants en examinant la construction du sens de la démocratie participative réalisée dans la pratique des acteurs.

En effet, dans les sciences de gestion, la question de l'idéal démocratique a été principalement abordée au prisme de la gouvernance démocratique et des conditions de mise en place de dispositifs de gestion participative efficaces dans les entreprises : pratiques d'accompagnement du changement, transformation des processus et des outils de gestion (Bargues *et al.*, 2017), structure de l'organisation et pratiques de refonte des rapports hiérarchiques et des processus de décision (Forcadell, 2005 ; Bargues *et al.*, 2017). Peu de recherches à notre connaissance interrogent la fabrique de la démocratie du point de vue des acteurs qui la vivent et tentent de la mettre en œuvre. En particulier, les travaux examinant avec attention le lien entre le régime politique démocratique prescrit et les significations que lui attribuent les acteurs, qu'ils soient dirigeants ou salariés restent encore peu nombreuses. Parmi ceux-ci nous retenons les travaux de Jardat qui portent sur l'étude du régime politique d'une banque mutualiste (Jardat, 2008) et offrent une conceptualisation stimulante du « gouvernement d'un collectif par le collectif » appelant à l'étude empirique de l'alignement entre les trois niveaux qui le composent (Jardat, 2012).

En conséquence, cet article invite à entrer dans la boîte noire du gouvernement démocratique au prisme des représentations des acteurs afin de saisir d'une part, le

processus de construction du régime politique d'une société coopérative d'intérêt collectif *a priori* démocratique et d'autre part, les obstacles à lever pour favoriser l'appropriation d'une culture démocratique. Dans une première partie, une revue de littérature combinant les travaux en sciences de gestion et en sciences politiques est proposée afin de produire un cadre conceptuel de la notion de démocratie participative dans l'entreprise coopérative. Inscrite dans cette perspective, la réflexion théorique sera ensuite confrontée à l'étude d'un cas emblématique au sein du secteur des musiques actuelles, celui de la SCIC EMA (à des fins d'anonymisation, le nom est modifié). Cette école de musique est caractérisée par une nouvelle approche de l'enseignement de la musique. Elle intègre la logique de professionnalisation des artistes et son projet vise une transformation de la représentation et de la place de l'artiste dans la société. À cet égard, elle se propose d'œuvrer à ce que tout artiste puisse devenir un professionnel autonome et indépendant (et ce, notamment d'un point de vue économique). Par ailleurs, sa formation incite chacun à être artiste de sa vie et de son professionnalisme. En 2003, la transformation d'EMA en SCIC qui répond à un souci de valorisation de son cœur de métier, lui permet également de légitimer son rôle de développement social tant pour ses acteurs (professeurs, élèves, équipe et partenaires) que dans son environnement (professionnels et institutionnels du secteur) et offre un cadre propice à l'expérimentation de modalités de gouvernance démocratique participative. Dans une troisième partie, la discussion des résultats de cette étude de cas au regard du cadre conceptuel vise à apporter une contribution à une théorisation

du régime politique propre aux SCIC par la compréhension de la mise en œuvre de la démocratie participative du point de vue des significations attribuées par les acteurs.

**I – LA DÉMOCRATIE PARTICIPATIVE DANS LE MODÈLE COOPÉRATIF : L’APPORT DES SCIENCES POLITIQUES**

**1. Le gouvernement du modèle coopératif en sciences de gestion**

Les travaux de [Meriç et Jardat \(2010\)](#) ont retenu particulièrement notre attention en examinant au sein du Crédit mutuel Centre Est Europe la façon dont sont structurés les organes de pouvoir ainsi que les processus de décision démocratiques. Dans la lignée d’autres travaux s’appuyant sur l’apport des sciences politiques pour penser la démocratie en entreprise (par exemple, [Cornforth,](#)

[2004](#) ; [Gomez et Korine, 2009](#) ou [Ferrerias, 2012](#)), le travail empirique démontre les avantages de la démocratie pour assurer une performance durable de l’organisation tout en rappelant que les tensions entre les différentes catégories d’acteurs, consubstantielles à la gouvernance démocratique, peuvent ralentir la prise de décision à court terme (en écho aux apports de [Cornforth, 2004](#)). En complément, [Jardat \(2012\)](#) qualifie la notion de gouvernement du collectif autour de trois dimensions ([tableau 1](#)) : gouvernance ou pouvoir souverain du collectif ; gouvernement ou organe de pouvoir qui exécute les décisions générales ; gouvernementalité ou modes de normalisation des comportements. Cette troisième dimension renvoie aux pratiques de management participatif défini comme mode d’organisation favorisant la participation des salariés à la gestion de l’entreprise. La participation peut s’inscrire dans plusieurs champs : participation au profit, à la

**Tableau 1** – Les trois dimensions du gouvernement du collectif

	<b>Gouvernance</b>	<b>Gouvernement</b>	<b>Gouvernementalité</b>
<b>Définition</b>	Exercice du pouvoir souverain du collectif.	Exécution des décisions générales prises par le pouvoir souverain.	Les modalités par lesquelles on entend au quotidien obtenir d’une population les comportements attendus.
<b>Acteurs, dispositifs, lieux</b>	Les actionnaires (entreprises privées), les sociétaires (coopératives), les statuts établissant les règles de fonctionnement du pouvoir souverain, les instances formelles de délibération (ex. : les assemblées générales).	Les dirigeants, les réunions ou comités de pilotage stratégiques.	Les méthodes de rémunération, de gestion des carrières (entreprises privées), de management participatif (coopératives).

