

**Faculté des sciences économiques,  
sociales, politiques et de communication  
École des sciences politiques et sociales (PSAD)**

# **Autonomie et subordination : regard sociologique pour penser la démocratie en entreprise**

**Le cas des conseillers de la coopérative SMart**

Auteur : Hugo DE FRANCO  
Promotrice : Isabelle FERRERAS  
Lecteur : Julien CHARLES  
Année académique : 2021 - 2022  
Master en sociologie, finalité approfondie



## Déclaration de déontologie

« Je déclare sur l'honneur que ce mémoire a été écrit de ma plume, sans avoir sollicité d'aide extérieure illicite, qu'il n'est pas la reprise d'un travail présenté dans une autre institution pour évaluation, et qu'il n'a jamais été publié, en tout ou en partie. Toutes les informations (idées, phrases, graphes, cartes, tableaux, ...) empruntées ou faisant référence à des sources primaires ou secondaires sont référencées adéquatement selon la méthode universitaire en vigueur. Je déclare avoir pris connaissance et adhérer au **Code de déontologie pour les étudiant·es en matière d'emprunts, de citations et d'exploitation de sources diverses** et savoir que le plagiat constitue une faute grave. »

Hugo De Francq



## Remerciements

Je tiens à remercier tout d'abord Julien Charles pour sa disponibilité, ses conseils avisés et son soutien tout au long de ce parcours. Ses critiques à la fois exigeantes et constructives ainsi que son franc parler ont nourri mes réflexions et m'ont permis de tendre un peu plus vers ce que nous pourrions appeler un sociologue. Je remercie également Isabelle Ferreras pour sa direction et son aide précieuse.

Un tout grand merci à Nolwenn Jadot qui a été une accompagnatrice hors pair. Au-delà d'avoir apporté à ce mémoire toutes ses compétences linguistiques et littéraires, sa sollicitude m'a toujours permis de croire en moi, même dans les moments difficiles. A chaque mardi passé ensemble, sa bonne humeur et sa pondération m'ont donné le second souffle dont j'avais besoin.

A ma compagne, Joséphine Dassonville, pour ses relectures précieuses mais surtout sa patience et son dévouement sans quoi ce mémoire n'aurait pu avoir lieu.

Merci également à Pierre Duquesne pour la justesse et la pertinence de ses retours.

Enfin, à ma famille qui m'a toujours soutenu et été présente même quand il s'agissait de ne rien faire.

# Table des matières

|                                                                  |           |
|------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>INTRODUCTION GÉNÉRALE .....</b>                               | <b>6</b>  |
| <b>PARTIE I : PROBLÉMATISATION ET APPROCHE DU TERRAIN .....</b>  | <b>10</b> |
| <b>1. MISE EN CONTEXTE .....</b>                                 | <b>12</b> |
| 1.1. L'émergence du salariat et la naissance d'un paradoxe ..... | 12        |
| 1.2. Le taylorisme .....                                         | 13        |
| 1.3. Le fordisme .....                                           | 15        |
| 1.4. La critique de Marx.....                                    | 17        |
| 1.5. Les métamorphoses contemporaines .....                      | 18        |
| 1.6. L'économie de services.....                                 | 19        |
| 1.7. L'autonomie dans le travail .....                           | 21        |
| 1.8. Les enjeux liés à ces transformations.....                  | 24        |
| <b>2. CADRE THÉORIQUE .....</b>                                  | <b>27</b> |
| 2.1. Régulation de contrôle versus régulation autonome .....     | 27        |
| 2.2. Approche par les capacités .....                            | 29        |
| 2.3. Conclusion intermédiaire .....                              | 31        |
| <b>3. LA COOPERATIVE SMART .....</b>                             | <b>33</b> |
| 3.1. Historique de la création de SMart.....                     | 33        |
| 3.2. Le passage en coopérative .....                             | 34        |
| 3.3. La structure de l'entreprise .....                          | 36        |
| 3.4. Le service aux membres.....                                 | 37        |
| 3.5. SMart aujourd'hui .....                                     | 40        |
| <b>4. MÉTHODOLOGIE .....</b>                                     | <b>43</b> |
| 4.1. Explorer par des entretiens.....                            | 44        |
| 4.2. Participer sur le terrain.....                              | 45        |
| 4.3. Prendre note .....                                          | 47        |
| 4.4. Analyser .....                                              | 49        |
| 4.5. Conclusion intermédiaire .....                              | 50        |
| <b>CONCLUSION DE LA PREMIÈRE PARTIE .....</b>                    | <b>51</b> |
| <b>PARTIE II : L'ENQUÊTE.....</b>                                | <b>53</b> |
| <b>CHAPITRE 1 : LE MANAGEMENT PAR « OBJECTIFS » .....</b>        | <b>54</b> |
| 1.1. L'organisation collective.....                              | 55        |
| 1.2. Gestion administrative .....                                | 57        |
| 1.3. Suivi et accompagnement des activités .....                 | 58        |
| 1.4. Les dispositifs d'évaluation.....                           | 61        |
| 1.5. Autonomie et subordination.....                             | 64        |
| <b>CHAPITRE 2 : L'ENGAGEMENT DANS LE TRAVAIL.....</b>            | <b>67</b> |
| 2.1. Les types d'écart.....                                      | 70        |
| 2.1.1. Les écarts involontaires.....                             | 72        |
| 2.1.2. Les écarts volontaires.....                               | 73        |
| 2.2. Les espaces participatifs .....                             | 84        |
| 2.2.1. Espace délibératif formel.....                            | 85        |

|                                                                                                        |            |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 2.2.2. Espace individuel.....                                                                          | 89         |
| 2.2.3. Espace intercalaire.....                                                                        | 93         |
| 2.2.4. Conclusion intermédiaire.....                                                                   | 98         |
| 2.3. En conclusion : quelle articulation entre les types d'écarts et les espaces participatifs ? ..... | 100        |
| 2.3.1. Les espaces participatifs vis-à-vis des écarts aux règles organisationnelles.....               | 101        |
| 2.3.2. Les espaces participatifs vis-à-vis des écarts aux normes juridiques.....                       | 102        |
| <b>CHAPITRE 3 : VERS UNE DÉMOCRATISATION DE L'ENTREPRISE .....</b>                                     | <b>106</b> |
| 3.1. Une approche par les capacités.....                                                               | 107        |
| 3.2. Les travailleurs permanents comme « parties constituantes ».....                                  | 113        |
| 3.3. Sortir de l'hétéronomie.....                                                                      | 115        |
| 3.4. Conclusion .....                                                                                  | 119        |
| <b>CONCLUSION DE LA DEUXIEME PARTIE .....</b>                                                          | <b>121</b> |
| <b>CONCLUSION GÉNÉRALE .....</b>                                                                       | <b>124</b> |
| <b>BIBLIOGRAPHIE .....</b>                                                                             | <b>127</b> |

## Introduction générale

De nos jours, le monde du travail se situe au cœur d'une économie dominée par les services. En Belgique, le rapport de Statbel de 2019 nous annonce que 76% des entreprises et 70% des emplois en Belgique se situent dans le secteur des services et du commerce, contre 6% et 19% pour celui de l'industrie. Qu'est-ce que cela implique ? La présence du client dans les relations de travail signe l'impossibilité pour le travailleur de suivre à la lettre des procédures prédéterminées comme l'avait imaginé l'organisation taylorienne du travail. Contrôlé et chronométré, le travail des ouvriers, durant le XX<sup>ème</sup> siècle, se décomposait en tâches simples et en gestes répétés où les écarts au guide de montage étaient considérés comme des anomalies. Consolidé ensuite par le fordisme, ce mode d'organisation du travail vise à extraire aux travailleurs « la capacité d'intervenir sur le travail, en transférant aux patrons le pouvoir que procurent les savoirs. » (Linhart, 2015, p. 70) Aujourd'hui, dans notre économie, la qualité du service est dépendante de la faculté des travailleurs à s'ajuster aux singularités du bénéficiaire. Il est désormais attendu des travailleurs de fournir un service individualisé, construit sur mesure et par conséquent, difficilement prévisible.

Ce constat met en cause l'écart entre le travail tel qu'il est prescrit, imaginé par le management et le travail dans sa réalité tel qu'il est vécu par les salariés. Il devient effectivement difficile pour les spécialistes de l'organisation du travail de prédéfinir une marche à suivre au pied de la lettre. Cette reconnaissance des limites du prescrit tend à atténuer la division du travail principalement dans sa dimension horizontale, c'est-à-dire dans le parcellement des tâches élémentaires. Dans cette perspective, de plus en plus de libertés sont accordées aux travailleurs qui agissent dans un cadre plus souple au sein duquel les initiatives et la polyvalence sont sollicitées. Notamment à travers les « cercles de qualité », il est attendu des travailleurs qu'ils participent à la compréhension des problèmes auxquels est confrontée l'entreprise.

Néanmoins, force est de constater que ces pratiques participatives restent ancrées dans un rapport de subordination inscrit au cœur du contrat de travail salarial. Dans cet état de fait, des dispositifs d'évaluation, mis en place par le management, tendent à réduire le travail à des indicateurs statistiques. Ces libertés

promues par la littérature managériale ne s'expriment que sur des formats ou vers des finalités qui n'ont pas toujours de sens aux yeux des travailleurs. (Charles, 2019) En conséquence, l'autonomie qui est octroyée aux travailleurs se limite aux choix des moyens nécessaires à la réalisation d'objectifs sur lesquels ils ne peuvent peser. Ils sont « libres d'obéir » pour reprendre l'expression de Yoan Chapoutot. (2020) Il ne s'agit, dans ce cas, nullement d'un *gouvernement démocratique* dans lequel les parties qui constituent l'entreprise auraient l'opportunité de faire entendre leur voix. (Ferreras, 2012) L'espoir d'une démocratie où chaque travailleurs seraient « libres et égaux en dignité et en droits », comme l'atteste l'Article premier de la Déclaration universelle des droits humains, se heurtent ainsi à une hétéronomie, principe organisateur des entreprises en régime capitaliste.

En ce sens, le modèle coopératif se présente comme une réponse aux enjeux que nous venons de soulever. En plaçant au cœur de leur projet des valeurs comme l'entraide, la solidarité ou l'égalité, les coopératives s'opposent à la mainmise actionnariale et défendent une « utopie réelle » de transformation sociale. (Wright, 2017) En effet, en ne reposant pas l'exercice des droits politiques des sociétaires sur la quantité de capital investi, elle favorise l'accès des travailleurs au pilotage de l'entreprise. Toutefois, bien que le principe d'autonomie y soit valorisé, le modèle coopératif n'exige pas pour autant, au sein de l'entreprise, l'affranchissement des travailleurs du rapport de subordination à l'égard de leur employeur. Il s'agit d'une « expérimentation démocratique » encore perfectible sur laquelle il est nécessaire de porter un regard sociologique en vue de la faire évoluer vers les ambitions qu'elle prétend poursuivre.

C'est précisément cette ambivalence entre la volonté de renforcer l'autonomie et la persistance d'un rapport de subordination qui constitue le point de départ de notre réflexion. Notre interrogation porte sur la capacité des travailleurs à prendre des décisions depuis une position intermédiaire le situant entre les demandes singulières du client et le cadre imposé par l'entreprise, dans ce cas-ci, une coopérative. Dans une perspective sociologique, ce mémoire vise à rendre compte des stratégies individuelles et collectives mobilisées par les travailleurs pour concilier ces deux exigences. Faire la lumière sur ces capacités d'action nous permettra de témoigner la nécessité d'instaurer une dynamique de transformation institutionnelle en vue de promouvoir tant l'autonomie que la démocratie dans le

travail. Les deux questions qui traversent l'ensemble de la réflexion sont les suivantes : comment démocratiser le salariat afin de faire du travail une expérience d'autonomie individuelle et collective ? En quoi la participation des travailleurs dans le pouvoir décisionnel de l'entreprise est primordiale dans une économie de services marquée par l'incertitude et la flexibilité ?

Ce mémoire se déploie au travers de deux parties. Dans la première partie, nous proposerons, tout d'abord, une mise en contexte élaborée à partir d'éléments théoriques et historiques nous permettant de formuler nos deux questions de recherche. En effet, envisager un développement démocratique du travail requiert de mettre en lumière les évolutions de celui-ci. Ensuite, nous constituerons le cadre théorique de la recherche qui vise à asseoir l'analyse que nous développerons. Nous serons également amenés à croiser le monde du travail à d'autres domaines de la sociologie et ce, afin de rendre compte de la participation des travailleurs dans sa pluralité. La troisième section de cette première partie s'attardera sur la description du terrain que nous avons choisi pour développer notre analyse, à savoir la coopérative SMart. A cet égard, l'entreprise présente dans son projet d'avenir de véritables ambitions démocratiques nous conduisant à nous y intéresser. C'est donc dans la volonté de contribuer à ces intentions que nous avons mené notre enquête. Enfin, la dernière section exposera la méthode de recherche qui nous a permis de recueillir le matériel soumis à l'analyse. Nous ne manquerons pas de fournir une justification du choix de la démarche ainsi que de la façon dont elle a été mise à l'épreuve sur le terrain.

La seconde partie de ce mémoire s'organise en trois chapitres et sera consacrée à la présentation des résultats de l'enquête. Le premier chapitre explorera le cadre managérial dans lequel les travailleurs exercent leur activité professionnelle. Nous découvrirons effectivement comment le management participatif de Smart est vécu par une partie des travailleurs permanents de la structure. Le chapitre deux quant à lui porte à la fois sur les écarts aux normes auxquels les salariés ont recours pour gérer leur quotidien professionnel ainsi que sur les espaces dans lesquels ces transgressions ont lieu. Nous identifierons deux types d'écarts volontaires que nous justifierons par quatre postures adoptées par les travailleurs. Nous tenterons en fin de ce chapitre de les articuler avec les trois espaces participatifs que nous aurons déterminés préalablement. Ainsi, naîtra le paradoxe auquel Smart est confronté : à la

fois gage de la qualité du service que les salariés fournissent aux clients de l'entreprise (qui sont membres de la coopérative), ces écarts génèrent des tensions qui contrastent avec l'esprit coopératif de la structure. Au prisme de ces questions intervient le troisième et dernier chapitre de ce mémoire. Nous y apporterons des tentatives de réponses concrètes qui viseront à contribuer au projet ambitieux de démocratisation de la coopérative Smart.

## **PARTIE I : PROBLÉMATISATION ET APPROCHE DU TERRAIN**

Le travail est édifié sur un modèle salarial fort controversé. Alors qu'il est le garant de sécurités liées à l'expérience de travail des individus (droit d'obtenir une pension, de se syndiquer,...), il exige l'existence d'un lien de subordination juridique légitimant l'exercice de l'autorité par l'employeur sur le salarié. Autrement dit, par le biais d'un « contrat de travail », ce dernier se retrouve privé de son autonomie (c'est-à-dire du droit de se gouverner par ses propres lois) en échange de protections individuelles et collectives face aux risques qu'il encoure durant son activité professionnelle. Ce droit, inhérent à l'employeur, de soustraire la liberté de son travailleur, questionne aujourd'hui le paysage démocratique du travail. Créé à l'époque dans le but « d'égaliser » les relations de travail, le contrat salarial n'en est pas moins remis en cause pour sa vocation autoritaire ; le salarié étant à la fois dépendant de son employeur pour subvenir à ses besoins (sécurité économique et sécurité sociale) et soumis à un « contrôle étroit de son activité. » (Méda, 2018, p. 46) Ce postulat pose les fondements de cette première partie qui sera divisée structurellement en quatre sections.

Afin de porter un regard plus fin sur les enjeux de démocratisation qu'il suscite aujourd'hui, nous débiterons par un bref détour historique nous ramenant à la fin de XIX<sup>ème</sup> siècle lors de l'avènement du salariat. Nous passerons en revue les deux modèles d'organisation du travail, à savoir le taylorisme et le fordisme, au sein desquels s'est déployé un compromis dont nos sociétés sont encore marquées. Dans cette mise en contexte, nous porterons un regard sur cet héritage historique à l'aune des transformations contemporaines dans le monde du travail et de l'entreprise. Nous verrons que la part croissante occupée par les services dans notre économie, ainsi que les exigences « d'autonomie » et de polyvalence, questionnent la légitimité du lien de subordination. A la convergence de l'héritage fordiste et de ces principales évolutions intervient la problématique sociologique qui jalonne l'enquête de ce mémoire.

