

Economics School of Louvain - ESL

Economics School of Namur - ESN

La démocratisation des entreprises comme levier favorisant la transition économique

Autrice : Fabra Mestre Judith

Directrice : Ferreras Isabelle

Lectrice : Thiry Géraldine

Année académique 2020-2021

Master en sciences économiques – 120 crédits – Finalité spécialisée

Table des matières

INTRODUCTION	1
PARTIE I : ENJEUX ÉCOLOGIQUES ET SOCIAUX DE CE SIÈCLE	5
1.1 Limites écologiques et sociales de notre modèle de société	5
1.1.1 L'équité	5
1.1.2 Les contraintes écologiques	7
1.1.3 La satisfaction de la vie	8
1.1.4 Des défis interconnectés	10
1.2. La transformation de notre modèle de société	11
1.2.1 Les entrepreneurs institutionnels	11
1.2.2 La perspective multiniveaux	13
1.2.3 Les conditions sont-elles réunies pour transformer notre modèle de société ?	17
1.3 Perspective historique : évolution du capitalisme et de la démocratie	18
1.3.1 La révolution industrielle	18
1.3.2 19 ^e siècle	20
1.3.3 20 ^e siècle	20
1.3.4 21 ^e siècle	22
1.4 Conclusion	23
PARTIE II : VERS UNE THÉORIE POLITIQUE DES ENTREPRISES	25
2.1 La gouvernance d'une entreprise capitaliste	25
2.2 Développement et critique de la théorie économique des entreprises	26
2.2.1 La théorie économique des entreprises	27
2.2.2 Critique de la théorie économique des entreprises	28
2.3 La théorie politique des entreprises	33
2.3.1 Une expérience expressive	33
2.3.2 Une expérience publique	33
2.3.3 Une expérience politique	34
2.4 Conclusion	34
PARTIE III : VERS LA DÉMOCRATISATION DES ENTREPRISES	36
3.1 Les concepts théoriques de la démocratisation des entreprises	37
3.1.1 La gouvernance partagée	38
3.1.2 La gouvernance démocratique	39
3.1.3 La démocratisation des entreprises	39
3.1.4 La diversité, moteur de l'intelligence collective	40
3.2 La proposition de l'économie sociale	43

3.2.1	L'économie sociale	43
3.2.2	L'entreprise sociale.....	46
3.2.3	La gouvernance de l'entreprise sociale	47
3.2.4	L'entreprise sociale est-elle démocratique ?	50
3.3	La proposition du bicamérisme économique	52
3.3.1	Appliquer le bicamérisme politique à nos économies	53
3.3.2	Un gouvernement approprié pour l'entreprise.....	53
3.3.3	Le bicamérisme économique est-il démocratique ?	55
3.4	La proposition de l'auto-organisation.....	56
3.4.1	La sociocratie	56
3.4.2	La structure d'une entreprise auto-gouvernée	58
3.4.3	Les conditions de réussites.....	59
3.4.4	L'entreprise auto-organisée est-elle démocratique ?	60
3.5	Conclusion.....	62
CONCLUSIONS		64
BIBLIOGRAPHIE.....		66

REMERCIEMENTS

Je tiens à exprimer toute ma reconnaissance à ma promotrice de mémoire, la Professeure Isabelle Ferreras. Je la remercie de m'avoir encadrée, orientée, aidée et conseillée.

J'adresse mes sincères remerciements à tous les professeurs, chercheurs et auteurs qui par leurs écrits, ont guidé mes réflexions.

Je remercie mes très cher.es amies, Marie, Adèle et Julian qui ont toujours été là pour moi. Leur soutien inconditionnel et leurs encouragements ont été d'une grande aide. Je les remercie aussi pour le temps qu'il et elles ont accordé à la relecture de ce travail.

INTRODUCTION

Nos sociétés sont confrontées à une crise multidimensionnelle qui touche à toutes les sphères du vivre ensemble. Crise sociale, crise économique, crise environnementale, crise sanitaire, crise politique... Les défis sont colossaux pour le 21^e siècle. Cette analyse s'ouvre donc sur le constat d'une société au pied du mur, dominée par la logique capitaliste néolibérale qui creuse les inégalités et détruit notre écosystème. Le profit immédiat prime sur la recherche d'un intérêt général, quitte à bafouer les droits sociaux et environnementaux. Ceux qui nous gouvernent se calquent sur l'entreprise privée et s'inclinent devant les exigences des marchés jugés tout puissants (Collard, 2013).

Face à cette crise mondiale et multidimensionnelle, nous pensons que les entreprises ont un rôle important à jouer pour construire le monde de demain. En effet, les cent plus grandes entreprises mondiales sont responsables de 71 % des émissions de gaz à effet de serre globales entre 1988 et 2015 (Griffin, 2017). Cette pollution engendre des changements climatiques et des problèmes sociaux importants. Si nous continuons de vivre et de produire de la même façon, nous risquons de mettre en péril la viabilité de la planète (Rockström et al., 2009). Le système capitaliste fondé sur l'objectif d'accumulation de richesse nous montre, aujourd'hui plus que jamais, ses limites et nous devons apporter des réponses à ces défis gigantesques. Face à cette crise mondiale et multidimensionnelle, à la fois économique, sociale, politique, environnementale et sanitaire, que pouvons-nous mettre en place pour construire le monde de demain ?

Une transition environnementale, économique et sociale est indispensable. Selon Julie Battilana, « le défi est de taille : nous devons nous investir dans la construction d'une société plus démocratique, plus juste et plus verte. Il s'agit d'une tâche difficile, car elle implique de rompre avec les structures de pouvoir existantes et les normes dominantes du système néolibéral, mais l'ampleur de la crise que nous traversons crée les conditions favorables pour transformer en profondeur notre modèle de société » (Ferrerias, Battilana, & Méda, 2020, p.13).

Afin de se diriger vers une transition économique, comme le prône Le Manifeste Travail, livre de Isabelle Ferreras, Julie Battilana et Dominique Méda, nous devons « démocratiser l'entreprise et démarchandiser le travail et cela nous permettra de dépolluer la planète ». En effet, les organisations démocratiques sont celles qui seront prêtes à mener la transition. Nous faisons, dans cette analyse, le choix de la démocratisation du travail comme levier favorisant la transition économique. La première étape de cette transition étant de replacer l'humain au centre des entreprises et de lui y accorder la citoyenneté. En effet, au sein des entreprises, les travailleurs sont confrontés à cet environnement en crise et subissent l'augmentation des inégalités, la croissance du chômage et l'exigence de rentabilité que leur impose les entreprises. Ils sont également confrontés à une dure réalité, celle d'être réduit à une marchandise, une ressource que l'on peut échanger. Selon Isabelle Ferreras, « il importe de mettre fin à l'instrumentalisation du vivant, humain et non humain, c'est-à-dire d'abolir la possibilité qu'il soit traité comme une marchandise échangée sur un marché » (Ferrerias, Battilana, & Méda, 2020, p.41).

L'objectif du mémoire est d'analyser le gouvernement des entreprises afin de comprendre comment leur démocratisation pourrait être un levier favorisant la transition économique. Plus particulièrement, en plaçant les travailleurs sous la théorie des parties constituantes, nous étudierons comment les intégrer au sein du gouvernement d'entreprises. Trois concepts clés doivent être défini afin de bien saisir cet enjeu : la transition, le gouvernement d'entreprise et l'entreprise démocratique. Tim Jackson (2017) invite au questionnement de la prospérité dans un monde soumis à des limites environnementales et sociales. Selon lui, il est nécessaire de remettre en cause notre conception du développement basé sur la croissance. Il définit donc la transition comme la prospérité partagée et durable, c'est-à-dire un modèle de développement économique qui rencontre les limites planétaires et sociales. Quant au deuxième concept-clé, le gouvernement d'entreprise, tel que le définit Isabelle Ferreras (2017), est l'endroit où se prennent les décisions stratégiques et où se décide la finalité de l'entreprise. Dans ce mémoire, le mot « gouvernance » sera utilisé comme synonyme du gouvernement d'entreprise. Enfin, l'entreprise démocratique est définie par Isabelle Ferreras (2017), comme reflétant un partage politique entre les investisseurs en capital et les investisseurs en travail. Notre hypothèse explore donc l'idée que les entreprises gouvernées d'une manière démocratique favoriseraient la transition économique.

Pour répondre au mieux à cette hypothèse, une discussion sera mise en place entre les différents auteurs de l'ensemble des sciences sociales. En effet, les écrits d'économistes seront étudiés mais ce mémoire ambitionne également de s'ouvrir aux autres disciplines afin de développer une vision globale et pluridisciplinaire de la problématique soulevée. Cela permettra d'en comprendre tous les tenants et aboutissants. Ferreras, sociologue et politologue, est l'autrice de référence de ce mémoire. De nombreux liens seront faits avec ses travaux concernant la théorie politique de l'entreprise ainsi que ses recherches sur le bicamérisme économique. Les enjeux écologiques et sociaux de ce siècle seront analysés sur base des écrits des auteurs suivants : Piketty, Cassiers, Guivarch, Battilana, Geels ou encore Schot. La théorie des parties constituantes sera développée à l'aide du rapport pour l'OIT de Clerc. Les concepts de la gouvernance partagée et démocratique seront développés notamment par les écrits de Gourevitch, Servan-Screiber et Page. Concernant l'économie sociale, nous nous baserons principalement sur les écrits de Mertens et De Bolster, tandis que la théorie concernant l'auto-organisation sera principalement développée selon les travaux de Laloux et Robertson.

La première partie de cette analyse débutera par un bref état des lieux de la situation actuelle. L'objectif premier étant de dresser les motivations de notre sujet d'étude, à savoir, la démocratisation des entreprises. Dans le premier point d'intérêt de cette première partie nous aborderons les limites écologiques et sociales de notre modèle de société. Ensuite nous nous intéresserons aux conditions favorables à une transformation de ce modèle. Pour cela nous nous intéresserons à la théorie des entrepreneurs institutionnels de Julie Battilana et ses collègues (2009) ainsi qu'à la théorie des perspectives multiniveaux inspirée par Rip et Kemp (1998) puis développée par Frank Geels (2006 ; 2012) et d'autres. Ces théories permettront de comprendre en quoi la situation, abordée précédemment, est favorable à une transformation de notre modèle de société. Le troisième point d'intérêt de cette première partie retracera les différentes étapes de la transformation de nos sociétés et des organisations. Nous nous intéresserons à l'histoire de

la démocratie et du capitalisme. Du despotisme à la démocratie, de la sphère privée à la sphère publique. Pourquoi les sociétés et les entreprises ont-elles choisi un chemin différent ? Ces deux « idéologies sont-elles incompatibles ? Une chose est sûre, « être un citoyen et un employé aujourd'hui nous amène à une grande contradiction entre la culture démocratique de notre temps et la réalité de notre expérience de travail » (Ferrerias, 2017).

La deuxième partie de cette analyse cherchera à connaître les raisons pour lesquelles les entreprises capitalistes fonctionnent ainsi et nous développerons les raisons pour lesquelles cette économie capitaliste est illégitime, non raisonnable et non intelligente. En effet, une entreprise est composée d'investisseurs en capital et d'investisseurs en travail. Seulement, et nous le verrons en détail, les travailleurs n'ont jamais été reconnus comme étant une partie constituante de l'entreprise, ils ne sont donc pas pris en compte dans les décisions managériales de l'entreprise. Or, les travailleurs, investissant bien plus qu'une ressource, ne peuvent pas être réduits à une marchandise (Ferrerias, 2017). « L'expérience de travail est un investissement dans le sens où le travailleur investit sa personne, son intelligence dans sa fonction, ses émotions et le soin qu'il accorde à ses collègues ou à autrui au travers de la mission qui lui est confiée » (Ferrerias, Battilana, & Méda, 2020).

Dans cette deuxième partie, nous développerons ainsi un premier point dans lequel nous étudierons les entreprises capitalistes afin de comprendre leur mode de fonctionnement et de gouvernance. Le deuxième point d'intérêt de cette deuxième partie concernera la théorie économique des entreprises. A cette fin, nous nous intéresserons à la définition d'une entreprise donnée par la théorie économique des entreprises ainsi que celle présentée par Marx. Ces deux approches seront critiquées en développant, dans un troisième point, la théorie politique des entreprises. Après avoir défini l'entreprise comme une entité politique, nous pourrions élaborer des réponses aux problèmes amenés par l'incohérence apportée par l'unique prise en compte des apporteurs de capitaux et de la rationalité instrumentale qui les caractérise. Le gouvernement de l'entreprise doit être fondé sur les deux notions de rationalités qui l'animent, et représenter ses deux parties constituantes.

La troisième et dernière partie de cette analyse se concentrera sur la mise en place de la démocratisation des entreprises. Malgré les défis que représentent de tels changements, certaines entreprises ont déjà démontré la crédibilité d'une telle voie et proposent des alternatives concrètes. Après avoir défini les termes théoriques nécessaires à la compréhension des enjeux de la démocratisation tels que : "la gouvernance partagée", "la gouvernance démocratique", "la diversité" et "l'intelligence collective", nous nous concentrerons sur trois propositions qui ont retenu notre attention.

La première proposition concerne les entreprises sociales dont l'une des aspirations est de démontrer un pouvoir de décision démocratique non basé sur la seule détention de capital. La deuxième proposition est celle d'Isabelle Ferrerias qui propose de passer d'un système unicaméral où la gestion de l'entreprise repose uniquement sur les apporteurs de capitaux à un système bicaméral où les investisseurs de travail seront reconnus comme partie constituante de

l'entreprise et pourront s'exprimer à travers des organes adéquats. La troisième proposition aborde l'auto-organisation, un modèle qui permet aux entreprises de fonctionner sans structure pyramidale, en s'appuyant sur la co-responsabilisation des acteurs et en mettant le pouvoir de l'intelligence collective au service du succès d'objectifs communs.

PARTIE I : ENJEUX ÉCOLOGIQUES ET SOCIAUX DE CE SIÈCLE

La première partie de ce travail a pour objectif de contextualiser la situation actuelle. En effet, cette analyse cherche à démontrer l'intérêt de la démocratisation des entreprises, il est alors essentiel de s'intéresser aux raisons du besoin de changement de paradigme.

Nous commencerons par un bref état des lieux de la situation actuelle quant aux limites écologiques et sociales de notre société, ce qui permettra de mettre en lumière les défis et les motivations auxquels nous faisons face. Une fois les motivations saisies, nous nous intéresserons à la notion d'entrepreneur institutionnel et à la théorie de la perspective multiniveaux qui détailleront en quoi la crise que nous traversons crée les conditions favorables pour transformer en profondeur notre modèle de société. Le dernier point d'intérêt portera sur l'évolution historique de la démocratie et du capitalisme afin de comprendre d'où on vient et en quoi les conditions de l'époque sont différentes de l'environnement dans lequel notre société évolue aujourd'hui.

1.1 Limites écologiques et sociales de notre modèle de société

Du réchauffement climatique aux inégalités sociales en passant par, et pour n'en citer que quelques-uns, le non-respect des droits de l'Homme, les pandémies et la faim dans le monde, les défis sont colossaux pour le 21^e siècle. La croissance démographique sans précédent que nous connaissons actuellement complique d'autant plus les choses.

Nous nous concentrerons ici sur trois défis majeurs, jugés pertinents pour aborder la nécessité d'une démocratisation des entreprises : l'équité, les contraintes écologiques et la satisfaction de la vie.

1.1.1 L'équité

« Seuls huit hommes détiennent autant de richesses que la moitié la plus pauvre de la population mondiale » (Oxfam France, 2017).

Lorsque nous abordons les inégalités économiques, nous faisons référence aux inégalités de revenus. Selon Thomas Piketty (2013, p.42), économiste reconnu et spécialiste des inégalités économiques, « le revenu comprend toujours deux composantes, d'une part les revenus du travail (salaires, traitements, primes, bonus, revenus du travail non salarié, etc., et autres revenus rémunérant le travail, quelle que soit leur forme juridique précise), et d'autre part les revenus du capital (loyers, dividendes, intérêts, bénéfices, plus - values, royalties, etc., et autres revenus obtenus du simple fait de la détention d'un capital terrien, immobilier, financier, industriel, etc., quelle que soit là aussi leur forme légale) ».

Dans un premier temps, l'analyse des inégalités a été marquée par l'opposition entre des revenus de capital très inégalement répartis et des revenus du travail supposés homogènes. La source fondamentale de l'inégalité était donc vue comme causée par l'inégale répartition de la propriété du capital. L'inégalité était ainsi décrite comme une opposition entre ceux qui possèdent le capital,

c'est-à-dire les moyens de production, et qui en perçoivent donc les revenus, et ceux qui n'en possèdent pas, et qui doivent donc se contenter des revenus de leur travail.

Cela dit, dans son ouvrage « l'économie des inégalités », Thomas Piketty (2015) établit que la plus grande partie des inégalités de revenu s'explique aujourd'hui, et sans doute depuis très longtemps, par l'inégalité des revenus du travail eux-mêmes. Selon lui, si l'on souhaite comprendre l'inégalité telle qu'elle existe, et la redistribution telle qu'elle pourrait exister, il faut donc abandonner l'idée d'un monde où le travail était supposé homogène et où seule dominait l'inégalité capital/travail.

Selon les statistiques sur les revenus du travail et les inégalités de l'Organisation Internationale du Travail (2019, p.2), la part des revenus du travail dans le monde était de 51,4 % en 2017, ce qui revient à dire que 48,6 % des revenus totaux ont été gagnés par les propriétaires de capitaux. À cette mesure clé de l'inégalité, nous pouvons rajouter le fait que les revenus du travail sont distribués de manière très inégale : si les 10 % les plus riches gagnent 48,9 % de la totalité des revenus du travail, les 50 % les plus pauvres n'en gagnent que 6,4 %.

Le graphique ci-dessous nous permet de saisir l'évolution de l'inégalité des revenus totaux aux États-Unis. Il représente « la trajectoire suivie par la part du décile supérieur de la hiérarchie des revenus dans le revenu national américain au cours de la période 1910-2010 » (Piketty, 2013). En d'autres mots, le graphique représente l'évolution de la part de la richesse du pays détenue par les 10 % les plus riches. Si la part de ce décile augmente, les Américains ayant les revenus les plus élevés possèdent une partie plus importante de la totalité du revenu national américain, les inégalités augmentent alors. Depuis les années 1970-1980, nous retrouvons une forte hausse des inégalités si bien que dans les années 2000-2010, la part du décile supérieur a atteint entre 45 et 50 % du revenu national (Piketty, 2013, p. 52).



Lecture : la part du décile supérieur dans le revenu national américain est passée de 45-50 % dans les années 1910-1920 à moins de 35 % dans les années 1950 (il s'agit de la baisse mesurée par Kuznets); puis elle est remontée de moins de 35 % dans les années 1970 à 45-50 % dans les années 2000-2010. Sources et séries : voir piketty.pse.ens.fr/capital21c.

Figure 1 : L'inégalité des revenus aux États-Unis, 1910-2010. Piketty, 2013

Selon Thomas Piketty (*ibid.*), « cette évolution spectaculaire correspond pour une large part à l’explosion sans précédent des très hauts revenus du travail, et elle reflète avant tout un phénomène de sécession des cadres dirigeants des grandes entreprises ». En effet, l’explication la plus plausible selon lui est que « ces cadres dirigeants sont dans une large mesure en capacité de fixer leur propre rémunération, parfois sans aucune retenue, et souvent sans relation claire avec leur productivité individuelle, au demeurant très difficile à estimer au sein d’organisations de grande taille ». Bien que cette évolution s’observe surtout aux États-Unis et que la tendance est à ce jour plus limitée dans les autres pays riches, nous y observons sensiblement le même phénomène (Piketty, 2013).

1.1.2 Les contraintes écologiques

“Adults keep saying: ‘We owe it to the young people to give them hope.’ But I don’t want your hope. I don’t want you to be hopeful. I want you to panic. I want you to feel the fear I feel every day. And then I want you to act. I want you to act as you would in a crisis. I want you to act as if our house is on fire. Because it is”
(Greta Thunberg).

Le changement climatique est en cours et il n’épargnera personne en s’intensifiant au cours des prochaines décennies. « Dans certaines régions, les phénomènes météorologiques extrêmes et les précipitations sont de plus en plus fréquents, tandis que d’autres sont confrontées à des vagues de chaleur et des sécheresses de plus en plus extrêmes » (Commission européenne, s.d.).

Les activités humaines telles que l’utilisation de combustibles fossiles, l’exploitation des forêts tropicales et l’élevage du bétail exercent une influence croissante sur le climat et la température de la terre. Ces activités libèrent d’énormes quantités de gaz à effet de serre (GES), qui viennent s’ajouter à celles naturellement présentes dans l’atmosphère, renforçant ainsi l’effet de serre et le réchauffement de la planète (Commission européenne, s.d.).

Le Groupe d’experts intergouvernemental sur l’évolution du climat (Giec)¹ confirme le besoin de prendre des mesures urgentes et ambitieuses pour réduire les émissions de GES et accroître la résilience aux changements climatiques (Pörtner, et al., 2019). Selon le site de la Commission européenne, les plus grands climatologues mondiaux « considèrent qu’une augmentation de 2 °C par rapport à la température de la période préindustrielle est le seuil au-delà duquel le risque d’assister à des changements climatiques dangereux, voire catastrophiques, est beaucoup plus élevé » (Commission européenne, s.d.). La planète a déjà subi une augmentation moyenne de 0,85 °C par rapport à la fin du XIXe siècle (Commission européenne, s.d.).

¹ « Le Giec produit, à intervalles réguliers (5 à 7 ans), des rapports d’évaluation de l’état des connaissances relatives au changement climatique. Les publications du Giec constituent le principal apport scientifique alimentant les négociations internationales sur le climat qui se déroulent sous l’égide de la Convention Cadre des Nations Unies sur les Changements Climatiques et du Protocole de Kyoto » (Rapports du Giec, s.d.).

1.1.3 La satisfaction de la vie

« La clé de la prospérité économique, c'est la création d'une insatisfaction organisée » (Charles Kettering, 1920).

Selon Isabelle Cassiers et Catherine Delain (2006), une large partie de la littérature économique contemporaine laisse entendre que le bien-être croît avec le revenu réel, tant pour les individus que pour les nations. Cependant, l'OCDE acte les multiples raisons pour lesquelles le revenu réel n'offre qu'une approche très biaisée du bien-être (Cassiers & Delain, 2006).

Les graphiques suivants (*ibidem*, p. 3) sont interpellants : si depuis la Deuxième Guerre mondiale les pays occidentaux ont connu une forte croissance économique, la satisfaction de la vie, quant à elle, stagne. Comment expliquer le constat qu'une augmentation soutenue du PIB pendant près de cinquante ans n'a pas augmenté « l'évaluation subjective de la satisfaction de la vie ? »

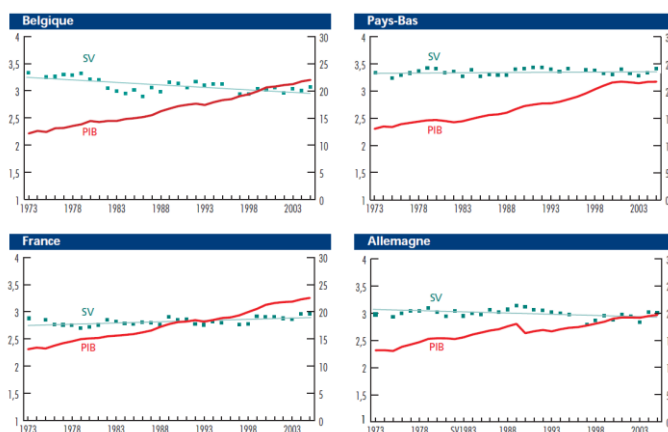


Figure 2 : PIB réel par habitant (en milliers de dollars GK, échelle de droite) et évaluation de satisfaction de vie (SV) moyenne (échelle de gauche). Isabelle Cassiers et Catherine Delain, 2006

Pour calculer la satisfaction de la vie, un échantillon de population a répondu à une unique question « êtes-vous globalement satisfait de la vie que vous menez ? », leur réponse devait alors se situer entre très insatisfait et très satisfait sur une échelle de 1 à 4 (Cassiers & Delain, 2006)².

Deux mécanismes en particulier modifient les normes sur base desquelles l'individu évalue son bien-être. Premièrement, l'effet d'habitude a pour conséquence de revoir à la hausse ses aspirations en termes de revenu et de consommation au fur et à mesure de son enrichissement. En d'autres mots, lorsqu'un individu possède plus, ce dernier sentira le besoin de posséder d'avantages afin d'être satisfait. À titre d'exemple, un revenu de 10 000 € n'entraîne pas les

² « Une remarque méthodologique s'impose : par construction, les deux variables reproduites sur ces graphiques *ne peuvent pas* augmenter dans les mêmes proportions, l'une étant bornée et l'autre pas : le PIB peut augmenter à l'infini, tandis que la satisfaction la plus parfaite est, d'année en année représentée par le chiffre 4. On ne devrait donc pas attendre, pour ces deux variables, des lignes de tendance parallèles. Il n'empêche que la stagnation fréquente, voire la baisse de la satisfaction de vie reste interpellante » (Cassiers & Delain, 2006, p. 5).

mêmes besoins qu'un revenu de 2000 €. Deuxièmement, selon les autrices, les comportements humains et le bien-être s'inscrivent dans un contexte social. En effet, « l'environnement social influence la satisfaction qu'un individu retire de sa richesse, car celle-ci est comparée à celle d'autres membres de la société, notamment ceux dont les caractéristiques socio-économiques sont proches ». S'ensuit alors une course sans fin, car comme le dit le célèbre dicton, « l'herbe est toujours plus verte ailleurs ». Selon elles, « la publicité, la consommation de masse, les classements et la déstratification sociale gonflent les aspirations individuelles et réduisent le bien-être pouvant potentiellement découler d'une richesse accrue » (Cassiers & Delain, 2006, p. 7). Les mécanismes d'habituation et de comparaison sociale sont alors renforcés (*ibidem*).