Source : d’après [Jardat \(2012\)](#).

propriété, à la prise de décision, à l'amélioration de l'organisation, au développement et à la dynamique stratégique, à la responsabilité de l'entreprise (Rojot, 1995). Le management participatif (dont on peut trouver les prémices dans les travaux liminaires sur la démocratie industrielle, cf. Webb et Webb, 1897) prend un essor rapide dans les organisations à partir de la fin des années 1970 dans une dynamique de « tension entre des stratégies organisationnelles d'association des salariés en réaction aux évènements de mai 68, et une législation imposant, à travers les lois Auroux de 1982, un droit à l'expression directe et collective des salariés » (Jeannerod-Dumouchel, 2014, p. 7). S'il est aujourd'hui remis au goût du jour par les partisans de « l'entreprise libérée » (Getz et Carney, 2012) caractérisée par le principe d'horizontalité entre les collaborateurs se substituant à celui de structures hiérarchiques de prise de décision, il est un des principes directifs du management des ressources humaines au sein des coopératives à l'image de Mondragon étudiée par Forcadell (2005). Notons que certains travaux se sont également intéressés au développement de dispositifs participatifs incluant les différentes parties prenantes d'une organisation. Citons principalement, la réflexion menée par Plottu et Plottu (2009) questionnant l'intérêt et dévoilant les effets contre-productifs liés à l'intervention des parties prenantes dans la gestion de l'organisation et concluant aux conditions de réussite de tels dispositifs. Force est de constater qu'à bien des égards, cette littérature adopte une perspective essentiellement actionniste en centrant son regard sur les modalités de la gouvernance et de la gouvernementalité participatives, c'est-à-dire sur les conditions managériales

nécessaires à la mise en œuvre et à la réussite d'une telle participation (par exemple Hollandts, 2009). Elle n'offre qu'une analyse partielle de la démocratie sous l'angle des pratiques d'accompagnement du changement, des processus de gestion, des outils et des structures organisationnelles (Bargues *et al.*, 2017 ; Forcadell, 2005). Ces travaux ne rendent compte que partiellement de la façon dont la démocratie participative en entreprise, idéal porté par les structures coopératives, entendue comme « le gouvernement d'un collectif par ce collectif » et qui « vise à la sauvegarde de la liberté des membres de ce collectif, laquelle suppose une égalité de statuts entre eux » (Jardat, 2012, p. 172) peut prendre diverses formes ou rencontrer des résistances. Parce que la démocratie participative est un idéal, les différentes formes varient en fonction des significations, des définitions que les acteurs lui attribuent (Carrel, 2013). Une perspective idéale de la démocratie participative basée sur l'analyse des représentations plurielles des acteurs qui viennent irriguer les pratiques de gouvernance et de gestion peut permettre selon nous d'entrer en dialogue avec les travaux de Jardat (2012) qui appellent à une analyse fine de la variété « des régimes politiques gouvernant l'action organisée » (p. 175) dans le domaine de l'ESS. Ainsi, à rebours des travaux menés, cet article ne vise pas tant à évaluer la performance du régime politique d'entreprise démocratique qu'à dessiner le visage possible du régime politique gouvernant l'action au sein de structures SCIC au prisme des représentations et du vécu des acteurs. Pour ce faire, nous proposons dans un second temps une grille d'analyse du vécu des trois dimensions du régime

politique (gouvernance, gouvernement, gouvernementalité) en intégrant les apports de travaux en sciences politiques sur la démocratie participative.

## 2. L'analyse de la nature du régime politique du modèle coopératif par les « seuils » de la participation

Un ensemble de travaux en sciences politiques montre que le phénomène de participation des individus et des groupes est avant tout une construction sociale qui prend racine dans l'histoire et la culture des acteurs, des organisations et des institutions. Par exemple, [Bacqué et Biewener \(2013\)](#), en retraçant la genèse du concept d'*empowerment*, désignant le « pouvoir » d'agir des individus et des collectifs, mettent au jour ses multiples variantes conservatrices ou progressistes. Les auteures montrent comment le concept est utilisé aussi bien dans une perspective radicale d'émancipation s'appuyant sur les compétences individuelles au service de la transformation de la société, que pour conforter les visions néolibérales ou social-libérales sensibles à la notion d'engagement, de responsabilisation et de libre-choix individuel (gommant ainsi la dimension collective) au service d'une gestion plus efficace. À une échelle plus méso-sociale, [Carrel \(2013\)](#), sur la base d'une ethnographie de la participation des habitants à l'élaboration des politiques de la ville, propose une grille de lecture de leurs multiples positions en termes de modalités de participation : *participation inutile* (« tout existe déjà pour que le citoyen s'exprime, vote, fasse des réclamations », p. 60), *injonction participative* (les habitants sont perçus comme « inadaptés » et doivent être « mis à niveau »),

*empowerment* (« l'accent est mis sur le pouvoir d'agir collectivement [...] pouvoir qui n'est pas considéré comme un attribut mais comme un processus collectif qui suppose que du temps, de l'argent et des dispositifs particuliers lui soient dédiés », p. 64) ou *participation citoyenne* (« l'accent est mis sur la nécessité de donner du pouvoir aux citoyens par le biais de procédures fixées par le droit », p. 64). Ces différentes modalités de participation ne sont finalement que le reflet de tensions permanentes à l'œuvre dans l'histoire des théories de la démocratie depuis ses premières formulations jusqu'à aujourd'hui, d'une part, entre le droit d'exercer un jugement, de formuler des avis et des critiques sur la conduite des affaires et des qualités/compétences requises pour ce faire ; d'autre part, entre la nécessité de permettre une contribution – participation au commun à titre individuel – et celle d'organiser un collectif représentant des identités plurielles en lui donnant aussi les ressources et les moyens pour agir collectivement et prendre des décisions. Ces deux tensions se révèlent au travers du cadre proposé par [Berger et Charles \(2014\)](#) dans une réflexion portant sur les limites des dispositifs participatifs dans l'espace public. La démocratie est-elle toujours inclusive de tous et ouverte à tous ? Pour répondre à cette question, les auteurs élaborent un équipement conceptuel permettant d'apprécier la diversité des formes de la participation et son caractère plus ou moins inclusif : ils proposent trois types de seuils. En premier lieu, le seuil de la *marginalité* qui concerne son acception spatiale (« le seuil comme endroit par lequel on entre et on sort », p. 19) et de ce fait la problématique des frontières de la participation, de l'inclusion des acteurs autorisés à participer

et de ce fait le profil des participants qui en sont exclus, des espaces au sein desquels elle peut se manifester. Le seuil de la *capacité* correspond à une deuxième acception du seuil, à savoir le palier, « non plus le plan horizontal du passage, mais celui, vertical, d'un mouvement d'élévation et de franchissement d'une marche » (p. 19). La fabrique de la démocratie passe par la qualification des compétences sociales, techniques, relationnelles requises pour participer mais aussi par le développement de ressources favorisant une participation créatrice. Le seuil de la *subjectivité* enfin, qui introduit « une conception du seuil comme espace de subjectivation, processus de transformation à travers lequel l'individu privé se fait sujet politique et dans le même temps est tenu de mettre entre parenthèses une part de lui-même » (p. 20). Partant de l'idée que participer signifie prendre part et contribuer (Zask, 2011), la conception de la démocratie est aussi affaire de réflexion sur

la façon dont les acteurs souhaitent participer à la vie de la cité et à l'écosystème de personnalités qui permet de produire de la valeur collectivement.