Ensuite, du point de vue de la littérature, nous décrirons les ressources théoriques qui nous ont informées pour tenter de répondre aux questions qui nous préoccupent. A cet égard, la distinction entre « travail prescrit » et « travail réel »

constitue le substrat sur lequel repose notre enquête. Nous proposerons une explication de cette division du travail à travers une théorie de la régulation sociale proposée par Jean-Daniel Reynaud. En effet, l'auteur distingue la *régulation contrôle* définie par la direction de l'organisation et la *régulation autonome* mise en œuvre par les exécutants, confrontés à la réalité du terrain. (Reynaud, 1988) La compréhension de ces deux types de régulations nous amènera, dans notre enquête, à questionner l'incapacité de participation des travailleurs au gouvernement de l'entreprise. Dans cette perspective démocratique, l'approche par les capacités théorisée par Amartya Sen semble sans doute être la plus adéquate. Elle nous servira de levier politique pour initier une transformation institutionnelle des rapports de pouvoir au sein de l'entreprise.

Par ailleurs, nous proposerons une description de notre terrain d'approche, en l'occurrence la coopérative SMart. Il nous semble particulièrement intéressant d'y étudier ces questions dans la mesure où l'entreprise présente dans son projet coopératif une volonté de se démocratiser. Elle cherche en effet à promouvoir l'autonomie de ses travailleurs en les émancipant des contraintes de subordination. Au-delà d'une description sommaire, nous porterons également un regard sur les enjeux qui animent la coopérative aujourd'hui.

Enfin, nous clotûrerons cette première partie en nous penchant sur la méthode que nous avons utilisée pour aborder notre problématique. Nous expliquerons pourquoi nous avons choisi l'ethnographie comme approche descriptive et comment nous avons procédé pour obtenir les résultats de notre enquête.

# 1. Mise en contexte

## 1.1. L'émergence du salariat et la naissance d'un paradoxe

Dans les sociétés pré-capitalistes, le travail n'était pas encadré par un contrat mais se fondait sur un modèle familial. Appartenant à la sphère privée, le travail, à cette époque, reposait sur les critères arbitraires du maître du foyer domestique engendrant une forme de despotisme paternaliste. Ce n'est qu'avec la Révolution Industrielle que les hommes (et plus tard, les femmes et les enfants) quittent leur foyer pour pénétrer massivement dans des corporations industrielles. Le contrat de travail n'apparaît qu'à la fin du XIX<sup>ème</sup>, en réponse au despotisme sans limite des dirigeants de ces corporations. C'est d'ailleurs parce qu'il offrait aux travailleurs un cadre légal qui ne reposait plus sur l'autorité arbitraire d'un seul que les syndicats se montraient favorables à son instauration.

Petit à petit, au rythme de luttes sociales et ouvrières vont émerger de nouveaux droits individuels (rémunération, sécurité, etc.) et collectifs (représentation syndicale, grève, etc.), soutenus par les syndicats et par l'Etat, qui s'intégreront comme des conditions d'application du « contrat de travail ». Pierre angulaire des relations de travail, ce dernier n'en reste pas moins inégalitaire : il oppose le travail au capital, le premier étant redevable du second. En effet, l'accès aux protections sociales, qui découlent de ce « contrat de travail », sont conditionnées par la reconnaissance d'un *lien de subordination* entre l'employeur (gestionnaire du capital) et l'employé (représentant du travail). (Méda, 2010) Nous nous retrouvons dès lors confrontés à un paradoxe de taille qui questionne la démocratie dans le travail. Les salariés, pour pouvoir obtenir une sécurité économique et sociale, doivent renoncer aux libertés vertueusement promises par ce qui fonde nos sociétés contemporaines : les Droits de l'Homme. L'article premier déclare que « Les Hommes naissent et demeurent libres et égaux en droits ». Force est de constater que cette subordination inhérente au contrat de travail prive les salariés de ce droit.

Quoi qu'il en soit, l'alliage contradictoire entre la volonté de sécuriser le travail en accumulant de nouvelles mesures protectionnistes et le maintien d'une subordination assurant une domination patronale sur le travail atteint son paroxysme

dans le courant du XX<sup>ème</sup> siècle avec le taylorisme et le fordisme. La compréhension de ces deux méthodes d'organisation du travail qui se sont succédé nous permet de porter un regard plus affiné sur l'héritage de nos entreprises actuelles, comme le soutient Danièle Linhart :

« Je suis convaincue pourtant que l'on comprend mieux l'orientation managériale actuelle en gardant à l'esprit les enjeux tels que Taylor et Ford les posaient et cherchaient à les traiter. Si les solutions changent avec l'évolution de la nature du travail et de la société, les objectifs restent les mêmes : il s'agit de trouver les moyens de contraindre les employés à travailler selon les normes les plus rentables du point de vue de leur employeur. » (D. Linhart, 2015, p. 63)

## 1.2. Le taylorisme

Comme nous l'avons mentionné ci-dessus, le taylorisme apparaît comme un mouvement libérateur, car il offre les possibilités de sortir des effets pervers du paternalisme en fixant des indicateurs chiffrés, des normes et des standards. Pour Taylor, la gouvernance des entreprises ne doit plus se fonder sur les héritages familiaux et la tradition, mais sur des compétences objectivement mesurables. (Le Texier, 2018) Même pour ceux qui exécutent les tâches répétitives de l'échelon inférieur, le taylorisme est ressenti comme un havre de sécurité. Si ce dernier apparaît comme une approche plus humaniste pour le mouvement syndicaliste ainsi que pour de nombreux influenceurs de l'époque, il a fait de l'entreprise le creuset d'inégalités sociales dont nos sociétés sont encore imprégnées. Avant de décrire clairement les grandes lignes du taylorisme, il convient de rappeler brièvement les racines du problème. L'employeur, par le biais d'un contrat de travail (donc de subordination), détient le temps de travail du salarié. Cela implique que ce dernier, renonçant à un usage libre de son temps, doit se plier aux exigences de son patron. (D. Linhart, 2015) Dans cette optique, le travailleur étant redevable de son temps de travail, l'employeur orchestre le travail selon une organisation propre à générer le plus de profit possible pour son entreprise. Nous verrons ultérieurement en quoi cette dynamique s'inscrit dans un système d'*exploitation*. (Marx, 1872) Quoi qu'il en soit, ce rapport de subordination qui s'instituera véritablement avec le fordisme, entraîne un conflit démocratique au sein de la relation employeur – salarié.

Rentrons maintenant au cœur du taylorisme. Dans son ouvrage *The principles of scientific management*, Frédéric Winslow Taylor cherche à démontrer qu'une organisation scientifique du travail basée sur la productivité va générer plus de croissance, plus d'emplois, plus de consommation et donc une augmentation du bien-être de la population. Le taylorisme cherche en fait à rationaliser le travail. Nous entendons par là l'idée qu'il faut se débarrasser le plus possible des incertitudes qui proviennent des salariés et de leur expérience de travail, dans la mesure où elles empêchent la planification du profit. Taylor veut montrer que les ouvriers n'ont pas les connaissances pour permettre d'atteindre un niveau de bonheur satisfaisant et qu'ils doivent se soumettre aux injonctions de ceux qui détiennent le monopole du travail, devenu « science ». Pour cela, les ouvriers doivent renoncer aux subjectivités inhérentes à leur savoir et à leur créativité, et se laisser guider par des méthodes rigoureuses, mesurables et donc objectives. « Il s'agit de décomposer et d'incorporer dans divers arrangements un modèle d'action rationnelle comprenant objectifs, indicateurs de performance et procédures d'évaluation. Bref, il s'agit d'organiser, de contrôler et d'optimiser le comportement non pas d'un travailleur particulier mais de l'entreprise dans son ensemble. » (Le Texier, 2022, p. 97)

En dépossédant les ouvriers de leur savoir, de leur expérience et de leur métier, une domination patronale sans assise émerge. Pour s'assurer d'un niveau de productivité suffisamment élevé, la prestation du travailleur sera réduite à des gestes, des procédures standardisées et prévisibles. Cette volonté de parcelliser les tâches et de mettre en place une division du travail forte permet à la direction d'avoir un contrôle très précis des rendements individuels. L'entreprise constitue un espace social naturellement contrôlé et découpé selon des activités fonctionnelles et selon des modes de spécialisation. Tout écart aux standards devient une anomalie qu'il faut absolument éviter. Les déplacements inutiles sont agencés de manière à être minimisés, tout comme les occasions pour le travailleur de penser à autre chose qu'à son travail ou à sa fonction. Ainsi, l'espace est organisé strictement selon des temporalités propres et précises : y être de tel à tel moment pour faire telle ou telle activité précise et contrôlée. Danièle Linhart, dans son livre *La comédie humaine au travail. De la déshumanisation taylorienne à la sur-humanisation managériale*, cite un extrait du livre de Taylor :

« Peut-être, l'élément le plus important de la direction scientifique est-il l'idée de tâche. Le travail de chaque ouvrier est prévu dans son entier par la direction au moins un jour à l'avance et chaque ouvrier reçoit, dans la plupart des cas, des instructions écrites complètes, décrivant dans le détail la tâche qu'il doit accomplir et lui indiquant les moyens qu'il doit employer pour exécuter son travail. Les instructions spécifient non seulement ce qui doit être fait, mais aussi comment il faut le faire et le temps alloué pour le faire. » (Taylor, 1957, p. 73)

Cet extrait révèle la nécessité dans l'organisation taylorienne « d'émietter » le travail de telle sorte que chaque travailleur puisse répéter une tâche qui a été préalablement élaborée dans une optique de rentabilité permanente. (Friedman, 1956) A cet égard, le collectif, improductif selon Taylor, est démantelé, d'une part, pour laisser place à une concurrence entre ouvriers et, d'autre part, pour empêcher toute contestation. L'ouvrier est devenu un outil conçu pour réaliser une tâche prédéfinie, dépossédé de tout savoir-faire et de tout état d'esprit.

En fait, Taylor s'évertue à encenser les bienfaits humanitaires de son organisation de travail qui se batit à travers une logique marchande de productivité. (D. Linhart, 2021) Néanmoins, à travers ce discours basé sur la technique, l'économie et l'ergonomie, il occulte la dimension politique du travail, c'est-à-dire les intérêts divergents ainsi que les rapports de force qui opposent les employeurs aux travailleurs. Or, considérer l'entreprise uniquement motivée par une rationalité instrumentale rend légitime les *apporteurs en capitaux* qui gouvernent l'entreprise. (Ferreras, 2012) Pourtant, mettre en lumière la rationalité politique de l'entreprise signifie accorder à celle-ci une dimension expressive basée sur les expériences de travail. Si la dimension politique de l'entreprise est reconnue, nous reconnaissons inévitablement la place de ceux qui s'investissent dans leur travail.

### **1.3. Le fordisme**

Les mécanismes de fragmentation accrue du travail et de concurrence entre ouvriers vont être consolidés par Henry Ford. En effet, il prolonge le taylorisme par l'application de deux principes majeurs : le travail par la mécanisation et une augmentation des salaires.

Tout d'abord, en cherchant à augmenter la productivité, Ford va faire en sorte que l'ouvrier ne se déplace plus, mais que les éléments viennent à lui. L'ouvrier se tient à un point fixe et répète indéfiniment le même geste. Sa participation devient mécanique et s'exécute par une succession d'opérations élémentaires effectuées à une vitesse constante. Elle résulte donc d'un enchaînement de tâches prédéfinies et normalisées qui ne laissent place à aucune appropriation. Les ouvriers deviennent alors les rouages d'une gigantesque machine où le système s'impose à eux autant pour les cadences que pour les rémunérations. S'il faut reconnaître que les gains en termes de productivité sont assez spectaculaires (de 216 heures à 127 heures pour le temps d'assemblage par voiture (D. Linhart, 2015)), la détérioration des conditions de travail l'est tout autant. Le rythme effréné de la chaîne rend le travail pénible et épuisant.

Ensuite, à la fois pour soutenir la consommation des ouvriers et fidéliser les travailleurs, Henry Ford va augmenter considérablement le salaire (passage de 2,5 dollars à 5 dollars la journée de travail). Néanmoins, cette augmentation de la rémunération n'est accessible qu'à certaines conditions : il faut être un homme marié, de plus de 21 ans et travailler à l'usine depuis au moins six mois. (D. Linhart, 2015) L'obligation de soumettre les travailleurs à ces conditions va offrir à l'employeur l'opportunité d'exercer un contrôle « paternel » dans la sphère privée de l'ouvrier :

« Il (Ford) avait pour ambition de faire émerger un ouvrier nouveau, adapté physiquement à ses chaînes de montage grâce à son épouse qui doit bien le surveiller pour qu'il ne passe pas une partie de la nuit à boire de l'alcool dans les bistrots ou à courir les filles ; une épouse qui doit bien le nourrir et savoir faire des économies. » (D. Linhart, 2015, p. 85)

Au-delà de ces deux prolongements, le fordisme va consolider le compromis de dépendance socio-économique (sécurité et droits sociaux ainsi que prospérité des entreprises). Comme l'analyse Robert Boyer, dans son œuvre *La flexibilité du travail en Europe*, le passage du taylorisme au fordisme va exercer un « changement radical dans la détermination du niveau de l'activité économique et dans le processus de croissance. (...) C'est, en fait, le compromis patrons-salariés de l'après-guerre (acceptation de la modernisation contre l'assurance que les travailleurs bénéficieront

dans leur niveau de vie des gains de productivité correspondants) qui impulse le progressif affermissement du rapport salarial fordiste. » (Boyer, 1987, p. 19)

#### **1.4. La critique de Marx**

Ces deux méthodes d'organisation du travail, qui ont parcouru tout le XX<sup>ème</sup> siècle, ont toutefois été soumises à de nombreuses critiques. Parmi elles, celle de Karl Marx a sans doute été la plus marquante.

Dans ses œuvres *Le Capital* et *Manuscrit 1844*, Karl Marx s'intéresse au développement de la production capitaliste. Les bases théoriques de l'auteur s'articulent autour d'une triple critique : philosophique, économique et sociologique. Dans le cadre de ce mémoire, nous ne nous attarderons pas sur la dimension sociologique de la critique marxienne, car elle s'éloigne un peu trop de notre champ d'analyse.

C'est dans le *Manuscrit de 1844* que Marx se consacre pour la première fois au fond anthropologique de l'être humain évoluant dans le système capitaliste. (Marx, 1972) Selon lui, l'individu ne devient lui-même qu'au travers de l'exercice du travail qui, *de facto*, constitue l'essence même de l'Homme. Le travail est, selon la pensée marxiste, au fondement de l'humain dont il constitue l'étoffe. Cependant, l'entreprise capitaliste aliène le travail et empêche le salarié d'accéder à cette profonde aspiration d'exercer librement son activité physique et intellectuelle. Cette tendance du capitalisme à rendre étranger le travailleur de lui-même constitue les fondements de ce que Marx nomme le principe d'aliénation.

Si, en système capitaliste, l'individu se retrouve dépossédé de lui-même, Marx conçoit par ailleurs le travail comme une marchandise qui s'inscrit dans un processus de rentabilité permanente : le travailleur est réduit à vendre sa force de travail dans le but de permettre une accumulation illimitée qui vise à replacer le capital dans le circuit économique. (Marx, 1872) Ce postulat provient du fait que le capitalisme considère le travailleur comme le rouage d'une machine qui doit se perpétuer pour générer du profit. Pour cela, l'employeur rémunère des individus séparés les uns des autres (c'est-à-dire sans reconnaître la dimension sociale du travail) pour les tâches

qu'ils effectuent, de telle sorte que cette rémunération leur permette de survivre et non de vivre bien.

Marx explique que cette force de travail est une marchandise particulière, l'unique marchandise qui possède cette singulière qualité de produire plus de valeur qu'elle n'en vaut. En d'autres termes, la force de travail, c'est-à-dire l'investissement du travailleur dans son activité, produit plus de travail qu'il n'en faut pour la reproduire. La différence entre la valeur des marchandises et la valeur de la force de travail nécessaire pour les produire est la « plus-value », appropriée par l'employeur pour être réinvestie dans l'entreprise. Une boucle infinie encastre le travailleur dans un système d'exploitation puisque le travailleur produit, par son investissement, plus de valeur que l'argent qui lui est versé par l'employeur. Cette exploitation réside donc dans le fait que les patrons, au travers du compromis fordiste, s'approprient une partie de la valeur produite par le travail des salariés pour en tirer du profit en raison du fait qu'ils possèdent à eux seuls les moyens de production.