Toutefois, une nuance à ce propos peut être apportée. Ainsi, comme le font remarquer Cassiers et Delain, « dans la réalité, l'homme n'attribue pas seulement une valeur à la quantité de biens et services qu'il consomme. Il valorise aussi la qualité de son environnement social, politique et naturel. Le sens commun nous fait savoir que de nombreux éléments, non pris en compte dans le PIB, contribuent à la satisfaction de vie » (Cassiers & Delain, 2006, p. 8).

L'augmentation des inégalités, la croissance du chômage et l'exigence de rentabilité sont négativement corrélées à la satisfaction de vie. Les individus, qui sont d'ailleurs de plus en plus sujets à des problèmes de santé d'origine professionnelle (hypertension, stress, anxiété, dépression...) (Légeron, 2008), doivent également faire face à une crise climatique sans précédent. Or, d'après l'Eurobaromètre, 72 % des Européens déclarent que l'état de l'environnement naturel influence leur qualité de vie et 90 % estiment que les décideurs politiques devraient accorder autant d'importance à l'environnement qu'aux politiques économiques et sociales (Cassiers & Delain, 2006, p. 10).

Les crises à multiveaux que nous traversons aujourd'hui, et plus particulièrement la crise sanitaire liée à la pandémie de la covid-19 qui a contraint, en 2020, les habitants du monde entier à réduire drastiquement leurs activités économiques et sociales, impactent toutes les sphères de notre société.

Ainsi, « le sentiment d'appartenir à une société juste, la qualité de son travail et l'insertion sociale, les perspectives d'avenir, la santé, le contentement affectif, le sentiment de sécurité dans sa vie quotidienne, l'environnement politique et institutionnel, ou encore la qualité de l'environnement » sont plus que jamais mis à mal et leurs impacts sur le bien-être individuel et collectif sont susceptibles de devenir de plus en plus importants dans les années et décennies à venir (Cassiers & Delain, 2006, p. 8).

L'Humain est également impacté par sa participation à la vie publique ou politique. Aristote qualifiait d'ailleurs l'homme d'animal politique. « D'une part, le citoyen qui participe au débat politique peut influencer le mode de gestion publique, qui détermine à son tour la quantité et la qualité des services auxquels il accède. Ceci explique peut-être pourquoi le bien-être individuel est plus élevé là où la participation à la vie politique est plus importante » (Frey & Stutzer, 2002 cités par Cassier & Delain, 2006, p. 10).

La croissance n'est donc pas un facteur évident du bien-être et cela pose question sur son but. Comme le disent Isabelle Cassiers et Catherine Delhain, « pourquoi veut-on de la croissance et pour qui ? ».

1.1.4 Des défis interconnectés

Les limites écologiques et sociales de notre modèle de société nous apprennent que les défis sont multiples et interconnectés. Premièrement, l'augmentation de la richesse mondiale ne profite qu'à une part de la population, à savoir aux plus riches, au détriment du reste de la société, notamment des plus pauvres. Cette situation a pour conséquence d'accroître les inégalités et le nombre de personnes en situation de pauvreté. Selon l'ONU (2017), « environ 10 % de la population mondiale vit dans des conditions d'extrême pauvreté et se bat pour satisfaire des besoins élémentaires tels que la santé, l'éducation, l'accès à l'eau potable et à un système sanitaire ». L'augmentation du coefficient de Gini³ au sein de l'OCDE confirme et met en évidence l'augmentation globale des inégalités et de la pauvreté (OCDE, 2016, p.1). Elles montrent bien que, aujourd'hui, malgré des richesses mondiales en augmentation, nous sommes face à des problématiques sociales importantes.

Deuxièmement, en plus des inégalités de revenus, Céline Guivarch et Nicolas Tacobet (2020) affirment que les inégalités sont multidimensionnelles puisqu'elles concernent le patrimoine foncier et financier, l'accès à la santé, à l'éducation, la participation et la prise de décision. Les déséquilibres peuvent également être liés à l'appartenance à une minorité et créent dès lors de l'exclusion à l'accès à l'emploi, au logement, aux services sociaux, etc. Les enjeux environnementaux sont également source d'inégalités, ils « comportent une injustice sociale dès lors que le bien-être et les capacités d'une population particulière sont affectés de manière disproportionnée par ses conditions environnementales d'existence » (Laurent, 2018, p.35). Selon Céline Guivarch et Nicolas Tacobet (2020), certains pays sont plus exposés que d'autres aux changements climatiques et les populations pauvres subissent différemment les impacts des changements climatiques et de la pollution, elles y sont plus vulnérables. De plus, la contribution aux changements climatique est également inégale, les personnes qui participent le plus à la dégradation de l'environnement sont celles qui en subissent le moins les conséquences. Le changement climatique agit donc comme un amplificateur de risques pour les personnes déjà désavantagées : leur capacité d'adaptation, les mécanismes d'assurances ou encore l'accès au soin de santé sont peu existants. De plus, contrairement aux personnes aisées, ils ne pourront pas puiser dans leur patrimoine qui est faible et peu diversifié. À long terme, le risque de tomber dans le piège de la pauvreté s'en retrouve accru.

Les risques sociaux et les risques écologiques sont donc étroitement liés : « les inégalités sociales nourrissent les crises écologiques, les crises écologiques aggravent en retour les inégalités sociales. (...) Nous avons en somme une bonne raison environnementale de réduire nos inégalités sociales et une bonne raison sociale d'atténuer nos crises écologiques » (Laurent, 2018, p.34-35). C'est pourquoi lutter contre le réchauffement climatique est nécessaire, à la fois, pour

³ Le coefficient de Gini varie entre zéro (pas d'inégalité de revenus) et 1 (une personne possède l'entièreté des revenus).

sauvegarder l'environnement, mais aussi pour contenir les inégalités et la pauvreté. Il est également important d'identifier où les efforts doivent être mis en place.

Nous retiendrons ici que les grosses entreprises sont des acteurs considérables dans les émissions de CO₂ ce qui implique qu'elles ont, aujourd'hui, un rôle important à jouer dans la transition vers une prospérité partagée. La volonté de faire croître l'économie indéfiniment à un coût à la fois écologique et social. De plus, cette prospérité impacte le bien-être de travailleurs qui sont poussés à être toujours plus efficaces. Finalement, cette volonté de croissance vient également d'un besoin de plus de richesse et d'accumulation matérielle. Cependant, le bien-être des individus dépend de nombreux facteurs différents du seul revenu. Ces problématiques distinctes, mais étroitement liées, montrent la nécessité d'une transition à la fois sociale et écologique.

1.2. La transformation de notre modèle de société

Ainsi, les éléments exposés dans le premier point d'intérêt de cette première partie concernant les limites écologiques et sociales de notre modèle de société nous permettent d'avancer que, sans changement concret et relativement immédiat, c'est l'humanité dans son ensemble qui court à sa perte. Il est alors pertinent de se demander comment réformer nos sociétés et notamment nos institutions.

Selon Julie Battilana, « la crise que nous traversons crée les conditions favorables pour transformer en profondeur notre modèle de société » (Ferreras, Battilana, & Méda, 2020, p. 13). Dans ce cadre, nous allons nous référer à la notion d'entrepreneurs institutionnels et à la théorie de la perspective multiniveaux. Ces théories permettront de comprendre en quoi l'augmentation des inégalités, la crise climatique et la stagnation de la satisfaction de la vie, abordées précédemment, sont favorables à une transformation de notre modèle de société.

1.2.1 Les entrepreneurs institutionnels

Julie Battilana et ses collègues développent, dans leur texte « *how actors change institutions* », la notion d'entrepreneurs institutionnels. Qu'il s'agisse d'organisations ou d'individus, les entrepreneurs institutionnels sont des agents qui initient et participent activement à la mise en œuvre des changements qui divergent des institutions existantes. L'entrepreneur institutionnel est identifié comme tel indépendamment du fait que l'intention initiale était de modifier l'environnement institutionnel et que les changements ont été mis en œuvre avec succès (Battilana, Boxenbaum, & Leca, 2009).

Deux facteurs permettent l'émergence de l'entrepreneuriat institutionnel : les caractéristiques du terrain et la position sociale des acteurs.

1.2.1.1 *Les caractéristiques du terrain*

Dans les caractéristiques du terrain (domaine) propice à l'émergence de l'entrepreneuriat institutionnel, nous retrouvons les crises, le degré d'hétérogénéité et le degré d'institutionnalisation.

a. Secousses et crises

Cette première forme de condition de terrain comprend les bouleversements sociaux, les perturbations technologiques, la discontinuité de la concurrence et les changements réglementaires qui pourraient perturber le consensus socialement construit sur le terrain et inviter à l'introduction de nouvelles idées (*ibidem*).

b. Degré d'hétérogénéité

Le degré d'hétérogénéité correspond à la variation des caractéristiques des différents arrangements institutionnels (*ibidem*). L'hétérogénéité produit une situation instable dans un système donné, susceptible de donner lieu à des incompatibilités institutionnelles qui deviennent une source de contradiction interne. Les acteurs exposés à des dispositions institutionnelles contradictoires sont donc moins susceptibles de considérer les dispositions existantes comme allant de soi et plus susceptibles de les remettre en question et, éventuellement, de diverger dans leur forme (*ibidem*).

c. Degré d'institutionnalisation

Des degrés d'institutionnalisation plus faibles sont associés à des niveaux plus élevés d'incertitude dans l'ordre institutionnel, ce qui pourrait fournir des opportunités pour une action stratégique (*ibidem*).

Selon Delphine Dulong, la majorité des spécialistes accordent aux institutions un pouvoir contraignant. En effet, selon elle, « l'ordre institutionnel enserré les conduites et les rôles dans un réseau de contraintes et fournit aux individus et aux groupes des modèles d'action ou des lignes de conduite » (Dulong, 2021).

1.2.1.2 La position sociale des acteurs

À côté des différentes caractéristiques de terrain, on remarque que la position sociale des acteurs participe également à l'émergence de l'entrepreneuriat institutionnel. En effet, « face à une série de facteurs sur le terrain qui encouragent l'entrepreneuriat institutionnel, seuls certains acteurs exploiteront l'opportunité de devenir des entrepreneurs institutionnels. Cela suggère que les caractéristiques spécifiques des acteurs pourraient également jouer un rôle favorable à l'entrepreneuriat institutionnel, la position sociale qu'un acteur occupe dans un domaine organisationnel étant particulièrement importante » (Dulong, 2021). Ainsi, « le statut de l'organisation dans laquelle un acteur individuel est intégré ainsi que sa position hiérarchique et la position de son réseau informel au sein d'une organisation sont susceptibles d'influencer non seulement indépendamment, mais aussi conjointement, la probabilité qu'un acteur donné s'engage dans l'entrepreneuriat institutionnel » (*ibidem*). L'autorité formelle et le capital social de l'entrepreneur institutionnel jouent donc un rôle clé pour l'aider à convaincre d'autres acteurs d'endosser et de soutenir la mise en œuvre d'une vision de changement divergente (*ibidem*).

Mettre en place des changements se révèle être un véritable défi et cela nécessite une maîtrise de haut niveau, surtout si ce changement a pour objectif de rompre avec les institutions existantes. Ceux à qui profitent les institutions existantes se présentent presque toujours pour défendre les croyances et les pratiques existantes, ils représentent alors une première opposition politique (*ibidem*). Il est nécessaire de pouvoir justifier les changements apportés aux pratiques

considérées comme acquises afin de permettre une meilleure compréhension, et donc adhésion, d'un public plus large, malgré le lot d'innovations que cela engendre (*ibidem*).

1.2.1.3 Émergence de l'entrepreneuriat institutionnel : les conditions sont-elles réunies ?

Les facteurs qui permettent l'émergence de l'entrepreneuriat institutionnel semblent donc réunis.

Premièrement, les crises que nous traversons créent une grande instabilité dans toutes les sphères de notre société, elles perturbent et remettent en cause le consensus socialement construit de l'intégrité de notre société. Cette situation de crise va en se détériorant et constitue donc une condition favorable au changement.

De plus, un mécontentement s'installe dans notre société. Selon Isabelle Cassiers et Catherine Delain (2006), le taux de confiance dans les pouvoirs publics a chuté au cours des dernières décennies. Ces tendances se retrouvent dans de nombreux autres pays développés, dont la Belgique. « En 1993, seuls 43 % des Européens témoignaient de la confiance à leur gouvernement national et 52 % à leur parlement national. On notera également que la proportion d'Européens se déclarant satisfaits de la démocratie dans leur pays oscille entre 40 et 50 % » (Cassiers & Delain, 2006, p. 10). De plus, ce phénomène ne s'arrête pas aux frontières des démocraties européennes, au contraire. Récemment, « au Chili, au Liban, en Irak, en Égypte, en Algérie, à Hong Kong, au Soudan, en Équateur, à Haïti, en Bolivie, au Venezuela, en Guinée, à Barcelone et en France, des vagues de révolte et des protestations populaires de grande ampleur se sont déversées dans les rues des capitales et des grandes villes. L'année 2019 aura été marquée par une accélération et une multiplication des conflits sociaux et politiques, souvent sans précédent dans les pays concernés » (Diffalah & Morice, 2019).

L'ensemble de ces chiffres reflète donc un sentiment d'insécurité et de méfiance à l'égard des dirigeants politiques et cela participe à la crise de la démocratie. Les dénominateurs communs de ces conflits sont la dénonciation de l'accroissement des inégalités et la remise en cause des représentations parlementaires et des pouvoirs en place. Par ailleurs, « cette attente de renouvellement politique est particulièrement criante chez les jeunes, d'ordinaire aux avant-postes des manifestations » (*ibidem*).

Ces démonstrations citoyennes sont l'exemple du haut degré d'incertitude des institutions, qui « pourrait offrir des possibilités d'action stratégique » (Battilana, Boxenbaum, & Leca, 2009, p.75). De plus nous pourrions nous attendre à des changements en chaîne et rapides, les uns influençant les autres en générant des conditions de terrain qui favorisent les opportunités (*ibidem*).

1.2.2 La perspective multiniveaux

La perspective multiniveaux est un des cadres d'analyse les plus utilisés pour analyser le potentiel de transformation des initiatives. Son objectif est d'étudier, pour chaque secteur, les possibilités de transformation des régimes dominants (Périlleux, 2020).

Selon la théorie de la perspective multiniveaux et comme vous pouvez le voir sur le graphique ci-dessous, la transition est un processus non linéaire résultant d'interactions entre trois niveaux dynamiques tels que le régime sociotechnique, le paysage sociotechnique et les niches d'innovation (*ibidem*). Une brève description de ces trois niveaux sera présentée.

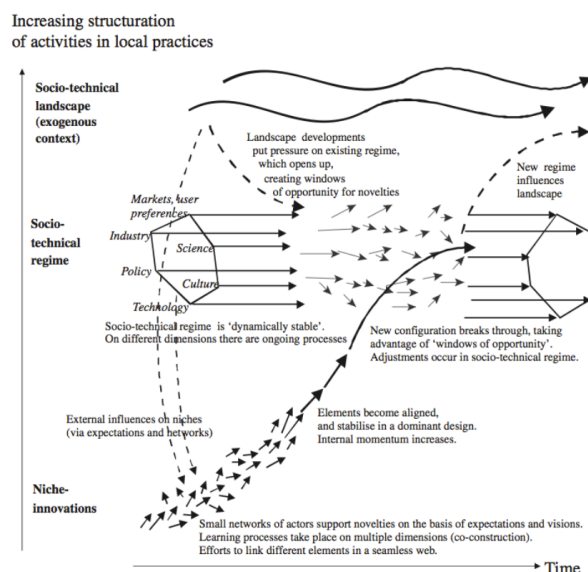


Figure 3 : La perspective multiniveaux. Geels and Schot, 2007

1.2.2.1 Le régime sociotechnique

Selon Frank W. Geels (2006), trois éléments clés font partie du régime sociotechnique : les éléments matériels et techniques ; les réseaux d'acteurs et de groupes sociaux ; et l'ensemble de règles, de normes, d'institutions formelles et informelles. L'alignement robuste de ces trois éléments verrouille le régime et empêche son changement. Les différents acteurs du régime forment des réseaux de relations qui se reproduisent au travers d'un ensemble de règles. Ainsi, «les règles des régimes sociotechniques expliquent la stabilité et le verrouillage des systèmes sociotechniques » (Geels et Schot, 2010 cités par Audet, 2015). Selon Loorbach (2007), les éléments du régime peuvent aussi représenter une rigidité qui représente un obstacle aux innovations et régissent les systèmes. Ils guident le comportement des individus et la prise de décision.

Selon René Audet (2015, p. 81), « le régime sociotechnique est le niveau central, car c'est lui qui fera l'objet de transitions sous la pression venant d'un niveau supérieur, le paysage sociotechnique et d'un niveau inférieur, la niche d'innovation radicale ».

1.2.2.2 Le paysage sociotechnique

Le paysage sociotechnique représente l'environnement exogène. Nous y retrouvons le contexte politique, économique, institutionnel, social et culturel. Son évolution est généralement stable, lente et peu influencée par les niches et le régime. C'est le paysage sociotechnique qui affecte le développement des régimes sociotechniques et des niches d'innovation en orientant les changements qui s'y produisent.

La théorie de la perception multiniveaux nous apprend qu'il existe deux types d'interactions entre le régime sociotechnique et le paysage sociotechnique : la relation peut être renforçante ou perturbatrice. Dans le cas où la relation est perturbatrice, certains éléments exercent une pression sur le régime et cela ouvre une fenêtre d'opportunité pour l'émergence des niches. C'est

notamment cette émergence qui permettra la modification de notre modèle de société (Périlleux, 2020).

1.2.2.3 Les niches d'innovation

Les niches d'innovation apparaissent lorsque le paysage sociotechnique exerce une pression sur le régime sociotechnique, ce qui crée des fenêtres d'opportunité. Ces niches sont protégées des pressions du marché et permettent aux réseaux sociaux appuyant l'innovation de se construire (Genus & Coles, 2008).

Les niches d'innovation sont composées des trois mêmes éléments que le régime sociotechnique, à savoir, les éléments matériels et techniques ; les réseaux d'acteurs et de groupes sociaux ; et l'ensemble de règles, de normes, d'institutions formelles et informelles. Ces éléments doivent différer de ceux du régime, ils sont moins stables et moins développés (Périlleux, 2020).

Pour influencer le régime, les niches peuvent : prendre de l'ampleur, se multiplier et/ou se traduire (le régime adopte alors certaines pratiques de la niche) (*ibidem*).

1.2.2.4 Les dynamiques d'interactions entre les facteurs de la perspective multiniveaux

Selon la théorie de la perspective multiniveaux, les transitions viennent des interactions entre ces trois structures de la société. Bien qu'il s'agisse d'une approche non déterministe, non linéaire, nous observons que :

- 1) Des changements dans le paysage créent des pressions sur le régime
- 2) La déstabilisation du régime crée des fenêtres d'opportunités pour les niches d'innovation
- 3) Les niches d'innovation construisent des alternatives au régime dominant et exercent une pression sur ce dernier (voir le remplacement).

Selon le degré de maturité des innovations et alternatives au moment où s'ouvre une fenêtre d'opportunité et selon la nature des interactions entre niches et régime dominant, nous trouverons différents types de niches (Périlleux, 2020). Pour modifier en profondeur notre modèle de société, le régime, il faut que la pression du paysage sociotechnique soit suffisamment forte et que les niches soient développées et en compétition avec le régime (*ibidem*).

Selon Johan Schot (2020), « le changement commence dans les niches qui protègent les acteurs contre le comportement des acteurs dominants du système, et contre de nombreuses tendances au niveau du paysage qui sont alignées sur les règles utilisées pour faire fonctionner les systèmes ». Au sein de ces niches, les acteurs s'engagent dans un processus d'apprentissage, de mise en réseau et d'élaboration d'une vision. Selon lui, « c'est dans ce processus d'alignement des niches et des systèmes qu'une transition s'approfondit, car les niches et les systèmes commencent à fonctionner selon un ensemble de règles similaires ». De plus, « le changement ne s'opère pas uniquement par le développement de niches, il nécessite également une déstabilisation des systèmes dominants ; cela peut se produire en raison de la menace d'un nouveau concurrent, mais plus souvent les systèmes eux-mêmes sont vidés de leur substance parce que les acteurs qui les soutiennent commencent à remettre en question la capacité des systèmes à résoudre les problèmes tels qu'ils apparaissent dans le paysage, et sont exprimés par une série d'acteurs,

souvent par des mouvements sociaux en premier lieu » (Kivimaa & Kern 2016 cités par Schot, 2020, p.20).

1.2.2.5 Interprétation de la théorie de la perspective multiniveaux à notre modèle de société : les conditions sont-elles réunies ?

La théorie de la perspective multiniveaux nous apprend que la transformation de notre modèle de société dépend des interactions entre trois niveaux dynamiques : le paysage, le régime et les niches.

Selon Johan Schot (2020), notre paysage moderne se compose de nombreuses tendances : « l'urbanisation, le changement climatique, la montée des inégalités, l'individualisation, la transformation numérique, l'hyper-modernité et la mondialisation ». Ces tendances exercent des pressions sur notre vie et peuvent également provoquer des chocs. Elles résultent des choix profonds que nous avons faits lors de la conception de ce monde. En effet, notre paysage actuel est « un paysage socio-technique dans lequel la nature a été transformée par l'homme, et ce, d'une manière sans précédent ». Selon Johan Schot (2020, p.19), « nous devons maintenant vivre avec les conséquences écologiques, comme les crises du climat et de la biodiversité, et les conséquences sociales, comme la distribution inégale de l'abondance ».

Depuis la révolution industrielle, de nouveaux systèmes sociotechniques sont optimisés pour satisfaire des besoins fondamentaux : énergie, mobilité, soins de santé, eau, communication, alimentation, logement. Cependant, dans ces systèmes sociotechniques on retrouve par exemple « l'utilisation de combustibles fossiles, la production linéaire utilisant la nature comme un puits gratuit, la productivité du travail au lieu de la productivité de la terre ou des ressources, la production mondialisée et industrielle, la production de masse et la consommation de masse » (*ibidem*).

Nous avons également vu que les directions que prennent les transitions sont « le résultat de l'adoption de métarègles par un large éventail d'acteurs, des entreprises aux gouvernements, en passant par les citoyens, les consommateurs et les mouvements sociaux, qui utilisent ces règles pour créer, maintenir et améliorer les systèmes d'énergie, d'eau, de mobilité, de logement, d'alimentation et autres » (*ibidem*).

Une transition profonde peut donc être définie comme une série de transformations fondamentales connectées par un large éventail de systèmes sociotechniques dans un ensemble de directions similaires.

Selon Johan Schot, nous sommes actuellement à la cinquième vague de transition de notre société (voir figure 4). Cette cinquième vague est accompagnée d'une remise en question de nombreux systèmes en raison des conséquences écologiques et sociales qu'ils ont générées. Cette remise en question des pratiques et des systèmes dominants est accompagnée de métarègles qui se développent dans des niches. Nous pouvons par exemple citer « la production alimentaire biologique et localisée, la rénovation des maisons, les énergies renouvelables, les nouvelles formes d'approvisionnement en eau qui réduisent les besoins en eau douce, l'accent mis sur la prévention et les changements de mode de vie dans les soins médicaux » (*ibidem*, p.20).

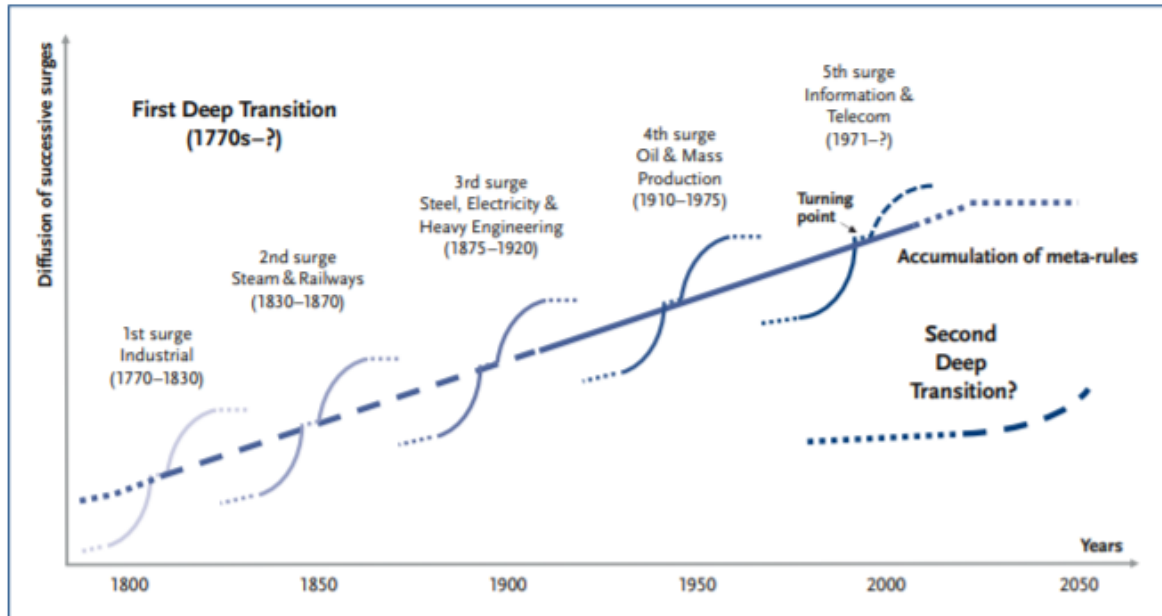


Figure 4 : Première et deuxième transition profonde (figure de Laur Kanger). Johan Schot, 2020

La transition peut prendre différentes directions. La première possibilité est que les niches soient intégrées au régime, ne créant pas de changement d'orientation majeure et considérant les questions environnementales et sociales comme des moteurs secondaires. Une autre possibilité est que « les acteurs investissent dans la construction de la deuxième transition profonde, les niches devenant le levier de la création d'une nouvelle voie de développement qui s'écarte de la société moderne industrielle telle que nous la connaissons aujourd'hui. Cette voie place le double défi écologique et social au cœur du paradigme du développement. La croissance et le progrès seront mesurés de manière totalement nouvelle » (*ibidem*, p.21).