Sur la base de la méthodologie décrite dans l'encadré ci-après, nous tentons de rendre compte des tensions qui traversent le régime politique de la SCIC au travers des représentations que les collaborateurs de l'organisation s'en font. Nous montrons en particulier que ces tensions résultent de représentations contrastées : 1) des publics admis à participer et exclus de la participation (*marginalité*) ; 2) des compétences (savoirs, savoir-faire et savoir-être) nécessaires à l'exercice du pouvoir d'agir (*capacité*) ; 3) des façons dont chacun peut prendre part à l'organisation et exprimer sa subjectivité contributrice (*subjectivité*). Ces représentations donnent à voir la façon dont s'élaborent la gouvernance, le gouvernement et la gouvernementalité de la SCIC EMA (résultats, cf. [tableau 4](#)).

---

## UNE ÉTUDE DE CAS LONGITUDINALE D'UNE SCIC CULTURELLE EMBLÉMATIQUE

---

### *Recueil des données*

L'objectif de la recherche étant d'enrichir la réflexion sur les pratiques de gestion démocratique par le récit riche et singulier de la mise en œuvre de la participation au pouvoir et à l'activité au quotidien, les chercheurs ont opté pour une étude de cas longitudinale qui s'est déroulée de 2012 à 2016 au cours de laquelle un matériau diversifié répondant au principe de triangulation a été collecté. Le recrutement des personnes interrogées ([tableau 2](#)) vise à appréhender la pluralité des points de vue des acteurs de l'organisation : 20 entretiens compréhensifs de 1 h 30 en moyenne, intégralement retranscrits (950 p. format Word), ont été réalisés avec les 2 fondateurs, 1 administrateur et 12 salariés (il est à noter que nous n'avons pas interrogé de bénéficiaires dans la mesure où ils sont peu nombreux à être sociétaires et que certains salariés enseignants sont d'anciens élèves de l'école). Outre des échanges informels réguliers avec les 2 dirigeants de l'entreprise, ces derniers ont été interviewés 3 fois au cours de la période d'étude afin de pouvoir suivre les changements organisationnels et de

gouvernance. Les entretiens réalisés se sont appuyés sur un guide construit autour des 6 thématiques suivantes : profil et trajectoire de la personne interrogée ; missions et contributions à l'organisation ; connaissance de l'histoire de la SCIC et sens attribué au statut SCIC ; fonctionnement organisationnel (relations entre acteurs, outils de gestion, critères de performance) ; modalités et dispositifs de participation à la prise de décision perçues et vécues) ; les dirigeants de la SCIC ont été plus particulièrement invités à discuter de la dimension stratégique de l'entreprise (*business model*). Un matériau secondaire a été recueilli (statuts, plaquettes, documents internes sur différents projets, comptes rendus de réunion, communiqués de presse, etc.). Dans la mesure du possible nous avons également réalisé des observations *in situ* afin de saisir les dimensions spatiales de la participation au pouvoir et à l'activité (les lieux formels et informels de la prise de décision, les lieux de production d'activité comme les concerts (« jam's sessions ») organisées par la SCIC).

#### *Méthodologie d'analyse des données*

La méthodologie d'analyse suit la démarche en 2 temps proposée par Eisenhardt (1989). Nous avons ainsi effectué une première analyse intra-cas afin de comprendre la constitution et le fonctionnement de la SCIC et produire une monographie que nous avons envoyée aux dirigeants de l'entreprise et discutée lors d'un comité de pilotage du projet partenarial (disponible sur demande). La monographie révèle de manière inductive des tensions vécues par les acteurs aux 3 niveaux du régime politique coopératif (gouvernance, gouvernement, gouvernementalité) définis par Jardat (2012). Une analyse de second niveau a donc consisté à identifier la nature de ces tensions et à faire émerger *a posteriori* les dimensions autour desquelles elles se cristallisent notamment en lien avec le concept de seuils de la participation (tableau 3). Dans un processus de théorisation à la Gioia (Gioia *et al.*, 2013) nous suggérons un modèle conceptuel suivant pour comprendre le régime politique à l'œuvre au sein d'EMA (partie III. figure 1).

**Tableau 2** – Profils des répondants et répartition des entretiens

Code	Nombre d'entretiens	Fonction chez EMA au moment des entretiens
<b>D = direction D1 à D7</b>	12	Présidente (CA) ; Directeur général (CA) ; Directeur pédagogique (CA) ; Responsable des ateliers de groupe ; Régisseur et responsable de formation professionnelle ; Directeur pédagogique ; Consultant interne (CA)
<b>E = employés E1 à E7</b>	7	Responsable administrative ; Assistante de direction ; Conseillère en insertion professionnelle et responsable de formation ; Chargée de communication ; Chargée d'accueil ; Secrétaire pédagogique ; Responsable de l'accompagnement et guitariste
CA1	1	Membre du CA fondateur de l'école EMA

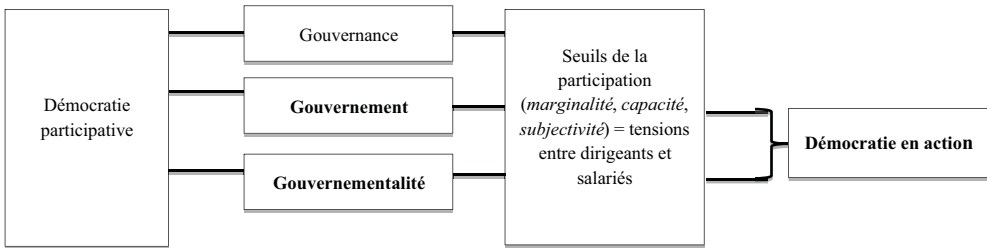
CA : participe au conseil d'administration.