### **1.5. Les métamorphoses contemporaines**

Comme le souligne Thomas Piketty, les travaux de Marx ont posé les jalons de la critique capitaliste et mis en lumière les inégalités sociales que « l'opposition entre le capital et travail, profits et salaires, employeurs et employés » généraient. (Piketty, 2015, p. 27) La dynamique du capitalisme se fonde, en effet, sur la dépossession du travailleur de ses libertés pour le contraindre à vendre sa force de travail à un patron pour subsister. Néanmoins, il convient de questionner les limites du compromis fordiste à l'aune des métamorphoses contemporaines du monde du travail. La mondialisation et la libération des mouvements de capitaux qu'elle a engendrée ont exposé les entreprises à la concurrence internationale. Les pressions des actionnaires liées aux exigences de rentabilité du capital investi se sont intensifiées et n'ont pas épargné les conditions de l'emploi et du travail. A partir de la fin du 20<sup>ème</sup> siècle, nous dit Dominique Méda, le chômage en France a connu une « croissance vertigineuse » et, depuis cette période, « n'a connu de diminution. » (Méda, 2018, p. 57) Si nombreux sont les éléments qui ont bousculé la relation salariale depuis son avènement, nous nous focaliserons sur les deux principaux pour évaluer les

transformations contemporaines : la domination des services dans l'économie actuelle et la question de l'autonomie dans le travail.

## **1.6. L'économie de services**

Depuis le XIX<sup>ème</sup> siècle, nos sociétés considèrent que le monde du travail, et plus particulièrement celui de l'entreprise, caractérisé par la propriété privée des moyens de production et la détention des capitaux, appartient à la sphère privée. (Ferrerias, 2007) Cependant, il est plus évident aujourd'hui qu'hier que nous vivons dans une économie dominée par les services. Ce passage progressif de la société industrielle à l'économie de services marque un tournant dans le modèle relationnel de l'entreprise. En effet, les mondes du travail et de l'entreprise s'inscrivent, dès à présent, dans un contexte particulier au sein duquel le client prend une place considérable. La mise en présence d'autrui sur le lieu de travail affecte l'expérience de travail des prestataires, dans la mesure où « la réalité du travail n'est plus celle de l'usine mais celle du service à la clientèle. » (Ferrerias, 2007, p. 82) Les modèles de productivité des entreprises capitalistes ne peuvent plus uniquement se reposer sur un mode de gestion standardisé et prédéfini, comme l'avait imaginé Taylor, car elles dépendent dorénavant des désirs arbitraires et instables du client. Dans la société de services, le travailleur n'est plus celui qui exécute les tâches à la chaîne mais est davantage conditionné par les confrontations quotidiennes qu'il entretient avec la clientèle. Par conséquent, nous pourrions croire que ces changements sont une aubaine pour que les travailleurs ne subissent plus les contraintes du modèle de gestion tayloriste. Pourtant, force est de constater que, le client étant devenu le nouveau vecteur de rentabilité, les entreprises de services capitalistes soumettent les travailleurs aux revendications de ce dernier. Derrière le précepte « le client est roi », souvent évoqué par ce type d'entreprise, se cache l'injonction de se plier à la demande du consommateur de services, comme si la logique instrumentale était la seule dynamique qui animait la relation de service. A ce propos, Jean Gadrey nous déclare que :

« la relation de service fonctionne rarement sur le seul critère de l'efficience instrumentale, définie sur la base de la prompte résolution du problème que le prestataire est supposé traiter. Elle s'insère dans des échanges de civilités, des

transactions affectives, et elle comporte fréquemment des détours notoirement « improductifs » au sens de la rationalité économique. » (Gadrey, 1994)

Le rapport qu'entretiennent les travailleurs avec la clientèle sort le travail de sa dimension privée et instrumentale, car s'entremêlent, au sein de cette relation, des formes d'expressivité<sup>1</sup>. En fait, ces « échanges de civilités » et ces « transactions affectives » que nous décrit Jean Gadrey sont propres à ceux de l'espace public dans lequel s'invite une relation égalitaire et donc démocratique. Cependant, les entreprises de services capitalistes, en exerçant un pouvoir de type « domestique », c'est-à-dire tourné vers la soumission, empêchent les travailleurs d'accéder au statut de citoyen et aux droits qui en dérivent. C'est la réflexion que nous propose Isabelle Ferreras dans son livre *Critique politique du travail. Travailler à l'heure de la société de services*. (2007) Contrairement aux descriptions que font Habermas et Arendt de l'espace public, l'auteure en propose une conception non topographique et non substantielle, c'est-à-dire qui ne se limite pas à l'arène dans laquelle les individus n'échangent que sur des questions d'intérêt général. En effet, elle étend, au contraire, le périmètre de la sphère publique, d'une part, à tous les espaces où se forment des opinions sur les conceptions du *juste* et, d'autre part, aux conversations dont, « le contenu est déterminé en fonction de l'usage qui est fait, par les acteurs, des expériences qui font leur vie. » (Ferreras, 2007, p. 98) En ne soumettant pas l'espace public à un lieu dit et à un certain type de contenu, il apparaît que le travail, à travers les relations de services, s'inscrit de plain-pied dans la sphère publique. Intégrer le monde du travail au sein de l'espace public permet de reconnaître l'aspiration des salariés d'inscrire les relations qu'ils entretiennent avec les clients dans « un régime d'interaction civique », signifiant d'être traité d'égal à égal.

« Ainsi, les attentes, quant au mode de relation au client, sont typiques du régime d'interaction civique démocratique. La présence du client sur le lieu de travail signe l'aboutissement d'une logique en germe dans la société industrielle : travailler, c'est prendre part à la sphère publique (...) Pourtant ces interactions ne se passent évidemment pas (toujours) sur le mode du régime d'interaction civique de la sphère publique (qui est marqué par l'égalité des personnes). Au

---

<sup>1</sup> Isabelle Ferreras met en évidence « trois registres expressifs » dans le travail : le fait d'appartenir à une communauté, d'être utile à la société et d'être autonome dans sa capacité à travailler. (2007, p. 71)

contraire, c'est le régime domestique, typique de la sphère privée, que cherche à imposer l'entreprise (capitaliste). » (Ferrerias, 2007, p. 127)

A l'heure de l'économie de service, la critique de la subordination s'articule autour d'une démarche binaire : d'une part, en soumettant les travailleurs aux injonctions des clients, la subordination rend impossible le recours aux aspirations démocratiques d'égale dignité propre à l'inscription du travail dans l'espace public ; d'autre part, l'habileté et les compétences individuelles nécessaires à la construction du service sur mesure interrogent l'incapacité politique des travailleurs à pouvoir peser sur les normes qui les gouvernent.

### **1.7. L'autonomie dans le travail**

Nous l'avons vu, pour Marx, le travailleur est à la fois exploité et aliéné. Exploité car les capitalistes s'emparent de la plus-value générée par le travail, et aliéné car il est obligé, pour vivre, de soumettre sa force de travail, ses libertés et son autonomie à ceux qui détiennent le capital. Dans cette perspective, les capitalistes, qui détiennent le monopole du pouvoir de l'entreprise, vont faire valoir leur unique intérêt qu'est la maximisation de la rentabilité de leur investissement. En découle alors une accentuation de la division du travail à la fois dans la conception des activités définies par le patron (division verticale) et dans l'exécution des tâches soumises à une parcellisation accrue (division horizontale). Ce modèle d'organisation du travail, qui atteint son apogée avec le taylorisme et ensuite le fordisme, vise à tirer avantage au maximum de la force de travail de l'ouvrier. De nombreuses critiques suivront celles de Marx et se focaliseront sur le déni de la dimension humaine considérant le travailleur comme un simple exécutant de tâches mécaniques et prédéfinies<sup>2</sup>. La majorité d'entre elles vont se construire à partir de la distinction entre le travail prescrit et le travail réel (Davezies, 1993). Le travail prescrit est le résultat de l'articulation de différentes exigences visant à répondre aux besoins de l'organisation. Il se traduit par la mise en place de moyens, de consignes, de procédures, de guides visant à rendre le travail prévisible, contrôlable et donc a priori efficace selon Taylor. (1957) Il correspond au travail tel qu'il est conçu.

---

<sup>2</sup> L'ouvrage de Georges Friedman sur le travail en « miettes » en est une référence capitale (Friedman, 1956)

Néanmoins, il ne reflète que l'évidence d'un effort prédéfini et donc non expérimenté. Or, faire l'expérience de son travail, c'est inévitablement être confronté à ce qui ne peut être balisé. Le travail réel réside donc dans la capacité du travailleur à se situer entre la prescription, la théorie, le concept et la résistance face à ces outils. « Si le discours sur le travail met en exergue ce qui est maîtrisé, l'intelligence du travail est, elle, focalisée sur ce secteur de l'expérience où le discours défaille, là où il ne s'agit plus de parler mais de faire. » (Davezies, 1993, p. 36) Il est soutenu que le travail réel représente un engagement, relatif à l'inscription du travailleur dans une communauté et aux singularités de sa personnalité, permettant de combler les lacunes de l'organisation du travail.

Dans la foulée de ces critiques, les modèles tayloriens basés sur la séparation des tâches ont cédé leur place à des formes de travail laissant davantage de place à l'initiative et à l'implication des travailleurs dans l'entreprise. A cet égard, le toyotisme fait un pas en avant. Système de production inventé par Ohno, le toyotisme va chercher à caler la production sur la demande des clients (la fameuse technique du *just in time*) et ainsi supprimer les stocks de marchandises. (Ohno, 1989) La seconde innovation imaginée par Ohno consiste en l'instauration d'un système de repérage des anomalies qui vise à empêcher tous les écarts aux standards prescrits par l'organisation du travail. Dans cette perspective, il est attendu du travailleur de participer, à travers des cercles de qualité, à la recherche de solutions d'optimisation permettant d'atteindre plus efficacement les objectifs fixés par la direction. Néanmoins, comme les discussions s'articulent autour d'indicateurs qui évaluent les performances de travail, il apparaît que les travailleurs se retrouvent incapables d'apporter un regard critique sur le système de production. (Charles, 2012b)

Le modèle managérial des entreprises contemporaines reste encore largement imprégné par les méthodes participatives issues du toyotisme. Nous l'avons vu, à l'heure d'une économie de service, il est de plus en plus attendu du travailleur d'être polyvalent et capable de s'adapter aux demandes singulières des clients. La volonté des entreprises à faire de plus en plus participer le travailleur tend, au-delà d'un accroissement de la productivité, à favoriser le bien-être du travailleur. Cependant, il apparaît encore aujourd'hui, que cette forme de participation s'installe dans un cadre qui reste inspiré compromis fordiste dans lequel le travailleur reste subordonné à son

employeur. Selon Dominique Méda, sociologue du travail, le travail ne peut réellement se désaliéner tant qu'il servira les intérêts d'une seule classe.

« Le travail, parce qu'il est d'abord apparu comme facteur de production, moyen d'augmenter les richesses, puis d'humaniser le monde, est donc emporté par une logique qui le dépasse infiniment et fait de lui un moyen au service d'une autre fin que lui-même. Il ne peut pas dès lors être le lieu de l'autonomie et de l'épanouissement. Être le moyen d'une fin, c'est la définition de l'hétéronomie ou de l'aliénation. » (Méda, 1995, p. 171 - 172)

La participation des travailleurs s'inscrit en effet dans un *plan* déterminé par d'autres. (Thévenot, 1995) Dans les entreprises capitalistes, le travailleur ne contribue pas à la définition des finalités de son travail. C'est la définition propre de l'hétéronomie. Il est alors cantonné à choisir les moyens appropriés pour atteindre les objectifs fixés et évalués par la direction. Nombreuses sont les organisations qui reposent leurs méthodes d'évaluation, tout droit tirées du toyotisme, sur des indicateurs chiffrés qui pourtant déniaient les dimensions plurielles du travail. (Périlleux, 2005)

Dans son ouvrage *Libre d'obéir*, Johann Chapoutot (2020) nous propose une réflexion pour le moins interpellante. Dans une comparaison avec le management du nazisme à celui d'aujourd'hui, il retrace le parcours de Reinhardt Höhn, ancien général SS qui fut au cœur de la pensée managériale durant le III<sup>ème</sup> Reich et qui, après la guerre, demeura directeur d'une des plus grandes écoles de commerce en Allemagne.

« Cette liberté était cependant une injonction contradictoire : dans le management imaginé par Höhn, on est libre d'obéir, libre de réaliser les objectifs imposés par la *Führung* (la direction). La seule liberté résidait dans le choix des moyens, jamais celui des fins. Höhn est en effet tout sauf un libertaire ou un anarchiste : les milliers d'entreprises qui lui envoient leurs cadres sont pleinement conscientes. Le fonctionnement de l'organisation se veut non autoritaire, mais il reste pleinement hiérarchique, car la relation fondamentale reste celle qui existe entre le chef et l'exécutant. Le chef, contrairement aux pratiques en vigueur jusqu'alors, ne prescrit pas l'action dans les détails les plus précis de son exécution. Il se borne à des « directives » en terme d'« objectifs. » (Chapoutot, 2020, p. 113)

Le management participatif s'inscrit dans une volonté d'impliquer les salariés dans la gestion de l'entreprise, mais certainement pas dans le *gouvernement* de celle-ci (Ferrerias, 2012). La question de l'hétéronomie constitue pourtant la clef de voûte pour accéder à la démocratisation du travail. Au vu de cet horizon, nous définissons la démocratie au regard de l'Article premier de la Déclaration universelle des droits de l'homme qui stipule que « tous les humains naissent libres et égaux en dignité et en droits. » Dans le cadre du travail, cela signifie contribuer à émanciper les travailleurs d'un pouvoir autoritaire qui lui est étranger et qui va à l'encontre du principe d'égalité. En d'autres termes, dans ce mémoire, nous définissons la démocratie à travers l'autonomie individuelle et collective. En ce sens, la subordination est ici critiquée pour empêcher les travailleurs d'accéder à cet idéal d'autonomie qui poserait les fondements démocratiques de l'entreprise. Pour cela, nous défendons la reconnaissance du rôle fondamental des deux parties *constituantes* de l'entreprise, à savoir les *investisseurs en travail* et les *apporteurs en capital*. (Ferrerias, 2012) Considérer les uns au même titre que les autres requiert d'octroyer aux premiers la possibilité de *gouverner* l'entreprise, autant dans les moyens que dans les fins.

### **1.8. Les enjeux liés à ces transformations**

L'insertion du travail dans l'espace public et la volonté du management participatif à laisser plus de libertés aux individus dans la gestion quotidienne de leur travail tendent à faire émerger des formes de participation plurielles. La présence du client dans l'espace de travail tend à désamorcer les modes d'engagement exclusivement spécifiques à la sphère privée. Ils s'inscrivent plutôt dans un contexte instable dans lequel les interactions s'invitent à la fois dans le public (avec les clients) et dans le privé (avec les collègues et la direction). A ce carrefour entre la nécessité de fournir au client un service sur mesure et l'autonomie octroyée aux travailleurs dans les modalités de mise en œuvre, il convient de porter un regard sur les engagements participatifs peu publicisés, mais pourtant essentiels dans l'entreprise.

Pour rendre compte de la pluralité de ces dispositions, l'enquête s'étend au-delà des procédures instituées, telles que celles inspirées par les « cercles de

qualité », afin de jeter un œil plutôt sur ce qui se cache derrière elles. Cette volonté requiert de ne pas se contenter uniquement d'une sociologie du travail ou de la démocratie, mais d'étendre la recherche à plusieurs domaines de la sociologie, notamment ceux des mouvements sociaux (Breviglieri, 2007b; Breviglieri et al., 2003) et des engagements pragmatiques. (Thévenot, 2006) Bien que nous assumons d'emblée notre incapacité à proposer une comparaison rigoureuse avec le domaine du travail, le croisement des différents champs de la sociologie nous permet de ne pas s'enfermer dans des présupposés normatifs de la participation politique et ainsi de s'ouvrir à la pluralité des engagements des individus.

L'intervention d'autres domaines de la sociologie dans notre analyse pose les jalons d'une approche plus singulière des dynamiques d'actions individuelles et collectives. A travers la distinction entre travail prescrit et travail réel, elle permet d'appréhender plus sereinement ce qui se joue « *sous* les conventions. » (Breviglieri & Stavo-Debaugé, 2006) Par ailleurs, dans une économie de services, elle invite à cerner l'influence du « rapport proximal » que les travailleurs entretiennent avec les clients. (Breviglieri et al., 2003) Globalement, l'articulation entre une approche plus politique (Ferreras, 2007, 2012) et une approche plus pragmatique (Breviglieri, 2007b; Thévenot, 2006) augmente les chances de saisir plus exactement, dans le spectre d'autonomie accordée aux travailleurs, les capacités d'émancipation des contraintes liées à la subordination.