Selon Johan Schot, « il ne s'agit pas d'un choix binaire, les deux peuvent se produire simultanément, et les mélanges sont concevables, mais à un moment donné, l'un d'eux deviendra la voie de développement dominante. La question fondamentale est de savoir quand cela se produira » (*ibidem*).

1.2.3 Les conditions sont-elles réunies pour transformer notre modèle de société ?

La théorie concernant la notion des entrepreneurs institutionnels et la théorie de la perspective multiniveaux nous permettent de justifier que les conditions liées aux crises que nous traversons sont favorables à la transformation de notre modèle de société.

La première théorie rassemblait les facteurs permettant l'émergence de changements institutionnels par des acteurs nommés « entrepreneurs institutionnels », la seconde détaillait les relations entre trois niveaux dynamiques qui permettent d'analyser les possibilités de transformation des régimes dominants.

Selon ces deux théories, la crise multidimensionnelle à laquelle notre société est confrontée fragilise les acquis de notre société et remet en cause les consensus socialement construits. L'instabilité que cela amène est synonyme de changements, car elle permet aux entrepreneurs

institutionnels d'initier des transformations (alternatives aux institutions) et aux niches d'intégrer aux régimes sociotechniques de nouveaux réseaux d'acteurs, de technologie et de règles qui étaient auparavant considérés comme trop radicaux.

La crise que nous traversons et plus particulièrement la pandémie du Covid-19 clarifie une fois de plus « la nécessité d'une transition profonde afin d'éviter de nouveaux blocages régionaux et mondiaux résultant de futures crises sociales et écologiques dans les décennies à venir, sans parler des perspectives de nouvelles guerres qui pourraient être provoquées » (Johnstone & MacLeish 2020 cités par Schot, 2020, p.21).

1.3 Perspective historique : évolution du capitalisme et de la démocratie

Cette troisième partie nous permettra de retracer les différentes étapes de la transformation de nos sociétés et des organisations, du despotisme à la démocratie, de la sphère privée à la sphère publique. Pourquoi les sociétés et les entreprises ont-elles choisi un chemin différent ? Ces deux idéologies sont-elles incompatibles ?

Une chose est sûre, « être un citoyen et un employé aujourd'hui nous amène à une grande contradiction entre la culture démocratique de notre temps et la réalité de notre expérience de travail » (Ferreras, 2017, p. 1).

Selon Isabelle Ferreras, nous pouvons considérer trois périodes historiques majeures en ce qui concerne la transition du travail de la sphère privée à la sphère publique. Cette transition, Cohen et Rogers la nomment « démocratie capitaliste », elle représente le départ progressif du travail qui se faisait à domicile vers la sphère publique (Cohen & Rogers, 1983 cités par Ferreras, 2017).

La première période de transition est la révolution industrielle qui peut être comprise comme un ensemble de phénomènes qui ont accompagné, à partir du XVIII^e siècle, la transformation du monde moderne avec le développement du capitalisme, des techniques de production et des moyens de communication (larousse.fr, s.d.). La seconde concerne la formation de syndicats et de mouvements organisés du travail ayant permis l'élaboration d'une loi du travail. Travail qui devient alors synonyme de citoyenneté. La troisième transition s'est déroulée au XX^e siècle et prend la forme de nombreuses innovations en termes de réforme du travail comme la négociation collective (Ferreras, 2017).

1.3.1 La révolution industrielle

De la fin du Moyen Âge au XVIII^e siècle, la société est largement seigneuriale et presque exclusivement agricole. L'Europe connaît plusieurs phases de croissance démographique et de prospérité économique qui sont toujours entrecoupées par des crises profondes et le taux de mortalité reste élevé (Révolution industrielle, 2021). Durant l'Antiquité et jusqu'à la révolution industrielle en 1830, les ouvriers⁴ étaient soumis aux règles d'un maître, d'un régime domestique et le travail était organisé autour du foyer, c'était une activité domestique (Ferreras, 2017).

⁴ Durant l'Antiquité, la majeure partie du travail productif était effectué par des esclaves ; au Moyen Âge, par des serfs

Les premières associations capitalistes apparaissent dès la Renaissance lorsque la classe marchande établit des relations commerciales en commandant des marchandises aux artisans pour les vendre sur les places de marché des villes naissantes (Révolution industrielle, 2021 ; Ferreras, 2017).

Débutant en Grande-Bretagne dès le XVIII^e siècle, la première révolution industrielle provoque de grands bouleversements économiques et sociaux. Elle apparaît dans un contexte particulier, propice au progrès et où se développe de plus en plus l'esprit capitaliste. C'est ainsi que, jusqu'en 1830, de grandes mutations économiques, techniques et sociales transforment la Grande-Bretagne, avant de s'étendre en Europe et aux États-Unis (Choffat, 2019).

Au cours du XVIII^e siècle, tous les éléments sont réunis pour favoriser l'essor de l'industrie au cœur de la Grande-Bretagne. Premièrement, la population rurale, ruinée par le système d'enclosure⁵, est contrainte d'abandonner les terres agricoles. Cette partie de la population a alors pour seule issue de se rendre dans les centres urbains pour y travailler, formant alors une nouvelle classe sociale, celle du prolétariat. Deuxièmement, les landlords, riches propriétaires qui détiennent désormais les terres agricoles, s'appliquent à améliorer les techniques d'exploitation et lancent le début de ce qui sera nommé la « révolution agricole ». L'augmentation de la production permet alors de subvenir aux besoins d'une population toujours croissante. Puisque les exploitations nécessitent de moins en moins de mains d'œuvres, les travailleurs se tournent vers d'autres secteurs d'activité, tels que l'industrie (*ibidem*).

Le rassemblement des travailleurs dans les espaces communs des usines et des ateliers urbains a marqué la transformation de la dimension physique de l'économie et constitue la première étape de l'émancipation du travail de la sphère privée dite domestique vers la sphère publique. Les usines étant contrôlées unilatéralement par les capitalistes et leurs contremaîtres, c'est également une étape cruciale dans le développement historique du capitalisme (Ferreras, 2017). C'est ainsi que « progressivement, les centres urbains vont se créer et se développer. L'installation des différentes entreprises en un même lieu permet d'améliorer la rentabilité des productions. Les progrès techniques sont toujours renouvelés, augmentant sans cesse le rendement industriel » (Choffat, 2019).

Outre le développement économique, la révolution industrielle cause également de grandes inégalités. La main d'œuvre travaille et vit dans des conditions particulièrement difficiles (Choffat, 2019). Selon Marx, la création de cette nouvelle classe socio-économique était l'une des conditions nécessaires à l'existence du capitalisme en tant que système productif et social (Ferreras, 2017).

Durant la première période d'émancipation du travail de la sphère privée, l'émancipation fut uniquement de nature spatiale et géographique. Le travail se déroule alors dans la sphère publique — dans les usines et ateliers urbains. Toutefois, pour des raisons liées à la lutte contre le despotisme politique, l'activité économique était toujours considérée comme faisant partie de la

⁵ Le mouvement des enclosures désigne la longue mutation du système agraire qui s'est produite en Angleterre au XVI^e et XVII^e siècle. Lors de ce processus, les communs, des landes et pâtures utilisées collectivement par des communautés paysannes, sont divisés et enclos pour l'élevage des bovins par les grands propriétaires (Géoconfluences, 2018) (Géoconfluences, 2018).

sphère privée, sphère qui n'était pas considérée comme affectée par le politique. Le marché était alors libéré de l'influence négative de l'autorité politique, dont le pouvoir arbitraire était, à l'époque, utilisé pour réprimer les aspirations individuelles à la liberté. On peut donc affirmer que « les régimes libéraux issus de la chute ou de la transformation des régimes absolutistes se sont fondés par la suite sur la limitation des pouvoirs de l'État et sur la protection de la sphère privée dans toutes ses dimensions, politiques, économiques et intimes » (Christian & Kott, 2009).

En faisant progresser les idées de citoyenneté et d'individu qui sous-tendent la démocratie moderne, les régimes libéraux ont également découplé la citoyenneté de la vie économique (Ferreras, 2017). Cette séparation a, encore aujourd'hui, des conséquences sur la conception du travail au sein de nos sociétés contemporaines. Nous développerons les conséquences de ce point de vue libéral dans la partie « développement et critique de la théorie économique des entreprises ».

1.3.2 19^e siècle

Nous l'avons vu, la révolution industrielle a fait basculer une société à dominance agraire et artisanale vers une société commerciale et industrielle entraînant notamment l'apparition d'une nouvelle classe sociale. Cette nouvelle classe de prolétaires s'oppose à la bourgeoisie industrielle et propriétaire, à laquelle on attribue le statut de « capitaliste » (Choffat, 2019).

Alors que la sphère publique est en voie de démocratisation, les conditions du prolétariat deviennent effroyables. Le despote économique remplace alors le despote politique (Ferreras, 2017) et « de cette situation naît, à la fin du XIX^e siècle, la question de la condition sociale. C'est d'ailleurs à cette époque que se forment les premiers syndicats » (Choffat, 2019).

Pour faire valoir les droits des travailleurs salariés et leur obtenir des conditions de vie et de travail décentes, les acteurs collectifs s'organisent progressivement sous forme de syndicats (Ferreras, 2017). Après de nombreuses lois, abrogeant d'abord le délit de coalition, limitant ensuite le travail des enfants et imposant, enfin, le respect de règles d'hygiène, de sécurité et la reconnaissance des accidents du travail, un Code du travail voit le jour le 28 décembre 1910 (Bitton, 2015). Le principe d'un droit du travail est désormais acquis.

1.3.3 20^e siècle

À la fin du XIX^e siècle, la pression des violentes luttes ouvrières avait contribué à pousser les nations industrialisées d'Europe occidentale à accorder aux travailleurs le droit à une représentation collective dans la négociation des contrats de travail. La négociation collective a été le fondement sur lequel ces pays, économiquement libéraux, ont progressivement construit un système complexe d'institutions pour le dialogue et la négociation entre les travailleurs et les employeurs. Ces changements ont conduit à une deuxième phase d'émergence du travail hors de la sphère privée (Ferreras, 2017).

Les syndicats sont devenus actifs politiquement, participant à la sphère publique et contribuant à l'évolution de la société. Grâce aux organisations de travailleurs, le travail est devenu un moyen de participer à la sphère publique et à ses orientations futures. En parallèle, le travail a été reconnu

comme contribuant à la cohésion sociale dans les démocraties occidentales et la notion de « citoyenneté sociale » a été développée (Marshall 1950 cité par Ferreras 2017).

Les notions de négociation collective, de liberté contractuelle, marqueront le 20^e siècle. Le droit des salariés d'adhérer à un syndicat par lequel ils peuvent engager des négociations collectives sera reconnu en 1935 par la loi Wagner (Ferreras, 2017).

À la fin de la Seconde Guerre mondiale, l'architecture des économies de marché variait, mais leurs objectifs étaient à peu près les mêmes : structurer les conditions de la négociation collective et garantir le statut du travail dans ce processus par le biais de droits collectifs et d'organes représentatifs.

Le choc de la Seconde Guerre mondiale représente aussi l'occasion d'actualiser le contrat social avec une avancée majeure en matière d'égalité, l'obtention du droit de vote des femmes. En Belgique, le pacte social de 1946 officialise l'idée que la contribution des travailleurs à la productivité doit être compensée par une juste distribution des bénéfices tirés de la productivité (*ibidem*).

Bien que l'idée d'exiger des représentants des salariés était apparue dans l'entre-deux-guerres, il faudra attendre les Lois Auroux de 1982 pour mettre en place des comités d'entreprise⁶ français pour toute entreprise de plus de cinquante salariés. L'esprit de ces lois peut se résumer par les propres termes du ministre du Travail Jean Auroux : « ils sont citoyens dans la cité, les travailleurs doivent être également citoyens dans leur entreprise » (*ibidem*).

Les grandes innovations institutionnelles se sont poursuivies tout au long du XX^e siècle. Le travail a été lentement reconnu comme un moyen d'appartenance à la société et même de citoyenneté, structuré par l'établissement ad hoc du droit du travail. Cette évolution n'était pas inévitable : elle est plutôt le fruit d'un effort considérable de restructuration des dynamiques de pouvoir, fruit d'une lutte sociale, intellectuelle et politique dans les démocraties capitalistes occidentales qui a impliqué la mobilisation des travailleurs par le biais des syndicats et des mouvements syndicaux organisés (*ibidem*).

Les avantages convenus lors des négociations entre les employés et la direction, les comités d'entreprise, les comités de santé et de sécurité au travail et, plus récemment, les comités d'entreprise européens, peuvent tous être compris comme des mouvements progressifs d'éloignement de la sphère privée. Au cours du XX^e siècle, nous sommes passés d'un régime de subordination domestique à un régime responsable des normes de la sphère publique au sein de nos sociétés démocratiques. Au sein de celles-ci, le pouvoir ne peut être arbitraire et, idéalement, ceux qui sont soumis à des normes participent sur un pied d'égalité à la détermination de ces normes (*ibidem*).

⁶ Le comité d'entreprise est, en France (en Belgique, on parle de conseil d'entreprise), l'une des institutions représentatives du personnel au sein d'une entreprise. Elle a été progressivement remplacée par le comité social et économique (CSE) depuis le 1^{er} janvier 2018 et a cessé d'exister légalement le 1^{er} janvier 2020 (Comité d'entreprise, 2020).

1.3.4 21^e siècle

Les conditions historiques et économiques actuelles sont mûres pour que le travail de transition vers la sphère publique soit achevé. La société industrielle cède la place à la société de services, la présence et le rôle des travailleurs dans la sphère publique gagnent en importance.

Selon Michel Christian et Sandrine Kott, « notre tradition historique libérale définit les divers sens du clivage entre public et privé dont nous sommes encore les héritiers. Dans le sens le plus simple, ce qui est public (tel espace, telles ressources, telles informations) désigne tout simplement ce qui est ouvert à tous, disponible pour tous, visible ou su de tous, par opposition à la fermeture, à la limitation ou au secret qui sont d'ordre privé » (Christian & Kott, 2009). Le caractère public du travail impose une réflexion complexe sur ce qu'est le travail et ce qu'il représente pour les travailleurs.

Notre modèle économique a changé radicalement en passant du secteur manufacturier au secteur tertiaire et les pratiques managériales ont évoluées avec lui.

L'économie fondée sur la connaissance et les services nécessite une implication intensive des investisseurs dans la compréhension et la satisfaction des besoins des clients, des utilisateurs, des patients et des consommateurs qu'ils servent. Cela est vrai, quel que soit le lieu où l'investissement en main-d'œuvre est réalisé : dans les écoles, les magasins, les cabinets d'avocats, les cabinets médicaux, les sociétés de conseil, les salles de classe des universités ou les plateformes de collaboration (Ferreras, 2017). Selon Isabelle Ferreras (*ibid.*), nous sommes à l'aube d'une nouvelle phase dans l'histoire de l'expansion du travail dans la sphère publique. Les entreprises cherchent à mobiliser les salariés pour fournir des services efficaces aux clients, mais ce nouveau contexte public crée des tensions au cœur de la société capitaliste et démocratique.

Il faut reconnaître que de plus en plus de modèle de gouvernance ayant pour objectif d'inclure des formes de participation des employés se mettent en place. Néanmoins, ces innovations concernent principalement les décisions opérationnelles et non les décisions stratégiques (Crifo et Rebérioux, 2019).

Un certain nombre d'initiatives récentes ont intégré le concept de citoyenneté telle que la « Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) » ou la « citoyenneté des entreprises ». Elle peut être définie comme étant : « la mise en pratique du développement durable par les entreprises », c'est-à-dire que les entreprises qui la pratiquent vont chercher à avoir impact positif sur la société, à respecter l'environnement tout en étant économiquement viable (Héraud, 2020).

La RSE permet aux entreprises de faire des économies en adoptant des technologies moins consommatrices en énergie ou en pénétrant un nouveau marché. Les entreprises peuvent également en retirer une plus grande légitimité ou réputation (De Bolster, 2019). Ces avantages constituent aussi les limites de cette démarche.

L'adoption de plus de responsabilités est basée sur une vision instrumentale et sur la recherche de la performance économique. Les dirigeants de sociétés recherchent le profit dans une vision à court terme, l'aspect économique domine l'enjeu environnemental ou social, il n'existe donc pas de remise en question profonde du modèle (*ibidem*).

Ces initiatives sont portées vers l'extérieur, c'est-à-dire sur les relations des entreprises avec le monde extérieur. Les mesures prises dans ce cadre concernent par exemple les efforts consentis pour diminuer l'impact environnemental ou pour modifier les hiérarchies traditionnelles et la gestion des ressources humaines. En général, les initiatives de cette dernière catégorie cherchent à traiter les employés comme des co-contributeurs à l'entreprise, afin d'améliorer la motivation et d'accroître la productivité (Ferrerias, 2017).

Ces initiatives, dont l'objectif est d'augmenter la productivité de ses travailleurs, sont critiquées pour être une forme déguisée du Taylorisme notamment par Danièle Linhart (2015, 2017) et Thomas Coutrot (2018). Selon ces deux auteurs, « loin des finalités humanistes affirmées, les marges de liberté accordées seraient motivées par une volonté de perpétuation de visées productivistes destructrices du social et de l'environnement, sous une forme mieux adaptée que le taylorisme à des contextes instables qui exigent plus de flexibilité et de réactivité dans les modes de travail, en laissant les salariés se débrouiller face aux aléas, en particulier sans autoriser de débat sur les moyens alloués ou les finalités ultimes » (Danièle Linhart, 2015, 2017 & Thomas Coutrot, 2018 cités par Grosjean & Carbonnel, 2021).

Cela dit, d'autres initiatives voient le jour avec différentes raisons d'être que ces entreprises dites libérées et vous seront présentées dans la troisième partie de ce mémoire.

1.4 Conclusion

Le premier point d'intérêt de cette première partie s'est intéressé aux limites écologiques et sociales de notre modèle de société. Les informations et analyses qui y sont détaillées nous amènent à défendre que les enjeux essentiels à l'avenir sont de construire une société capable de réduire les inégalités et de maintenir un niveau de réchauffement climatique raisonnable. À cet égard, il est nécessaire de combiner limites planétaires et limites sociales. Olivier de Schutter, rapporteur spécial des Nations unies sur l'extrême pauvreté et les droits de l'homme, affirme qu'il « faut réduire simultanément la pauvreté, les inégalités et les gaz à effet de serre » (Uclouvain, 2020).

S'il est vrai que la logique capitaliste qui domine notre société creuse les inégalités et détruit notre écosystème, il est également vrai que l'ampleur de la crise que nous traversons est aussi source d'opportunité. En effet, le second point d'intérêt de cette première partie nous a démontré que les conditions sont favorables à la construction d'une société plus prospère et durable.

Le troisième point d'intérêt de cette première partie s'est, quant à lui, intéressé à notre sujet d'étude, à savoir le rôle des entreprises dans la transformation de notre modèle de société. Nous y avons retracé les trois périodes de transition du travail de la sphère privée vers la sphère publique. Cette transition nous permettra par la suite de justifier la nécessité d'une démocratisation des entreprises.

La suite de ce mémoire s'intéressera à l'analyse des entreprises pour comprendre où est en la démocratisation des entreprises aujourd'hui. Nous commencerons par découvrir en quoi consiste la gouvernance d'une entreprise capitaliste. Nous nous concentrerons ensuite sur la théorie économique des entreprises, également appelée « la théorie de la firme ». Nous verrons que selon cette théorie, la démocratisation des entreprises n'a pas de sens. C'est pourquoi nous

développerons dans notre troisième point d'intérêt la théorie politique des entreprises qui nous permettra de comprendre les raisons pour lesquelles cette économie capitaliste est illégitime, non raisonnable et non intelligente.

PARTIE II : VERS UNE THÉORIE POLITIQUE DES ENTREPRISES

2.1 La gouvernance d'une entreprise capitaliste

Selon l'économiste Thomas Coutrot (2002), « les conditions de travail et de vie de millions de salariés résultent des modes d'organisation mis en place par les entreprises pour remplir leurs objectifs. L'entreprise capitaliste se consacre à une fonction particulière : mettre en valeur des capitaux dans un environnement particulier caractérisé par la concurrence sur le marché des produits et le marché du travail. L'entreprise est donc soumise à des contraintes spécifiques : produire efficacement, vendre ses produits, attirer et conserver à la fois ses actionnaires et ses salariés. Pour survivre, l'entreprise doit déployer des stratégies souvent complexes, car elle-même est un système complexe » (Coutrot, 2002, p.6).

Avant de nous intéresser au fonctionnement de la gouvernance d'une entreprise capitaliste, il nous faut définir quelques notions essentielles. Tout d'abord, selon Isabelle Ferreras (2017) l'entreprise capitaliste est composée de deux parties constituantes : les investisseurs en capital (les actionnaires) et les investisseurs en travail (les salariés).

Deuxièmement, lorsque l'on aborde la notion de gouvernance il nous faut distinguer le travail de gestion et le travail de gouvernance (le gouvernement) de l'entreprise. Le travail de gestion fait référence à l'organisation journalière d'une entreprise. Il consiste à mettre en pratique la politique générale déterminée par ceux qui s'occupent du gouvernement de l'entreprise. Le travail de gouvernance consiste, quant à lui, à prendre des décisions stratégiques pour fixer les grandes orientations de l'entreprise. Selon Isabelle Ferreras, « la participation au gouvernement implique des décisions sur les fins ainsi que sur les moyens alors que la participation à la gestion consiste simplement à s'impliquer dans la mise en œuvre des moyens nécessaires à la poursuite d'un cadre prédéterminé et préalablement délibéré » (Ferreras, 2017, p. 41).

Notons également que la deuxième partie de ce mémoire, se concentrant sur les travaux d'Isabelle Ferreras, se focalise sur des entreprises suffisamment grandes et complexes pour que la gestion de l'entreprise soit déléguée à des gestionnaires professionnels plutôt qu'à des propriétaires, présents dans le conseil d'administration. L'entreprise est alors dirigée par des professionnels engagés pour leurs connaissances spécifiques en matière de gestion et d'organisation. Ce choix a été fait, car cette séparation entre la propriété des actions et le contrôle effectif de l'entreprise crée une distinction claire concernant l'implication des investisseurs en travail et celle des investisseurs en capital, qui ne participent plus en tant que tel à l'organisation de l'entreprise.

Intéressons-nous maintenant au fonctionnement d'une entreprise capitaliste. Premièrement, comme vous pouvez le voir sur le schéma ci-dessous, l'entreprise capitaliste est composée de trois organes : l'assemblée générale des actionnaires, le conseil d'administration, et le comité exécutif. L'assemblée générale est composée des investisseurs qui élisent le conseil d'administration. Ce dernier joue alors un rôle de représentation des actionnaires. Le conseil d'administration détient le pouvoir législatif et supervise l'exercice du pouvoir exécutif exercé par le comité exécutif. Le comité exécutif est composé du chef d'entreprise, des délégués du personnel et des représentants syndicaux. Créé pour garantir un respect minimal des droits des travailleurs, ce comité est partie prenante d'un nombre important d'informations économiques et financières liées à la vie de

l'entreprise. Il doit également être consulté sur certaines questions telles que l'organisation du travail ou les plans de licenciement. Cela dit, les comités d'entreprise n'ont guère de pouvoir contraignant sur la gestion de l'entreprise et encore moins sur son gouvernement (Ferreras, 2017). Les travailleurs, représentés via les délégués du personnel, ne participent donc pas au gouvernement de l'entreprise. Les décisions auxquelles ils peuvent participer sont fixées par ceux qui ont accès au travail de gouvernance, c'est-à-dire les investisseurs en capital (*ibidem*). Selon Jean Luc Rayne (2011), la hiérarchie rigide et cloisonnée provenant d'une centralisation des structures avec un management pyramidal et technocratique, rend impossible la participation des travailleurs dans la prise de décisions stratégique.

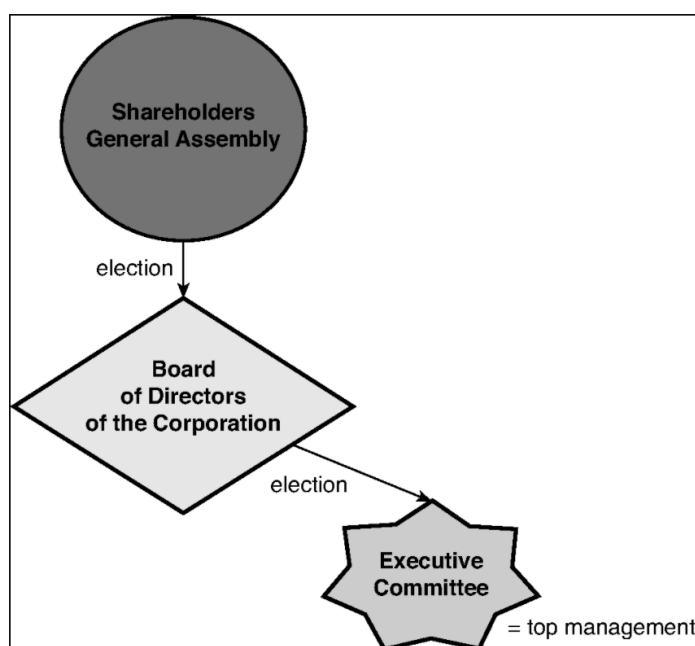


Figure 5 : Modèle de gouvernance des entreprises capitaliste. Ferreras, 2019

Cette dynamique permet à Isabelle Ferreras (2017) de décrire la forme institutionnelle de l'entreprise capitaliste classique comme ayant une structure d'entreprise monocamérale à capital contrôlé. La détention d'actions donne une souveraineté légitime sur l'entreprise, les investisseurs en capital sont donc considérés comme ayant un contrôle exclusif sur les entreprises. Cette dynamique lui permet aussi de parler d'une ploutocratie, un système politique dans lequel le pouvoir est exercé par ceux qui détiennent les richesses matérielles, les propriétaires. En effet, dans une entreprise capitaliste, le pouvoir exécutif agit dans l'intérêt des actionnaires.