**Tableau 3 – Grille de codage du régime politique vécu par les acteurs selon la méthode Gioia et al. (2013)**

Codage <i>a priori</i> 1 <sup>e</sup> rang	Codage 2 <sup>e</sup> rang (à chaque niveau de régime politique, 3 types de significations/définitions)	Codage 2 <sup>e</sup> rang agrégé
<b>Gouvernance</b>	Définitions des frontières de la participation	
La participation au collectif souverain est considérée comme secondaire par la direction et certains salariés		
Tout le monde ne peut pas participer aux instances de gouvernance		
Seuls les compétents sont légitimes pour participer		
La démocratie formelle prend du temps		
La démocratie est un moyen de légitimer les choix stratégiques de la direction		
La démocratie formelle est un simulacre		
Participer dans les instances formelles c'est se mettre en danger		
Participer à la gouvernance c'est prendre des responsabilités, tout le monde n'en a pas envie		
<b>Gouvernement</b>		
Participer c'est agir au quotidien dans l'organisation		
Il est possible d'influer sur les décisions en trouvant les bons alliés		
On peut faire avancer ses projets en discutant		
La discussion se déroule au quotidien, de manière informelle		
<b>Gouvernementalité</b>		
Tout le monde a le droit de porter des projets		
Les outils accompagnent la réalisation des projets		
Les projets sont soutenus par un consultant interne		
La culture de l'entreprise est orientée vers la prise en compte de l'humain		
L'ambiance conviviale encourage à l'engagement dans le collectif	Définitions des façons de prendre part	
Les projets sont co-construits		
L'ajustement mutuel est nécessaire mais fatigant		
L'information manque pour pouvoir participer		
L'informel est source de créativité ou souffrance		

**Figure 1** – Modèle conceptuel du régime démocratique d’EMA au prisme des seuils de la participation



## II – PORTRAIT DU RÉGIME DÉMOCRATIQUE DE LA SCIC EMA

### 1. Une gouvernance démocratique exclusive conceptualisée par l'équipe dirigeante et délaissée par les salariés

#### *Le seuil marginalité : les frontières de la gouvernance démocratique délimitées par la direction*

Alors qu'elle a choisi le statut coopératif, l'équipe dirigeante s'écarte de la vision institutionnelle de la démocratie coopérative. Elle estime que la démocratie ne consiste pas à attribuer de façon ponctuelle des droits formels (comme le droit de vote au cours d'une assemblée générale par exemple). Les dirigeants sont plutôt favorables à une démocratie en action par contraste avec une démocratie formelle « qui se satisfait de l'apparence démocratique des systèmes fondés sur le recours ponctuel à des scrutins majoritaires » (Bonvin, 2005). La démocratie formelle incarnée par la participation des sociétaires au collectif souverain dans des espaces dédiés (CA et AG), est jugée secondaire :

« Non, les inspirations elles viennent de l'interaction des personnes et, la plupart du temps, c'est quand on bosse ensemble qu'on

a des inspirations. Ce qui fait que l'inspiration peut venir de quelqu'un de l'extérieur... qui n'est pas... nécessairement sociétaire mais avec qui on a quelque chose à faire » (D1).

Un travail invisible de délimitation des frontières de la démocratie réelle façonnant le profil des participants admis à participer est ainsi à l'œuvre. Ce travail consiste tout d'abord à informer de façon limitée les collaborateurs sur l'intérêt d'une telle participation et les bénéfices qu'ils peuvent en attendre. Il s'agit ensuite d'activer une démocratie représentative en collectant les pouvoirs de ceux qui ne font pas partie des sociétaires « utiles » et s'en faire les porte-parole.

#### *Le seuil de la capacité : les profils des participants sélectionnés suivant leurs compétences sociales*

Ne convier que la minorité acquise et active, familiale, amicale ou partageant la même vision stratégique constitue enfin la troisième facette de ce processus de délimitation des frontières de la participation formelle. « En fait, si tu veux...les gens qui ont un intérêt pour moi ne sont pas nécessairement sociétaires et les gens qui

sont sociétaires n'ont pas tous un intérêt – quand je dis pour moi, cela veut dire... tu vois, je n'ai pas toujours soixante personnes en tête et il y en a soixante ce qui est beaucoup... » (D1).

S'il n'est pas considéré comme l'expression centrale de la culture démocratique, le principe de participation au collectif souverain est en revanche utilisé comme un instrument de légitimation externe dans le champ de l'ESS (« Et la SCIC, par son mode de gouvernance vis-à-vis de l'extérieur, c'est important. [...] Donc cela ancre aussi la structure dans son environnement... en tout cas territorial...et aussi politique ou d'un point de vue relations locales » – D3) et un instrument de légitimation interne lorsque des tensions au sein de la minorité détentrice du pouvoir souverain se font jour. C'est ainsi qu'en septembre 2015, les dissensions au sein de la direction bicéphale concernant la rationalisation et le recentrage des activités de l'organisation ravivent l'intérêt stratégique de s'appuyer sur le sociétariat pour légitimer les choix du directeur général qui s'engage alors, avec succès, dans une démarche d'enrôlement des sociétaires.

***Le seuil de la subjectivité : une gouvernance délaissée par les salariés***

Malgré leur droit d'exercer leur pouvoir démocratique, les salariés sont réticents à participer à la gouvernance démocratique formelle. Deux grandes catégories de postures se dégagent qui reflètent soit un désintérêt par manque de compétences ou de désir pour les responsabilités, soit une absence de confiance dans la démarche. Un premier ensemble de collaborateurs expriment tout d'abord un désintérêt pour

l'appartenance au collectif souverain et une préférence pour l'action au quotidien dans les domaines dans lesquels ils se sentent légitimes et s'épanouissent. « Cela m'intéresse mais ce n'est pas – comment dire [...] Moi, je suis un opérationnel en fait, beaucoup. Donc je suis vraiment investi au cœur de l'école. Mais aussi avec la dynamique de projets mais pas sur les grandes questions de pilotage. Cela m'intéresse moins. » (D5). C'est ainsi la confiance en la minorité qui les représente qui est mise en avant. Ensuite, la participation au collectif souverain implique des responsabilités qu'ils n'ont pas envie d'assumer. « Et finalement, avec D1, je me suis toujours sentie associée à la Direction de toute façon [...] Enfin, ce n'est pas moi qui ai les rênes de la boîte donc, quelque part... j'ai quand même ma tranquillité, tu vois. Je suis investie mais dans une juste mesure ». (E3)

La seconde catégorie de collaborateurs suggère que s'exprimer en AG est une façon de s'exposer aux autres qui n'est pas sans risque. « Et puis avoir peur à s'exprimer et...parce que, aussi, on entend des choses qui sont un peu...particulières aussi, ici. Quand...voilà. On peut le dire...par exemple...des réflexions genre : « si tu n'es pas content, tu prends la porte » (E6). Cette catégorie qui comprend une minorité plus critique, consciente des processus de délimitation des frontières de la participation, refuse de participer à ce qu'elle considère être un simulacre de démocratie. « Le truc est tous les ans présenté comme une AG où cela vote les...comptes et tout. C'était il y a un mois ou deux mois. Et moi, je n'y vais jamais parce que je sais que c'est D1 qui a des... – comment dire – D1 a des procurations. C'est toujours il/elle qui a