L'arrivée du client tend à sortir le travail de la relation duale classique entre un employeur et un employé. Par ailleurs, les exigences de services individualisés mettent le travailleur dans l'incapacité d'appliquer strictement des règles et des procédures prédéterminées comme le louait l'organisation scientifique du travail taylorienne. Pourtant, nous gardons en héritage du fordisme la figure du salarié à temps plein tenu de vendre sa force de travail à un employeur à travers un lien de subordination obligatoire, afin de garantir les protections liées à sa survie. Il est attendu des travailleurs de faire preuve d'innovation et de polyvalence dans un cadre plus souple, toutefois toujours marqué par des mécanismes d'évaluation. Alors que l'investissement du travail est indispensable pour le fonctionnement de l'entreprise, son autonomie se limite à la gestion des tâches et des consignes fixées par la direction. Ce constat pose des questions politiques en termes de gouvernance, dans la mesure où il interroge la pertinence du lien de subordination qui conditionne la

relation de travail entre les travailleurs et les supérieurs hiérarchiques : alors que le travailleur se retrouve propulsé en première ligne, face aux clients dans l'espace public, il reste soumis à des prescriptions managériales sur lesquelles il ne dispose d'aucun pouvoir d'influence. Un débat démocratique s'ouvre sur la distribution des droits politiques au sein de l'entreprise et sur la pertinence de la verticalité des rapports qui unissent les *investisseurs en travail* et les *apporteurs en capital*. (Ferrerias, 2012) Dans un tel contexte, quel regard porter sur les droits et capacités des travailleurs au sein de l'entreprise ? La démocratie n'exige-t-elle pas une relation égalitaire entre les parties qui constituent l'entreprise ? Est-il pertinent de faire participer les salariés dans la mise en place des normes et des procédures qui les gouvernent ? Pourquoi est-il essentiel de publiciser les espaces de participations déjà en vigueur du côté des travailleurs ? Ne constituent-ils pas des attentes et des revendications démocratiques ?

Nous synthétisons la problématique de ce mémoire ainsi que les controverses que soulève la place des travailleurs au sein de l'entreprise à travers deux questions fondamentalement interconnectées :

1. Comment démocratiser le salariat afin de faire du travail une expérience d'autonomie individuelle et collective ?
2. En quoi la participation des travailleurs dans le pouvoir décisionnel de l'entreprise est primordiale dans une économie de services marquée par l'incertitude et la flexibilité ?

## 2. Cadre théorique

Répondre à ces questions requiert de s'appuyer sur des outils théoriques solides et cohérents, sans quoi il est difficile de donner sens à notre enquête. Comme nous porterons un regard sur les formes peu publicisées de la participation au travail, il convient de saisir comment se traduit la capacité d'initiative des travailleurs dans un contexte marqué par une économie de services. Observer ce qui se joue derrière les procédures nous amène à clarifier sociologiquement les conceptions liées à la distinction entre « travail prescrit » et « travail réel ». Même si nous y avons déjà porté un regard bref, nous tenons à proposer une analyse plus spécifique à notre terrain, articulée autour de la notion de régulation. Pour cela, nous nous appuierons sur les travaux de Jean-Daniel Reynaud et les deux types de régulation qui interviennent dans les organisations, à savoir la *régulation de contrôle* et la *régulation autonome*. (1988, 1997, 2003)

Dans le cadre du troisième chapitre de notre enquête, nous serons amené également à penser cet écart entre « travail prescrit » et « travail réel » à travers une approche par les *capacités*. (Sen, 2000) Elle nous permettra d'une part, de rendre compte des capacités d'action que produit cette régulation autonome dans le cadre de l'entreprise et, d'autre part, de proposer des solutions concrètes face au problème d'hétéronomie.

### 2.1. Régulation de contrôle versus régulation autonome

L'auteur distingue deux types de règles : les *règles de contrôle*, élaborées par les supérieurs hiérarchiques de l'entreprise et les *règles autonomes* qui proviennent des collectifs d'exécutants. (Reynaud, 1988)

Plutôt que d'opposer ces formes de régulation, Reynaud cherche à les considérer comme le résultat de logique d'intérêts divergents. Il rend compte de la pluralité des rapports que les acteurs entretiennent avec l'organisation. Il explique que la direction met en place des règles pour contrôler les moments de liberté que les individus s'octroient et ainsi maîtriser les incertitudes, les aléas qui pourraient

constituer des entraves à la production. Quant à la régulation autonome, elle contribue à faire valoir les intérêts des exécutants et les finalités qu'ils donnent tout en organisant rationnellement et stratégiquement les activités propres à l'organisation. « Ce qui est donc en cause dans la rencontre des deux types de régulation, ce ne sont pas seulement les enjeux de chacun, ce sont bien les règles du jeu. » (Reynaud, 1988, p. 11) La régulation autonome, bien que déroutante, n'est donc pas forcément synonyme de « résistance » mais « doit être considérée comme une ressource précieuse à mobiliser, comme un gisement d'intelligence et de productivité ». (1988, p. 8)

Ce qui met en lumière ces deux formes de régulation, c'est l'existence des relations de pouvoir au sein de l'organisation. Typiquement, dans le cadre d'une entreprise, le rapport de subordination tend à exacerber la confrontation entre la régulation de contrôle et la régulation autonome. Toutefois, Reynaud est convaincu que les différences hiérarchiques entre les postes ne constituent pas un impératif pour faire émerger la distinction entre le contrôle et l'autonomie. Il affirme que c'est davantage l'apparition d'une capacité d'initiative de la part d'un groupe dans la poursuite d'objectifs et selon des procédures définies par un autre groupe qui fixe cette confrontation.

L'auteur défend l'idée que les règles ne peuvent constituer un tout cohérent et homogène en raison du fait que les acteurs ne le sont pas non plus. Il compare la régulation à un « acteur social » qui détient ses propres limites et ses impossibilités. En conséquence, il faut moins considérer la régulation autonome comme un « fantasme d'indépendance » qu'une manière de prendre en compte dans l'action des informations que seul le travailleur détient. (1988, p. 15) La culture de l'entreprise ne révèle donc pas, à ses yeux, uniquement des procédures ou des normes mais également des capacités d'agir et de réflexion. La régulation de contrôle ne peut constituer, de part sa nature imparfaite, la seule manière de mettre en œuvre une action. « Les régulations « réelles » sont des compromis (souvent assez instables) entre autonomie et contrôle. » (Reynaud, 1988, p. 17)

Reynaud nous propose donc, à travers une étude sur la régulation, une approche entre « travail prescrit » et « travail réel » moins opposée que conjuguée. Au sein de l'entreprise se développent des finalités qui dépassent l'objectif économique et qui sont propres à l'inscription du travailleur dans un collectif. Alors

que la régulation autonome est souvent jugée comme « clandestine », l'auteur affirme que si elle existe c'est parce qu'elle est légitime aux yeux des exécutants et qu'elle peut, en conséquence, prétendre à l'être dans la vie de l'entreprise. « Affirmer l'autonomie dans le travail, c'est affirmer que les exécutants ont aussi une part d'initiative des règles. » (Reynaud, 2003, p. 105) Dans cette perspective, le travail nécessite d'être analysé à la lumière du prisme de ces deux sources de régulation. Dans notre analyse, nous portons un regard sur l'écart entre régulation de contrôle et régulation autonome et nous cherchons à saisir comment elle peut être saisie pour démocratiser l'entreprise.

## **2.2. Approche par les capacités**

Dans notre enquête, nous chercherons à ouvrir les voies de la démocratisation dans le travail en soutenant l'autonomie individuelle et collective. Pour ce faire, l'approche des *capacités* nous servira d'outil explicatif et prescriptif afin de saisir les possibilités d'action que les individus se donnent au travers de leur expérience de travail. Rendre compte des libertés émises par les travailleurs nous permettra d'inscrire notre démarche dans une dynamique de transformation institutionnelle et de développement de la démocratie dans le travail. Cette ouverture nous servira de point d'ancrage dans la conclusion politique de notre recherche.

L'approche par les capacités a été conceptualisée par Sen comme critique de la pensée néolibérale qui considère les individus comme un tout organique et homogène nécessitant d'être ordonné malgré eux par la force des choses. Dans une démarche qui cherche à réduire les inégalités sociales, Amartya Sen part du principe que pour tendre le plus possible vers un idéal de liberté, il est nécessaire de s'intéresser aux aspirations et aux revendications des individus. Dans cette perspective, il convient de leur octroyer les moyens nécessaires à la garantie de son bien-être. Il définit la *capacité* comme « l'ensemble des modes de fonctionnement humains qui sont potentiellement accessibles à une personne, qu'elle les exerce ou non. » (Sen, 2000, p. 12) En d'autres termes, cela signifie octroyer librement à chaque individu l'opportunité (ou la *capacité*) de choisir et d'agir en fonction d'un horizon de possibilités aussi large que les conditions du possible le lui permettent. Un schéma conceptuel qui implique non seulement d'élargir le champ des

possibilités d'action que les individus peuvent considérer comme souhaitable mais également offrir à ces derniers les moyens de les rendre effectives. Inévitablement, sa conception implique que l'individu dispose de ressources lui permettant de convertir la capacité dont il est question en un accomplissement.

Selon Sen, promouvoir la liberté des individus nécessite de se reposer sur un mode d'organisation qui prône la démocratie. Cependant, si Sen accorde tant d'importance à l'articulation entre liberté et démocratie, c'est parce qu'il considère que la légitimité des choix repose sur la capacité des individus à peser sur eux. Garantir cette liberté devient alors une condition *sine qua non* de la participation démocratique. Même si nous l'avons mentionné, il convient d'amener plus de précision quant à la distinction entre la capacité et l'accomplissement chez Sen, dans la mesure où la critique politique de notre enquête repose sur cet écart.

La capacité est de l'ordre du potentiel. Elle met en lumière les possibilités d'action des individus dans un contexte particulier. Quant à l'accomplissement, il renvoie à l'effectivité de cette capacité, c'est-à-dire à la réalisation des choix possibles. C'est ici qu'il faut distinguer la *capacité de choisir* et la *capacité de réalisation*. Ce qui s'insère entre la capacité et l'accomplissement, ce sont les facteurs de conversion qui peuvent être multiples (personnel, social, culturel, et cetera.) et permettent ou non de passer du premier au second.

Cependant, si nous voulons rendre compte de l'ensemble des dynamiques participatives dans notre champ d'analyse, il nous faut incorporer dans le concept de capacité une dimension collective constitutive. En effet, Sen propose une vision fortement voire uniquement, ancrée sur les préférences individuelles et néglige de cette manière l'importance de la dimension collective dans la réalisation des capacités individuelles. Chez Sen, « la dimension collective est une condition de l'exercice des capacités individuelles, mais non une dimension de la capacité en tant que telle. » (de Nanteuil, 2016, p. 251) Or, particulièrement dans le monde du travail, la concrétisation des choix individuels est bien souvent dépendante de l'inscription de l'individu dans un collectif. A cet égard, nous nous reposerons sur la contribution d'Isabelle Ferreras qui s'est intéressée aux « îlots de caisse » dans les hypermarchés.

« Il importe de parler de l'équipement en capacités non seulement de l'individu (ce que fait Sen) mais également du groupe, du collectif, car c'est bien cet ensemble d'individus, contingent et situé, qui est le véhicule de certains accomplissements (achieved functionings) ; sans lui, la liberté individuelle n'est pas la même, sans lui, certains accomplissements individuels seraient impossibles car c'est lui qui est le siège de certaines capacités dont dépend la réalisation de ces accomplissements individuels. » (Ferreras, 2008, p. 286)

Isabelle Ferreras nous invite à sortir d'une lecture réductrice limitant le concept de capacité à sa dimension individuelle. Elle souligne le rôle fondamental de l'action collective dans la production de libertés individuelles. Dans le cadre d'une entreprise, pour que ces capacités soient rendues accessibles aux individus, il faut que l'organisation distribue des ressources à la fois cognitives (accès à des informations, reconnaissance) et pratiques (des droits, des dispositifs par exemple). Ces *facteurs de conversion* rendent possibles ou non l'accomplissement de ces « capacités collectives ». C'est là tout l'enjeu de la démocratie.

### **2.3. Conclusion intermédiaire**

Nous clôturons ici le versant théorique de cette première partie. Tout d'abord, la mise en contexte nous a permis de déterminer la problématique de ce mémoire sur base des enjeux qui étaient à l'œuvre aujourd'hui. Nous avons vu que l'économie de services et les attentes d'autonomie se heurtent à un rapport de subordination issu du compromis fordiste. Un débat démocratique s'ouvre sur ces enjeux qui, en effet, suscitent des questions politiques. Nous en avons choisi deux :

3. Comment démocratiser le salariat afin de faire du travail une expérience d'autonomie individuelle et collective ?
4. En quoi la participation des travailleurs dans le pouvoir décisionnel de l'entreprise est primordiale dans une économie de services marquée par l'incertitude et la flexibilité ?

Si la théorie de Jean-Daniel Reynaud sur la régulation nous servira de fil conducteur pour notre enquête, l'approche par les capacités conceptualisée par Sen et approfondie par Ferreras permettra de fournir des réponses concrètes à ces questions.

Cependant, pour interroger la démocratie dans le travail, il convient également de pouvoir nous ancrer dans un terrain propice à l'ouverture de ces enjeux. C'est la raison pour laquelle nous nous sommes intéressés à une coopérative de travailleurs, et plus particulièrement à SMart.

### **3. La coopérative SMart**

SMart est une coopérative qui s'adresse, aujourd'hui, à tous les travailleurs qui cherchent à mettre sur pied un projet dans le cadre du régime salarial. En prenant le rôle de l'employeur mais en refusant l'application légale de subordination que le droit belge octroie à ce statut, SMart se présente comme une solution originale qui permet à ses membres de pratiquer leur activité professionnelle de façon autonome et en se déchargeant des contraintes administratives tout en bénéficiant des services liés à la sécurité sociale. Cette autonomie, qui se retrouve au cœur du projet démocratique de SMart, s'exprime à travers un double objectif : tant dans la capacité à fixer les finalités du projet que dans la capacité à déterminer les moyens à mettre en œuvre pour y parvenir (négociation du contrat, fixation du prix, des heures de travail, et cetera).

Dans cette section, nous proposons une brève description historique de SMart depuis sa création jusqu'à son passage en coopérative. Ensuite, après la présentation de la structure de l'entreprise, nous aborderons les services que SMart propose aujourd'hui à ses membres. Enfin, nous présenterons la situation actuelle de la coopérative au lendemain de la crise sanitaire ainsi que les enjeux qu'elle a identifiés pour l'avenir.

#### **3.1. Historique de la création de SMart**

« Société mutuelle des artistes », de son acronyme SMart est une association qui a été créée en 1998 par un ingénieur et un professionnel du secteur de la musique afin d'émanciper les travailleurs artistiques et les techniciens du spectacle des charges administratives qui pèsent sur eux tout en leur garantissant un cadre légalisé et sécurisé par le salariat. La création de SMart a permis à toutes ces personnes d'exercer en toute autonomie leur activité professionnelle tout en bénéficiant des prestations offertes par l'Etat social appliquées aux travailleurs salariés. Depuis sa création, SMart a connu une croissance les amenant à s'étendre au-delà du secteur artistique (les métiers comme la pédicure et jardinage, ceux du bien-être ont été pris

en charge par l'entreprise<sup>3</sup>). Malgré un recentrage sur le champ artistique entre 2012 et 2014, l'entreprise a fini par adresser son offre à toutes les professions (à l'exception de celles interdites par la loi et de certains secteurs).

Pour relever le défi de permettre aux usagers des services de l'entreprise (appelés membres) d'exercer leur activité professionnelle en autonomie, SMart est passée par divers mécanismes juridiques comme celui du tiers-payant (SMart étant un intermédiaire entre le travail et le client), une structure d'intérim, des contrats de production jusqu'à assumer, à partir de 2014, pleinement le rôle d'employeur. De la sorte, pour pouvoir exercer leurs activités, les membres signent des contrats avec SMart qui est donc sommée de leur conférer les droits qui incombent à ce statut (sécurité sociale, barèmes salariaux, protection contre le licenciement, et cetera.) en échange d'un prélèvement de 6,5% sur les montants hors TVA facturés aux donneurs d'ordre (les clients du membre). Par ailleurs, pour la définition de la relation qui lie SMart à ses membres, l'entreprise entend refuser le lien de subordination que le droit attribue à l'employeur.