2.2 Développement et critique de la théorie économique des entreprises

De nouvelles pratiques managériales voient le jour durant ce 21^e siècle. Cela dit, ces innovations se concentrent essentiellement sur la gestion de l'entreprise et non sur la gouvernance de ces dernières. Il semblerait donc que la liberté dont jouissent les salariés reste limitée. Les décisions concernant l'avenir et les options stratégiques de l'entreprise restent entre les mains des investisseurs en capital, qui continuent à récolter la majeure partie de la valeur ajoutée de ces

entreprises. Selon Isabelle Ferreras (2017), cette situation n'est pas tenable : « il semble raisonnable de prévoir que tôt ou tard, les entreprises qui excluent les travailleurs de la gouvernance des institutions dans lesquelles ils vivent une partie importante de leur vie et auxquelles ils contribuent encore plus intensément que les investisseurs en capital, se verront considérer comme illégitime » (*ibidem* p. 59).

Pour comprendre pourquoi, nous développerons et critiquerons la théorie économique des entreprises. Cette critique nous permettra d'introduire la théorie politique des entreprises afin de déterminer les conditions de changements de paradigme et les enjeux de la démocratisation des entreprises.

2.2.1 La théorie économique des entreprises

La théorie économique de la firme s'est construite à partir des années 1970 avec un article de Ronald Coase de 1937, intitulé : « The Nature of the Firm ». Son questionnement est parti de la constatation suivante : « Étant donné que l'on prétend généralement que la coordination [les échanges] sera assurée par le mécanisme des prix, pourquoi les firmes sont-elles nécessaires ? » (Coase, 1937).

Selon Coase, les firmes existent parce qu'il existe des coûts de transaction. En effet, les gens supportent des coûts lorsqu'ils échangent des biens et des services. Les entreprises sont donc créées pour minimiser ces coûts de transaction : « la principale raison pour laquelle il est rentable de créer une entreprise semble être que l'utilisation du mécanisme des prix a un coût. Le coût le plus évident de l'organisation de la production par le mécanisme des prix est celui de la découverte des prix pertinents. Ce coût peut être réduit mais il ne sera pas éliminé. [...] Il faut également tenir compte des coûts de négociation et de conclusion d'un contrat distinct pour chaque transaction d'échange qui a lieu sur un marché » (*ibidem*, p. 390).

À la question de savoir pourquoi les firmes existent, Coase a donc proposé la réponse suivante : « la firme constitue un mode de coordination économique alternatif au marché. Alors que sur le marché, la coordination des choix individuels se fait par un système de prix, la firme se caractérise par une coordination administrative, par la hiérarchie » (Coase dans Weinstein, 2012). En d'autres mots, au sein des entreprises les mouvements de prix qui dirigent le marché sont éliminés et remplacés par l'entrepreneur-coordonateur, qui dirige la production (Coase, 1937).

Il existe de nombreuses théories de la firme, chacune apportant une variante de cette vision contractuelle. Nous retrouvons par exemple la théorie des coûts de transaction développée par Williamson (1975, 1985) dans le prolongement de la théorie de Coase, la théorie de l'agence défendue principalement par Alchian et Demsetz (1972) et par Jensen et Meckling (1976), et la théorie des contrats incomplets étudiée par Grossman, Hart et Moore (1986, 1990, 1997). Les différents travaux ont cela dit un point commun : « l'ensemble des organisations, comme des institutions, sont conçues comme le résultat d'accords librement négociés entre individus. Les questions clés concernent alors (1) les problèmes de construction (de design) des contrats, (2) les conditions qui assurent la mise en œuvre effective des engagements contractuels (l'enforcement des contrats, dans la terminologie anglo-saxonne), et (3) l'identification des coûts qui en résultent ("coûts de transaction" ou "coûts d'agence"). Dans cette perspective, la firme s'analyse comme

un système particulier de relations contractuelles entre individus, elle est un nœud de contrats. Les problèmes essentiels résultent de ce que les individus appartenant à la firme ont des intérêts différents, et de ce qu'il existe entre eux des asymétries d'information. Il faut alors rechercher le système contractuel le plus efficient, en fonction de différents paramètres, et en particulier des contraintes techniques et de la nature des informations détenues par les parties » (Weinstein, 2012, p.8).

2.2.2 Critique de la théorie économique des entreprises

2.2.2.1 *Deux rationalités sont à prendre en compte*

Selon Isabelle Ferreras, le travail et l'entreprise ont une nature complexe par les multiples interactions sociales et économiques qu'elle crée entre ses travailleurs, ses actionnaires ainsi que ses autres parties prenantes. Ses travaux développent l'argument selon lequel il existe deux sortes de rationalité au sein d'une entreprise. La première est instrumentale et est utilisée pour décrire la relation que les investisseurs en capital ont avec l'entreprise. Le terme instrumental met en lumière le fait que l'investissement en capital n'est pas une fin en soi, c'est un moyen, un instrument pour obtenir le meilleur rendement potentiel. Ce rendement, quelle que soit sa forme (augmentation de la valeur des actions, dividendes, etc.) représente l'objectif ultime des investisseurs en capital.

Dans la sphère publique et dans les institutions qui régissent les entreprises, il faut prendre en compte une deuxième réalité, une rationalité expressive qui caractérise l'expérience vécue du travail. En effet, l'expérience vécue, les valeurs et, finalement, les conceptions de la justice construisent notre compréhension du travail. L'expérience du travail contribue directement à la construction du sens de la vie humaine et, en ce sens, son analyse ne peut être réduite à une quelconque forme d'instrumentalité, en l'occurrence, agir pour faire du profit ou du salaire (Méda 1998 cité par Ferreras, 2017). Et de ce fait, « le travail n'est plus, et ne peut donc plus être considéré comme un véhicule ou un instrument » (Ferreras, 2017, p. 58).

2.2.2.2 *Deux parties constituantes sont à prendre en compte*

Christophe Clerc (2019) définit les parties constituantes à partir de deux critères : l'investissement dans l'entreprise et l'exposition au risque de l'activité de celle-ci.

Nous l'avons compris, la place des investisseurs en capital dans l'entreprise est acquise et ne doit plus être justifiée ou négociée. Nous nous concentrerons donc ici sur la place des travailleurs dans l'entreprise, afin de justifier leur légitimité en tant que partie constituante.

a. L'investissement dans l'entreprise

Christophe Clerc (2019) identifie l'investissement au travers de trois critères : l'apport, le risque de dévalorisation (ou l'opportunité de valorisation) de l'apport et le rendement de l'investissement effectué.

Pour ce qui est de l'apport, le travailleur apporte son travail à l'entreprise. Ce travail comporte : le travail effectué, ses capacités et son temps de vie. Selon Christophe Clerc, nous avons un capital physique et un capital de compétences et ces derniers évoluent avec le temps (Clerc, 2019, p.38). En effet, nous disposons de compétences cognitives : la force physique, la capacité de

concentration, la capacité d'apprentissage, la mémoire. Le travailleur risque la dévalorisation, car, incontestablement, toutes ces capacités se dégradent avec le temps. Elles peuvent également être impactées par les conditions de travail et varier en fonction de l'offre de formation, de la variété de l'emploi, etc. Enfin, pour ce qui concerne le rendement de l'apport du travail investi, il se calcule comme « la somme actualisée des rémunérations qu'il va recevoir pendant la totalité de ses périodes de travail » (*ibidem*).

b. L'exposition au risque

Christophe Clerc (2019) reconnaît de nombreux risques pour les travailleurs. Premièrement, le salarié est soumis à un coût d'opportunité face aux autres travaux qu'il aurait pu choisir. Deuxièmement, il est soumis au danger d'un accident de travail. Le troisième risque repose sur le fait que les compétences d'un travailleur peuvent diminuer, si elles ne sont pas utilisées ou renouvelées. Christophe Clerc (2019) ajoute que le risque pour les employés provient aussi d'une asymétrie de l'information puisque celles reçues lors de l'embauche peuvent ne pas correspondre au travail effectué par la suite.

Contrairement aux employés, les dangers encourus par les actionnaires sont principalement de nature financière. Ces derniers risquent de perdre le capital investi et ont également une menace liée à l'opportunité. Les autres risques évoqués pour les salariés sont minimes pour les actionnaires (Clerc, 2019).

La théorie des parties constituantes développée à l'aide du rapport pour l'OIT de Christophe Clerc (*ibid.*) nous apprend donc que les travailleurs sont soumis à des risques liés à leur engagement dans l'entreprise, tout comme les apporteurs en capital. L'entreprise est donc composée de deux parties constituantes, indispensables au fonctionnement de l'entreprise. Les investisseurs en travail devraient donc être également représentés dans les instances de prise de décisions stratégiques, le gouvernement de l'entreprise (Ferreras, 2017).

2.2.2.3 Deux paradigmes dominants dans la théorie économique de l'entreprise

Dans son livre, « Firm as Political Entities », Isabelle Ferreras nous détaille deux paradigmes ayant influencé la conception dominante de l'entreprise : la théorie économique libérale et le marxisme. Ainsi, « bien que diamétralement opposées dans leurs points de vue et leurs préférences sur le rôle de l'État, du marché et des individus, ces deux perspectives sont, paradoxalement, unies dans leur vision de l'entreprise » (Ferreras, 2017, p.63).

Selon ces deux paradigmes, une entreprise est une organisation structurée et définie uniquement par la rationalité instrumentale (*ididem*). Rappelons-le, le terme instrumental est utilisé pour décrire la relation que les investisseurs en capital ont avec l'entreprise. Leur investissement en capital dans une entreprise n'est qu'un moyen, un instrument pour obtenir le meilleur rendement potentiel.

a. La théorie économique libérale

Un court aperçu de la théorie économique des entreprises vous a été présenté ci-dessus. L'entreprise, selon cette théorie, est un ensemble de relations contractuelles ayant pour objectif de diminuer les coûts liés à l'aléa moral qui résulte d'une asymétrie d'information entre les parties.

Selon Isabelle Ferreras, « la théorie économique libérale est basée sur l'idée plutôt superficielle que l'entreprise capitaliste est une organisation construite pour poursuivre un seul but : générer des rendements pour les investisseurs en capital » (Ferreras, 2017, p. 65). Et donc, selon cette logique, « l'investissement dans l'entreprise n'est pas poursuivi parce que l'entreprise est une fin en soi — en termes de travail accompli, de biens produits, de services rendus, de production en question — mais plutôt parce que les entreprises sont perçues comme les instruments appropriés pour générer des bénéfices, qui peuvent être accumulés par ceux qui y investissent leur capital » (*ibidem*).

Pour Milton Friedman (cité par François, Lemerrier, & Reverdy, 2015), la seule responsabilité sociale de l'entreprise est d'accroître ses profits et la rémunération de ceux qui la possèdent. Selon lui, « c'est pour accroître ses profits et ceux de ses propriétaires que l'entreprise rassemble des salariés dont elle organise, coordonne et régule le travail » (*ibidem*, p.501).

L'entreprise, tirée par la rationalité instrumentale, existe donc parce que les investisseurs en capital y ont risqué leur capital. Son objectif est alors de les récompenser, par le biais du profit. Selon la théorie économique libérale, les salariés, couverts par leur contrat de travail, sont eux aussi animés par une rationalité instrumentale, ils travaillent en poursuivant leurs intérêts personnels.

Si l'entreprise est un vecteur de la rationalité instrumentale qui anime les investisseurs en capital et en travail, il est logique que le pouvoir dans l'entreprise soit détenu, et les décisions prises, par ceux qui sont considérés comme les meilleurs représentants de la rationalité instrumentale, c'est-à-dire les investisseurs en capital (*ibidem*). En effet, selon la théorie économique de l'entreprise, ceux qui investissent leur travail, bien qu'ils soient également motivés par le désir de maximiser leur gain personnel, peuvent être plus personnellement biaisés puisqu'ils cherchent nécessairement à le faire avec le moins d'efforts possibles. Les travailleurs, selon cette logique, n'ont pas le jugement rationnel nécessaire pour garantir que l'entreprise puisse suivre la pure logique instrumentale du retour sur investissement, qui est, après tout, la raison de son existence.

La théorie économique libérale de l'entreprise justifie donc le modèle de gouvernance que nous rencontrons aujourd'hui au sein des entreprises dites capitalistes. La subordination au sein de l'entreprise capitaliste est légitime, car elle est généralement le moyen le plus adéquat et le plus efficace pour mettre en œuvre la rationalité instrumentale.

b. La théorie marxiste

Si la théorie économique puise ses racines dans la théorie capitaliste, la théorie marxiste, quant à elle, cherche à critiquer et à mettre fin au capitalisme. Malgré cela, l'idéologie marxiste s'aligne sur la vision libérale quant à la définition de l'entreprise. La conception marxiste considère que le travailleur aliéné et exploité dans le système capitaliste est guidé par une rationalité instrumentale (Ferreras, 2017). Selon Marx, les travailleurs sont mis au travail par les investisseurs en capital dans des conditions d'exploitation variables. Ce mot a été choisi parce que les profits réalisés par les investisseurs en capital proviennent des activités de leurs employés. L'exploitation est inhérente à l'entreprise capitaliste et aliène les travailleurs de leur propre essence, celle d'effectuer un travail en toute autonomie, par les travailleurs pour les travailleurs, et ce donc selon

la théorie marxiste : « Je travaille pour vivre, pour me procurer les moyens de vivre ». Dans cette perspective, la relation du travailleur au travail est incontestablement instrumentale.

2.2.2.4 Une compréhension non sensée de l'entreprise

Puisque la rationalité instrumentale est au centre de ces deux théories, supposées diamétralement opposées, nous comprenons pourquoi les fondements théoriques qui encadrent le fonctionnement des entreprises se basent sur la satisfaction des actionnaires, la maximisation du profit. La rationalité instrumentale est donc un moyen adéquat pour rendre compte de la relation entre les investisseurs en capital et l'entreprise. Ceci est particulièrement vrai à l'ère du capitalisme financier mondial, dans lequel le capital est très mobile (Ferreras, 2017).

Cela dit, cette rationalité instrumentale ne peut pas, selon Isabelle Ferreras (2017), expliquer entièrement celle qu'ont les investisseurs en travail avec l'entreprise. L'entreprise est d'une nature complexe par les multiples interactions sociales et économiques qu'elle crée entre ses travailleurs, ses actionnaires ainsi que ses autres parties prenantes. En réduisant l'entreprise, ses dirigeants et ses travailleurs à des instruments qui ont pour objectif de servir les actionnaires, la théorie économique des entreprises, ainsi que la théorie marxiste, donnent à l'entreprise, une compréhension incomplète.

Comme le défend Julie Battilana dans *Le Manifeste Travail*, « il est nécessaire de replacer l'humain au cœur de notre système économique et social et de reconnaître les contributions de chacune et chacun d'entre nous au travail » (Ferreras, Battilana, & Méda, 2020, p.18). Après tout, il n'y a pas d'entreprise sans investisseurs en travail.

Les actionnaires détiennent des actions dans une entreprise, mais le contrôle effectif est entre les mains de gestionnaires professionnels, qui participent quotidiennement à la vie et aux stratégies de l'organisation. Puisque ce sont les investisseurs en travail qui permettent à l'entreprise de fonctionner au quotidien, les exclure de la compréhension de ce qu'est une entreprise ne fait pas sens. Pour rappel, selon la théorie économique d'une entreprise, une entreprise est un instrument qui a pour intérêt de générer des bénéfices, qui peuvent être accaparés par ceux qui y investissent leur capital. Le travailleur n'est pas représenté dans cette définition qui applique à la lettre l'idée de la rationalité instrumentale.

Pour saisir la complexité des dynamiques qui émergent des entreprises et comprendre la relation entre les investisseurs en travail et leur entreprise il faut inclure la notion de rationalité expressive à la définition de l'entreprise. La rationalité expressive fait du travail, une expérience qui contribue directement à la construction du sens de la vie humaine. Son analyse ne peut pas être réduite à une quelconque forme d'instrumentalisation (Méda 1998 cité par Ferreras, 2017). Une fois cette rationalité expressive intégrée à la notion d'entreprise, les dirigeants ne seront alors plus responsables uniquement devant les actionnaires, mais devant toutes les parties prenantes de l'entreprise, particulièrement devant LA partie constituante de l'entreprise, à savoir les travailleurs (Ferreras, Battilana, & Méda, 2020, p.30). Ainsi, « l'entreprise doit commencer à être comprise comme une institution, car elle n'est plus un objet de propriété appartenant à ses actionnaires » (Aglietta & Rebérioux, 2005, cité par Ferreras, 2017, p.67).

2.2.2.5 À qui appartient l'entreprise ?

Jusqu'ici, la théorie économique de l'entreprise a cherché à affirmer la légitimité de l'autorité des actionnaires sur l'entreprise, et par extension sur les autres acteurs de l'entreprise. Un mythe découle de cette théorie, celui selon lequel les actionnaires sont propriétaires de l'entreprise. Pourtant, ce n'est pas parce que l'objectif d'une entreprise est de rémunérer les actionnaires que l'entreprise appartient pour autant à ces derniers. L'actionnaire est bien propriétaire de ses parts, titres ou actions de l'entreprise, mais juridiquement l'entreprise n'appartient qu'à elle-même (De Kerdrel, 2020). Cette démarche d'affirmer que l'entreprise appartient à ses actionnaires est inexacte, mais permet de maintenir la priorité sur la rémunération des actionnaires. Dans le même registre, il est également inexact d'utiliser les termes entreprise et société comme synonymes. Après avoir été constituée et ses statuts déposés au greffe du Tribunal de l'entreprise et publiés au Moniteur belge, est créée la société, un des supports juridiques de l'entreprise. La société obtient une personnalité juridique, c'est une personne « morale » (notaire.be, sd), elle a une existence propre, indépendante de celle de ses associés. Cette démarche administrative a donc pour effet de créer la société qui peut se définir comme étant le véhicule juridique qui structure l'investissement de capitaux dans l'entreprise (Robé, 2012).

L'entreprise quant à elle est une institution bien plus large. Composée d'investisseurs en travail et d'investisseurs en capital, l'entreprise représente un espace complexe dans lequel les relations de pouvoir s'expriment et se déploient (Ferreras, 2017). Pour souligner la distinction cruciale qui doit être faite entre la société et l'entreprise, Isabelle Ferreras suggère de définir les entreprises comme des entités politiques. La définition qui sera retenue est la suivante : « L'entreprise doit être comprise comme un processus d'apprentissage qui se déploie dans le contexte de relations de pouvoir contestées, partiellement organisées par le biais du véhicule juridique d'une ou plusieurs sociétés, qui doivent constamment travailler à la définition et à la redéfinition de leurs propres objectifs communs » (Ferreras, 2017, p. 105).

Le fait d'utiliser ces deux termes comme synonymes occulte une part immense et incommensurable de la réalité de l'entreprise. L'entreprise est réduite à la société alors que l'entreprise est une entité plus grande et réelle, profondément liée à la société, mais s'étendant bien au-delà de celle-ci. L'entreprise est ce qui fait que la société existe et qu'elle soit efficace. Identifier la différence entre une entreprise et sa société et préciser qu'aucune de ces entités n'appartient à qui que ce soit nous permet de soulever des questions critiques sur le fonctionnement de l'entreprise. Comment gouverner une entreprise en prenant en compte la rationalité expressive des investisseurs en travail ? Quelle place devraient-ils prendre dans la prise de décision stratégique de l'entreprise ? Quelle est la légitimité des investisseurs en capital ? Ces questionnements nous mènent à la théorie politique des entreprises.

En résumé, le gouvernement actuel de l'entreprise apparaît premièrement comme illégitime, car « seul un de ses deux corps constituants y est représenté. Cette situation est non-raisonnable, car « elle laisse l'entière du pouvoir aux mains des intérêts d'un unique groupe d'acteurs – les apporteurs en capital ». Enfin, « on peut douter qu'un tel gouvernement manifeste un excès d'intelligence » (Ferreras, 2012).

2.3 La théorie politique des entreprises

Le rôle de la théorie politique de l'entreprise est d'identifier, de manière adaptée et adaptable aux différents stades de développement de chaque entreprise, comment l'entreprise en tant qu'entité politique est organisée, qui s'occupe de fixer des objectifs et comment ses relations de pouvoir sont structurées sur le plan institutionnel (Ferreras, 2017).

La critique de la théorie économique des entreprises nous l'a montré, « la réalité de l'entreprise est complexe et offre des défis tout aussi riches à ceux qui valorisent l'efficacité qu'à ceux qui valorisent la justice démocratique. [...] Il est tout à fait approprié d'aborder l'entreprise avec une théorie du travail plus substantielle, adaptée à l'économie contemporaine basée sur les services dans laquelle nous vivons. Pour ce faire, il est nécessaire de mieux comprendre ce qu'est le travail pour ceux qui l'exercent et le vivent » (*ibidem*, p.79 et 83).

Selon Isabelle Ferreras (2017), l'opposition du travail et des loisirs dans l'économie classique suppose une attitude entièrement instrumentale à l'égard du travail et ignore une vision plus globale de « l'expérience professionnelle », en tant que relation fondamentalement sociale. Pourtant, la dimension instrumentale du travail « gagner sa vie » n'est que l'une des cinq dimensions qui caractérisent l'attitude d'un individu face au travail. Les quatre autres dimensions sont expressives et incluent le fait : de se sentir autonome, d'être inclus dans le tissu social, de se sentir utile et de faire un travail intéressant. La relation d'un individu au travail est autant une relation de sens qu'une relation instrumentale. L'investissement des salariés dans l'entreprise est une expérience expressive, publique et politique qui mobilise leur intuition de la justice démocratique.

2.3.1 Une expérience expressive

En plus de leur rationalité instrumentale, les investisseurs en main-d'œuvre sont pour la plupart animés par une rationalité expressive, car ils investissent leur personne, et non leur capital, dans le fonctionnement quotidien de l'entreprise (*ibidem*, p.83). Les valeurs et la conception de la justice acquises par l'expérience au travail contribuent directement à la construction du sens de la vie humaine.

C'est le fonctionnement de ces deux rationalités qui rend possible l'activité de l'entreprise. Selon Isabelle Ferreras, le fait de nier l'existence et l'influence de l'une ou l'autre menace gravement la solidité de l'entreprise et son avenir. Au contraire de la théorie économique de l'entreprise qui ignore la rationalité expressive, la théorie politique de l'entreprise reconnaît que la rationalité instrumentale et expressive se rejoignent pour donner vie à l'entreprise.

2.3.2 Une expérience publique

Nous l'avons vu dans la première partie de ce travail, au cours des trente dernières années du XXe siècle, l'économie est passée d'une économie industrielle à une économie de services. Ce changement radical a eu des effets importants sur la façon dont l'expérience au travail est vécue.

Selon Isabelle Ferreras (2017), la présence du client sur le lieu de travail a provoqué un changement fondamental à la fois dans le tissu réel du lieu de travail et dans son emplacement

conceptuel. Le travail quitte définitivement la sphère privée, la meilleure façon de caractériser cet espace est de le rendre public.

Dans la sphère publique, les travailleurs sont aussi des citoyens et le régime d'interaction civique est caractérisé par l'égalité de dignité de tous. Or, les travailleurs, qui s'attendent à être respectés et considérés par les clients, se voient échapper à cette dynamique et sont confrontés à une relation que l'on peut qualifier de domestique. Bien que le travail ait basculé dans l'espace public, la relation entre l'employé et le client est restée ancrée dans la sphère privée, caractéristique du régime pré démocratique. Le travail, qui a pourtant basculé dans l'espace public, échappe à la règle du régime civique (Ferreras, 2017).

Cette contradiction entre l'expérience attendue du travailleur-citoyen et l'expérience effectivement vécue conduit à une forme spécifique d'aliénation. Selon Isabelle Ferreras, le travailleur est potentiellement transformé en une marchandise, un outil de production parmi d'autres, au service d'un projet décidé par les investisseurs en capital d'une société, dont il n'est qu'un instrument.

2.3.3 Une expérience politique

Comme l'histoire du travail l'a montré à maintes reprises, l'injustice vécue par les travailleurs est récurrente, mais la présence des clients sur le lieu de travail à la particularité de les confronter quotidiennement à cette injustice. En faisant l'expérience de la sphère publique, les travailleurs ont l'occasion de comparer, de contraster, ou de réviser leurs valeurs et leurs idées sur ce qui est juste (Ferreras, 2017). Un conflit fondamental se développe alors pour les salariés pour qui il serait effectivement juste et équitable d'être considérés comme des égaux et qui voient leur idéal de justice démocratique bafoué.

Selon Isabelle Ferreras, c'est « parce que les travailleurs mobilisent une compréhension de la situation liée au travail à travers le prisme de la justice et parce qu'ils la mobilisent dans le contexte de l'expérience continue de se situer au sein d'un collectif que nous devons conclure que le cœur de l'expérience de travail est politique » (*ibidem*, p.90).

La théorie politique des entreprises entend mettre en lumière ces conflits qui émergent du fossé entre les attentes des travailleurs et le régime d'interactions qui est effectivement appliqué dans l'entreprise qui reste aujourd'hui domestique. Toujours selon Isabelle Ferreras, deux choses doivent être mises en place pour reconnaître la cohabitation des rationalités instrumentales et expressives afin d'appliquer un régime d'interaction civique et démocratique au travail. Premièrement, il faut reconnaître l'entreprise comme une entité politique où deux catégories d'investisseurs exercent le pouvoir. Deuxièmement, il faut reconnaître que cette cohabitation implique que la justice démocratique doit être appliquée à l'entreprise.

2.4 Conclusion

Au sein d'une entreprise capitaliste, les travailleurs, investisseurs en travail, participent à la gestion de l'entreprise tandis que les actionnaires, investisseurs en capital, participent au gouvernement de l'entreprise via les gestionnaires qui servent donc les intérêts des actionnaires, c'est-à-dire la maximisation des profits. Ces dynamiques ont été observées dans le premier point d'intérêt de

cette deuxième partie qui avait pour objectif d'analyser le fonctionnement de la gouvernance d'une entreprise capitaliste.

Nous avons ensuite présenté brièvement la théorie économique qui nous présentait l'entreprise comme un ensemble de relations contractuelles (Weinstein, 2012). Dans cette théorie, les travailleurs sont considérés comme de facteurs de production dont les dirigeants cherchent à optimiser la productivité et diminuer le coût (Ferrerias, 2017). Cette représentation de l'entreprise permet de mettre en évidence les manquements et les insuffisances de cette théorie et c'est sur quoi s'est concentré le deuxième point d'intérêt de cette deuxième partie.