**Tableau 4 –** Portrait du régime politique de la SCIC EMA au prisme des représentations des seuils de la participation

Seuils/dimensions de la démocratie	Gouvernance	Gouvernement	Gouvernementalité
<b>Marginalité</b> (définition des frontières de la participation)	<b>L'équipe dirigeante</b> Démocratie exclusive hors CA et AG.	<b>L'équipe dirigeante</b> Participation - délibération dans les espaces informels, encadrée et ouverte au « publics des concernés ».	<b>L'équipe dirigeante</b> Principes de l'auto-gouvernement, être artisan de son travail au quotidien, sortir du périmètre de son poste.
	<b>Les collaborateurs</b> Entre désir empêché, désintérêt et préférence pour une démocratie représentative.	<b>Les collaborateurs</b> Adhésion au principe de la participation - délibération mais perception de l'encadrement.	<b>Les collaborateurs</b> Adhérent à cette injonction à la participation en adoptant des postures d'inventeurs.
<b>Capacité</b> (définition des compétences requises pour participer)	<b>L'équipe dirigeante</b> Compétences sociales, relationnelles, professionnelles.	<b>L'équipe dirigeante</b> Les compétences en lien avec son domaine de compétences.	<b>L'équipe dirigeante</b> Compétences d'expériences acquises au cours de la trajectoire professionnelle, créativité.
	<b>Les collaborateurs</b> Pas de volonté de développer les compétences/critique de l'équipe dirigeante qui n'informe pas suffisamment.	<b>Les collaborateurs</b> Les compétences en lien avec son domaine de compétences.	<b>Les collaborateurs</b> Informalité-autonomie : facilitateur ou frein. L'autonomie créatrice ne se décrète pas : nécessité de mettre des ressources à disposition.
<b>Subjectivité</b> (définition des façons de prendre part)	<b>L'équipe dirigeante</b> Servir le projet défini par la minorité détentrice du pouvoir.	<b>L'équipe dirigeante</b> Créativité, innovation individuelle encouragée. Rôle de filtre des propositions du consultant interne.	<b>L'équipe dirigeante</b> Faire montre d'autonomie et de capacité d'adaptation.
	<b>Les collaborateurs</b> Préférence pour la contribution opérationnelle/non volonté d'endosser les responsabilités corollaires/peur du jugement/exit face au simulacre de démocratie.	<b>Les collaborateurs</b> Bricolage de la norme participation - délibération : Action après validation des propositions par le collectif dirigeant et/ou enrôlement d'alliés proches de la direction pour faire adhérer à son projet.	<b>Les collaborateurs</b> la SCIC comme prolongement de chez soi/prendre part sous conditions de règles d'ajustements/prendre part sous condition de moyens et de reconnaissance.

50 % donc c'est cette personne qui décide à chaque fois qu'il y a une AG, tu vois. Je ne veux même pas y aller. » (E5).

## **2. Un gouvernement caractérisé par une délibération réelle informelle ouverte au « public des concernés »**

### *Le seuil de la marginalité : des lieux informels de délibération au quotidien, une informalité source de tensions*

Dans le prolongement de la conception de l'équipe dirigeante sur la démocratie formelle, le gouvernement (prendre des décisions) ne peut souffrir de règles figées qui encadrent les discussions dans des espaces consacrés et se joue davantage dans le quotidien de l'organisation. Les prises de décisions se font majoritairement dans des lieux de concertation informelle comme la cafétéria et les couloirs : « On n'attend pas une AG...une AG dans six mois ! C'est... c'est...ouah ! (D2) Cela tchathe à la cafèt, cela tchathe dans les couloirs, cela tchathe partout. » (D1).

Cette informalité est cependant sources de tensions du fait des personnalités contrastées des dirigeants. Le directeur général incarne la gestion au service de la rationalisation de l'organisation et du recentrage de l'école sur son cœur de métier. L'artiste (D1) et le gestionnaire (D2) n'ont pas forcément les mêmes méthodes et les mêmes visions. Les collaborateurs ressentent parfois un conflit de loyauté à l'égard des deux dirigeants. Les circuits de décisions peuvent être brouillés dans l'esprit des collaborateurs.

« Pour les prises de décisions, (...) cela reste quand même D2., maintenant, qui est décideur. (...) on a une direction

bicéphale...je trouve que c'est compliqué [...] C'est-à-dire que, pour moi, D1 a toujours ce rôle de décisionnaire dans la boîte aussi. (...) j'ai du mal à aller contre ce que D1 veut » (E3).

### *Le seuil de la capacité : un gouvernement selon les « concernés » sélectionnés par les dirigeants*

La délibération ne concerne pas tout le monde sur tous les sujets. Il est laissé aux individus le soin de gérer les projets qui sont du domaine de leurs compétences. L'enjeu n'est donc pas d'ouvrir la participation à la prise de décision stratégique à tous mais d'inclure les « publics concernés » (Zask, 2011).

Ceci est particulièrement le cas pour ce qui relève du domaine de la pédagogie que l'équipe dirigeante n'investit que très peu – en raison de leurs profils de purs gestionnaires –. « Il y a surtout une direction pédagogique (autonome). Si c'est simplement pédagogique, si c'est une organisation de cours, une orientation...professorale, on va faire cela entre nous. » (D4). En revanche, les décisions stratégiques reviennent à la direction : « Les dirigeants, qui sont donc ceux qui savent exactement à quel endroit le virage est un peu difficile ou bien il y a un rocher qui ne passe pas loin de la quille...[...] Et les autres sont là pour : « ah ! Tu es sûre que cela va passer ? Tu es sûre que cela va passer ? » « Mais, (...), laisse-moi piloter! » » (D1)

### *Le seuil de la subjectivité : bricolage des modes de participation par les salariés*

La participation à la décision stratégique concernant les fonctions supports comme la

communication est en revanche perçue par un ensemble de collaborateurs comme encadrée par les leaders charismatiques alors même que l'autonomie dans la prise de décision est encouragée. Cet encadrement qui peut prendre la forme d'une remise en cause de la part de l'équipe dirigeante conduit les acteurs à reconsidérer leurs façons de contribuer. Deux tactiques sont possibles : 1) attendre la validation collective avant d'agir : « D2 il m'a laissé faire mon aventure avec ce fameux Pierre et puis finalement, vu que c'est complètement parti en vrille ... est-ce que c'est par peur de prendre les mauvaises décisions et du coup je préfère qu'on soit ramené à un collectif » (E3) ; 2) déployer une démarche d'enrôlement des collaborateurs proches de la direction afin d'obtenir le soutien et les ressources nécessaires : « après moi je sais que toutes les décisions que D2 prend sont discutées avec D1. Je ne me leurre pas, c'est comme cela. Mais je n'y vais pas en direct parce qu'on n'a pas les mêmes codes, on a une manière d'envisager les choses complètement différentes. [...] Voilà. On va manger un coup et puis on parle à qui a un peu d'influence sur... » (E2).