### **3.2. Le passage en coopérative**

Le *plan d'orientation stratégique de 2020* mentionne que des difficultés financières ont commencé à apparaître dès 2012 amenant SMart à restructurer l'entreprise. En 2014, une nouvelle équipe de direction a été engagée dans le but de redresser la situation financière et de rétablir « un dialogue permanent avec la communauté de ses membres.<sup>4</sup> » C'est d'ailleurs dans cette optique que l'entreprise est passée d'une ASBL à une coopérative en 2017. En effet, cette transformation avait pour but de mutualiser l'ensemble des parties prenantes de la structure (travailleurs permanents, membres, donneurs d'ordre, partenaires,...) au sein d'une entité fédérée afin de favoriser la coopération entre chacune d'elles. SMart reconnaît également que ce passage en coopérative permet à l'entreprise de « renforcer ses fonds propres et de se donner les moyens d'assurer la pérennité de son projet social/sociétal.<sup>5</sup> » C'est également dans la lignée de cette transition que des projets

---

<sup>3</sup> <http://www.SMartagora.com/fr/tools/detailNews/id/1050>

<sup>4</sup> Plan d'orientation stratégique 2020, p.4

<sup>5</sup> Plan d'orientation stratégique 2020, p.6

de solidarité ont été mis en place, comme celui de *SMart in Progress*, qui vise à vivifier l'implication des membres dans sa communauté.

La création de la coopérative a également octroyé le statut de sociétaires aux usagers des services de SMart, leur permettant de participer à l'Assemblée générale et, de cette manière, être éligibles pour le Conseil d'administration. Au sein de SMart, les *sociétaires* sont répartis en trois catégories. La catégorie A est représentée par les membres (ceux qui poursuivent une activité économique grâce aux services proposés par SMart) qui doivent acheter une part sociale de 30€ par année civile. Cet investissement en capital ne génère aucun profit pour les sociétaires qui pourront au mieux revendre leur part sociale au prix d'achat. Il vise plutôt à garantir l'autonomie financière de la structure et représente la vision symbolique d'un projet commun où tous participent aux risques qui y sont liés. Quant à la catégorie B, elle réunit les « travailleurs des équipes mutualisées<sup>6</sup> » (à savoir les travailleurs permanents<sup>7</sup>) pour qui le statut de sociétaire n'est pas obligatoire. Toutefois, s'ils souhaitent le devenir, ils sont tenus d'acheter annuellement une part sociale équivalente à 1% de leur salaire brut. Enfin, la catégorie C réunit tous les autres sociétaires tels que les partenaires externes, les fournisseurs, les personnes morales, et cetera. En 2020, la catégorie A était représentée par 27 205 sociétaires alors que la catégorie B, 35 et la catégorie C, 27.<sup>8</sup> Le passage en coopérative donne donc les moyens aux sociétaires de participer au *gouvernement* de l'entreprise, à travers l'Assemblée générale (AG) et le Conseil d'administration (CA). (Ferrerias, 2012)

Dans le premier organe, « chaque sociétaire a droit à une voix, peu importe le nombre de parts qu'il ou elle détient.<sup>9</sup> » Les décisions sont prises par vote à majorité simple, à l'exception des modifications de statuts qui requièrent trois quart des voix. L'Assemblée générale se déroule une fois par an au mois de juin et ne se délibère que sur les sujets visés par l'ordre du jour.

---

<sup>6</sup> Terme utilisé dans le discours officiel de Smart.

<sup>7</sup> Notons que ceux-ci sont représentés au sein de Conseils d'entreprise (CE) et Comité pour la Prévention au Travail (CPPT).

<sup>8</sup> Rapport d'activité 2020.

<sup>9</sup> Statuts de SMartCoop. Société coopérative à responsabilité limitée à finalité sociale, 2020, p. 23.

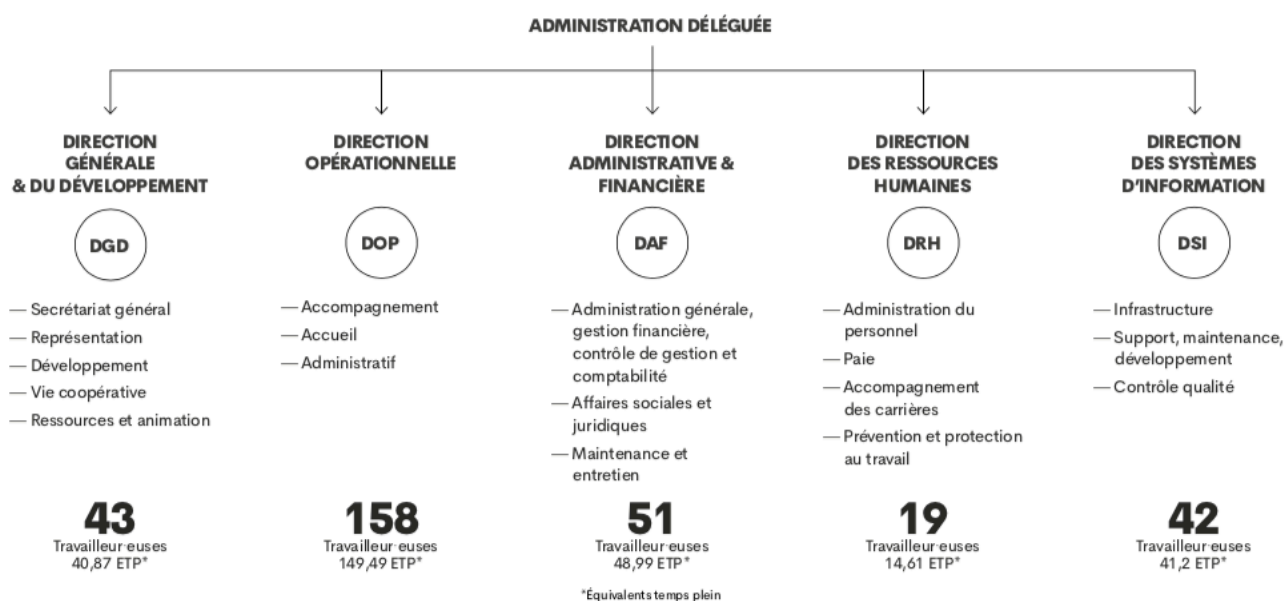
Le Conseil d'administration est composé de minimum 7 et maximum 18 membres qui doivent être sociétaires et élus pour 4 ans à la majorité des suffrages lors de l'Assemblée générale. Composé d'au moins 40% de sociétaires féminins et 40% de sociétaires masculins, elle se réunit au moins trois fois par an et doit comporter au moins 60% des membres de la catégorie A. Les décisions sont validées à la majorité des voix des membres présents. Voyons dès à présent comment est structurée l'entreprise depuis le passage en coopérative.

### 3.3. La structure de l'entreprise

L'arrivée en 2014 de Sandrino Graceffa comme nouvel Administrateur délégué a bousculé la structure hiérarchique de l'entreprise. Il a en effet réduit le nombre d'intermédiaires qui séparaient les directeurs et les acteurs de terrains afin d'instaurer plus facilement du dialogue et de la collaboration entre ces deux pôles.<sup>10</sup> Aujourd'hui, c'est dans la filiation de ce projet que les nouveaux directeurs Anne-Laure Desgris et Maxime Dechesne définissent les orientations stratégiques de l'entreprise.

## —Organigramme

AU 31.12.2020



<sup>10</sup> <https://SMartbe.be/fr/news/sandrino-graceffa-prend-la-direction-de-SMart/>

Comme nous le démontre l'organigramme tiré du rapport d'activité de 2020, SMart est structurée en 5 pôles directionnels connectés au plus proche de l'Administration déléguée. En débutant par la gauche, la *direction générale et du développement* (DGD) s'occupe globalement du secrétariat général, de la communication et de la vie coopérative. Ensuite, la *direction opérationnelle* (DOP) est principalement composée de différentes équipes de conseillers ainsi qu'un service administratif. Au nombre de 128 en 2020, les conseillers sont répartis sur l'ensemble des territoires belges (79 conseillers) et français (49 conseillers) en différentes « antennes » selon les villes dans lesquelles SMart est implantée. Notons également que parmi ce pôle directionnel, une équipe de soutien à la direction joue le rôle d'intermédiaire entre l'Administration déléguée et les équipes de conseillers. La *direction administrative et financière* (DAF) s'occupe de l'administration générale, des affaires sociales et juridiques importantes. La *direction des ressources humaines* (DRH), la plus petite en nombre, gère l'accompagnement du personnel et notamment les rémunérations. Enfin, la *direction des systèmes d'information* (DSI) est chargée de l'entretien et du développement des infrastructures mais également du support et de la maintenance. Précisons que les membres, bien qu'ils soient des salariés de l'entreprise, ne sont pas repris dans cet organigramme.

Nous devons également ajouter comme précision qu'au sein des équipes de conseillers (dans le pôle de direction opérationnelle), l'implantation de Bruxelles est organisée en 5 équipes identifiées par des noms de couleurs (Purple, Blue, Green, Turquoise, Yellow). Les équipes sont donc réunies au sein d'un même lieu mais disposent d'une organisation du travail qui leur est propre. Cette structuration s'explique par le fait qu'ils étaient 39 en 2020, soit près de la moitié du nombre global de conseillers en Belgique. C'est d'ailleurs sur ce terrain que nous avons choisi de mener notre enquête.

### **3.4. Le service aux membres**

« L'objectif principal de SMart est de permettre à un nombre illimité de personnes d'agir individuellement ou collectivement dans l'organisation de leurs propres forces de travail sans devoir subir la subordination qu'imposent les formes classiques d'emploi mais en bénéficiant des meilleures protections sociales

possibles.<sup>11</sup> » Comme nous l'avons déjà évoqué, la coopérative offre à ses membres les moyens de gérer son activité de façon autonome à travers les bases juridiques du salariat. Concrètement, SMart facture, dans un premier temps, au donneur d'ordre (le client du membre) la somme sur laquelle le membre et ce dernier se sont fixés en prélevant 6,5% de ce montant hors TVA et rémunère, dans un second temps, la prestation réalisée par le membre dans le cadre d'un contrat de travail salarié. D'un côté, le membre reçoit son salaire dans les sept jours ouvrables après que le travail soit effectué et d'un autre côté, le donneur d'ordre est tenu de payer le montant dans les 10 jours après la facturation. A noter que les membres sont rémunérés même si le donneur d'ordre refuse le paiement de cette facture.

Pour héberger juridiquement les activités des utilisateurs et permettre cette intermédiation entre le membre et le donneur d'ordre, l'entreprise collabore avec des entités juridiques telles que *Productions associées*, *Palais de l'intérim* et *Formateurs associés*. En s'appuyant sur ces sociétés et les lois inhérentes au droit du travail, SMart crée donc son propre système de conformation juridique tout en se réservant du rapport de subordination qui lie l'employeur à l'employé dans un contrat de travail classique. En proposant cette voie originale, la coopérative se présente comme une alternative démocratique aux préceptes du monde du travail contemporain.

Globalement, SMart, en tant qu'« entreprise partagée », propose à ses membres un accompagnement personnalisé grâce à l'aide d'un conseiller, une assistance juridique, des espaces de travail, des assurances, des formations ainsi qu'une gestion administrative, financière et comptable de leurs activités<sup>12</sup>. Dans la pratique, le projet des membres peut s'exercer dans le cadre de SMart grâce à deux outils : le « Contrat » et l'« Activité ». Au-delà de constituer les principaux vecteurs de rentabilité de la coopérative, ils sont au cœur de la singularité de l'offre aux membres et permet la contractualisation de leurs activités professionnelles. Nous proposons ici une brève description de ces deux outils.

Un membre utilise l'outil « Contrat » lorsqu'il a trouvé un client intéressé par ses services. Après s'être mis d'accord sur les prix ainsi que les modalités

---

<sup>11</sup> Plan d'orientation stratégique 2020, p.5.

<sup>12</sup> Ces « services mutualisés » sont décrits plus en détails à cet endroit : <https://SMartbe.be/fr/nos-services/>

d'exécution de ce service, le membre accède à la plateforme numérique de SMart et, obligatoirement avant que la prestation ait lieu, introduit dans un devis ou un bon de commande (que le donneur d'ordre devra signer) plusieurs informations concernant celle-ci (prix, nom du client, lieu et description du service presté, et cetera). Parallèlement, un contrat de travail (CDD) est créé liant SMart au travailleur dans lequel ce dernier encode des données relatives à la prestation. De la sorte, le salarié de SMart peut bénéficier des droits inhérents au modèle salarial et du régime de la sécurité sociale sans avoir à s'occuper des charges administratives qui pèsent sur lui. Ensuite, une fois le contrat rempli, SMart transmet au donneur d'ordre la facture élaborée en fonction du bon de commande qu'il a approuvé et est tenu de la payer dans les dix jours ouvrables après réception. Du prix qui a été fixé sont prélevés les cotisations sociales et patronales, un précompte professionnel et les 6,5% (hors TVA) que SMart défalque en guise de participation à la contractualisation. Le salaire que touche le membre constitue à peu près 45% du montant facturé et lui est versé dans les sept jours ouvrables même en cas de défaut de paiement de la part du donneur d'ordre.

L'« Activité » permet plus d'opérations que l'outil « Contrat » et s'adresse aux membres qui souhaitent inscrire leur projet dans une certaine longévité. Ils sont alors accompagnés par un conseiller à qui il peut poser des questions. Cet outil offre aux membres la possibilité de cumuler les rémunérations des prestations au sein d'un « budget » comptabilisé grâce à une plateforme informatique propre à l'« Activité ». Concrètement, le fonctionnement de l'outil reste le même que celui du « contrat » à la différence que l'argent n'est pas directement versé en salaire mais redistribué dans ce « budget virtuel ». Cette fonctionnalité permet alors d'utiliser ce budget à d'autres fins que son salaire, comme par exemple se faire rembourser des frais professionnels liés à son activité (investissements, consommables ou services). Elle donne également l'opportunité d'intégrer d'autres sources de financement que celles liées aux prestations : vente d'un bien (une œuvre par exemple), des droits d'auteur, des subsides. De plus, grâce à l'outil « Activité », le membre peut aussi ajouter des collaborateurs qui ne doivent pas nécessairement devenir sociétaires de la coopérative.

Depuis son passage en coopérative, SMart offre bien plus qu'un service de facturation ou d'ouverture d'activités à ses membres. Comme nous l'avons

mentionné, elle offre également un suivi individualisé dès lors que le membre utilise l'outil « Activité », des espaces de travail permettant rencontres et échanges, une prise en charge administrative de l'activité, des formations pour développer les compétences ainsi que des droits politiques pour participer au gouvernement de l'entreprise.

### 3.5. SMart aujourd'hui

Comme pour un grand nombre de petites et moyennes entreprises, l'année 2020 fut particulièrement éprouvante pour SMart. En effet, la coopérative a vu, en France, l'arrêt net de 4000 activités issues des métiers de l'intermittence. En France, Pôle Emploi (l'équivalent de l'ONEM en Belgique) a en effet décidé à partir de septembre 2020 de refuser à SMartFr le droit de salarier ses artistes sociétaires. Une situation délicate qui s'ajoute par ailleurs à un contexte d'épidémie mondiale. La coopérative a subi de plein fouet la crise sanitaire affectant directement les activités des membres, et ce principalement dans le secteur de la culture et de l'événementiel. « Les métiers artistiques sont bien entendu ceux ayant connu la plus forte baisse du budget emploi avec une chute de 60,5% par rapport à 2019 suivis de près par les métiers de technicien du spectacle qui présentent une chute de 58,2% du budget emploi.<sup>13</sup> » Dans ce contexte, SMart annonce dans son *rapport d'activité de 2020* que le niveau de facturation globale a diminué de 19,6% et le nombre de membres salariés chuté de 13,6% comparé à 2019. SMart a donc subi la première « baisse d'activité structurelle » depuis sa création (excepté en 2014 où on remarque un déficit de la masse salariale de 0,7%).

Pour remonter la pente, SMart envisage un plan stratégique pour 2025 articulé autour de six axes présentés dans l'illustration ci-dessous<sup>14</sup>. L'ambition affichée par SMart consiste à ouvrir ses services à un public plus large (point 1) tout en faisant en sorte que l'activité des membres s'inscrit pleinement dans le projet de la coopérative (point 2). Elle vise également à soutenir ses membres économiquement tout en leur garantissant une autonomie totale (point 3). Sur le plan collectif, SMart cherche à la fois à diffuser les valeurs qui lui tiennent à cœur au sein de sa communauté (point 4)

---

<sup>13</sup> Rapport activité 2020, p.20

<sup>14</sup> Image tirée du rapport d'activité 2020

mais également à les mettre au service de son projet politique de transformation sociale (point 5). Enfin, afin de faire prospérer ces 5 axes, l'entreprise cherche à renforcer son modèle économique tant dans sa cohérence que dans sa stabilité.