Le troisième point nous a présenté la théorie politique de l'entreprise qui défend que l'entreprise à deux parties constituantes, à savoir les investisseurs en travail et les investisseurs en capital. L'entreprise ne peut être réduite à sa forme instrumentale, il faut la comprendre sous sa complexité et inclure dans sa compréhension la notion de rationalité expressive. Selon Isabelle Ferrerias, « l'entreprise doit être comprise comme un processus d'apprentissage qui se déploie dans le contexte de relations de pouvoir contestées, partiellement organisées par le biais du véhicule juridique d'une ou plusieurs entreprises, qui doivent constamment travailler à la définition et à la redéfinition de leurs propres objectifs communs » (Ferrerias, 2017, p. 105).

Les investisseurs en travail doivent pouvoir rejoindre les investisseurs en capital dans la gouvernance de leur entreprise. Cette démarche évoque la démocratisation des entreprises. En effet, appliquer la théorie politique des entreprises aux entreprises, revient à les démocratiser. La prochaine partie de ce mémoire se penchera sur différentes propositions afin de mettre en pratique la démocratisation de l'entreprise et plus généralement du travail. Nous y aborderons premièrement la raison d'être de cette démocratisation, et nous développerons ensuite la proposition de l'économie sociale, du bicamérisme économique et de l'auto-organisation comme pistes de solution pour mettre en place un modèle de gouvernance capable de faire transitionner notre économie.

Notons que selon la théorie économique des entreprises, la démocratisation des entreprises n'a pas de sens. Les travailleurs y sont considérés comme de facteurs de production. Le fait qu'ils investissent leur personne, leur intelligence, leur temps, leur énergie, leur motivation, leur santé, en bref leur vie dans l'entreprise, n'est pas reconnu comme un investissement. Selon cette théorie, le travailleur est couvert par le contrat de travail et la relation qu'il a avec l'entreprise s'arrête là.

PARTIE III : VERS LA DÉMOCRATISATION DES ENTREPRISES

Selon Ho (2014), les entreprises sont des institutions privées, mais elles contrôlent aussi les ressources publiques vitales telles que l'énergie, les matières premières, l'emploi, l'accès à l'information, les soins médicaux, le logement, les transports. Elles prennent donc des décisions concernant le bien-être public et certaines entreprises transnationales ainsi que certains lobbys ont un pouvoir important et donc une influence certaine sur les décideurs politiques (Ho, 2014).

Nous avons constaté que les intérêts des actionnaires étaient défendus au détriment de l'environnement et des travailleurs. Nous avons également vu que le processus d'émancipation du travail du régime domestique de la sphère privée à la sphère publique poursuit sa transition aujourd'hui. Nous avons montré, dans la section précédente, l'importance de considérer l'entreprise comme une entité politique, afin de pouvoir saisir les deux rationalités distinctes qui constituent l'entreprise, l'instrumentale et l'expressive. De plus, nous avons souligné l'importance des travailleurs au sein des entreprises. Les salariés sont à la fois une part essentielle de l'entreprise, et également des citoyens touchés directement par les questions sociétales.

Face aux différentes crises (sociale, environnementale et sanitaire) et à la complexité croissante des enjeux de nos sociétés développés dans la première partie de ce travail, nous faisons le choix de la démocratisation des entreprises comme un des leviers favorisant la transition économique.

Isabelle Ferreras (2017) définit l'entreprise démocratique comme une entreprise où le pouvoir décisionnel est équitablement réparti entre les investisseurs en capital et les investisseurs en travail.

L'exercice d'une gouvernance démocratique est quant à lui défini par les chercheurs du réseau européen EMES selon trois sous-critères : l'entreprise doit premièrement montrer un degré élevé d'autonomie de gestion tant dans la stratégie que dans la gestion journalière ; faire preuve d'un pouvoir de décision démocratique non basé sur la seule détention de capital ; et enfin, montrer une dynamique transparente et participative incluant les principales parties prenantes concernées.

Dans cette troisième partie, lorsque nous aborderons la démocratisation des entreprises nous mettrons donc en avant deux choses : la représentation des travailleurs au sein des instances de décision dans le but de collectivement valider les décisions de l'entreprise (Ferreras, Battilana, & Méda, 2020, p.18-19) et la démonstration d'une dynamique transparente et participative⁷ incluant les principales parties prenantes concernées⁸.

Nous pensons et soutenons que de nouvelles façons de fonctionner ensemble, de gérer et de gouverner, mettant l'humain au cœur des enjeux, sont possibles et souhaitables. L'influence des entreprises dans le débat public nous conforte également dans l'idée que les entreprises ont un

⁷ Les deux autres critères du réseau européen EMES étant déjà représentés dans la définition d'Isabelle Ferreras

⁸ Nous faisons ici le choix de prendre en compte les investisseurs en travail et les investisseurs en capital comme principales parties prenantes pour faire écho à la théorie des parties constituantes présentée dans la deuxième partie de cette analyse.

rôle important à jouer dans la transformation de notre société. La démocratisation des entreprises contribuera à un changement de paradigme et permettra à la théorie politique des entreprises, développée dans la seconde partie de ce travail, d'être mise en œuvre. Nous sommes également convaincus que les décisions collectives impliquant les travailleurs porteront vers des pratiques plus respectueuses de l'équilibre entre l'économie, l'environnement et le social (Ferreras, Battilana, & Méda, 2020).

La démocratisation des entreprises, qui selon notre hypothèse sera un des leviers favorisant la transition économique, est un concept qui touche de près la gouvernance de l'entreprise. Selon Gourevitch et Shinn (2006), la gouvernance d'entreprise est au cœur des questions les plus importantes de la société : « cette structure d'autorité décide qui a droit au flux financier, qui a son mot à dire dans sa stratégie et dans l'allocation de ses ressources. En tant que telle, la gouvernance d'entreprise a une incidence sur la création de la richesse et sa répartition dans différentes poches. Elle façonne l'efficacité des entreprises, la stabilité de l'emploi, la richesse des fournisseurs et des distributeurs, les portefeuilles des retraités et des pensionnés, les dotations des orphelinats et des hôpitaux, les revendications des riches et des pauvres. La gouvernance d'entreprise influence la mobilité sociale, la stabilité, et la fluidité : l'ouverture des systèmes économiques aux nouveaux arrivants et aux personnes extérieures aux structures sociales établies, et les récompenses à l'initiative entrepreneuriale. Elle façonne les incitations des entreprises à investir dans leur main-d'œuvre ; ainsi, elle croise les systèmes d'éducation et de formation, et les plans de protection sociale, de santé et de retraite » (Gourevitch, Shinn, 2006, p.3).

Dans cette troisième partie nous allons donc nous concentrer sur trois modèles qui proposent une gouvernance qui se veut démocratique. La reconnaissance des travailleurs comme partie constituante est un argument fort pour justifier l'implication des investisseurs en travail dans la gouvernance de l'entreprise. Nous allons donc analyser ces trois modèles en plaçant les travailleurs sous la théorie des parties constituantes et nous allons étudier leur intégration au sein du gouvernement de l'entreprise afin d'être en mesure de conclure si ces propositions sont réellement des pistes de solution pour servir de levier à la transition économique ou non.

Avant d'analyser ces propositions, quelques concepts théoriques devront être développés : celui de la gouvernance partagée, de la gouvernance démocratique, de la diversité et de l'intelligence collective. En effet, pour saisir si un modèle est bel et bien démocratique, nous devons comprendre les enjeux de la démocratisation. Impliquer les travailleurs dans la gestion et dans le gouvernement de l'entreprise demande de respecter certaines conditions et de mettre en place certaines dynamiques afin de favoriser, de simplifier l'application de ces modèles à la réalité de l'entreprise.

3.1 Les concepts théoriques de la démocratisation des entreprises

Ces dernières années, les méthodes de gouvernance alternative se multiplient. Des entreprises sociales comme des entreprises classiques, convaincues de la nécessité de changer profondément notre façon de faire en entreprise, vont plus loin dans leur démarche et tentent de réinventer leurs pratiques de gouvernance. La volonté commune de ces nouveaux modèles est de mettre en place une gouvernance qui se veut plus démocratique et participative.

En effet, quand on aborde le thème d'une gouvernance qui se veut alternative, on aborde généralement deux concepts : la gouvernance partagée (également appelée gouvernance participative) et la gouvernance démocratique. Bien qu'indéniablement liés, ces deux concepts ne vont pas toujours de pair.

3.1.1 La gouvernance partagée

Afin d'appuyer notre propos, définissons ce concept : « le terme générique de gouvernance partagée regroupe plusieurs modes d'organisation d'équipe ou de structure visant à réduire ou à supprimer la concentration des pouvoirs entre les mains d'un petit nombre de personnes, pour les répartir parmi celles qui réalisent le travail. La gouvernance partagée vise donc à faire émerger une horizontalité dans la prise de décisions » (Gouvernance partagée, 2021).

Selon Vincent Grosjean et Anne Carbonnel (2021, p.1), l'aspect essentiel de ces modèles se résume à « attribuer une sphère de responsabilité et d'autonomie non à un individu, mais à un collectif » qui s'auto-organise grâce à des outils et des méthodes lui permettant d'attribuer des rôles, de concevoir le pouvoir et de développer l'intelligence collective. La gouvernance participative est une manière de travailler et de s'organiser en groupe. Elle s'applique à toute organisation, quelle que soit sa taille.

Contrairement à la pyramide hiérarchique qui caractérise les organisations traditionnelles, le symbole des organisations qui fonctionnent en gouvernance partagée est le cercle. L'idée véhiculée par ce symbole est que « chacun doit être entendu de la même manière dans le collectif, ce qui n'exclut toutefois pas une délégation de responsabilité et d'autonomie à l'un ou l'autre membre, dès lors que celle-ci est définie et décidée par le groupe » (*ibidem*). Selon eux, l'objectif de la gouvernance partagée est de mettre en place une « relation d'équivalence au pouvoir » au sein d'un collectif. Cette démarche puise son fondement dans des valeurs humanistes, proche de celles de la Déclaration universelle des droits de l'homme « Tous les hommes naissent et demeurent libres et égaux en droits et en dignité. Ils sont doués de raison et de conscience et doivent agir les uns envers les autres dans un esprit de fraternité ».

Toutefois, et c'est ce que nous constaterons dans les différentes sections de cette partie III, « tous les modèles de gouvernance partagée ne poussent pas la liberté d'autodétermination de la même façon. L'autonomie des individus et des collectifs de travail sera dans certains cas cantonnée à la manière de réaliser des objectifs fixés ; ailleurs, elle conduira à une réelle participation à la construction de ces objectifs et, ailleurs encore, elle amènera à solliciter chacun pour « penser » la mission, la raison d'être de l'organisation, puis son évolution » (*ibidem*, p.1).

Selon Isabelle Ferreras (2017, p.41), « il existe deux niveaux de prise de décision : la participation au gouvernement implique des décisions sur les fins ainsi que sur les moyens alors que la participation à la gestion consiste simplement à s'impliquer dans la mise en œuvre des moyens nécessaires à la poursuite d'un cadre prédéterminé et préalablement délibéré ». Dans certains cas, la gouvernance partagée peut donc être vue comme touchant uniquement au niveau de prise de décision qui concerne la gestion de l'entreprise, c'est-à-dire les décisions opérationnelles.

3.1.2 La gouvernance démocratique

Nous l'avons déjà présenté, la gouvernance démocratique s'intéresse au pouvoir décisionnel des travailleurs. Il s'agit d'un partage politique entre ceux qui apportent du capital et ceux qui apportent de leur personne par le travail. Selon Julie Battilana, co-autrice du livre « Le Manifeste Travail », « la démocratisation d'une entreprise vise à répartir le pouvoir plus équitablement entre les actionnaires et les employés d'une part, et d'autre part, entre les groupes qui ont historiquement été à la tête des entreprises et ceux et celles qui sont encore éloignés des positions de pouvoir, comme par exemple les femmes et les minorités racisées. L'enjeu n'est pas seulement de permettre aux employés de s'exprimer, mais bien d'être représentés au sein des instances de décision de l'entreprise dans le but de collectivement valider les décisions de l'entreprise » (Ferrerias, Battilana, & Méda, 2020, p.18-19).

Dans une entreprise dite démocratique, les travailleurs sont reconnus non pas comme un facteur de production, mais comme partie constituante de l'entreprise. Ils ont le même pouvoir décisionnel que les investisseurs en capital et le pouvoir législatif est exercé par les deux parties constituantes. Ils participent tous les deux aux décisions stratégiques de l'entreprise et cela dans les mêmes proportions. Afin de redistribuer le pouvoir au sein des entreprises, Isabelle Ferreras développe dans ses recherches un outil qui permettrait à l'entreprise d'insuffler de la démocratie au sein de l'entreprise : le bicamérisme économique. Cette pratique de démocratisation sera développée dans la section 3.3.

3.1.3 La démocratisation des entreprises

Ce qui rend une entreprise démocratique comprend donc deux choses. Premièrement, elles mettent en place une gouvernance qui reconnaît les deux parties constituantes de l'entreprise. Cette reconnaissance est démontrée dans le gouvernement de l'entreprise où les investisseurs en travail et en capital s'y retrouvent représentés. Deuxièmement, elles mettent en place une gouvernance qui permet aux travailleurs de se développer et de participer aux décisions en mettant en place une horizontalisation dans la prise de décision.

Un consensus semble émerger puisque les entrepreneurs démocratiques, les organisations participatives, les coaches et les académiques s'entendent pour dire qu'il n'y a pas de chemin tout tracé vers la démocratisation. Cette intuition théorique fut confirmée lors de mon expérience de stage à hub.brussels en 2021.

De plus, il n'y aurait pas vraiment de destination finale. En effet, « par principe, les expériences les plus avancées ne sont jamais abouties puisqu'il est vraisemblablement toujours possible d'être plus participatif ou plus démocratique que ce qu'on est déjà. Une entreprise démocratique est donc en ce sens une utopie, au sens d'une situation à viser sans jamais la rencontrer parfaitement » (Collard, 2013, p.82).

Les entreprises choisissent de mettre en place une démocratisation pour répondre à leur besoin de s'organiser différemment. Cette démarche leur permet aussi d'accroître la qualité et le bonheur au travail, de renforcer la cohésion d'équipe et la capacité à travailler ensemble ou encore d'améliorer la compréhension des enjeux et apporter des solutions efficaces et innovantes (Slocum, Elliott, Heesterbeek, & Lukensmeyer, 2006).

Cela dit, certaines entreprises mettent en place un style de gouvernance participatif avec pour objectif premier non pas de redéfinir la place des travailleurs dans l'entreprise et de revoir le modèle de gouvernance qui était jusque-là illégitime, non raisonnable et non intelligent, mais bien avec l'objectif « de faire augmenter le chiffre d'affaires, d'accroître les parts de marché, de mener à bien des projets complexes et de résister aux crises et inventer les produits qui feront le monde » (Servan-Schreiber, 2018, p.140-141). Dans ce mémoire, nous faisons la démarche inverse et nous souhaitons mettre en avant des projets qui poursuivent la démocratisation de l'entreprise avec pour objectif de replacer l'humain au cœur de notre système économique. Les travailleurs méritent d'être représentés au sein des instances de décision de l'entreprise, non pas parce que c'est bon pour le rendement de l'entreprise, mais parce que ce sont des êtres humains à part entière, dont il faut reconnaître la contribution, et ce, à sa juste valeur (Battilana dans Ferreras, Battilana, & Méda, 2020). Le travailleur doit pouvoir faire l'exercice de la citoyenneté au sein de l'entreprise, être un égal en dignité et en droits (Ferreras, 2017).

Cette partie développera différents concepts qui ont pour objectif de mettre en place la démocratisation du travail. Une chose est sûre, dans notre économie fondée sur la connaissance et les services, que ce soit dans le secteur de l'éducation, de la vente ou dans le secteur des professions libérales, l'implication des travailleurs est plus que jamais nécessaire (Ferreras, 2017). Pour comprendre et satisfaire les besoins des clients, des consommateurs ou des patients, l'intelligence collective et la gouvernance partagée et démocratique se révèlent être des mécanismes prometteurs et qui permettent de prendre en compte les dimensions expressives du travail.

3.1.4 La diversité, moteur de l'intelligence collective

3.1.4.1 *La diversité*

Selon Hélène Landemore (2020), en plus des raisons intrinsèques qui plaident en faveur de la démocratisation du travail comme le fait de ne pas considérer les travailleurs comme de simples ressources, mais bien des êtres humains à part entière, il existe également des raisons instrumentales à cette démocratisation. Selon elle, grâce à la démocratisation du travail « on peut en espérer plus d'intelligence collective et donc une meilleure qualité de décision pour l'organisation en question » (Landemore dans Ferreras, Battilana, & Méda, 2020, p.69). En effet, selon elle, dans une entreprise démocratisée, les travailleurs sont moins à même de minimiser leurs efforts et la responsabilité dont ils se sentent investis leur permet de diminuer la rétention d'information. De plus, la prise en compte des travailleurs dans la gouvernance d'une entreprise augmente naturellement la diversité d'informations, de points de vue et d'expertises, ce qui améliore la prise de décision.

Le théorème de la diversité, découvert par le professeur Scott E. Page, permet de prouver mathématiquement les bienfaits de la diversité. Il nous permet de comprendre que « le moyen le plus sûr pour une entreprise de réveiller son génie n'est pas tant de confier les rênes à des individus providentiels, surdiplômés, visionnaires ou ultraperformants, que de mieux utiliser l'intelligence collective latente de ses collaborateurs et de ses clients » (Servan-Schreiber, 2018, p.140).

« L'erreur collective est égale à l'erreur moyenne moins la diversité » (Page, 2007, p.208).

Le théorème de la diversité nous apprend que l'intelligence d'un groupe résulte autant de la diversité des opinions que de l'expertise de chacun. La capacité individuelle et la diversité collective contribuent de manière égale à la capacité prédictive collective. En d'autres mots, être différent est aussi important qu'être bon : l'augmentation de la diversité des prédictions d'une unité entraîne la même réduction de l'erreur collective que l'augmentation de la capacité moyenne d'une unité. Il y a donc mathématiquement, deux manières de réduire l'erreur collective : diminuer les erreurs individuelles (augmenter l'expertise) ou augmenter la variance des estimations (augmenter la diversité) (*ibidem*).

Selon Emile Servan-Schreiber (2020), « cela ne sert à rien d'être en groupe si tout le monde pense pareil. Il est essentiel d'assembler des gens qui voient un problème de façons différentes, même si certains sont moins experts que d'autres ».

S'il n'y a aucune raison de privilégier l'expertise à la diversité, ni l'inverse, la question reste de comprendre comment une entreprise peut cultiver et conserver une équipe composée de travailleurs collectivement diversifiés et individuellement intelligents. Le raisonnement de Scott E. Page se base sur la création de marchés prédictifs (Page, 2007, p. 235). En adaptant son raisonnement au sujet d'étude ici traité, l'entreprise devrait rechercher des « personnes ayant des expériences, des formations et des identités diverses qui se traduisent par des perspectives et des heuristiques⁹ différentes » afin de cultiver et conserver une équipe composée de travailleurs collectivement diversifiés et individuellement intelligents. Lorsque l'on parle de diversité, nous parlons de diversité cognitive. Tout au long de notre vie, en fonction de nos expériences, de nos formations et de notre identité, nous acquérons différents outils cognitifs et ce sont ces outils qui permettent à un groupe d'être cognitivement divers. À noter que le groupe doit néanmoins avoir le même objectif : « penser différemment est une bonne chose. Vouloir différemment ne l'est pas, du moins pas nécessairement » (Page, 2007, p.299).

Le théorème « la diversité l'emporte sur l'homogénéité » confirme lui aussi ce phénomène. Un groupe homogène ayant des capacités individuelles égales résoudra un problème de manière moins performante qu'un groupe composé de personnes diverses (*ibidem*, p.156).

Selon Émile Servan-Schreiber (2018), le théorème de la diversité met en avant une tension entre la performance individuelle et la divergence d'opinions et cette tension représente, selon lui, « le cœur du réacteur de l'intelligence collective ».

⁹ Perspective : « carte de la réalité vers un langage interne, de sorte que chaque objet, situation, problème ou événement distinct est associé à un mot unique » (Page, 2007, p.31). Une perspective est une technique d'interprétation du monde qui nous entoure.

Heuristique : « Règle appliquée à une solution existante représentée dans une perspective qui génère une nouvelle (et, espérons-le, meilleure) solution ou un nouvel ensemble de solutions possibles » (Page, 2007, p.55). Les heuristiques sont des règles empiriques simples que nous développons sur la base de nos expériences passées. Ce sont des outils cognitifs qui nous aident à prendre des décisions ou des jugements rapides. Les heuristiques nous permettent de simplifier les choix nombreux que nous devons faire par jour.

3.1.4.2 L'intelligence collective

L'Université du Nous, pilier dans le domaine de l'intelligence collective, définit ce concept comme désignant les capacités cognitives d'une communauté résultant des interactions multiples entre ses membres (ou agents). L'intelligence collective correspond à la combinaison des capacités et des aptitudes d'un groupe ou d'une équipe à réaliser collectivement une variété de tâches ou trouver ensemble des solutions à différents problèmes (Thevenin-Lemoine, 2020).

Les analyses de Woolley et Malone (cités dans Servan-Schreiber, 2018, p.38) définissent deux facteurs déterminants pour créer de l'intelligence collective. Le premier facteur fait référence à la sensibilité sociale des membres du groupe, c'est-à-dire « la capacité de chacun à déchiffrer l'état d'esprit des autres en captant les non-dits et les signaux non verbaux ». Le second facteur fait référence à l'importance de l'égalité du temps de parole, essentiel pour créer de l'intelligence collective.

L'intelligence collective résulterait donc de la capacité d'un groupe à mettre en relation leurs intelligences individuelles. En effet, selon Greselle Olfa Zaïbet (2007), « partant du principe que l'intelligence collective est un système, on peut dire que c'est la somme des intelligences individuelles des membres d'une équipe plus leur relation » (Olfa Zaïbet, 2007, p.43). En d'autres mots, « la composante la plus essentielle de l'intelligence collective est l'intelligence émotionnelle des membres du groupe, telle qu'elle s'exprime par leur capacité d'écoute d'empathie et de respect des contributions des autres » (Servan-Schreiber, 2018, p.40).

En entreprise, l'intelligence collective résultant des interactions entre les travailleurs leur permet d'être plus performants, de générer de la bienveillance et de favoriser le bien-être et l'engagement des collaborateurs (Thevenin-Lemoine, 2020). En effet, lorsque l'on développe l'intelligence collective en entreprise, les compétences se partagent plus vite, les échanges évoluent et les interactions s'enrichissent.

L'intelligence collective se cultive, c'est une démarche continue de valorisation de chaque individu. Selon Émile Servan-Schreiber (2018), « il ne suffit pas d'être ensemble, ou tous connectés, pour collaborer efficacement ou prendre de meilleures décisions. L'intelligence collective s'organise : elle doit respecter des règles fondamentales de diversité, d'indépendance et d'agrégation, se régler avec des algorithmes et s'incarner dans des plateformes numériques » (*ibidem*, p.22).

Pour assurer cette diversité, « l'indépendance d'esprit doit être encouragée afin d'éviter les pièges du conformisme, qui mène si facilement au consensus mou et trompeur. La hiérarchie, l'autorité, l'éloquence au service de fausses certitudes sont autant d'obstacles au QI d'un groupe. La diversité des points de vue doit être activement cultivée, car c'est la meilleure manière de contrer la subjectivité et les lacunes de chacun » (*ibidem* p.66).

Pour pouvoir cultiver cette intelligence collective, il faut donc mettre en place un cadre de travail dans lequel chacun réfléchit de façon indépendante et encourager l'expression d'opinions contraires et informées (Servan-Schreiber, 2018). Il ne suffit donc pas d'engager des gens diversifiés, les travailleurs doivent être capables de s'exprimer et pour cela la gouvernance participative se révèle être une proposition intéressante.

L'ennemi de l'intelligence n'est pas le nombre, c'est le conformisme. L'amie de la sagesse n'est pas l'isolement, mais la diversité.

La démocratie a besoin du conflit (divergences d'opinions et désaccords), mais comme le souligne Barbara Garbarczyk, « la bonne santé d'un fonctionnement démocratique se mesure peut-être à ce qui est fait de ces conflits ». En effet, « personne ne nous éduque au conflit et nous sommes fondamentalement inégaux face à des situations conflictuelles ». C'est pourquoi il est essentiel de mettre en place des outils d'intelligence collective et des méthodes de participation. Ces outils ont un point commun, celui de proposer une série de contraintes : « organiser la parole avec des tours de tables ou un temps limité par intervenant, ne pas parler de tout en même temps (découper les temps de ressenti, d'analyse, de proposition, d'amendement, de décision), varier les modes de discussions (à deux, en sous-groupes, en plénière), etc. ». S'ils ne vont pas briser tous les privilèges de certains, « ces pratiques stimulent la participation de chacun et assurent ainsi une place pour le débat, la confrontation d'idées » (Garbarczyk, 2016).

Selon Émile Servan-Schreiber (2020), la méthode de gouvernance doit dépendre de ceux que l'on gouverne. Par exemple, selon lui, la méthode la plus adaptée aux travailleurs occidentaux est le style participatif, ouvert et transparent, car les travailleurs sont plutôt autonomes et volontaires, mais aussi réfractaires à l'autorité. Cela dit, « dans beaucoup d'entreprises, les employés sont encore confinés dans des silos fonctionnels. On se prive de leur intelligence générale qui peut aussi s'appliquer en dehors de leurs rôles spécialisés » (*ibidem*).

Puisqu'il vaudrait mieux miser sur l'intelligence collective que sur celle de quelques-uns au sommet de la hiérarchie, nous allons développer dans la section suivante différentes méthodes qui stimulent l'intelligence collective en mettant en place la démocratisation du travail.