### **3. Gouvernamentalité : un auto-gouvernement empêché par un manque de capacitation des collaborateurs**

#### ***Le seuil de la marginalité : un auto-gouvernement incarné par des pratiques d'intrapreneuriat***

L'équipe dirigeante développe une conception de l'auto-gouvernement, c'est-à-dire une gouvernance qui « offre aux parties

prenantes de l'organisation cette perspective de pouvoir travailler à leur propre épanouissement *via* leur implication dans la définition et dans la réalisation des buts qu'elles poursuivent » (Chapas et Hollandts, 2017, p. 63). L'état d'esprit entrepreneurial est encouragé et, avec lui, la logique projet, la prise de risque, la capacité à se créer des marges de manœuvre. La SCIC EMA se présente ainsi comme une ruche dans laquelle chacun a un rôle à jouer en étant artisan de son travail quotidien. À chacun de définir ses objectifs et son organisation. « C'est l'autonomie des individus. Les acteurs sont mieux placés pour sortir des difficultés qu'ils rencontrent. » (D2). Cette conception s'incarne dans une conception intrapreneuriale du management d'équipe.

La pensée intrapreneuriale est traduite dans une démarche de management dite des « 4D ». Les discours de D1 (membre fondateur occupant le rôle de présidence au moment des entretiens) impulsent l'action parce qu'ils animent les débats internes. Les symboles, métaphores, produits au sein d'un laboratoire d'idées novatrices que D1 pilote, EMAsociodesign (« bureau de création et d'ImProVision humaine et sociale »), sont activés pour donner corps aux valeurs de la SCIC (notamment cette idée de nécessité d'agir sur « la place et le rôle de chacun définis et connus par tous »<sup>3</sup>). Deux idées majeures et imbriquées les sous-tendent. Toute pratique professionnelle peut s'envisager comme un processus mobilisant une intelligence propre au monde artistique empreinte de sensibilité et de créativité. Ce processus est rendu possible par la mise en œuvre d'une

3. N.T. (2006) « Plume d'ange heureux », p. 6.

méthode, les 4 D : le professionnalisme est finalement l'aboutissement d'une harmonie, d'un équilibre à trouver entre quatre dimensions qui sont celles de l'humain, de l'économique, de la technique et de l'environnement interne et externe du groupe, de l'individu ou de l'organisation.

***Le seuil de la capacité : les compétences acquises par l'expérience et la créativité valorisées***

Concrètement, cela passe par le recrutement de collaborateurs-intrapreneurs (Bouchard et Fayolle, 2011) en capacité de participer et donc susceptibles de contribuer au projet collectif non pas grâce aux diplômes obtenus mais grâce à la personnalité et aux trajectoires personnelles souvent peu linéaires, aux compétences développées dans les expériences professionnelles passées en phase avec le projet collectif de la SCIC. Les collaborateurs sont encouragés à développer un état d'esprit créatif afin de pouvoir faire face à la gestion de la complexité, la tolérance à l'ambiguïté, et être disponibles pour l'apprentissage. Les frontières de l'organisation sont mouvantes : si le lien de confiance est établi, la possibilité d'entrer et de sortir de l'organisation dans un parcours professionnel est permise à l'exemple de D5 qui, embauché une première fois en tant que régisseur, quitte EMA pour tenter de nouvelles expériences musicales en Afrique puis rentre à Paris pour reprendre « une vie normale » et propose à nouveau ses services à D1, riche de ces expériences et avec l'envie d'expérimenter de nouvelles voies en matière d'innovation pédagogique.

Au cœur de ce dispositif intrapreneurial, on identifie le rôle central d'un « consultant

interne » qui se présente comme une instance de neutralisation des intérêts individuels et permet de faire le lien entre les besoins individuels et les besoins collectifs : « il y a cela qui ne va pas (...) on fait une réunion, on regarde ce qu'il y a...on évalue les dysfonctionnements, ou je fais du recueil de besoins, de l'analyse et je propose telle, telle solution et puis voilà quoi, sur des réajustements » (D7). Les projets sont dans une certaine mesure co-construits avec la possibilité laissée aux collaborateurs de partager leurs interrogations et d'échanger sur leurs propositions.

***Le seuil de la subjectivité : entre motivation et manque de pouvoir d'agir***

L'intrapreneuriat a des vertus. Une majorité de collaborateurs font tout d'abord état d'une bienveillance au travail, d'une convivialité créatrice (voire d'un amour pour l'entreprise !), de rapports non hiérarchiques, notamment entre les collaborateurs de la SCIC et ses usagers. « Oui, évidemment, et bien c'est une école... J'ai l'impression, malgré tout, où tout le monde se sent bien. En tout cas moi, si je suis resté ici pendant 20 ans ce n'est pas pour rien. [...] Donc c'est quand même une école où il fait bon vivre. » (D3). Ces derniers s'approprient l'espace, les lieux, les ressources mises à leur disposition. Cette participation-appropriation résultant d'un attachement réel à la structure les amène à contribuer et à devenir acteur de la SCIC (des anciens élèves deviennent enseignants). « Ils aiment bien être là en fait, cela se sent. Cela se sent et je pense que cela vient de tout le monde quoi, de les autoriser à faire un peu ce qu'ils veulent, quand ils sont là. Ce qu'ils veulent... dans la mesure du respect, on est bien d'accord. » (D7)