## —Smart 2025: les 6 axes



Face aux exigences de flexibilité et de rentabilité accrues par les effets de la mondialisation, les travailleurs exercent leurs activités dans un contexte de plus en plus incertain. Il suffit de jeter un œil sur les recherches s'intéressant à l'*ubérisation* de l'économie pour rendre compte des situations parfois précaires auxquelles les travailleurs peuvent être confronté dans leur activité professionnelle. Le cas de Deliveroo nous montre bien que ce « salariat déguisé », pour reprendre l'expression de Bianquis (2016), va dans le sens d'une volonté de déresponsabilisation quant aux protections sociales tout en gardant l'emprise du contrôle des prestations. Dans un monde du travail marqué par la concurrence et l'individualisation, SMART apparaît alors comme une « utopie réelle » (Wright, 2017) qui recherche à instaurer dans son organisation des formes de solidarités ainsi qu'une autonomie individuelle et collective tout en garantissant un cadre de sécurité sociale et économique. Elle

incorpore dans son projet coopératif une « vie démocratique » qui s'inscrit dans la lignée du passage en coopérative : les membres sont conviés à participer au gouvernement de l'entreprise.

Cette ambition nous invite à porter un regard sociologique sur les principes démocratiques en vigueur aujourd'hui. Nous cherchons à comprendre, sur le terrain, comment cette ambition démocratique se traduit chez les travailleurs permanents et plus particulièrement du côté des conseillers. Dans cette perspective, nous tenterons d'apporter à notre analyse un éclairage sur les entraves actuelles à cette « expérimentation » afin d'identifier les points de levier nécessaires à la réalisation des ambitions de SMart. A travers une analyse critique constructive, cette enquête vise donc à défendre la volonté de SMart de faire du travail une expérience d'autonomie.

## 4. Méthodologie

Pour saisir ce qui distingue aujourd'hui le travail réel du travail prescrit, notre enquête ne peut se contenter d'une posture éloignée des manières dont sont perçues les procédures et les standards d'évaluation. Il convient également de se plonger au sein des activités quotidiennes des acteurs étudiés afin de comprendre les dynamiques individuelles et collectives qui s'y déploient. Pour ce faire, nous avons opté pour une démarche inductive, focalisée sur des données de terrain, dans le but de faire émerger des questionnements relatifs au sens que les acteurs donnent à leur travail. Rendre compte de cette « indexicalité » telle que l'évoque Garfinkel (1967) requiert de « développer une relation de proximité avec la population étudiée. » (Garneau, 2012, p. 138) Parce que nous nous intéresserons à la dimension expressive de la participation, notre méthode doit, en conséquence, pouvoir sortir des arènes officielles de la délibération et s'ouvrir à des espaces plus « diffus » qui impliquent d'autres formes d'échange. En ce sens, afin de ne pas reproduire, à travers des entretiens, les biais des discussions formelles propres à la délibération et ainsi générer, auprès des interviewés, potentiellement des malaises peu instructifs pour ce type de recherche, nous avons privilégié l'enquête ethnographique comme approche méthodologique principale. « L'ethnographie est la plus à même de saisir sur le vif tous les débordements de la participation programmée et les tactiques des participants ordinaires pour faire passer leurs messages, relevant davantage de témoignages personnels, de ruptures de l'ordre du jour, de traits d'humour, de silences ou de huées, que d'une argumentation bien articulée. » (Cefaï et al., 2012, p. 16)

Nous avons conscience que s'immerger en terrain d'étude nécessite d'accepter de s'affranchir de l'idée que la présence du chercheur ne jouera pas un rôle dans les résultats récoltés pour l'analyse. En conséquence, contrairement au mépris des sciences positivistes à l'égard de la participation du chercheur, nous rendons compte de notre place et de notre engagement sur le terrain d'enquête. Toutefois, si l'observation participante constitue l'approche principale de notre recherche, l'entrée sur le terrain a été facilitée par les sept entretiens exploratoires effectués au préalable. Ainsi, nous pouvons scinder les activités du chercheur en quatre étapes : explorer par des entretiens, participer sur le terrain, prendre note et analyser.

#### 4.1. Explorer par des entretiens

Cette enquête a inévitablement été marquée par la crise sanitaire du covid-19 et les obligations de distanciation sociale qu'elle implique. Bien qu'une entrée par le terrain fut d'emblée privilégiée, comme pour de nombreuses enquêtes, l'interdiction pour les travailleurs d'opérer sur les lieux de travail a retardé cette ambition. Néanmoins, la réalisation de sept entretiens en guise d'exploration a permis au chercheur d'arriver mieux préparé sur le terrain dès lors que les mesures relatives au travail distanciel ont été levées. Contrairement à l'enquête de terrain qui s'est focalisée uniquement sur le groupe Bruxelles de SMart, nous avons mené ces entretiens exploratoires dans un horizon aussi large que la cartographie de SMart leur permettait<sup>15</sup>. Il s'agissait alors d'entretiens non directifs réalisés comme première approche, dans le but de saisir le sens que les conseillers donnent à leur métier. Notre démarche s'est alors inspirée de Kaufmann et de la conception « compréhensive » qu'il donne à l'entretien. (1996) Il importe alors de poser des questions globales, peu précises, articulées sous la forme d'une conversation peu contraignante, ouverte aux aléas afin que l'interviewé se sente à l'aise. Il s'agit plus d'un échange informel où le « guide d'entretien » servait juste à relancer la discussion lorsque c'était nécessaire. Parfois, avec certains conseillers, comme le contact était facile et la conversation fluide, le recours au guide s'avérait inutile.

« La meilleure question n'est pas donnée par la grille : elle est à trouver à partir de ce qui vient d'être dit par l'informateur. » (Kaufmann, 1996, p. 48) Pour ce faire, il importe de s'immerger au sein de la conversation, que « l'informateur soit surpris de se sentir écouté » (p. 48) et qu'il ressente une réelle empathie de la part du sociologue. Il s'agit donc d'un engagement personnel de la part du chercheur qui n'hésite pas à exposer ses sentiments, ses impressions. De cette manière, nous remarquons une évolution dans les entretiens réalisés auprès des conseillers qui se confient davantage au fur et à mesure que le temps s'écoule. « L'entretien compréhensif » est apparu comme une méthode adéquate en regard des objectifs fixés par la recherche. En effet, rappelons-le, nous portons une attention particulière

---

<sup>15</sup> Ainsi, nous avons interrogé des conseillers qui travaillaient pour Smart depuis les antennes de Mons, Charleroi, Bruxelles, Liège, Eupen, Marseille.

au sens que les travailleurs permanents donnent à leurs pratiques et aux situations auxquelles ils sont confrontés.

Bien que cette approche compréhensive nous a permis d'explorer plus en profondeur certains aspects du travail de conseillers, nous avons rencontré quelques difficultés. Tout d'abord, en raison du contexte d'épidémie que nous avons expliqué auparavant, ces entretiens se sont déroulés en ligne via la plateforme Teams ce qui rend plus complexe la volonté propre à notre approche d'entrer dans un rapport proximal basé sur la confiance. En effet, le contact en distanciel « trouble les conditions de l'entretien » et, dans notre cas, a rendu difficile le rapprochement mutuel. (Theviot, 2021, p. 15) En effet, les entretiens en ligne entremêlent deux ambiances suscitant certains moments des incompréhensions langagières. En outre, il faut prendre en compte le fait que les enquêtés avaient parfois des difficultés à s'isoler et donc potentiellement à formuler des réponses plus confidentielles. De plus, des conseillers n'activaient pas leur caméra durant l'échange. Tous ces éléments n'ont pas favorisé la proximité recherchée. Par ailleurs, nous remarquons, comme biais, qu'en raison du fait que les enquêtés s'étaient portés volontaires, quelques uns d'entre eux ont un passé académique dans la recherche et fournissaient donc des analyses « généralisantes » peu souhaitables pour le sociologue.

Nous assumons donc la nature imparfaite et incomplète de ces entretiens qui constituent la dimension exploratoire de cette enquête. Ils ont permis d'aborder l'enquête ethnographique avec une idée globale, bien que approximative (dans la mesure où elle ne repose que sur des explications et non sur des observations), du milieu étudié.

#### **4.2. Participer sur le terrain**

Comme nous l'avons expliqué dans la partie introductive de cette partie, notre intérêt pour les espaces informels de participation nous amène à passer par des méthodes perméables à des formes d'échanges non-instituées. L'ethnographie permet non seulement d'accéder à des informations inaccessibles autrement mais aussi de saisir les « jeux de rôles communicationnels » auxquels les acteurs se livrent lorsqu'ils sont confrontés à des situations diverses. (Berger, 2012, p. 397) Porter un regard sur ces dynamiques participatives contribue à une compréhension plus fine

des habitudes, des savoir-faire et des modalités d'actions auxquels ils peuvent avoir recours.

L'enquête s'est donc déroulée durant dix jours ou, plus précisément, durant deux fois cinq jours (du lundi au vendredi). Elle a été entrecoupée d'une semaine de pause pour permettre de structurer les données récoltées de la première semaine d'observation. Cette séparation nous pousse à saisir *le prendre part* du chercheur durant l'ethnographie de deux manières différentes. La première semaine constitue la phase de découverte du chercheur qui passe la plupart de son temps à s'égarer « pour se familiariser avec ce nouvel univers. » (Arborio & Fournier, 2021, p. 31) Il faut alors reconnaître que « l'attention requise par l'apprentissage du rôle emprunté pour participer à la situation ne permet pas toujours de se mettre d'emblée à observer. » (Arborio & Fournier, 2021, p. 32) Les premiers pas en terrain inconnu ont permis, à la fois, une appropriation des lieux et la découverte des équipes de conseillers. Cette étape est cruciale pour que le chercheur puisse trouver sa place et s'engager par la suite avec plus « d'aisance ». (Thévenot, 2006) Elle l'a été d'autant plus que les conseillers, bien qu'ils avaient connaissance de la venue d'un chercheur, n'ont pas l'habitude de se sentir observé.

Cette intention de saisir ce qui se trame dans les interstices des arènes délibératives, requiert donc d'entrer dans un rapport de « proximité » avec les conseillers. Cela signifie passer du temps dans les moments de pauses (notamment les temps de midi), partager des expériences passées et des projets d'avenir (quitte à sortir du cadre de ma recherche à certains moments), s'ancrer dans les habitudes des acteurs étudiés, etc. C'est de cette manière qu'il faut comprendre l'engagement du chercheur qui ne se limite pas à observer discrètement « dans un coin ». Ce choix méthodologique peut s'illustrer pour mieux le comprendre.

Lorsque je<sup>16</sup> suis arrivé sur les lieux de l'enquête, une membre de l'équipe de soutien à la direction m'a présenté SMart comme « une grande famille de collègues. » Bien que cette expression ait suscité ma réflexion, j'ai pris cela comme

---

<sup>16</sup> Sur les descriptions de terrain, nous préférons une première personne du singulier plutôt qu'une première personne du pluriel afin de pouvoir rendre compte de la dynamique d'engagement personnel du chercheur qui, dans le cadre de notre recherche sur les formes informelles de la participation, constitue un élément de compréhension essentiel.

une façon de me « faire sentir à l'aise. » A cet égard, il a fallu, après les présentations formelles, m'installer et prendre mes marques. Cette étape, parfois difficile lorsqu'on débarque dans un environnement inconnu, a été facilitée par la présence de la conseillère Marianne avec qui j'avais eu l'occasion d'échanger durant mes entretiens exploratoires. En me présentant aux autres membres de l'équipe A comme quelqu'un de « jovial » et « à l'écoute », elle m'a rappelé l'intérêt d'avoir privilégié une approche « compréhensive » pour les entretiens exploratoires menés. Cette entrée en matière a alors permis d'asseoir « l'aisance » recherchée. Au fur et à mesure que les jours d'enquête se suivaient, un rapprochement mutuel avec certains conseillers s'est créé de façon telle que se sont tissés des liens singuliers ainsi qu'une relation de confiance. A titre d'exemple, un groupe de conseillers m'a fait passer un rituel d'intégration consistant à déguster le couscous de la restauration qu'ils nomment communément le « marocoin ».

Nous sommes donc restés dans la même dynamique que les entretiens en privilégiant une démarche cherchant à se rapprocher des acteurs étudiés afin que la présence du chercheur perturbe le moins possible leurs comportements. La deuxième semaine d'observation ne s'inscrivait plus dans un processus de découverte de l'environnement étudié. La semaine intermédiaire entre les deux observations a permis de saisir les enjeux qui pouvaient nous intéresser. En conséquence, cette seconde phase constitue le moment où le chercheur profite du rapport proximal avec les enquêtés pour tester ses intuitions, « s'informer sur des zones d'ombres, à se faire commenter des scènes complexes, à se faire initier aux arcanes de la pratique,... » (Arborio & Fournier, 2021, p. 40)

L'articulation entre ces deux phases s'inscrit donc dans un processus évolutif démarré d'une période de découverte et de familiarisation à une étape où le chercheur tente d'asseoir ses observations. Intéressons-nous maintenant à la prise de notes et à son rôle essentiel dans le partage de ces observations.

#### **4.3. Prendre note**

Pour rendre compte de ces mécanismes de participation, le chercheur doit pouvoir s'appuyer sur des notes précises et exhaustives au possible. Bien que nous rejetons la neutralité axiologique promue par les défenseurs des « sciences dures »,

il faut bien reconnaître que ces prises de notes, malgré l'effort d'une description fidèle de la réalité, passent par des processus d'interprétations qui ne s'arrêtent « pas uniquement au contenu mais à la façon dont ce dernier est retranscrit.<sup>17</sup> » (Emerson et al., 1995, p. 9) A cet égard, dans la mesure du possible, l'exigence d'écriture s'imposait dans une retranscription des termes tels qu'ils ont été utilisés par les acteurs. Cependant, au plus l'enquête ethnographique avançait (et cela se remarque dans les notes de la deuxième semaine d'observation), au plus il était inévitable que la façon dont les notes étaient rédigées se modifiait. Ce constat a un double effet : d'une part, l'apprentissage du lexique propre à SMart a permis d'accroître la précision des notes et d'autre part, la sélection des scènes décrites étaient influencées par ce que le chercheur a découvert durant les précédents moments de l'enquête. Les notes des premiers jours ont d'ailleurs subi ce « biais de méconnaissance » : à cause du vocabulaire spécifique et inhabituel que les conseillers utilisent pour communiquer, il était parfois difficile de fournir une description exacte de certaines situations qui semblaient intéressantes.

De plus, les propos du chercheur doivent pouvoir reposer sur une « description dense » comme le suggère Geertz (1998) afin de pouvoir « persuader le lecteur de prendre au sérieux ce qu'il dit. » (Leca & Plé, 2013, p. 40) A cet égard, « les notes de terrains constituent une base et une ressource essentielles pour rédiger des récits plus larges, plus cohérents de la vie et des préoccupations des autres.<sup>18</sup> » (Emerson et al., 1995, p. 15) Bien que l'ethnographie favorise une observation des matériaux sous-jacents au discours, il faut reconnaître également les difficultés de saisir tout le contenu sémantique qui soutient les propos des acteurs. En effet, rivé sur son calepin ou sur son ordinateur, le chercheur n'est pas toujours alerte pour discerner les mimiques, les signes, les humeurs, et cetera. Tous ces éléments qui environnent la dimension discursive de la participation sont parfois mis de côté dans la précipitation de la prise de note soit simplement non perçus.

---

<sup>17</sup> Traduction française personnelle : « not only what is written but also how it is written. »

<sup>18</sup> Traduction française personnelle : « written fieldnotes are an essential grounding and ressource for writing broader, more coherent accounts of others' lives and concerns. »

#### 4.4. Analyser

Une fois l'enquête de terrain terminée et les notes rédigées, le chercheur doit passer à l'étape cruciale de l'analyse. « L'objectif final de cette enquête est de produire des analyses à la fois cohérentes et ciblées sur des aspects de la vie sociale qui ont été observés et enregistrés ainsi que compréhensibles pour des lecteurs qui ne connaissent pas directement le monde social en question.<sup>19</sup> » (Emerson et al., 1995, p. 171) Nous sommes alors passés par une lecture répétée des notes afin de pouvoir identifier les éléments pouvant être mis en évidence et ensuite reliés. Il s'agit là d'un processus de codification très fin, s'opérant ligne par ligne, afin de comprendre le sens des observations. Cette première phase de l'analyse a pour but de faire ressortir les façons dont se sont déroulées les interactions, les principes partagés par les conseillers, les mots répétés, et cetera. Tant bien que mal, nous avons tenté de ne pas considérer le social comme un tout préalablement constitué mais comme un « mouvement très particulier de réassociation ou de réassemblage. » (Latour, 2013, p. 14) Par là, nous entendons cerner les différents éléments recueillis non comme déjà connectés à d'autres agrégats sociaux (donc présupposés) mais plutôt comme hétérogènes et libres d'être associés à des réalités diverses.