La première proposition que nous étudierons concernera l'économie sociale dont l'une des aspirations est la démocratie économique. Nous nous intéresserons particulièrement à la différence qu'il peut y avoir entre la théorie, c'est-à-dire l'idéal type, et la réalité vécue. La deuxième proposition se basera sur les recherches de la sociologue Isabelle Ferreras qui fait le choix de la gouvernance démocratique par la mise en place du bicamérisme économique. La troisième proposition pour redéfinir le pouvoir au travail et démocratiser l'entreprise est l'auto-organisation.

3.2 La proposition de l'économie sociale

3.2.1 L'économie sociale

Traditionnellement, l'activité économique des pays industrialisés était décrite en distinguant le secteur privé (à finalité de profit) et le secteur public (poursuivant l'intérêt général). Ainsi, d'une part, « le secteur privé rassemble des entreprises appartenant aux investisseurs privés qui y ont apporté du capital. Elles ont pour finalité d'accroître le profit de leurs propriétaires, les actionnaires et réalisent ce profit en vendant avec une marge bénéficiaire leur production sur le marché » (Mertens, 2007, p.5). Et donc d'autre part, « le secteur public rassemble les administrations et les entreprises publiques. Les administrations publiques poursuivent l'intérêt général de la population qu'elles entendent servir. Elles sont dirigées par les pouvoirs publics (élus)

et produisent des biens et des services de nature collective (ex. : l'aide sociale apportée par les centres publics d'aide sociale). Cette production est financée principalement par la fiscalité » (*ibidem*).

Ce mode de découpage traditionnel identifie deux pôles pertinents de l'activité économique de production, mais nous devons constater que cette approche dichotomique échappe à certaines organisations. En effet, certaines organisations ne peuvent être considérées ni comme des entreprises privées (à but de lucre) ni comme des entités publiques dépendantes de l'État. Ces organisations peuvent être caractérisées comme provenant du secteur privé, mais poursuivant des objectifs collectifs. Présentes dans de nombreux domaines de l'économie, ces organisations forment le tiers secteur, également appelé le secteur de l'économie sociale (*ibidem*).

Au contraire des organisations capitalistes, le secteur de l'économie sociale n'attribue pas ses bénéfices à ses investisseurs, ses actionnaires. En d'autres mots, le groupe des investisseurs financiers ne dispose pas d'un droit inconditionnel de s'approprier les surplus potentiels, le bénéfice.

Au contraire des organisations étatiques, le secteur de l'économie sociale échappe dans une certaine mesure à l'autorité publique¹⁰. Dans une entreprise, il existe une catégorie d'agent que l'on appelle, la catégorie dominante. Cette dernière est constituée d'agents qui ont le « pouvoir de prendre les décisions dont le contexte n'a pas été établi par la loi ou réservé à autrui par contrat » (*ibidem*, p. 8). C'est ce qu'on appelle le droit de contrôle résiduel. Dans le secteur de l'économie sociale, la catégorie dominante n'est pas représentée par l'État ou par les pouvoirs locaux. Ainsi, « on cite souvent comme éléments garants de cette indépendance l'existence d'un budget propre et une absence ou une minorité de représentants des pouvoirs publics au conseil d'administration » (*ibidem*, p.11).

Selon Sybille Mertens, « elles [les entreprises sociales] suscitent l'intérêt des citoyens et des responsables politiques parce qu'elles semblent capables de construire des réponses originales [et pertinentes] pour satisfaire de nombreux besoins laissés insatisfaits tant par le secteur privé "capitaliste" que par l'État » (Mertens, 2007, p.5).

Pour introduire la théorie de l'économie sociale, nous pouvons retrouver dans la représentation ci-dessous une manière d'appréhender l'économie sociale. Les frontières montrent qu'elles sont privées, ne poursuivent pas de but de lucre et se situent dans l'économie formelle. Elles mobilisent leurs moyens aussi bien dans les formes d'économie de redistribution, de réciprocité que dans des formes d'économie marchandes. L'économie sociale n'est pas séparée des autres sphères de l'économie par des frontières intangibles, il existe des « organisations frontières », et des interactions et dynamiques existent entre ces différentes sphères (De Bolster, 2019).

¹⁰ À noter que le secteur privé à finalité de profit échappe lui aussi à l'autorité publique.

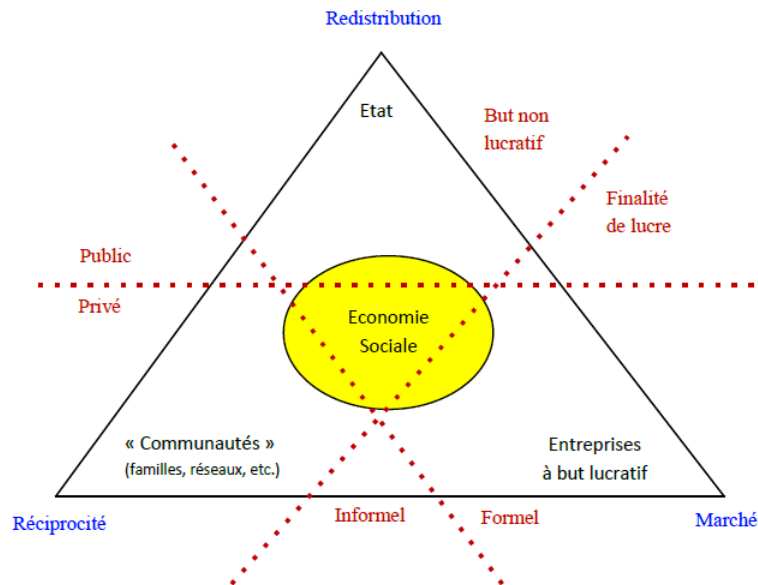


Figure 6 : De Bolster, 2019, p.12

Le concept d'économie sociale recouvre en réalité une grande diversité d'organisations. En effet, selon Sybille Mertens, « le troisième secteur rassemble à la fois des organisations qui poursuivent l'intérêt de leurs membres (organisations d'intérêt mutuel) et des organisations qui offrent des services à une collectivité plus large (organisations d'intérêt général) » (Mertens, 2007, p.11). De plus, « on distingue deux grands types d'organisations dans l'économie sociale : les organisations associatives et les organisations qui sont constituées en société. Les premières sont des associations de fait, des associations sans but lucratif, des fondations ou des mutualités. Les secondes sont des sociétés coopératives ou des entreprises sociales » (*ibidem*, p.26).

Ces entreprises existent pour rencontrer les besoins de la société plutôt que pour créer du profit. Leur finalité sociale est au cœur de leur projet et c'est ce qui les différencie des entreprises classiques.

3.2.1.1 Quelques chiffres

Les organisations d'économie sociale représentent une partie intéressante de l'emploi en Belgique. Présente dans tous les domaines d'activité (services à la personne, culture, alimentation durable, construction, logement, éducation, etc.), l'économie sociale représentait en 2018, 390 000 équivalents temps plein, soit 1 emploi sur 8 (EconomieSociale.be, s.d. ; Pereau, 2020).

Cela dit, ces chiffres ne sont pas forcément représentatifs d'un sentiment d'appartenance à l'économie sociale (De Bolster, 2019). Selon lui, tirés des statistiques nationales sur la base des statuts d'entreprises, ils sont ceux prônés par le monde académique, mais ne représentent pas la réalité de l'économie sociale en termes de pratiques et de valeurs, de mouvement social qui s'affirme comme une alternative.

Sur 5000 associations, sociétés et coopératives à finalité sociale recensées par l'Observatoire belge de l'économie sociale et représentées dans le graphique ci-dessous, 87,4 % des emplois de

l'économie sociale sont occupés par les associations, les ASBL. Les entreprises sociales¹¹, représentées en orange (coop CNC — coopérative agréée par le Conseil National de la Coopération) et en mauve (SFS — Société à Finalité Sociale), ne représentent que 5,9 % des emplois du paysage de l'économie sociale. Or, les entreprises sociales sont celles qui aspirent notamment à la démocratisation économique.

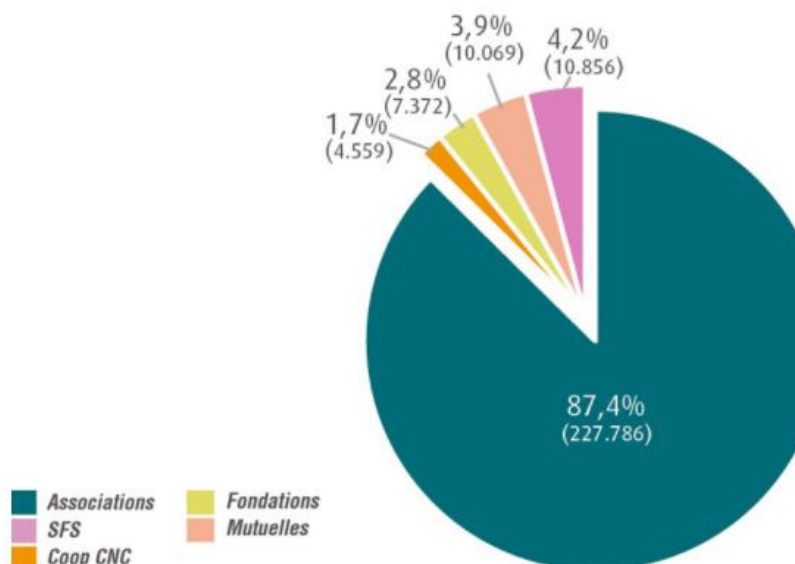


Figure 7 : Caractéristiques de l'emploi dans l'ES. L'observatoire de l'ES, 2020 Cahier de l'Observatoire n° 15 — Page 12

3.2.2 L'entreprise sociale

À Bruxelles, l'Ordonnance¹² du 23 juillet 2018 relative à l'agrément et au soutien des entreprises sociales a eu un impact important sur l'organisation du secteur de l'économie sociale. Au lieu de parler d'économie sociale, « cet agrément développe le concept d'«entreprise sociale» et prévoit d'agréer des personnes morales de droit public et de droit privé qui satisfont aux principes suivants » (Bruxelles Économie et Emploi, 2018, p.5) :

- (1) la mise en œuvre d'un projet économique ;
- (2) la poursuite d'une finalité sociale ;
- (3) l'exercice d'une gouvernance démocratique ;

Ces principes sont inspirés des recherches du réseau européen EMES, que nous avons présentées en ce début de cette troisième partie pour définir l'exercice d'une gouvernance démocratique.

¹¹ Avec la réforme du code des sociétés, les SFS (société à finalité sociale) n'existent plus et certaines terminologies ont été modifiées, mais l'esprit reste le même. Pour plus d'informations : <https://saw-b.be/publication/reforme-du-code-des-societes-bye-bye-sfs/>

¹² http://www.ejustice.just.fgov.be/cgi_loi/change_lg.pl?language=fr&la=F&cn=2018072306&table_name=loi

L'ENTREPRISE SOCIALE

La définition de l'entreprise sociale identifie neuf indicateurs qui se répartissent dans trois domaines :

Indicateurs de la dimension économique — « *la mise en œuvre d'un projet économique* »

- Une activité continue de production de biens et/ou de services ;
- Une activité économiquement viable ;
- Un niveau minimum de travail rémunéré de qualité et durable.

Indicateurs de la dimension sociale — « *la poursuite d'une finalité sociale* »

- L'inscription dans ses statuts constitutifs d'un objectif explicite d'activités et/ou de services visant l'intérêt soit de la collectivité soit d'un groupe spécifique de personnes ;
- La priorité aux objectifs à finalité sociale en limitant d'une part la distribution de bénéfices et d'autre part en poursuivant des modes de production et de consommation durables ;
- La démonstration d'une tension salariale modérée.

Indicateurs de la structure de gouvernance — « *l'exercice d'une gouvernance démocratique* »

- Un degré élevé d'autonomie de gestion tant dans la stratégie que dans la gestion journalière ;
- Un pouvoir de décision démocratique non basé sur la seule détention de capital ;
- Une dynamique transparente et participative incluant les principales parties prenantes concernées.

3.2.3 La gouvernance de l'entreprise sociale

Selon l'analyse réalisée par l'ASBL SAW-B, « Démocratisons l'économie », il semble y avoir un accord sur le constat que la démocratie s'inscrit au cœur de la définition de l'entreprise sociale et des dynamiques portées par celles-ci (Collard, 2013).

Si l'une des aspirations du mouvement de l'économie sociale est ce que l'on appelle la démocratie économique (Garbarczyk, 2017, p.2), comment est-ce explicitement mis en œuvre ?

Lorsque nous abordons la démocratie au sein des entreprises sociales, deux dimensions doivent être évoquées. La première est interne à l'entreprise sociale et concerne ses modes de gestion et

la seconde lui est externe et concerne « la possibilité de s'engager dans des activités collectives et de contribuer aux débats de société » que peut offrir l'entreprise sociale (S. Mertens et C. Davister cités par M.C. Collard, *Démocratisons l'économie*).

3.2.3.1 Une démocratisation interne

L'entreprise sociale doit répondre aux indicateurs suivants pour pouvoir être caractérisée comme telle :

1. *Démontrer un degré élevé d'autonomie de gestion tant dans la stratégie que dans la gestion journalière.*

L'autonomie de gestion a pour objectif de distinguer l'économie sociale des pouvoirs publics (Mertens, 2007). En effet, l'organisation doit montrer un haut degré d'autonomie par rapport à l'appareil de l'État et doit être capable de ne pas être soumise au contrôle¹³ de toute autre entité.

L'existence d'un budget propre et une absence ou une minorité de représentants des pouvoirs publics au conseil d'administration sont deux éléments garants de cette indépendance (*ibidem*).

Concrètement, le Conseil d'administration et l'Assemblée générale doivent se composer :

- Au maximum de 49 % de représentants d'entreprises commerciales qui n'ont pas de finalité sociale explicite inscrite dans leur statut ;
- au maximum de 25 % de représentants de pouvoirs publics.

Par ailleurs, les statuts nous permettent de nous assurer des intentions réelles de l'entreprise puisque l'objet social (le produit ou le service qu'elle propose) et la finalité sociale de l'entreprise (dans quel but le produit ou le service est proposé) y sont définis. Ceci a son importance, car « avec le développement de la responsabilité sociétale des entreprises et, plus largement, en raison de la prédominance d'une approche marketing orientée client, presque toutes les entreprises reprennent dans leur mission, leur vision et leurs valeurs un contenu social » (Mertens, 2007, p.9). Selon Barbara Garbarczyk (2017, p.3), « aux statuts, peut s'ajouter un règlement d'ordre intérieur (ROI), document qui complète un certain nombre de points non repris de manière explicite dans les statuts, précisant notamment les modalités pratiques d'application de tel ou tel article en particulier ».

2. *Démontrer un pouvoir de décision démocratique non basé sur la seule détention de capital*

Ce critère fait principalement référence au principe selon lequel « toute personne membre de l'Assemblée générale dispose du même droit de vote, quel que soit son apport en capital » (Collard, 2013, p.77).

Pour faire respecter ce critère, le guide pratique concernant la procédure d'agrément des entreprises sociales (Bruxelles Economie et Emploi) précise que :

¹³ « Par contrôle, on n'entend ni un critère d'origine (une autre organisation peut être à l'origine de la création de l'entité), ni le degré de régulation publique auquel seraient soumises les activités de cette entité, ni encore la dépendance de celle-ci vis-à-vis de certaines sources de revenus. Le contrôle prend généralement la forme d'une participation majoritaire dans les organes de décision » (Mertens, 2007, p.15).

« Les statuts de l'organisation doivent mentionner au minimum l'une des règles suivantes :

- Le principe selon lequel un membre de l'Assemblée générale est égal à une voix ;
- La limitation des droits de vote d'un participant personne physique à l'Assemblée générale à maximum 10 % des parts présentes et représentées en Assemblée générale, en ce compris les procurations et représentations.

Les statuts ou le règlement d'ordre intérieur de l'Assemblée générale doivent mentionner le nombre maximum de procurations par membre. Par ailleurs, les statuts doivent démontrer que le Conseil d'administration est composé de 4 membres au moins ou de 3 membres au moins pour les entreprises débutantes lors de leur première demande agrément.

Les statuts ou le règlement d'ordre intérieur doivent également prévoir au moins l'une des mesures suivantes :

- l'élection d'un administrateur ne représentant ni les pouvoirs publics ni des entreprises privées sans finalité sociale ;
- ou la faculté pour les travailleurs de devenir membre, coopérateur ou actionnaire de la personne morale. Dans ce cas, la part sociale s'élève à un maximum de 150 euros. »

Ce critère relatif au pouvoir de décision non basé sur la détention de capital est évidemment fondamental pour se différencier des entreprises à but de lucre et pour aborder la démocratie au sein des entreprises sociales. Néanmoins, « la participation, nécessaire pour faire vivre le principe de gestion démocratique de l'économie sociale, ne se décrète pas. Pratiquer le "une personne-une voix" ne suffit pas à lui donner corps. Participer nécessite des conditions comme la possibilité de faire vivre des conflits et l'existence de règles communes » (Garbarczyk, 2016).

3. Démontrer une dynamique transparente et participative incluant les principales parties prenantes concernées.

Cette caractéristique fait référence à l'implication des différentes parties concernées par l'activité (clients, travailleurs, usagers, fournisseurs, citoyens, etc.) dans la gestion de l'entreprise. Cette démarche « amène à concevoir de manière plus dynamique la participation et ouvre le champ des parties prenantes non seulement aux personnes impliquées, mais également aux personnes concernées par l'activité. C'est-à-dire, non seulement les membres et les travailleurs de l'organisation, mais également les bénéficiaires, les partenaires, les citoyens » (De Bolster, 2019, p.10).

La participation des différentes parties prenantes peut prendre différentes formes et être appliquée selon différents degrés en fonction des entreprises.

Pour démontrer la mise en œuvre d'une dynamique transparente et participative, l'entreprise sociale doit (Bruxelles Economie et Emploi) :

- Publier sur son site web (ou à défaut via l'affichage en interne) la liste des membres composant le Conseil d'administration, leurs fonctions respectives ainsi qu'un organigramme reflétant l'organisation interne de la personne morale.
- Prévoir dans le règlement d'ordre intérieur ou dans les statuts la tenue d'une réunion annuelle devant se dérouler durant les heures de travail et à laquelle sont invités tous les membres du personnel ou associés actifs ainsi que les principales parties prenantes. Cette réunion annuelle devra aborder notamment les thèmes suivants :
 - le développement économique et social en cours et futur de l'organisation ;

- le bien-être au travail ;
- une présentation du rapport d'activités et d'un résumé des comptes de l'organisation ;
- la politique de gestion du personnel, du recrutement et de la formation continue.

3.2.3.2 Une démocratisation externe

Bien que l'exercice de la démocratie en interne se révèle plus compliqué à appliquer que ce que prévoit la théorie, l'économie sociale peut aussi exercer la démocratisation à l'extérieur de l'entreprise. Selon Collard, « cette fonction démocratique des entreprises sociales se joue à différents niveaux : au travers des biens et services qu'elles offrent, des alternatives qu'elles proposent, des réponses qu'elles amènent à des besoins non rencontrés, des lieux d'expression et de débats qu'elles contribuent à créer, des actions de lobbying et de sensibilisation qu'elles mènent, etc. » (Collard, 2013, p.50). En faisant exister l'alternative et en informant les citoyens, l'économie sociale offre donc aux citoyens « la possibilité de s'engager dans des activités collectives et de contribuer aux débats de société. En cela, elle constitue une véritable école de la démocratie » (*ibidem*).

« Démocratiser l'économie, c'est faire vivre la diversité des modèles économiques, multiplier les regards et lutter contre l'uniformisation ou la pensée unique capitaliste et libérale » (Collard, 2013, p.51).

3.2.4 L'entreprise sociale est-elle démocratique ?

Premièrement, la gouvernance démocratique des organisations d'économie sociale soulève une question relative à la notion de la place des travailleurs dans le processus démocratique d'une entreprise sociale.

Si nous reprenons la définition d'une entreprise démocratique établie par la théorie politique des entreprises, les travailleurs devraient pouvoir participer aux décisions qui concernent leur entreprise et donc leur travail. Or, « en économie sociale, la notion de membre ne se confond nullement avec la qualité de membre du personnel » (Mertens, 2007, p.16). En effet, la composition de l'Assemblée générale dépend de la finalité de l'organisation. Ainsi, « ils seront "assurés solidaires" dans une mutualité, travailleurs dans une coopérative de travailleurs, consommateurs dans une coopérative de consommation, épargnants ou emprunteurs dans une coopérative d'épargne et de crédit ou encore usagers dans un club sportif » (*ibidem*). La coopérative de travailleurs est donc l'unique forme juridique qui assure la représentation des travailleurs au sein des organes souverains de l'organisation, en particulier à l'assemblée générale.

Bien que les entreprises sociales aient dans leur ADN le devoir de démontrer un pouvoir de décision démocratique non basé sur la seule détention de capital, elles ne respectent donc pas

infailliblement la définition d'une gouvernance démocratique établie par Isabelle Ferreras. En effet, les travailleurs ne sont pas forcément considérés comme partie constituante de l'entreprise et ne sont pas représentés dans les instances de prise de décisions.

Notre première remise en question porte alors sur le passage de la théorie à la pratique, car, comme le fait remarquer Collard (2013, p.81), « si, en théorie, les entreprises sociales sont intrinsèquement caractérisées par leur dimension démocratique, en pratique, on observe une réalité plus complexe ». En effet, « dans une étude récente sur la place du membre dans les sociétés coopératives en Belgique, Patrick Develtere et ses collaborateurs mettent en lumière le décalage qui existe entre l'idéal type de la coopérative gérée démocratiquement et la réalité vécue au sein des coopératives¹⁴ » (Mertens, 2007, p.17).

Deuxièmement, en ce qui concerne l'exercice de la gouvernance démocratique où s'ajoute donc l'implication des travailleurs dans la gestion de leur organisation, la réalité des pratiques démocratiques se révèle également complexe (Mertens, 2017).

Trois grands facteurs sont avancés par Sybille Mertens pour expliquer que des organisations, fondées au départ sur un idéal démocratique, maintiennent avec difficulté cette dimension dans la pratique. Premièrement, la démocratisation d'une entreprise pourrait être inversement proportionnelle à sa taille, l'augmentation de sa taille diminuerait donc les pratiques de démocratisation. Deuxièmement, la concurrence qui règne sur les marchés serait néfaste pour les entreprises sociales, contrainte de « s'aligner sur les pratiques des autres entreprises et à sacrifier les règles de fonctionnement démocratique au profit de la délégation, de la hiérarchisation et du recours à des administrateurs non-membres ». Le troisième et dernier facteur concerne la difficulté liée au niveau de qualification requise pour participer aux prises de décisions d'une association ou d'une coopérative. Les caractéristiques socioprofessionnelles des membres auraient donc également une influence sur les dynamiques démocratiques (*ibidem*, p.17).

Selon Philippe Eynaud, le problème viendrait du fait que les méthodes de gestion qu'appliquent les entreprises sociales ne sont pas adaptées au projet social et solidaire. De ce fait, « l'économie sociale et solidaire affronte ses problématiques de gestion, avec, pour principal modèle organisationnel un modèle non explicité, celui hérité de l'entreprise marchande » (Eynaud, 2020).

Pour remédier à ces lacunes démocratiques, Ann Paquet, directrice d'Espaces¹⁵ interviewée par la SAW-B pour leur analyse « Démocratisons l'économie », rappelle l'importance de la communication interne, de la mise en débat avec les travailleurs sur les finalités de l'entreprise qui, si elle est négligée, peut rapidement mener à des dérives et à la perte de son identité « alternative ».

En conclusion, que ce soit dans la gestion opérationnelle de l'entreprise sociale ou dans son gouvernement, l'entreprise sociale ne représente pas l'idéal de démocratisation recherché.

¹⁴ Ce décalage existe aussi dans les autres formes juridiques de l'économie sociale.

¹⁵ Entreprise de formation par le travail et organisme d'insertion socioprofessionnelle

Cette analyse nous apprend que les entreprises sociales, par leurs capacités à prendre en compte les composantes environnementales et sociales, représentent une alternative intéressante aux entreprises capitalistes et nous montre qu'il existe des acteurs capables de s'intégrer dans la transition. Cependant, le tiers secteur ne reconnaît pas les travailleurs comme étant une partie constituante de l'entreprise et n'implique donc pas les investisseurs en travail dans la gouvernance de l'entreprise.

Cela dit, il est aussi important de rappeler que l'économie sociale « se définit aussi par une dynamique en cours, une évolution permanente en route vers son utopie. Aussi, chaque entreprise sociale — faite d'hommes et de femmes — avec ses atouts et ses points d'amélioration avance à son rythme dans la traduction en actes concrets des principes et valeurs de l'économie sociale en son sein » (De Bolster, 2019).

3.3 La proposition du bicamérisme économique

Afin de redistribuer le pouvoir au sein des entreprises, les entreprises contemporaines doivent mettre en place une dynamique de démocratisation. Isabelle Ferreras développe dans ses recherches un outil qui permettrait à l'entreprise d'implémenter de la démocratie au sein de l'entreprise, le bicamérisme économique. Ce concept se base sur la théorie politique de l'entreprise et puise ses racines dans l'histoire politique notamment de la Rome antique et de l'Angleterre, où, pour assurer et maintenir la cohésion sociale, un système bicaméral a remplacé le système initial monocaméral.

Selon Isabelle Ferreras (2017), la domination et l'exploitation par une minorité d'un groupe ou d'une classe sociale représentant une majorité ont toujours fait partie de l'histoire du monde occidental, de l'esclavagisme au capitalisme. Ces moments dits bicaméraux sont le résultat d'un compromis atteint dans un contexte de troubles civils, de profondes tensions sociales, de violence, voire de guerres et ont permis de faire évoluer les sociétés vers des formes de gouvernement plus démocratisées.

Les moments bicaméraux, c'est-à-dire la création de législatures à deux chambres, ont eu lieu dans des circonstances historiques très différentes. Pourtant, selon Isabelle Ferreras (2017, p.126), « ils ont toujours été justifiés sur la base des trois idées : la représentation législative par le biais de la politique bicamérale est identifiée comme une condition nécessaire à un gouvernement légitime, à un gouvernement raisonnable ou limité et à un gouvernement intelligent » (Ferreras, 2017, p. 126).