Cet auto-gouvernement non régulé est pour un ensemble de collaborateurs-intrapreneurs source d'action et de contribution. « Enfin, moi je suis plutôt comme cela, ce côté-là me plaît, c'est plutôt ce que j'aime ici, cette informalité parce que moi je me dis que, pour travailler, pour être performant, on n'a pas besoin de toutes ces règles, tout cela, enfin au contraire, cela limite. » (E4). Cependant, pour d'autres, ce management est aussi contestable car il sous-tend un ajustement mutuel informel qui ne conduit pas de façon systématique à l'efficacité. « Le manque de formalisation, il me manque pas mal d'infos souvent. » (E1). Enfin, pour certains, il porte en lui les germes d'une forme de souffrance au travail (« Donc, c'est pour cela que, l'un dans l'autre, ce fonctionnement me convient mais j'ai vu tellement de gens en souffrance dans ce fonctionnement, que je sais qu'il y a aussi...c'est difficile » (E6)) car il ne conçoit pas toujours de dispositifs de (re-) distribution de ressources en vue de doter tous les acteurs des capacités d'action. « Donc en même temps, dans cette boîte, le côté... intéressant mais pas forcément facile c'est effectivement... tu peux... créer finalement ton poste parce que, finalement... quand tu sais ce que tu veux... [...] Sauf qu'après, quand tu prends des initiatives, il faut qu'on donne les moyens de les prendre. Et c'est le truc qui est compliqué ici. » (E6).

### III – TENSIONS ET RÉOLUTIONS POUR UN RÉGIME DÉMOCRATIQUE

Adoptant une posture co-productionniste de la démocratie participative (Marquet, 2017) considérant qu'elle n'est pas seulement

affaire de procédures mais aussi de représentations et de pratiques qui performant les théories de la participation que les acteurs élaborent, cette étude de cas a vocation à contribuer à la compréhension du régime politique des coopératives et des SCIC en particulier et au-delà à celle du management participatif. Par ailleurs, elle montre tout d'abord qu'aucune position ou qu'aucun statut n'est acquis et le régime démocratique se construit au fur et à mesure de l'action donnant lieu à des évolutions du collectif souverain tout comme des modalités d'exercice de la démocratie. Ce qui signifie que le régime démocratique théorique (l'alignement entre gouvernance, gouvernement et gouvernementalité) n'est que rarement réalisé. La démocratisation se développe ainsi par à coup et prend sens dans les situations vécues par les acteurs. À l'image du « retournement de sablier » de [Jardat et al. \(2010\)](#) pour qualifier le passage du pouvoir coopératif (pyramide inversée) au pouvoir oligarchique (pyramidal), nous proposons celle de l'image du « pendule » du temps qui fait avancer ou reculer la démocratisation par oscillations successives entre pouvoir oligarchique et pouvoir coopératif dessinant selon ses mouvements un régime démocratique.

Plus particulièrement, au regard de ces résultats, les conceptions qu'entretiennent les acteurs de la SCIC EMA à l'égard des trois seuils de la participation laissent certes penser à une forme « d'illusion démocratique » sur le plan de la démocratie formelle, mais donnent à voir un potentiel de démocratisation en action (c'est-à-dire par la participation aux activités quotidiennes de l'entreprise) avec l'émergence d'une conception d'auto-gouvernement (tant au niveau du gouvernement que celui de la



gouvernemental), susceptible d'irriguer la démocratie formelle, formulée par la direction bicéphale et partagée voire vécue comme telle par un ensemble de salariés (figure 1). Cette conception fait écho aux écrits de Dewey inspiré lui-même de Jefferson : « la manière d'avoir un gouvernement sûr, ce n'est pas de le confier tout entier à un seul, mais de le diviser entre tous, distribuant de manière exacte à chacun les fonctions pour lesquelles il est compétent » (Jefferson, 1816, cité par Zask, 2008). Or l'idée que les intéressés (« les concernés ») sont les meilleurs juges de leurs intérêts et que, grâce à l'expérience des dossiers qu'ils ont en charge, acquièrent les connaissances utiles et nécessaires pour infléchir la stratégie de l'entreprise et les actions qui en découlent est une des plus constitutives de la démocratie participative pour Dewey (1927) et ses disciples. Ce cas montre ainsi les potentialités d'une approche de la démocratie en action (par contraste avec la démocratie formelle) caractérisée par la mise en place de conditions qui favorisent l'expression de la personnalité des individus et permettent d'enrichir la définition de l'intérêt collectif et les façons de le mettre en œuvre. « C'est seulement ainsi que, recouvrant leurs capacités à façonner leur environnement immédiat dans une direction favorable à leur individualité comme à celle de la société dans son ensemble, les individus pourront contracter cet amour pour l'auto-gouvernement qui constitue la meilleure garantie que puisse naître un accord sur la façon de gérer en commun des "ensembles industriels" » (Chapas et Hollandts, 2017, p. 64). En revanche, la question des modalités de « l'expérimentation » au sens de Dewey qui pourraient permettre d'établir des ponts entre l'espace

de la gouvernementalité et les espaces qui affectent leurs rôle(s) et fonction(s) dans l'organisation, ceux de la gouvernance et du gouvernement, est soulevée par un ensemble de collaborateurs. Des expérimentations, à même de reconnecter le cours de leurs actions aux conditions de leur existence définies dans les sphères démocratiques de la gouvernance et du gouvernement. Sur ce plan, la transmission transparente d'informations relatives à la stratégie, l'organisation d'espaces institutionnalisés et réguliers de débats et de délibération développant les compétences citoyennes des collaborateurs, les moyens d'accompagner le « prendre part individuel » ainsi que les dispositifs de reconnaissance et de régulation de la subjectivité restent encore limités et constituent autant de freins à la mise en œuvre d'une solide culture démocratique. À cet égard, en sciences de gestion, les travaux sur l'intrapreneuriat sont féconds pour définir les conditions d'appropriation de la participation en entreprise. Plusieurs facteurs organisationnels seraient cruciaux selon Bouchard et Fayolle (2011) : l'engagement de la direction, la constitution d'espaces d'autonomie, la définition de procédure d'évaluation et d'accompagnement formalisées, l'intensification des échanges et de la communication, la mise en place de systèmes d'incitation, la formation et la sensibilisation des employés, la règle du temps libre. Ces facteurs organisationnels seraient autant de réponses pour faciliter la participation des acteurs, l'appropriation de l'exercice démocratique selon leur propre subjectivité et leur permettre de franchir les seuils pour entrer de plain-pied dans la réalité de la société coopérative d'intérêt collectif.