Par la suite, les extraits qui semblaient partager un enjeu commun ont été séquencés. Il convient de souligner qu'au regard d'une « sociologie des associations », la combinaison de ces observations et les points qui les relient constitue un effort de la part du sociologue de céder la construction du social aux acteurs et de ne pas assembler des éléments sur base de connexions préalables. En d'autres termes, le rôle du sociologue n'est donc pas de stabiliser le social à la place des acteurs mais de les laisser faire ce travail de composition à sa place. (Latour, 2013) Dans cette optique, nous nous sommes efforcés de ne mettre en regard que ce que les conseillers ont eux-mêmes décidé de mettre en relation. C'est au travers de cette méthode que progressivement des schémas se sont élaborés et des liens se sont établis.

---

<sup>19</sup> Traduction française personnelle (« The ultimate goal is to produce coherent, focused analyses of aspects of the social life that have been observed and recorded, analyses that are comprehensible to readers who are not directly acquainted with the social world at issue »)

L'analyse ne s'est pas uniquement nourrie des notes prises lors de l'ethnographie. Nous nous sommes également replongés dans les retranscriptions des entretiens exploratoires en nous servant de notre expérience de terrain pour mieux saisir les informations utiles qui pouvaient s'y trouver. Cette articulation a permis d'asseoir nos intuitions.

#### **4.5. Conclusion intermédiaire**

En guise de conclusion pour cette partie, nous avons rendu compte non seulement des outils de recherche mobilisés pour cette enquête mais également donné au lecteur les raisons qui nous poussaient à emprunter cette voie plutôt qu'une autre. En effet, la volonté de ce mémoire étant de publiciser les espaces de participation sous-jacents aux arènes officielles de la délibération, nous avons opté pour une méthode qui vise à s'introduire en personne dans le milieu étudié.

Nous nous situons dans une approche à la fois *compréhensive*, *inductive*, mais également *critique*. Tout d'abord, *compréhensive* au sens de la triple démarche que propose Weber pour comprendre un fait social : la phase compréhensive, tout d'abord, qui vise à comprendre le sens visé de l'action sociale ; la phase interprétative qui tend à objectiver le sens identifié grâce à des outils théoriques ; la phase explicative qui a pour but de trouver des causes et conséquences théorisées de ce fait. (Weber, 1922) Ensuite, *inductive* car nous partons du terrain afin de théoriser ce que nous pouvons en saisir. Et enfin, *critique* parce que motivé par un intérêt de connaissance et d'émancipation. (Habermas, 1968) Nous cherchons donc à appréhender les enjeux qui animent la société en déconstruisant les fausses consciences dogmatiques et les obstacles à la compréhension qui la traversent pour que les acteurs de cette société puissent parvenir à un seuil d'autonomie plus élevé.

Cette approche ternaire s'est articulée autour de quatre activités qui nous ont mené aux résultats de l'enquête : explorer par des entretiens, participer sur le terrain, prendre note et analyser. Ces quatre étapes constituent le fil conducteur méthodologique qui parcourt ce mémoire.

## Conclusion de la première partie

Dans un premier temps, la mise en contexte nous a permis de saisir les trajectoires historiques qui sont au fondement des enjeux contemporains liés au monde du travail. Le retraçage de cet héritage nous semble indispensable pour interroger les réalités politiques actuelles. L'histoire du salariat nous montre qu'elle nous a légué un lien de subordination constitutif de la relation de travail qui lie l'employeur au salarié. L'organisation du travail, toujours inspirée par le taylorisme et le fordisme<sup>20</sup>, est aujourd'hui marquée par deux transformations principales : la domination des services dans notre économie et les attentes d'initiative et de polyvalence de la part du management.

La place centrale occupée par le client dans la relation de service tend à rendre impossible l'application stricte de procédures ou de standards prédéterminés par l'employeur. Pourtant, le travailleur reste toujours soumis à des indicateurs de contrôle visant à évaluer la performance individuelle négligeant ainsi la dimension plurielle de l'investissement. Bien que des avancées en matière d'autonomie soient remarquées, elles restent ancrées dans un compromis historique : ce gain de « libertés » est atténué par un rapport de subordination qui empêche le salarié de participer politiquement à la définition de son travail. Aujourd'hui, l'autorité permise par le modèle salarial questionne le paysage démocratique de l'entreprise. Dans ce qui suit, nous cherchons à répondre à deux questions qui constituent la cœur de ce mémoire :

- Comment démocratiser le salariat afin de faire du travail une expérience d'autonomie individuelle et collective ?
- En quoi la participation des travailleurs dans le pouvoir décisionnel de l'entreprise est primordiale dans une économie de services marquée par l'incertitude et la flexibilité ?

Pour répondre à ces questions, notre enquête repose sur la confrontation entre le travail prescrit et le travail réel. La théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel

---

<sup>20</sup> Nombreux sont les travaux qui l'exprime plus amplement (D. Linhart, 2015; Méda, 1995; Zimmermann, 2014)

Reynaud nous permettra d'asseoir cette distinction. (Reynaud, 1988) L'auteur met en relation les règles qu'ils appellent de contrôle et qui proviennent « d'en haut », des supérieurs hiérarchiques et les règles dites autonomes qui sont produites par les exécutants. Par ailleurs, nous sommes amené à réfléchir en termes de capacités et de droits politiques. Pour cela, l'approche de Sen sur les *capacités* semble la plus pertinente. (Sen, 2000) Plus particulièrement, nous cherchons, à travers elle, à saisir en quoi le lien de subordination tel qu'il est appliqué aujourd'hui constitue un frein institutionnel pour la démocratisation de l'entreprise.

C'est d'ailleurs parce que nous nous attachons à la démocratie dans le travail que nous avons choisi une coopérative de travailleurs comme terrain de recherche. A cet égard, SMart, qui se présente comme une expérimentation démocratique, semble particulièrement concorder avec les intentions de ce mémoire. En se réservant d'exercer l'autorité attribuée au statut d'employeur, l'entreprise entend en effet promouvoir l'autonomie individuelle et collective de ses membres à travers la voie du salariat. En tant que chercheur, il devient alors intéressant de contribuer de manière constructive à ce projet ambitieux.

D'un point de vue méthodologique, nous avons opté pour une approche qui est à même de saisir les stratégies développées par les travailleurs pour répondre aux objectifs, les échanges informels, les formes de coordination mais également les écarts aux normes. L'ethnographie semble alors la méthode la plus appropriée pour étudier ce qui distingue le « réel » du « prescrit ». Cependant, afin de faire émerger nos premiers questionnements, nous avons choisi d'explorer le terrain dans un premier temps par des entretiens *compréhensifs*, c'est-à-dire qui se rapprochent d'un style conversationnel. (Kaufmann, 1996)

Après cette description du cadre de l'enquête, nous proposons d'entrer au cœur du terrain de la présente analyse.

## **PARTIE II : L'ENQUÊTE**

Notre enquête est divisée en trois chapitres. Dans le premier chapitre, il s'agira d'analyser quel type de management SMart a adopté pour ses travailleurs permanents et les effets qu'il produit sur leur travail. Plus particulièrement, nous porterons un regard, et ce d'ailleurs tout au long de cette enquête, sur les conseillers de SMart. Nous verrons, tout d'abord, que leur quotidien implique à la fois un travail collectif, selon l'équipe dans laquelle il se trouve et un travail individuel, articulé autour de la gestion des membres. Pour la suite, nous mettrons en lumière les dispositifs d'évaluation que SMart a mis en place pour ses conseillers et nous rendrons compte de la façon dont ils sont reçus par ces derniers. Enfin, nous conclurons cette partie en proposant une analyse globale du cadre managérial dans lequel s'inscrit le travail des conseillers.

Dans le second chapitre, nous explorerons le thème de la prise de décision en procédant à une analyse en deux temps. Dans un premier temps, nous verrons que le travail de conseiller requiert à certains moments de s'écarter des normes prescrites. Après avoir distingué ces écarts selon leur intentionnalité, nous nous intéresserons plus particulièrement aux transgressions volontaires pour lesquelles nous saisirons comment elles sont justifiées par les conseillers. Dans un second temps, nous identifierons les trois espaces participatifs dans lesquels ces écarts ont lieux, à savoir l'espace individuel, l'espace délibératif formel et l'espace intercalaire. En conclusion de ce chapitre, nous tenterons d'analyser quels effets génèrent l'articulation entre les types de transgressions volontaires et les espaces qui les produisent.

Dans le troisième et dernier chapitre, nous chercherons à comprendre en quoi ces écarts sont le signe d'une incapacité des travailleurs à participer au gouvernement de l'entreprise. Nous mobiliserons à cet effet le concept de capacité, théorisé par Amartya Sen, auquel nous apporterons une dimension collective fondée sur une proposition faites par Isabelle Ferreras. Nous évoquerons, ensuite, des dispositions concrètes sur base de notre analyse qui permettront à SMart de faire un pas de plus dans leur expérimentation démocratique.

## Chapitre 1 : le management par « objectifs »

L'originalité du projet SMart réside dans sa capacité à faire de l'expérience du travail une source d'émancipation, notamment vis-à-vis des contraintes inhérentes au statut d'indépendant (charges administratives, instabilité financière, gestion des risques, etc.) et à celui de salarié (être soumis aux injonctions de l'employeur). C'est dans un objectif démocratique que la coopérative promeut une gestion du travail en toute autonomie, aussi bien dans les moyens mis en œuvre que dans les finalités de l'activité de ses membres. En s'insérant dans la *communauté* de la coopérative (Stavo-Debaugé, 2010), ils se retrouvent libres de définir les modalités d'exécutions, les tâches à réaliser, les prix à fixer, etc.

Par ailleurs, SMart est composé de travailleurs permanents, répartis en différents pôles directionnels. Parmi eux, les conseillers qui veillent à répondre aux besoins des usagers des services proposés par SMart. Dans les entretiens que nous avons réalisés, la description du métier correspond à « l'idée d'épauler, de conseiller et d'accompagner les travailleurs *freelances* dans leur activité » (Carole). « L'idée générale, c'est d'aider, d'accompagner les personnes qui ont un projet professionnel et des compétences professionnelles à mettre sur pied » (Adèle). Cela se concrétise, globalement, par la prise en charge de demandes et de sollicitations, soit par des personnes qui s'intéressent aux services proposés par SMart, soit par des membres déjà investis dans la coopérative. Néanmoins, tous les conseillers-accompagnateurs sont unanimes pour dire que les facettes de leur travail sont multiples : gestion administrative, gestion des outils informatiques, permanence téléphonique, accueil des membres, etc. Une conseillère reconnaît que l'éventail peut aller « de la commande de papier toilette à l'entretien du jardin. » (Aline)

Cette multiplicité d'activités s'inscrit également dans le modèle d'autonomie que SMart tente de mettre en avant dans son organisation du travail, même si, force est de constater qu'il ne prend pas la même forme pour ces travailleurs permanents : c'est sous les directives de leur supérieur hiérarchique que les conseillers exercent leur travail « en autonomie. » De fait, la mission globale des conseillers, définie par la direction, s'exprime sous la forme d'objectifs à concrétiser. Il s'agit premièrement d'une *initiation* aux dispositifs de SMart et d'un *support* dans leurs usages au quotidien ; deuxièmement, d'un *accompagnement*, à la fois, *individuel* sous la forme

d'un suivi personnalisé et *collectif* dans la mise en relation avec les autres membres, et dernièrement, d'un travail *commercial* de développement économique des marchés de SMart<sup>21</sup>. L'autonomie des conseillers réside donc dans la liberté à répondre à des objectifs fixés par la direction. Si la connaissance de ces trois missions semble assez claire dans les propos des conseillers, le flou s'installe dès lors que la question sur ce qui leur est précisément demandé de faire pour atteindre ces trois objectifs est posée.

Marianne : « Bonne question. Il y a des tâches bien définies mais elles ne sont pas vraiment répertoriées. On a un descriptif de fonctions qui décrit les tâches très théoriques mais il y a la réalité. On connaît la mission globale mais pas vraiment les règles.. euh.. Par exemple, je pense qu'on doit faire 3 contrats par jour normalement. »

Anne-Sophie, conseillère depuis 3 mois : « Ah non. Moi on m'a dit 5. »

Marianne, avec un sourire complice : « Tu vois, on ne sait pas très bien. »

Il semblerait que l'autonomie des conseillers se révèle dans cette zone d'incertitude qui s'intercale entre les missions générales déterminées par la direction et les règles pour y parvenir. Notre enquête ethnographique a permis de saisir que, pour atteindre ces objectifs, le travail de conseillers se décline en deux grandes dimensions articulées autour de la prise en charge du membre : une part *collective*, relative à l'organisation de l'équipe dans l'agencement des tâches et une part *individuelle*, qui consiste en l'accompagnement des membres et de leurs activités.

### **1.1. L'organisation collective**

Via un tableau Excel diffusé dans l'*Intranet*<sup>22</sup>, la direction communique les tâches que doivent réaliser les équipes de conseillers. Il est attendu d'elles, par exemple, de répondre au téléphone et aux mails d'équipe<sup>23</sup>, de faire une permanence au HelpDesk<sup>24</sup>, de participer à l'accueil, de faire de la représentation commerciale à

---

<sup>21</sup> Voir le référentiel des compétences des conseillers en annexe.

<sup>22</sup> il s'agit d'un site de communication dans lesquels se partagent, les nouvelles procédures mais également informations diverses.

<sup>23</sup> Chaque équipe ayant son propre numéro de téléphone et sa boîte mail, les sollicitations dépendent du choix d'équipe que la personne a décidé de solliciter.

<sup>24</sup> Il s'agit d'un bureau d'aide auquel les membres ou les intéressés peuvent venir consulter un conseiller en face à face pour poser des questions globales.

l'extérieur de SMart, etc. Si les tâches sont les mêmes pour chaque équipe, l'organisation pour les réaliser semble, par contre, très différente selon les groupes. L'équipe B, par exemple, a tendance à attribuer à la même personne tout le travail de « première ligne » (HelpDesk, boîte commune, téléphone), tandis que l'équipe A privilégie une distribution équitable des tâches. Pour réaliser ces tâches, les équipes se réunissent une à deux fois par semaine et s'organisent communément pour les répartir selon les convenances, les besoins et les présences/absences de chacun.

Demba : J'ai HD<sup>25</sup> mercredi matin. Est-ce que c'est possible que quelqu'un interchange avec moi pour un jour dans l'après-midi ?

Lucia : Moi, je peux prendre. Tu es dispo vendredi après-midi ?

Demba : Oui, pas de problème. C'est juste que comme j'habite loin, je ne préfère pas travailler le matin.

L'autonomie soutenue par la direction dans la mise en œuvre des moyens contribue véritablement au bien-être des travailleurs. Dans les échanges informels avec les conseillers, une discussion avec une conseillère, chez SMart depuis trois mois, Giulia, m'apprend l'importance, pour elle, de cette autonomie qui lui permet d'organiser son travail comme elle le désire : « tant que ton boulot est fait, tu fais ce que tu veux, tu organises ton temps comme tu le souhaites, c'est vraiment un confort ». La richesse de pouvoir organiser son travail s'entend également dans les propos d'Alexandra, employée depuis 16 ans, qui reconnaît avoir des objectifs à remplir, mais que les règles pour les atteindre « ne sont pas vraiment strictes. » Par exemple, les conseillers doivent remplir trois contrats par jour dans l'outil informatique CityQ, mais « tu peux faire ça quand tu veux. Et si ce n'est pas fait un jour, tu peux en faire 6 le lendemain. Il n'y a pas vraiment de contrôle tant que c'est fait. »

Dans l'histoire, le management participatif est apparu comme une réponse aux critiques, formulées par les sciences du travail, envers le manque de reconnaissance du travail réel face au travail prescrit. (Davezies, 1993) Il vise en effet à ouvrir le dialogue entre les différents étages hiérarchiques des organisations et à promouvoir l'initiative et l'autonomie auprès des travailleurs. Dans le cadre de SMart, il se saisit des libertés octroyées aux conseillers à l'égard de l'organisation du travail. Sans

---

<sup>25</sup> HelpDek. Le bureau d'aide disponible sans rendez-vous toute la journée.

que la direction n'y participe, ils agencent leur semaine de travail en équipe, selon les préférences de chacun. Comme le démontrent les propos de Giulia et Alexandra, la compréhension de l'étendue de l'investissement des conseillers dans leur quotidien professionnel rend compte à la fois de l'importance qu'ils donnent à cette autonomie et de la richesse que cette dernière apporte à l'entreprise.