Si le bicamérisme est historiquement connu dans la sphère politique, il nous reste maintenant à comprendre pourquoi et comment l'approche bicamérale devrait être étendue aux entreprises. Cette transformation pourrait, toujours selon Isabelle Ferreras, servir de modèle pour atteindre la démocratisation nécessaire des entreprises et permettre la reconnaissance mutuelle entre les différents groupes de la société.

3.3.1 Appliquer le bicamérisme politique à nos économies

Comme le montre l'histoire du capitalisme, les investisseurs en capital détiennent dans l'entreprise des droits politiques, et ce depuis le début du capitalisme. Dans les faits, ces droits politiques leur donnent le pouvoir de décision sur l'avenir de l'entreprise. Les investisseurs en travail, quant à eux, n'ont pas été reconnus comme des partenaires à part entière dans le gouvernement de l'entreprise. Nous l'avons vu, le système de relations de pouvoir régissant les entreprises capitalistes actuellement en place ne reconnaît que la nécessité de représenter la rationalité instrumentale des investisseurs en capital, et leurs intérêts, via la société. La rationalité expressive que les travailleurs investissent sur leur lieu de travail n'a pas encore été reconnue comme un facteur tout aussi important dans la vie et le succès des entreprises. En conséquence, le droit des employés d'une entreprise à une voix dans son gouvernement afin de s'assurer que leur rationalité est prise en compte n'a pas été reconnu non plus malgré le fait que la logique expressive du travailleur est tout aussi nécessaire à la vie de l'entreprise que la logique instrumentale de l'investisseur en capital.

Selon Xavier Gabaix, nous avons maintenant atteint un sommet historique dans la distorsion des intérêts servis par les conseils d'administration et dans l'inégalité salariale intra-entreprise et il est temps de reconnaître que le succès rencontré par les entreprises n'est rendu possible que par la rencontre des deux rationalités fondamentales (Gabaix cité par Isabelle Ferreras, 2017, p. 128). Dans notre économie de service à forte valeur ajoutée humaine, la gestion stratégique et opérationnelle des entreprises ne sert à rien sans la connaissance de leurs employés. C'est pourquoi « plus que jamais le travail exige un engagement important et continuer à ignorer la rationalité expressive qui anime les investisseurs en travail dans les entreprises risque de nuire non seulement à nos démocraties, mais aussi à la productivité des entreprises et à l'économie dans son ensemble. Cela est d'autant plus vrai si nous choisissons de mesurer le succès et l'efficacité non seulement en termes de productivité financière, mais aussi en termes de "performance sociale" en prenant en compte le bien-être des employés, les relations de travail qui favorisent la collaboration et l'innovation, ou le respect de l'environnement » (Ferreras, 2017, p. 129).

3.3.2 Un gouvernement approprié pour l'entreprise

Rappelons-le, la forme institutionnelle de l'entreprise à but de lucre est une structure d'entreprise monocamérale. Les investisseurs en capital y sont représentés par le conseil d'administration qui exerce le pouvoir législatif. Ce conseil supervise également l'exercice du pouvoir exécutif exercé par le comité exécutif, composé des différents dirigeants de l'entreprise (le top-management). Les investisseurs en travail ne sont pas représentés dans les organes du gouvernement de l'entreprise.

L'idée du bicamérisme est de passer à un gouvernement bicaméral où les investisseurs en travail auraient leur propre instance de prise de décision, à côté de la chambre des investisseurs en capital qui existe déjà dans l'entreprise, le conseil administratif (Ferreras, 2017). Une telle structure aurait pour conséquence de rendre le comité exécutif également responsable devant les investisseurs en travail plutôt que d'être responsables devant une unique chambre, celle des investisseurs en capital. Cette responsabilité se ferait par le biais d'un parlement unique composé de deux chambres. Toute politique que le pouvoir exécutif souhaiterait mettre en œuvre devrait

obtenir une majorité de voix (50 % + 1) dans les deux chambres. Selon Isabelle Ferreras, le bicamérisme économique permettrait de dire que le pouvoir dans l'entreprise capitaliste est exercé de manière légitime, raisonnable et intelligente (Ferreras, 2017).

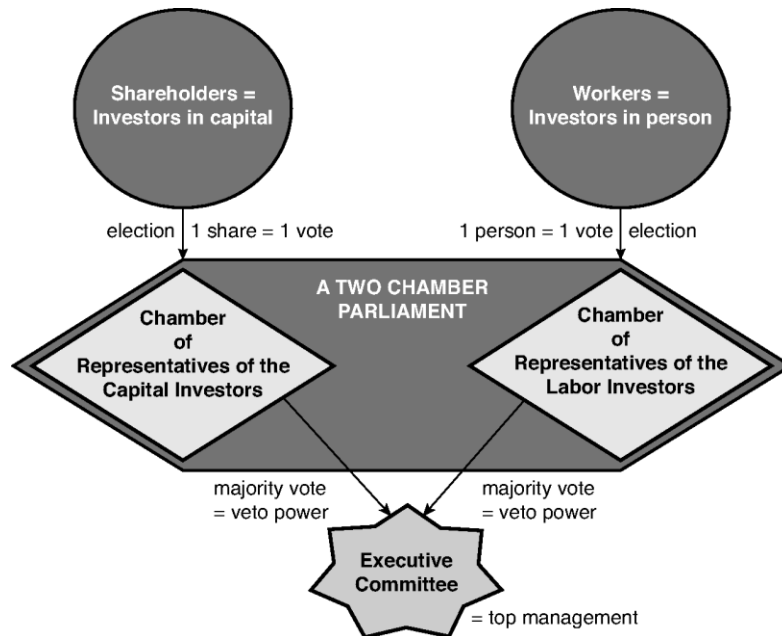


Figure 8 : L'entreprise bicamérale. Ferreras, 2017, p.141.

Nous pouvons donc conclure que « l'effet essentiel et recherché du bicamérisme économique est de permettre à toutes les chambres d'investisseurs de l'entreprise, de participer aux décisions sur toutes les questions touchant à la vie de l'entreprise, sans exception. Concrètement, ce que l'on appelle actuellement le conseil de surveillance ou le conseil d'administration, représentant les actionnaires, serait obligé de reconnaître l'autre moitié de l'entreprise » (Ferreras, 2017, p. 132).

3.3.2.1 Composition des chambres

Le gouvernement bicaméral des entreprises nécessite un examen minutieux qui s'évalue au cas par cas, mais la proposition d'Isabelle Ferreras (2017) est de mettre en place un parlement composé de deux chambres. La première est celle des représentants des investisseurs en travail, élus selon le principe « une personne, une voix », déjà étudié dans la partie précédente. La seconde est celle des représentants des investisseurs en capital qui continuerait à être constituée selon le principe actuel de la démocratie actionnariale qui accorde une voix par action.

Selon l'autrice, il est primordial que les deux chambres aient accès aux mêmes informations et, surtout, qu'elles apprennent à se comprendre. Si nécessaire, les deux chambres doivent être autorisées à se réunir séparément, mais dans des circonstances ordinaires, elles doivent se réunir conjointement, et l'exécutif de l'entreprise doit leur faire rapport en tant qu'organe unique, son parlement.

3.3.2.2 Entreprises concernées

Selon Isabelle Ferreras, « le bicamérisme économique est particulièrement adapté aux entreprises qui ont achevé leur phase initiale de développement et sont devenues des sociétés à responsabilité limitée » (Ferreras, 2017, p.152). En effet, à ce stade la relation entre les investisseurs en travail et en capital est à un certain niveau qui permet de mettre en évidence la rationalité expressive qui caractérise les travailleurs et la rationalité instrumentale qui caractérise les actionnaires. Selon elle, « le modèle bicaméral est encore plus adapté à toute structure juridique dans laquelle les actionnaires sont en mesure d'exercer une pression importante sur les conseils d'administration et les comités exécutifs » (*ibidem*).

3.3.3 Le bicamérisme économique est-il démocratique ?

Le bicamérisme économique n'implique pas de devoir rassembler le parlement tous les jours. En effet, « le comité exécutif serait libre de prendre des initiatives dans le système bicaméral, et devrait être considéré comme le véritable moteur de la vie quotidienne d'une entreprise » (Ferreras, 2017, p.148). Les chambres qui composent le parlement auraient, quant à elles, le pouvoir de contrôle législatif c'est-à-dire qu'elles ratifieraient le plan politique global de l'entreprise. Isabelle Ferreras maintient que le bicamérisme économique ne consiste pas à faire de la participation aux délibérations communes le seul moyen d'action de l'entreprise. En effet, « bien au contraire, le bicamérisme économique permet le même degré de hiérarchisation et de délégation de pouvoir que celui qui existe dans une entreprise monocamérale. La différence essentielle est simple : les décisions dans une entreprise bicamérale seraient prises à partir d'une structure de base légitime » (*ibidem*).

Le bicamérisme se concentre uniquement sur la représentation des travailleurs au sein des instances de décision et n'aborde pas la démonstration d'une dynamique transparente et participative, qui fait aussi partie de la démocratisation.

Le même constat qui avait été fait pour les entreprises sociales peut être soulevé ici. Quelle est la réalité des pratiques démocratiques au sein des entreprises qui appliquent le bicamérisme ? L'ambition du bicamérisme de s'adapter aux grandes entreprises renforce cette interrogation. Comment s'assurer que chaque travailleur sera entendu et représenté ? À quel point l'entreprise sera-t-elle démocratique ? Le bicamérisme peut-il réellement mettre en place un changement de paradigme ?

Selon Isabelle Ferreras, « le modèle bicaméral a une affinité logique avec les méthodes existantes pour accroître la participation des investisseurs salariés à la vie de l'entreprise » (Ferreras, 2017). En effet, « les structures institutionnelles ne peuvent jouer efficacement leur rôle que si les gens y participent. Il faut donc trouver des méthodes pour encourager l'implication des deux corps constitutifs de l'entreprise dans le gouvernement bicaméral. L'entreprise doit motiver les investisseurs en main-d'œuvre à exprimer des opinions divergentes tout en fournissant les outils nécessaires pour obtenir le consentement et générer la créativité, l'innovation et l'engagement sur le lieu de travail » (Pink 2009, cité par Isabelle Ferreras).

En conclusion, le bicamérisme économique représente l'idéal de démocratisation d'un point de vue de l'intégration des travailleurs au sein des instances de décision et pourrait constituer un

levier favorisant la transition économique. Cela dit, sans la mise en place d'une gouvernance participative, l'application du bicamérisme pourrait se révéler difficile. Le bicamérisme pourrait donc bénéficier d'une intégration de quelques principes de gouvernance partagée et d'une incitation claire à la participation. Cela faciliterait l'implication des travailleurs et des actionnaires et cela diminuerait la dualité entre ces deux parties constituantes que met en évidence le bicamérisme.

3.4 La proposition de l'auto-organisation

Nombreuses sont les entreprises qui fonctionnent encore sous le modèle managérial théorisé par Taylor au début du XXe siècle. Ce modèle est fondé sur la centralisation des structures, la hiérarchie y est rigide et cloisonnée et les relations sont basées sur la dualité entre les patrons qui créent le travail et ceux qui le font (Robertson, 2020). Ce paradigme, appliqué depuis l'ère industrielle « a assez bien porté ses fruits dans les environnements statiques relativement simples caractérisant l'époque de son avènement » (*ibidem*, p.22). Seulement, « dans le monde post-industriel actuel, les organisations doivent affronter de nouvelles difficultés : une complexité croissante, une transparence accrue, une plus grande interconnexion, des échéances plus courtes, une instabilité économique et environnementale et un impact positif sur le monde exigé » (*ibidem*). Toujours selon Robertson, aujourd'hui, nos entreprises ne sont tout simplement pas conçues pour évoluer rapidement, elles n'ont souvent pas l'agilité nécessaire dans un paysage caractérisé par des mutations rapides.

Frédéric Laloux rejoint l'avis de Brian J. Robertson. Selon lui, « toutes les façons de faire fonctionner les organisations semblent avoir été expérimentées et avoir atteint leurs limites. On en arrive à penser parfois que toutes ces tentatives d'amélioration semblent finalement contribuer au problème, plutôt qu'à sa solution » (Laloux, 2015, p.25). L'enquête réalisée en 2013 par l'institut de sondage Gallup (*ibidem*, p. 100) sur un échantillon de 73 700 salariés d'entreprises de 142 pays qui avait pour objectif de mesurer l'implication professionnelle des salariés, révèle d'ailleurs que seulement 13 % des salariés interrogés se sentent engagés dans leur entreprise.

Face à ce constat, « pour que les choses changent, il faut construire un nouveau modèle qui rende l'ancien obsolète » (Richard Buckminster Fuller cité par Laloux, 2015, p.21). Plutôt que de se baser sur le modèle de Taylor « prévoir et contrôler », il faut construire un modèle d'organisation capable d'évoluer en permanence en fonction des tensions réellement ressenties par le personnel (Robertson, 2020).

3.4.1 La sociocratie

Développé dès la fin du XXe siècle et formalisé par Gérard Endenburg, le premier modèle se voulant capable de répondre à cet enjeu est la sociocratie.

La sociocratie peut être définie comme « un mode de gouvernance partagée qui permet à une organisation, quelle que soit sa taille, de fonctionner efficacement selon un mode auto-organisé caractérisé par des prises de décision distribuées sur l'ensemble de la structure. La sociocratie s'appuie sur la liberté et la co-responsabilisation des acteurs. Dans une logique d'auto-

organisation faisant confiance à l'humain, elle va mettre le pouvoir de l'intelligence collective au service du succès d'objectifs communs. Cette approche permet donc d'atteindre ensemble un objectif partagé, dans le respect des personnes, en préservant la diversité des points de vue et des apports de chacun, ceci en prenant appui sur des relations interpersonnelles de qualité » (Sociocratie, 2021).

De nombreux modèles se sont développés sur les fondamentaux de la sociocratie. Dans ce travail, nous en étudierons deux : l'holocratie développée par Brian Robertson et le modèle Evolutif Opale développé par Frédéric Laloux. Si ces deux modèles ont chacun des spécificités, nous nous concentrerons sur leurs aspects communs et nous les aborderons par leur terme générique, l'auto-organisation. Selon Brian Robertson (2020), nous pouvons même parler d'une nouvelle technologie sociale servant à diriger et faire fonctionner une organisation, qui suit un ensemble de règles très différentes de celles en vigueur dans une organisation conventionnelle.

Le fondement de ces théories repose sur trois aspects : l'ancrage sur une raison d'être, l'auto-gouvernance et la prise en compte de la personne dans sa globalité (Grosjean & Carbonnel, 2021).

3.4.1.1 La raison d'être

Selon Brian Robertson (2020), la raison d'être est ce qui, au vu du contexte, des ressources, talents, produits ou services que l'entreprise propose, définit le potentiel le plus profond de l'entreprise, ce qui lui permet de montrer la nécessité de son existence. L'ensemble des activités de l'entreprise sont alors tournées autour de cet outil qui permet à l'entreprise de se centrer sur un objectif commun. Ainsi, l'auto-organisation « c'est une gouvernance de l'organisation, via les personnes, au service de sa raison d'être » (Robertson, 2020, p.49).

3.4.1.2 L'auto-gouvernance

L'entreprise auto-organisée est vue comme un organisme, un système vivant. Selon Brian Robertson, « leur structure est continuellement affinée et modifiée en fonction des tensions ressenties par les individus dans leur travail quotidien, reflétant ainsi notre meilleure compréhension de la structure à adopter pour exécuter les tâches le plus efficacement possible » (*ibidem*, p.54).

En effet, si les organisations conventionnelles tentent à tout prix de les éviter, les entreprises sociocratiques perçoivent les tensions comme des sources d'énergie. Selon Brian Robertson (2020), la capacité de l'humain à sentir les discordances de l'instant présent et à percevoir les possibilités de changement doit être exploitée, car ce sont des signaux nous indiquant la voie à suivre pour que l'organisation exprime mieux sa raison d'être.

Cela dit, cette auto-organisation productive n'est pas quelque chose de spontané. En effet, selon Frédéric Laloux il faut « développer des moyens très efficaces pour accompagner les équipes de façon à ce que l'autogouvernance fonctionne concrètement » (Laloux, 2015, p.107). Penser qu'il suffit de supprimer la hiérarchie est donc une erreur, « l'autogouvernance, comme le modèle pyramidal conventionnel qu'elle remplace, nécessite un ensemble de structures, de processus et de modes de fonctionnement interdépendants » (*ibidem*, p.197). Les participants acquièrent un

ensemble cohérent de compétences et de techniques permettant au groupe de fonctionner en auto-gouvernance.

3.4.1.3 La prise en compte de la personne dans sa globalité

Les entreprises auto-organisées mettent en place un environnement qui invite à être authentique et à explorer ses conflits intérieurs afin de pouvoir être réceptif aux méthodes d'organisation de l'autogouvernance. Les relations de confiance d'égal à égal invitent chaque salarié à développer tout son potentiel.

3.4.2 La structure d'une entreprise auto-gouvernée

En vue de répondre aux exigences dictées par la raison d'être d'un organisme, celui-ci va se structurer en cercles. Comme nous pouvons le voir ci-dessous, la structure ressemble à une série de cercles imbriqués les uns dans les autres.

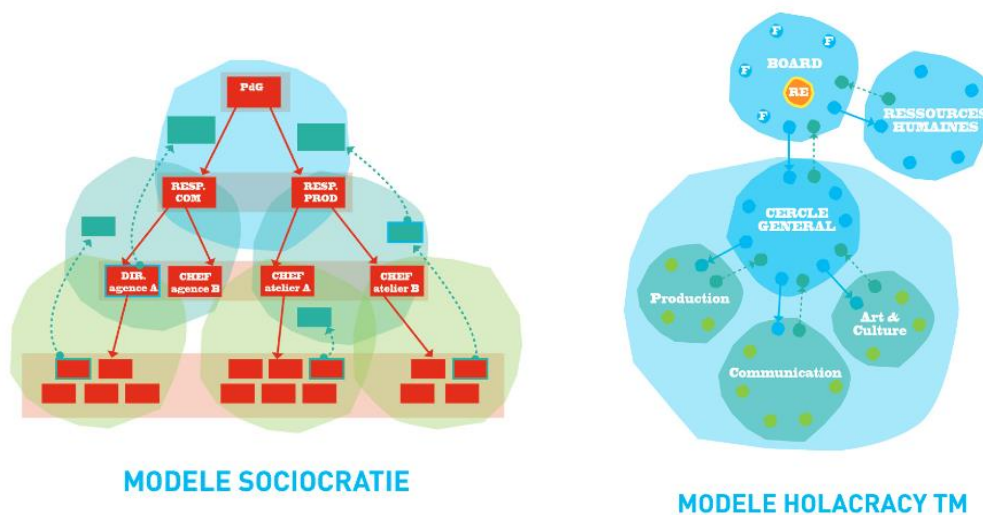


Figure 9 : La structure du modèle sociocratique et holocratique. Université du Nous, s.d.

Le cercle matérialise une volonté d'équivalence de chacun de ses membres, l'équivalence étant la principale règle de la sociocratie (Grosjean & Carbonnel, 2021). Chaque cercle est caractérisé par une raison d'être et il met en œuvre cette raison d'être en décomposant le travail en différents rôles nécessaires à sa réalisation. Robertson (2020, p.63-65) affirme que « nous avons donc une holarchie de rôles regroupés dans des cercles, eux-mêmes figurant à l'intérieur de plus grands cercles, jusqu'à remonter au cercle le plus imposant, qui englobe toute l'organisation ».

Ce qui permet l'autogouvernance de l'entreprise dans sa généralité et de ses cercles est le fait que ces derniers disposent de l'autonomie et de l'autorité nécessaire pour s'auto-organiser, coordonner et intégrer les tâches de tous les rôles qu'ils renferment (Laloux, 2015).

Dans une entreprise classique, le pouvoir est concentré au sommet de l'entreprise. Le pouvoir est alors considéré comme une ressource rare et une frontière se crée entre ceux qui l'ont et ceux qui ne l'ont pas (*ibidem*). L'entreprise auto-organisée remédie à ce problème en répartissant le pouvoir entre les membres des équipes. De ce fait, « l'absence de lien de subordination ouvre un

espace à d'autres hiérarchies, naturelles et spontanées : hiérarchies fluides de reconnaissance, d'influence et de talent » (*ibidem*, p.109).

Une telle répartition du pouvoir ne signifie pas que tout le monde est égal et que toutes les tâches sont identiques, « il s'agit de donner à chaque salarié le droit de réaliser tout son potentiel de croissance, en force et en santé » (*ibidem*, p.199). Cela ne signifie pas non plus qu'il n'y a pas de patron dans une entreprise auto-organisée. Chaque fois que quelqu'un accepte un rôle, il ne s'engage pas uniquement devant un patron unique, mais auprès de tous ses pairs. De plus, tout le monde a le pouvoir de mettre la casquette du patron « pour faire prendre des décisions importantes, lancer des initiatives, demander des comptes à des collègues qui n'en font pas assez, aider à résoudre des conflits, ou reprendre les commandes si les résultats sont mauvais et s'il y a des mesures à prendre » (Laloux, 2015, p.140).

Le processus de gouvernance génère de la clarté en définissant des rôles explicites avec des redevabilités explicites, qui octroient une autorité explicite (Robertson, 2020, p.58). Chaque rôle est investi de l'autorité nécessaire pour exécuter certaines tâches et poursuivre des buts particuliers. Et donc, « lorsque les responsabilités associées à un rôle sont trop lourdes à assumer pour un seul individu, ce rôle peut alors être divisé en plusieurs sous-rôles, devenant alors un cercle » (*ibidem*, p.56).

Tout comme l'entreprise, les rôles sont des êtres vivants dynamiques qui évoluent au fil du temps. Ainsi, « contrairement aux fiches de poste traditionnelles, souvent vagues, théoriques et très vite obsolètes, les définitions des rôles reposent sur la réalité des activités considérées comme utiles pour l'organisation et demeurent en phase avec cette réalité fluctuante » (*ibidem* p.61). De plus, dans une entreprise sociocratique, « ce ne sont pas les individus qui doivent correspondre à des postes prédéfinis, mais ce sont les postes qui se construisent à partir de la multitude de rôles et de responsabilités dont les travailleurs se chargent en fonction de leurs intérêts, de leurs talents et des besoins de l'entreprise » (Laloux, 2015, p.139).

3.4.3 Les conditions de réussites

3.4.3.1 *La place des dirigeants*

Les dirigeants exercent une influence déterminante sur le fonctionnement de leur organisation. En effet, « consciemment ou non, les dirigeants mettent en place des structures d'organisation, des modes de fonctionnement et des cultures qui leur correspondent, qui sont cohérentes avec leur façon de voir le monde. Cela signifie qu'aucune organisation ne peut se développer au-delà du point atteint par ses dirigeants » (Laloux, 2015, p.74). Pour que le modèle sociocratique puisse voir le jour, il faut que « le dirigeant ait intégré une vision du monde et atteint un stade de développement psychologique qui est en cohérence avec le modèle sociocratique » (*ibidem*, p.335-337). Cela veut dire que les dirigeants doivent être prêts à remettre leur fonction en cause et à abandonner leur pouvoir. C'est un processus intérieur que l'on ne peut pas imposer de l'extérieur (*ibidem*).

Dans les entreprises autogouvernées, les dirigeants ont renoncé à leur autorité hiérarchique sur leurs subordonnés, les lignes de force de la pyramide ont cessé de converger vers eux et ils n'ont plus le pouvoir de prendre n'importe quelle décision ou d'en annuler (*ibidem*).

À noter « qu'un dirigeant éclairé ne fait pas une entreprise éclairée, tant qu'il n'a pas adopté les structures, les modes de fonctionnement et la culture qui changent la répartition du pouvoir, la façon dont les personnes se montrent au travail et le mode d'expression de la raison d'être de l'entreprise » (*ibidem* p.361).

3.4.2.2 L'actionnariat

Selon Frédéric Laloux (2015), les propriétaires de l'entreprise doivent aussi comprendre et adhérer à la vision du monde de l'entreprise autogouvernée. Si ce n'est pas le cas, les actionnaires risquent d'exiger l'application de mécanismes hiérarchisés de décision et de contrôle de la base par le sommet dès que l'entreprise ne présente plus de bons résultats. Puisque dans toutes les entreprises, le conseil d'administration a le pouvoir de nommer ou de destituer le dirigeant, les fondateurs doivent donc faire attention à qui ils invitent au capital de leur société.

3.4.4 L'entreprise auto-organisée est-elle démocratique ?

Les entreprises auto-gouvernées, sont-elles démocratiques ? En d'autres mots, les deux parties constituantes de l'entreprise, à savoir les investisseurs en capital et les investisseurs en travail, sont-elles reconnues et représentées au sein des instances de prise de décision de l'entreprise et les travailleurs évoluent-ils dans un cadre participatif ?

La plupart des entreprises étudiées par Frédéric Laloux sont des grandes entreprises à but lucratif, ce qui laisse sous-entendre qu'elles pourraient mettre en place une structure juridique dans laquelle les actionnaires sont en mesure d'exercer une pression importante sur les conseils d'administration et les comités exécutifs. Or, dans une entreprise auto-organisée, l'entreprise a une tout autre forme et son objectif premier est de répondre à sa raison d'être. La hiérarchie et les relations de pouvoir n'existent pas dans les mêmes mesures que dans une entreprise classique. Les travailleurs sont autonomes et ils ont le pouvoir de prendre n'importe quelle décision dans le périmètre établi dans le cadre de leurs missions, par leurs différents rôles. Au niveau du Conseil d'administration, celui-ci n'œuvre pas pour le bien de ses membres, mais pour celui de l'entreprise, « son but est d'exprimer la raison d'être de l'organisation » (Robertson, 2020, p.189).

Dans les faits, toute personne est habilitée à prendre n'importe quelle décision, mais doit au préalable solliciter l'avis de ceux qui sont concernés par la décision ainsi que des spécialistes du sujet (Laloux, 2015, p.150). L'auteur explique ainsi que « ce processus transcende le besoin de consensus en donnant la voix au chapitre à tous ceux qui seront affectés par la décision (une voix appropriée, pas une voix égale) ». Ici, la stratégie émerge naturellement de l'intelligence collective des salariés autonomes, elle n'est pas fixée par la direction.