## CONCLUSION

Plutôt que d'envisager les risques de dégénérescence démocratique des coopératives (en référence à la *loi d'airain* formulée par Robert Michels en 1914 (traduction de 1971)), cette recherche montre que la culture démocratique ne se réduit pas à la démocratie formelle et se nourrit d'une culture de la participation à la gestion de l'entreprise. Lorsque les sociétaires sont informés d'un enjeu stratégique engageant la survie de l'entreprise, ils se mobilisent et utilisent leur pouvoir de décider. De la même manière, en raison de leur passion collective pour leur activité professionnelle, les employés s'engagent dans des projets innovants et participent activement à la stratégie émergente de l'organisation. À cet égard, notre travail contribue, au travers de la démocratie en action, à identifier une citoyenneté active qui se déroule dans le quotidien de l'organisation et peut venir

irriguer la gouvernance coopérative. De plus, la grille d'analyse théorique proposée combinant les seuils de participation et les trois dimensions d'un régime politique (gouvernance, gouvernement, gouvernamentalité) est un moyen de saisir les dissensions à l'œuvre au sein du régime politique démocratique des coopératives et donne à penser que la démocratie en entreprise est un processus en mouvement, jamais figé, un idéal à atteindre, qui peut prendre des formes variées. Il ressort notamment que l'engagement dans un régime démocratique ne dépend pas uniquement de la volonté des directions mais aussi de l'appropriation et du désir des coopérateurs. Il apparaît ainsi essentiel de penser aux motivations, compétences et ressources à développer pour permettre aux acteurs de franchir les seuils de la participation.

## BIBLIOGRAPHIE

- Bacqué M.-H. et Biewener C. (2013). *L'empowerment, une pratique émancipatrice*, La Découverte.
- Bargues E., Hollandts X. et Valiorgue B. (2017). « Mettre en œuvre une gouvernance démocratique suite à une reprise en SCOP, une lecture en termes de travail institutionnel », *Revue française de gestion*, vol. 43, n° 263, p. 32-50.
- Béji-Bécheur A., Codello-Guijarro P. et Pallas V. (2017). « La SCIC : comprendre une configuration de gouvernance multisociétariale », *Revue de l'organisation responsable*, vol. 2, n° 11, p. 24-35.
- Berger M. et Charles J. (2014). « Persona non grata. Au seuil de la participation », *Participations*, vol. 2, n° 9, p. 5-36.
- Bonvin J.-M. (2005). « La démocratie dans l'approche d'Amartya Sen », *L'Économie Politique*, vol. 3, n° 27, p. 24-37.
- Bouchard V. et Fayolle A. (2011). « Comment mettre en œuvre l'intrapreneuriat ? », *Gestion*, vol. 36, n° 4, p. 11-21.

- Carrel M. (2013). *Faire participer les habitants ? Citoyenneté et pouvoir d'agir dans les quartiers populaires*, ENS Editions.
- Chapas B. et Hollandts X. (2017). « La participation dans le monde du travail : une perspective d'autogouvernement », *Annales des Mines-Gérer et Comprendre*, n° 129, p. 59-68.
- Cornforth C. (2004). "The governance of cooperatives and mutual associations: A paradox perspective", *Annals of Public and Cooperative Economics*, vol. 75, n° 1, p. 11-32.
- Dewey J. (1927). *Le public et ses problèmes*, (traduit par Zask J. (2010), Folio, Folio essais.
- Eisenhardt K.M. (1989). "Building theories from case study research", *Academy of Management Review*, vol. 14, n° 4, p. 532-550.
- Ferreras I. (2012). *Gouverner le capitalisme ?*, PUF, Paris.
- Forcadell F.J. (2005). "Democracy, cooperation and business success: The case of Mondragon Corporacion Cooperativa", *Journal of Business Ethics*, n° 56, p. 255-274.
- Getz I. et Carney B.M. (2012). *Liberté & Cie, Quand la liberté des salariés fait le bonheur des entreprises*, Fayard.
- Gioia D., Corley K. et Hamilton A. (2013). "Seeking qualitative rigor in inductive research: Notes on the Gioia methodology", *Organizational Research Methods*, vol. 16, n° 1, p. 15-31.
- Gomez P.-Y. et Korine H. (2009). *L'entreprise dans la démocratie : Une théorie politique du gouvernement des entreprises*, De Boeck.
- Hollandts X. (2009). « La gestion participative, une utopie réalisée ? L'expérience d'Alexandre Dubois aux aciéries de Bonpertuis », *RECMA*, n° 313, p. 86-98.
- Jardat R., Gianfaldoni P. et David H. (2010). "Democratic corporate governance within fluctuating cooperative banks: A multidisciplinary diagnosis and proposition of orientations", *Corporate Ownership and Control Journal*, vol. 8, n° 1, 210-221.
- Jardat R. (2008). "How democratic internal law leads to low cost efficient processes: Practices as a medium of interaction between institution and organization", *Society and Business Review*, vol. 3, n° 1, p. 23-40.
- Jardat R. (2012). « De la démocratie en entreprise. Quelques résultats empiriques et propositions théoriques », *Revue française de gestion*, vol. 38, n° 228-229, p. 167-184.
- Jeannerod-Dumouchel N. (2014). « La reconnaissance du métier : acte premier d'un management participatif », *@GRH*, vol. 2, n° 11, p. 7-29.
- Margado A. (2005). « La Scic, une coopérative encore en devenir », *RECMA*, n° 295, p. 38-49.
- Marquet C. (2017). « Refonder la démocratie technique ? Bilan et perspectives de la participation dans le gouvernement des sciences et des techniques », *Participations*, n° 17, p. 205-222.

- Meric J. et Jardat R. (2010). "Induction as an institutionalized and institutionalizing practice-retail banking and consultancy in France", *Society and Business Review*, vol. 5, n° 1, p. 66-83.
- Michels R. (1971). *Les partis politiques. Essai sur les tendances oligarchiques des démocraties*, Flammarion.
- Plottu B. et Plottu E. (2009). « Contraintes et vertus de l'évaluation participative », *Revue française de gestion*, vol. 35, n° 192, p. 31-58.
- Rojot J. (1995). *Les nouvelles stratégies sociales des entreprises : les modes de gestion participatifs*, éditions Dalloz.
- Sibille H. (2012) « Contexte et genèse de La création des sociétés coopératives d'intérêt collectif (SCIC) », *RECMA*, n° 324, p. 110-117.
- Zask J. (2008). « Le public chez Dewey : une union sociale plurielle », *Tracés. Revue de Sciences humaines*, n° 15, p. 169-189.
- Zask J. (2011). *Participer. Essai sur les formes démocratiques de la participation*, Le Bord de l'eau, Paris.
- Webb S. et Webb B. (1897). *Industrial Democracy*. Longmans, Green, and Co, London ; New York.