La hiérarchie existe toujours en termes de mission, de complexité et de périmètre, mais il n'y a pas de hiérarchie au niveau des individus ou du pouvoir. Les décisions ne sont pas renvoyées au sommet, et les cercles qui exercent le rôle de prendre en charge la vision d'ensemble ne peuvent

s'y opposer de veto. Frédéric Laloux insiste sur le fait que « il existe des procédures de réunion d'une grande finesse qui garantissent que les préoccupations de chacun soient entendues et prises en compte et qu'aucune voix ne fasse taire les autres ». Il n'y a donc pas de raison que les travailleurs soient laissés pour compte dans les décisions stratégiques, qui n'ont d'ailleurs plus le même sens dans une entreprise auto-organisée. Il n'existe, cela dit, pas d'organe de prise de décision qui inclut automatiquement les travailleurs dans les décisions stratégiques de l'entreprise. Serait-ce faute d'un manque de nécessité ?

En conclusion, en théorie l'auto-organisation représente l'idéal de démocratisation. Premièrement, ce modèle de gouvernance pousse la liberté d'auto-gouvernance jusqu'à conduire à une réelle participation dans la construction des objectifs, de la raison d'être de l'organisation et dans son évolution. Deuxièmement, malgré l'absence d'un organe de représentation officielle des investisseurs en travail, nous pouvons tout de même admettre qu'ils sont reconnus comme partie constituante de l'entreprise. En effet, les travailleurs sont impliqués dans les décisions concernant les fins ainsi que sur les moyens, ils participent au gouvernement de leur entreprise. Cela dit, l'auto-organisation est une pratique avant d'être une théorie et chaque entreprise désireuse d'adopter ce mode de fonctionnement adopte les fondements et les adapte à son contexte et à ses besoins. Pour pouvoir tirer une conclusion plus catégorique et pour savoir si l'entreprise auto-organisée est bel et bien démocratique, il nous faudra alors étudier ces organisations au cas par cas.

3.5 Conclusion

Selon Frédéric Laloux, « jusqu'à nos jours, l'humanité est passée par quatre façons d'organiser le travail en commun, sur la base de quatre visions du monde : celles de l'impulsivité Rouge, de la Conformité Ambre, de la Réussite Orange et du Pluralisme Vert. Chacun de ces modèles a entraîné des avancées majeures et nous a permis de nous attaquer à des problèmes plus complexes et d'obtenir des succès d'une grandeur inconnue jusque-là » (Laloux, 2015, p.91).¹⁶

L'évolution semble s'accélérer de façon exponentielle ce qui peut nous faire penser que de gros changements de paradigme risquent d'arriver, et cela, très rapidement. De plus, nous l'avons dans la première partie de ce travail, les conditions sont réunies pour transformer notre modèle de société.

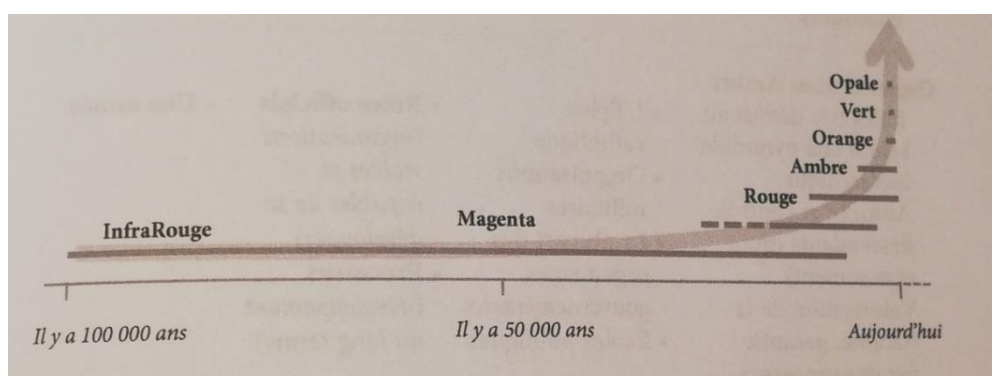


Figure 10 : Evolution des stades du développement de la conscience des individus et des organisations. Laloux, 2015, p.65

Le gain qu'un actionnaire peut tirer d'un investissement dans une entreprise est devenu le point crucial de la majorité des entreprises à but lucratif. Les travailleurs ont alors un devoir qui passe avant tous les autres : maximiser le profit (Laloux, 2015). Nous l'avons vu dans la deuxième partie de ce mémoire, cette focalisation sur les actionnaires ignore les travailleurs qui ne sont pas reconnus dans les organes de prise de décision stratégique de leur entreprise.

Cela dit, nous l'avons déjà cité, selon Isabelle Ferreras (2017, p.59), « il semble raisonnable de prévoir que tôt ou tard, les entreprises qui excluent les travailleurs de la gouvernance des institutions dans lesquelles ils vivent une partie importante de leur vie et auxquelles ils contribuent encore plus intensément que les investisseurs en capital, se verront considérer comme illégitime » (ibidem p. 59). La rapidité de l'évolution des stades de développement de la conscience des

¹⁶ Chaque stade est adapté à un contexte particulier, il n'y a pas de mieux et de moins bien, il est plus juste de définir les stades avancés comme des façons plus complexes d'entrer en relation avec le monde (Robertson, 2020, p.70).

individus et des organisations, présentée par Frédéric Laloux, nous conforte dans l'idée que la démocratisation des entreprises est dans la bonne voie.

Nous l'avons discerné, des modèles de gouvernance qui vont vers une démocratisation existent déjà et montrent la voie à suivre. Le premier modèle que nous avons étudié est celui de l'économie sociale. S'il nous permet de prendre en compte les enjeux de la transition écologique et sociale, à ce stade, ce modèle n'est pas encore capable de répondre aux enjeux et aux défis de la démocratisation. Pour que l'économie sociale puisse servir de levier à la transition économique, son modèle de gouvernance bénéficierait d'une formalisation de sa gouvernance démocratique en assurant que les travailleurs soient représentés dans le gouvernement de leur entreprise.

Le second modèle que nous avons analysé est celui du bicamérisme économique. Ce dernier représente un modèle démocratique, à condition d'y intégrer un processus de gouvernance participative.

Le troisième et dernier modèle que nous avons examiné est celui de l'auto-organisation. Si l'analyse des modèles de l'économie sociale et du bicamérisme économique partait du postulat que l'entreprise est un lieu fondamentalement non-démocratique, ce modèle représente une tout autre version de l'entreprise où il n'y a pas de rapport de subordination. Ce constat rend l'analyse de ce modèle complexe, car en plus d'être incomparable, l'auto-organisation est une pratique et non une théorie. L'auto-organisation pourrait tout de même bénéficier d'un mécanisme établi de contrôle sur le conseil d'administration (comme le bicamérisme par exemple) pour s'assurer qu'il n'y ait pas de rapport de force qui se joue sur les travailleurs, en particulier si l'ensemble des membres du conseil d'administration n'est pas sensibilisé à cette démarche.

CONCLUSIONS

Cette analyse a pour objectif de démontrer que la démocratisation des entreprises est un levier pertinent pour favoriser une transition économique. Le constat était déjà posé, une transition environnementale, économique et sociale est indispensable.

Pour ce faire, la première partie de cette analyse s'est concentrée sur les enjeux d'une telle transition afin de nous permettre de rendre compte de la nécessité de se diriger vers un paradigme qui *démocratiserait*, *démarchanderait* et *dépolluerait* nos sociétés. Forte du constat que les entreprises avaient un rôle important à jouer dans cette transition, la démocratisation s'était alors présentée comme solution pour répondre au défi de l'équité, des contraintes écologiques et de la satisfaction de la vie.

Ensuite, la perspective historique développée dans le second point de cette première partie nous a permis de comprendre que le travail a effectué un long processus d'émancipation de la sphère privée vers la sphère publique. Ce changement d'environnement a modifié la manière dont les travailleurs vivent le travail. Il est maintenant plus que jamais cohérent et nécessaire de reconnaître que le travail est composé de deux rationalités, l'une instrumentale et l'autre expressive.

Ce constat nous a amené vers la seconde partie de cette analyse, où nous avons démontré que la définition donnée à l'entreprise par la théorie économique du travail ne prenait pas en compte la rationalité expressive, s'en suivait alors une absence des investisseurs en travail dans les instances de prise de décision de l'entreprise. Or, et c'est ce qui fut développé dans le deuxième point de cette deuxième partie, « ceux qui investissent leur travail dans l'entreprise, leur santé, en bref leur vie, doivent aussi pouvoir collectivement valider ces décisions » (Ferrerias, Battilana, & Méda, 2020, p.32). Ils doivent pouvoir être reconnus et représentés. C'est ce que développe la théorie politique des entreprises : le travail est une expérience expressive, publique et politique.

Suite à ces différents constats, une actualisation de ces principes a été donnée, ayant pour but de produire du changement. Car, en effet, « sans innovations, sans propositions concrètes de changement, la protestation ne dépasse pas le stade de la critique » (Ferrerias, Battilana, & Méda, 2020, p.14). Nous avons donc fait le choix de la démocratisation des entreprises comme un des leviers favorisant la transition économique et nous avons soutenu que de nouvelles façons de fonctionner ensemble, de gérer et de gouverner, mettant l'humain au cœur des enjeux, sont possibles et souhaitables.

Pour mettre en œuvre la théorie politique des entreprises et démocratiser nos entreprises, la représentation des travailleurs au sein des instances de décision dans le but de collectivement valider les décisions de l'entreprise (Ferrerias, Battilana, & Méda, 2020, p.18-19) et la démonstration d'une dynamique transparente et participative incluant les principales parties prenantes concernées, sont deux éléments indispensables. Il est également nécessaire d'assurer une diversité au sein des acteurs et cultiver leur intelligence collective en mettant en place un cadre de travail dans lequel l'expression d'opinions contraires et informées est encouragée. Un tel cadre de travail leur permet d'être plus performants, de générer de la bienveillance et de favoriser le bien-être et l'engagement.

Les crises que nous traversons, ainsi que les nombreuses initiatives et bousclements qui voient le jour, ouvrent une nouvelle dynamique sociale et politique et réactualise les enjeux, propositions et débats. Les conditions sont réunies pour un changement de paradigme : « les forces sont déjà là. Les acteurs sont déjà présents. Les initiatives sont déjà existantes » (Eynaud, 2020). La deuxième section de cette troisième partie s'est donc attardée sur trois propositions concrètes pour démocratiser l'entreprise.

Premièrement, l'analyse du fonctionnement des entreprises sociales a montré qu'il était possible de concilier la mise en œuvre d'un projet économique, la poursuite d'une finalité sociale et l'exercice d'une gouvernance démocratique. Cette réalisation est possible à condition de mettre en place un cadre qui le permet. Pour cela, il est essentiel d'instaurer des règles, des contraintes, de développer l'intelligence collective et d'y investir du temps et de l'énergie.

Ensuite, la deuxième proposition s'est basée sur les recherches d'Isabelle Ferreras qui fait le choix de la gouvernance démocratique par la mise en place du bicamérisme économique. Le bicamérisme est une structure de prise de décisions qui permet aux investisseurs en travail et aux investisseurs en capital d'être représentés au sein des instances de décision de l'entreprise rendant ainsi le gouvernement de l'entreprise légitime, raisonnable et intelligent.

Le troisième et dernier modèle proposé est celui de l'auto-organisation. Puisant ses racines dans la sociocratie, l'auto-organisation peut être vue comme une nouvelle technologie sociale servant à diriger et faire fonctionner une organisation, qui suit un ensemble de règles très différentes de celles en vigueur dans une organisation conventionnelle. L'auto-organisation repose sur trois aspects : l'ancrage sur une raison d'être, l'auto-gouvernance et la prise en compte de la personne dans sa globalité. Ce modèle d'organisation permet de répartir le pouvoir entre les acteurs et d'ainsi supprimer les liens de subordination tout en ouvrant l'espace de travail à d'autres hiérarchies, naturelles et spontanées. Chaque acteur est alors mesure de réaliser tout son potentiel.

La troisième partie de cette analyse nous aura appris qu'aucune démocratisation ne peut être provoquée de l'extérieur, chaque entreprise doit entreprendre son propre chemin, s'approprier ces techniques et les adapter à son groupe.

Finalement, si forcer les entreprises à instaurer un fonctionnement plus démocratique n'est pas possible, il serait souhaitable de mettre en place un environnement propice à l'implémentation de modèles démocratiques. Il est essentiel de rendre ces projets plus visibles, les mettre en réseau en multipliant les rencontres et la communication. Nous devons faire évoluer la législation et faciliter le démarrage des différents modèles d'organisation.

Une transition économique est possible et la démocratisation des entreprises est un levier pertinent. L'enjeu est grand et les défis énormes, mais nous sommes capables d'impulser ces changements.

BIBLIOGRAPHIE

- Diffalah, S., & Morice, L. (2019, octobre 25). *Hong Kong, Chili, Liban... la mondialisation de la colère*. Récupéré sur L'OBS: <https://www.nouvelobs.com/monde/20191025.OBS20322/hong-kong-chili-liban-la-mondialisation-de-la-colere.html>
- Audet, R. (2015). Le champ des sustainability transitions : origines, analyses et pratiques de recherche. *Cahiers de recherche sociologique*, 58, pp. 73-93. doi:<https://doi.org/10.7202/1036207ar>
- Bargues, E., Valiorgue, B., & Hollandts, X. (2017, Décembre 7). *Quatre conditions pour réussir une reprise d'entreprise en SCOP*. Récupéré sur theconversation.com: <https://theconversation.com/quatre-conditions-pour-reussir-une-reprise-dentreprise-en-scop-88122>
- Battilana, J. (2006). Agency and Institutions: The Enabling Role of Individuals' Social Position. *Organization*, 653-676.
- Battilana, J., Boxenbaum, E., & Leca, B. (2009). How Actors Change Institutions: Towards a Theory of Institutional. *The Academy of Management Annals*, 65-107.
- Bero, A. (2019, Décembre). *L'université : lieux de reproduction de la pensée économique néoclassique ?* Consulté le Juillet 13, 2021, sur Réseau Financité: https://www.financite.be/sites/default/files/references/files/analyse_universite_pensee_economique.pdf
- Bitton, J. (2015). Histoire du droit du travail : du salarié-objet au salarié-citoyen. *Après-demain*, n°34, pp. 8-11. doi:<https://doi.org/10.3917/apdem.034.0008>
- Bolster, H. D. (2019). L'économie sociale expliquée à mes amis. SAW-B.
- Boyer, C. (2017, Juin 16). *Génération Y au travail : l'étude qui tord le cou aux clichés*. Récupéré sur start.lesechos.fr: <https://start.lesechos.fr/apprendre/gagner-leadership/generation-y-au-travail-letude-qui-tord-le-cou-aux-cliches-1177578>
- Bruxelles Economie et Emploi . (s.d.). *Guide pratique : Procédure d'agrément des entreprises sociales*. Récupéré sur Bruxelles Economie et Emploi: <https://economie-emploi.brussels/entreprise-sociale-agrement>
- Cassiers, I., & Delain, C. (2006). La croissance ne fait pas le bonheur : les économistes le savent-ils ? *Regards économiques*.
- Choffat, A. (2019, mai 20). *Révolution industrielle : contexte, conséquences, résumé et dates clés*. Récupéré sur Internaute: <https://www.linternaute.fr/actualite/guide-histoire/1790904-revolution-industrielle-contexte-consequences-resume-et-dates-cles/>
- Christian, M., & Kott, S. (2009). *Sphère publique et sphère privée dans les sociétés socialistes. La mise à l'épreuve d'une dichotomie*. Récupéré sur Histoire@Politique: https://www.histoire-politique.fr/index.php?numero=07&rub=dossier&item=71#_ftn3
- Clerc, C. (2019, Août). *Structure et diversité des modèles actuels de gouvernement d'entreprise*. doi:<http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3515477>
- Coase, R. (1937). The Nature of the Firm. *Economica*, 4, pp. 386-405.

- Cohen, J., & Rogers, J. (1983). *On democracy. Toward a Transformation of American Society*. New-York: Penguin Books.
- Collard, M.-C. (2013). *Démocratisons l'économie : pratiques et utopies*. Monceau-sur-Sambre, Belgique.
- Comité d'entreprise. (2020, Novembre 30). *Comité d'entreprise*. Récupéré sur wikipédia : https://fr.wikipedia.org/wiki/Comit%C3%A9_d%27entreprise
- Commission européenne. (s.d.). *Les causes du changement climatique*. Consulté le Janvier 15, 2021, sur Commission européenne: https://ec.europa.eu/clima/change/causes_fr
- Commission européenne. (s.d.). *Les effets du changement climatique*. Consulté le Janvier 15, 2021, sur Commission européenne: https://ec.europa.eu/clima/change/consequences_fr
- Coutrot, T. (2002). *Critique de l'organisation du travail*. (La découverte, Éd.) Récupéré sur Cairn.info: <https://www.cairn.info/critique-de-l-organisation-du-travail--9782707168245-page-6.htm?contenu=resume>
- Crifo, P., & Rebérioux, A. (2019). *La participation des salariés*. Paris: Presses de Sciences Po.
- De Kerdrel, J. (2020, Mai 29). *À qui appartient l'entreprise ?* Récupéré sur Semawe: <https://semawe.fr/a-qui-appartient-lentreprise/>
- Dulong, D. (2021, Janvier 20). *Institution*. Récupéré sur Encyclopædia Universalis: <https://www.universalis.fr/encyclopedie/institution/>
- EconomieSociale.be*. (s.d.). Récupéré sur Chiffres clés: <https://economiesociale.be/decouvrir/chiffres-cles>
- Eynaud, P. (2020). *Une autre gestion est possible !*. (Q. Mortier, Intervieweur)
- Ferreras, I. (2012). *Gouverner le capitalisme ?*. Paris: Presses Universitaires de France.
- Ferreras, I. (2017). *Firms as Political Entities*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Ferreras, I., Battilana, J., & Méda, D. (2020). *Le Manifeste Travail*. Paris: Seuil.
- François, P., Lemerrier, C., & Reverdy, T. (2015, Mars). *L'entreprise et ses actionnaires*. *Revue française de sociologie*, 56, 501-524.
- Frey, B., & Stutzer, A. (2002). *Happiness in economics*. Princeton, N.J.: Princeton University Press.
- Garbarczyk, B. (2016). *Renforcer la participation dans les entreprises sociales : que peut l'intelligence collective ?* Consulté le Juin 2021, sur https://saw-b.be/wp-content/uploads/sites/39/2020/04/a1610_intelligence_collective.pdf
- Garbarczyk, B. (2017). *La démocratie en entreprise sociale : quels rôles pour le conseil d'administration ?* Récupéré sur <https://saw-b.be/wp-content/uploads/sites/39/2020/05/A1701-Le-r%C3%B4le-du-CA.pdf>
- Geels, F. (2006). *Multi-Level Perspective on System Innovation: Relevance for Industrial Transformation*. *Understanding Industrial Transformation*, 163-186. doi:10.1007/1-4020-4418-6_9
- Geels, F. W., & Schot, J. (2007). *Typology of sociotechnical transition pathways*. *Research Policy*, 36(3), pp. 399-417. doi:<https://doi.org/10.1016/j.respol.2007.01.003>

- Genus, A., & Coles, A.-M. (2008). Rethinking the multi-level perspective of technological transitions. *Research Policy*, 37, 1436–1445.
- Géoconfluences. (2018, Juin 19). Récupéré sur <http://geoconfluences.ens-lyon.fr/glossaire/enclosure>
- Gourevitch, P., & Shinn, J. J. (2006, Janvier). *Political Power and Corporate Control: The New Global Politics of Corporate Governance*. doi:10.2307/20031861
- Gouvernance partagée. (2021, mai 28). Récupéré sur wikipédia: https://fr.wikipedia.org/wiki/Gouvernance_partag%C3%A9e
- Griffin, P. (2017). The Carbon Majors Database, CDP Carbon Majors Report . *Climat Accountability Institut*. Récupéré sur <https://b8f65cb373b1b7b15feb-c70d8ead6ced550b4d987d7c03fcdd1d.ssl.cf3.rackcdn.com/cms/reports/documents/000/002/327/original/Carbon-Majors-Report-2017.pdf>
- Grosjean, V., & Carbonnel, A. (2021, Septembre). Conditions d'appropriation de la gouvernance partagée dans une structure bureaucratique. *La revue des conditions de travail, anact*.
- Guivarch, C., & Taconet, N. (2020). Inégalités mondiales et changement climatique . *Revue de l'OFCE*, 165, pp. 35-70. doi:<https://doi.org/10.3917/reof.165.0035>
- Héraud, B. (2020). *LE B-A-BA DE LA RSE*. Consulté le Août 10, 2021, sur Novethic: <https://www.novethic.fr/entreprises-responsables/quest-ce-que-la-rse.html>
- Ho, K. (2014). Corporate nostalgia? Managerial capitalism from a contemporary perspective . Dans *Corporations and Citizenship* (pp. 267-288). University of Pennsylvania Press.
- Holm, P. (1995). The Dynamics of Institutionalization: Transformation Processes in Norwegian Fisheries. *Administrative Science Quarterly*, 398-422.
- Laloux, F. (2015). *Reinventing Organizations*. Les Editions Diateino.
- larousse.fr. (s.d.). *révolution industrielle*. Récupéré sur larousse: https://www.larousse.fr/encyclopedie/divers/r%C3%A9volution_industrielle/61047
- Laurent, E. (2018). La transition sociale-écologique : récit, institutions et politiques publiques. *Cités*, 76, pp. 31-40. doi:<https://doi.org/10.3917/cite.076.0031>
- Légeron, P. (2008). Le stress professionnel. *L'information psychiatrique*, 84, pp. 809-820. doi:<https://doi.org/10.3917/inpsy.8409.0809>
- Loorbach, D. (2007). Transition Management: New Mode of Governance for Sustainable Development.
- Mertens, S. (2007, Août). Définir l'économie sociale. *Les cahiers de la Chaire Cera*, 2.
- OCDE. (2016). *Le point sur les inégalités de revenus*. Consulté le Août 2, 2021, sur <https://www.oecd.org/fr/social/OCDE2016-Le-point-sur-les-inegalites-de-revenu.pdf>
- Office International Labour. (2019, July). *The global labour income share*. Récupéré sur ILO Department of Statistics: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---stat/documents/publication/wcms_712232.pdf
- Olfa Zaïbet, G. (2007). Vers l'intelligence collective des équipes de travail : une étude de cas. *Management & Avenir*, 14, 41-59. doi:<https://doi.org/10.3917/mav.014.0041>

- ONU. (2017). *Éliminer la pauvreté*. Consulté le Août 2, 2021, sur <https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/30418/211330ovFR.pdf?sequence=35&isAllowed=y>
- Oxfam France. (2017, janvier 13). Récupéré sur <https://www.oxfamfrance.org/communiqués-de-presse/davos-2017-huit-personnes-possèdent-autant-que-la-moitié-la-plus-pauvre-de-la-population-mondiale/>
- Page, S. E. (2007). *The difference : how the power of diversity creates better groups, firms, schools, and societies*. Princeton and Oxford: Princeton University Press.
- Pereau, S. (2020, Mars). Etat des lieux de l'économie sociale 2017-18. *Les cahiers de l'Observatoire*.
- Périlleux, A. (2020). Économie sociale et transition écologique et sociale. *Uclouvain*.
- Piketty, T. (2013). *Le capital au XXI^e siècle*. Paris: seuil.
- Piketty, T. (2015, mars 08). *L'économie des inégalités*. Récupéré sur cairn info : <https://www.cairn.info/l-economie-des-inegalites--9782707185679-page-65.htm>
- Pörtner, H.-O., Roberts, D., Masson-Delmotte, V., Zhai, P., Tignor, M., Poloczanska, E., . . . Weyer, N. (2019). *Summary for Policymakers. In: IPCC Special Report on the Ocean and Cryosphere in a Changing Climate*. In press. Récupéré sur <https://www.ipcc.ch/srocc/chapter/summary-for-policymakers/>
- Rapports du Giec*. (s.d.). Récupéré sur Climat.be: <https://climat.be/changements-climatiques/changements-observees/rapports-du-giec>
- Rapports du Giec*. (2019). Récupéré sur Climat.be: <https://climat.be/changements-climatiques/changements-observees/rapports-du-giec>
- Rayne, J. (2011, Août 8). *L'entreprise pyramidale : autopsie d'un modèle*. Récupéré sur Les Echos: http://archives.lesechos.fr/archives/cercle/2011/08/08/cercle_36844.htm
- Révolution industrielle*. (2021). Récupéré sur Wikipédia: https://fr.wikipedia.org/wiki/R%C3%A9volution_industrielle
- Rip, A., & Kemp, R. (1998). Technological Change. (S. Rayner, & E. L. Malone, Édts.) *Human choice and climate change: Vol. II, Resources and Technology, II*, pp. 327-399. Consulté le Août 05, 2021, sur <https://kemp.unu-merit.nl/Rip%20and%20Kemp.pdf>
- Robé, J.-P. (2012, Juin 18). Jean-Philippe Robé : « Personne n'est propriétaire de l'entreprise ». (C. de Gastines, Intervieweur) Récupéré sur <https://www.metiseurope.eu/2012/06/18/jean-philippe-rob-personne-nest-propritaire-de-lentreprise/>
- Robertson, B. J. (2020). *La révolution Holacracy*. Paris: Alisio.
- Schot, J. (2020, Août). *Interpreting COVID-19 through the lens of the second Deep Transition*. doi:10.14512/OEW350319
- Servan-Schreiber, E. (2018). *Supercollectif*. Fayard.
- Servan-Schreiber, E. (2020, Mai 29). « la diversité est le moteur de l'intelligence collective ». (P. de Gasquet, Intervieweur) Récupéré sur Les Echos: <https://www.lesechos.fr/weekend/perso/emile-servan-schreiber-la-diversite-est-le-moteur-de-lintelligence-collective->