Plus largement, rendre les travailleurs capables de recourir librement à leur capacité collective tend à reconnaître la nécessité humaine à privilégier le travail vivant au travail mort. L'inverse signifierait qu'une machine, plus à même de réaliser ce qui est prescrit et prédéfini, serait en mesure de produire un travail plus efficace que l'homme. Or, nous savons aujourd'hui, au travers de l'autonomie et de la polyvalence confiées aux opérateurs dans la majeure partie des entreprises, que l'efficacité n'est plus dépendante d'une division forte du travail. C'est d'ailleurs dans cette perspective que le travail des conseillers de SMart exige un degré élevé de polyvalence.

Si l'initiative, l'innovation et la communication sont encouragées dans les organisations flexibles, force est de reconnaître que la participation des travailleurs s'inscrit dans un cadre défini par d'autres. Chez SMart, l'autonomie des conseillers se retrouve alors limitée, cadenassée dans des finalités sur lesquelles ils ne peuvent peser. Nait alors de ce constat un paradoxe dans la définition même de l'autonomie chez SMart : pourquoi l'autonomie, vecteur central dans l'horizon démocratique que poursuit la coopérative, s'exprime différemment dans le travail des membres et des conseillers ? Alors que les premiers ont la capacité de *s'autogouverner* (pouvoir de définir les finalités et donc les moyens de leur travail), les seconds sont restreints à *s'autogérer* (pouvoir de déterminer les moyens et non les fins). (Ferrerias, 2012)

## **1.2. Gestion administrative**

Au-delà de l'organisation collective, les conseillers passent la majeure partie de leur temps au travail devant un ordinateur pour « faire de l'administratif ». (Adèle, Cath, Marianne) Ce faisant, les conseillers doivent être capables de jongler avec de nombreux outils informatiques leur permettant de répondre à la charge administrative du travail. « C'est principalement administratif à 95% » (Adèle), « c'est essentiellement de l'admin » (Carole), « on travaille quand même avec 5-6

programmes différents. » (Nicolas) S'ils reconnaissent l'effort de SMart à automatiser ces tâches « rébarbatives », la partie administrative apparaît comme la moins stimulante voire la plus déplaisante aux yeux des conseillers. Sur place, Cath me montre en quoi ce travail consiste réellement. Assise derrière son écran, je m'installe près d'elle pour comprendre à quoi correspond cette tâche. Tout en me le montrant, elle m'explique que SMart met en place des logiciels qui permettent d'automatiser les documents (factures, contrats, devis, etc.). Le problème apparaît dès qu'un membre ne l'a pas bien rempli ou qu'il manque une signature. A ce moment-là, les logiciels détectent l'erreur et le document devient invalide. Il nécessite, ensuite, d'être vérifié par le conseiller qui doit comprendre pourquoi il ne s'est pas encodé. « Parfois, c'est juste une signature qui manque, alors je dois contacter le membre pour lui signaler ou bien, parfois, c'est juste qu'il n'a pas coché quelque chose, ça dépend. »

### **1.3. Suivi et accompagnement des activités**

En outre, il est attendu du conseiller qu'il réponde aux sollicitations des membres afin de leur fournir accompagnement individualisé. Par conséquent, la charge de travail et l'initiative du conseiller dans la modulation de son travail est fortement dépendante du flux de demandes auquel il est confronté chaque jour. A savoir que, chaque conseiller, en fonction de son ancienneté, s'occupe d'environ cent cinquante membres actifs<sup>26</sup>. Les entretiens démontrent que ce flux peut être autant source de plénitude que de frustrations. « Si j'ai pu apporter des réponses à des personnes, à les aider à mieux vivre dans leur boulot, moi, je suis contente (...) pour moi, c'est vraiment ça l'essentiel quoi. C'est de me dire OK, j'ai servi à quelque chose auprès des gens » (Adèle), « quand tu passes une bonne journée, c'est que tu as su gérer correctement ta masse de travail et que tu as eu des retours positifs des membres » (Carole). Par contre, « quand à la fin de ta journée tu n'as pas pu répondre à tout le monde, ça c'est vraiment des sources de frustration. » (Adèle).

Dans cette perspective, plusieurs difficultés du métier sont révélées : gestion des pressions exercées par le membre, manque de communication avec les équipes

---

<sup>26</sup> Les plus anciens pouvant aller jusqu'à 450 membres.

directrices de SMart, les délais de réponses imposés. L'une d'entre elles réside dans la gestion des pressions exercées, à la fois par la direction de SMart et par le membre. Parce que la coopérative ne s'adresse plus uniquement à une seule catégorie de travailleurs, ce flux devient imprévisible et les sollicitations protéiformes en fonction du type de membre. En outre, il est demandé au conseiller, pour assurer l'accompagnement et le suivi des membres dans la réalisation de leur projet, de fournir une réponse dans les 3 jours après réception du mail. Cette règle, connue de tous, s'impose comme une cadence à suivre laissant une faible marge de manœuvre dans la gestion quotidienne des tâches. A noter que l'accompagnement individuel ne se cantonne pas uniquement à des échanges d'e-mails ou des coups de téléphone, dans la mesure où les parties jugent de la nécessité d'en discuter plus amplement. Dans ce cas, ils organisent un rendez-vous en présentiel et prévoient généralement une heure pour en discuter. La plupart du temps, les contacts en face à face sont appréciés par les conseillers, car ils leur permettent de sortir du cadre virtuel et impersonnel des échanges par courrier électronique.

En discutant avec un conseiller, celui-ci m'a invité à assister à un rendez-vous d'ouverture d'activité<sup>27</sup> se déroulant dans les bureaux de son équipe. Le futur membre, ingénieur électronique d'un côté, musicien de l'autre, cherche, en s'inscrivant chez SMart, une stabilité financière. Dans cet entretien de près d'une heure quarante-cinq, Adriano, le conseiller, lui explique le fonctionnement de SMart, des outils que la coopérative met à disposition pour ses membres et lui montre comment développer son activité en simulant une situation concrète à laquelle il pourrait être confronté (créer un devis, une facture, un contrat de travail). A la fin de cette entrevue, Adriano raccompagne le membre et me propose de sortir pour qu'il puisse fumer sa cigarette. J'accepte volontiers. Ce moment de pause lui permet d'initier le débriefe de sa rencontre avec le membre.

Adriano : Tu vois, le métier de conseiller, c'est pouvoir fournir les bonnes informations aux bons moments. Là, moi je me suis trop embrouillé, je n'ai pas été assez clair. Du coup, ça pris 1h45 au lieu de 1h.

Hugo : et c'est grave?

---

<sup>27</sup> Une personne désireuse de démarrer son projet dans le cadre de SMart.

Adriano : Bah, il n'avait pas besoin de connaître tout ce que j'ai expliqué pour le moment. Du coup, il va sûrement devoir revenir car il aura oublié. Et pour ma part, j'ai perdu du temps. »

Cette discussion m'a alors rappelé les propos de Marianne m'expliquant l'importance de « rationaliser » son temps pour, à la fois, ne pas en perdre dans la gestion des tâches quotidiennes (flux, administratives, tâches collectives), et faire en sorte que « ça soit utile pour le membre ». Nous revenons alors ici sur les difficultés de positionnement pour le conseiller qui se retrouve pris dans un étau entre le cadre imposé par SMart et les sollicitations du membre. Afin de suivre le rythme imposé par le flux, certains conseillers utilisent des techniques individuelles ou collectives. A titre d'exemple, Lucia, conseillère chez les A, fait en sorte de connaître l'âge de la personne qui s'adresse à elle. Pour éviter de s'engager dans des descriptions trop profondes d'emails, elle décide soit d'appeler par téléphone soit de programmer un rendez-vous dès qu'il s'agit d'une personne née avant les années septante. Quant aux stratégies collectives, Giulia m'explique que l'équipe D a tendance à envoyer plus directement les membres aux « sessions d'informations<sup>28</sup> » dès qu'il s'agit d'un contrat plus complexe.

Ces stratégies, qui s'inscrivent dans le cadre d'une autonomie de « gestion », se comprennent par la nécessité, au regard de la diversité des profils de membre, de faire de l'accompagnement sur mesure. Cependant, pour faire entrer les membres dans les rouages de la société salariale, SMart a créé un système global permettant de fournir un service de « gestion de masse ». De cette manière, la coopérative crée des procédures auxquelles les conseillers sont soumis, canalisant les possibilités de développement pour les membres. Par exemple, il existe des conditions très spécifiques pour l'HoReCa ou l'e-commerce. Ces procédures sont transcrites dans un guide de plus de 400 pages sur lequel les conseillers doivent pouvoir se reposer lorsqu'ils gèrent le flux. Ainsi, nous assistons, dans une certaine mesure, à un retour du travail prescrit. Bien que le travail des conseillers ne soit pas supervisé directement, la présence de la direction hiérarchique de SMart s'incarne dans ces processus et ces procédures à appliquer. D'autant plus que les contacts entre la

---

<sup>28</sup> Sessions organisées par SMart et encadrées par les conseillers pour décrire plus précisément aux membres ou futurs membres les outils et les services que propose la structure.

direction et les conseillers se résument principalement à des « tickets JIRA. ». Il s'agit d'un outil créé par SMart qui permet au conseiller de se « décharger » d'une décision dès lors que les critères du droit du travail ou que les outils de SMart ne permettent pas de répondre à certaines situations. Dans ce cas, c'est la direction qui tranche.

Hugo : Le JIRA, c'est un outil informatique fourni par SMart ?

Demba : c'est un dispositif qui crée de la distance. Moi, j'ai connu avant que ça existe. On allait dans les bureaux (de la direction), c'était chaleureux. Mais bon, ils recevaient trop de demandes avec trop peu d'info. C'est un canal utile mais ça crée une relation impersonnelle entre la direction et nous.

Hugo : Vous ne voyez pas la direction à d'autres moments ?

Demba : Parfois, à la machine à café mais c'est très rare.

Néanmoins, malgré la volonté de SMart d'uniformiser systématiquement le service et de fournir aux conseillers un outil pour traiter les cas particuliers, force est de constater, nous le verrons dans le second chapitre, que ces procédures n'échappent pas à des ajustements car, comme dans tout modèle de prescription, surtout dans une entreprise de services, des failles existent et le quotidien des travailleurs est également imprégné des diverses façons de les combler.

#### **1.4. Les dispositifs d'évaluation**

Il convient, par ailleurs, de jeter un œil sur les retours formulés par la direction pour « évaluer » le travail des conseillers. Ces derniers reçoivent en effet, par courrier électronique, un tableau Excel indiquant le nombre d'activités entretenues, le nombre de documents encodés, le chiffre d'affaires qu'ils ont réalisé sur le mois, ainsi que celui de leur équipe. A cet égard, si la plupart des conseillers admettent que la connaissance du nombre d'activités est utile pour l'équilibre du travail au sein des équipes, peu d'entre eux peuvent réellement affirmer qu'il en soit de même pour les indicateurs économiques.

« On te dit officiellement qu'il n'y a pas d'objectif mais il y a quand même quelques petits éléments qui te font penser que bah il y en a quand même. D'une

part, on nous transmet des chiffres, avec des tableaux du nombre d'ouvertures d'activité, du nombre de documents traités, du nombre du chiffre d'affaires par conseiller de toutes tes activités. Tu peux le savoir, il suffit de faire toi-même le décompte. On te transmet ces chiffres mais ils ne sont pas individuels. Tu vois les chiffres de tous les collègues de ton équipe. Donc tu vois, il y a une espèce de classement qui se fait ou en tout cas, ça te force à te questionner quoi. Si ton collègue fait le double de toi, tu te poses la question. » (Adèle)

Si les conseillers, avec qui des échanges ont eu lieu, sont unanimes pour dire que ce référentiel n'implique aucune conséquence disciplinaire, il n'en pose pas moins des questions sociologiques et politiques. De prime abord, il convient de souligner la dimension instrumentale et donc peu *expressive* que le référentiel met en évidence (Ferrerias, 2012). Evaluer le travail sous la forme d'indicateurs chiffrés marque un pas de plus vers l'asservissement à la logique économique. Elle tend à considérer le travailleur comme une ressource dans la mesure où son investissement, la vente de sa force de travail, ne servirait qu'à des fins économiques. Or, si le travail est l'essence de l'Homme, comme le soutient Marx, alors la valeur du travail ne réside pas dans sa capacité à produire de la richesse mais dans son expérience même. « Le travail n'est pas juste un moyen en vue d'autre chose (une grosse production) : il est agréable et essentiel en lui-même, comme le dit Marx, je m'exprime, j'exprime ma singularité, je produis une image de moi, je la montre aux autres. » (Méda, 2010, p. 52). Dans l'ouvrage *Le Manifeste du Travail. Démocratiser. Démarchandiser. Dépolluer*, un groupe de douze chercheuses en sciences sociales sont unanimes pour dire que la *démarchandisation*, couplée à la *démocratisation* et à la *dépollution*, constitue une étape indispensable pour faire face aux crises que nous vivons (Ferrerias et al., 2020). Reposer l'évaluation du travail sur base de ces indicateurs tend à occulter toute la dimension expressive, sociale et même politique qui découle de l'expérience vécue (Ferrerias, 2007). Autrement dit, ils tendent à *dénier* l'investissement et les efforts du travailleur face aux *épreuves* de son travail. Ils empêchent de considérer ce dernier comme une expérience plurielle sur laquelle reposent des *critères de jugements* multiples (Périlleux, 2005).

« Les techniques de gestion imposent parfois des contraintes d'urgence extrême ou tendent à aplatir le processus d'évaluation sous les seuls critères de « l'efficacité rentable ». Elles empêchent dans ce cas toute possibilité de mise

en récit authentique de l'expérience, toute controverse sur la réalité invisible du travail, et toute inscription concertée des traces des épreuves traversées au fil d'un parcours professionnel. » (Périlleux, 2005, p. 131)

Si ces indicateurs ont pour effet d'invisibiliser la *dimension humaine* relative aux conditions de l'expérience de travail (Zimmermann, 2014), dans le cas des conseillers de SMart, ils n'évaluent pas non plus la qualité du service fourni. En effet, les conseillers affirment ne pas être directement responsables du chiffre d'affaires réalisé par les membres :

« Notre métier (en tant que conseiller), réside à ouvrir des activités et à faire en sorte que les projets des membres se passent dans les meilleures conditions. Maintenant, nous, on ne peut pas réellement intervenir dans les montants que leur projet permet de réaliser. On peut leur conseiller d'augmenter leur prix quand on estime qu'il se sous-paie, mais après, ils sont autonomes. » (Cath)

Nous nous rappelons, alors des trois missions fixées par la direction, que sont *l'initiation et le support, l'accompagnement individuel et collectif* et, celui qui nous intéresse ici, le *commercial*. Si nous nous reposons sur le Référentiel de Compétences des Conseillers<sup>29</sup>, nous découvrons que la mission commerciale exigée par la direction est double :

« - croître en nombre de sociétaires, en volume d'affaire par sociétaire et en nombre d'activités dans les secteurs historiques ;  
- se diversifier de manière équilibrée, afin de ne pas être dépendant des aléas propres à un secteur. » »

Le second critère du premier objectif de la mission commerciale nous révèle la volonté de SMart de se développer économiquement, notamment à travers la croissance du chiffre d'affaires des membres. Cependant, dans quelle mesure peut-il être affecté par le travail de conseiller ? Lorsque la question est posée aux conseillers, ils avouent être incapables de peser sur cet aspect, d'autant plus qu'ils n'entrent jamais, sinon que très rarement, en contact avec les donneurs d'ordre<sup>31</sup>.

---

<sup>29</sup> Voir en annexe : *Référentiel Compétences Conseillers*

<sup>30</sup> Voir en annexe : *Référentiel Compétences Conseillers*, page 5.

<sup>31</sup> Les clients des membres

Pour les conseillers, leur rôle se limite à apprendre aux membres à se conformer aux outils que SMart leur met à disposition et de faire en sorte qu'ils soient autonomes dans l'utilisation de ceux-ci. D'autant plus que, ne l'oublions pas, les interactions avec les membres s'inscrivent dans un flux qui varie selon l'ancienneté des conseillers, comme le rappelle Alexandra, conseillère depuis 16 ans.

« Nous, on habilite les membres aux outils de SMart pour les autonomiser au maximum. Mais le vrai problème c'est que tous les robinets sont ouverts tout le temps. Avec le flux, on ne sait pas s'investir en profondeur dans le travail des membres. »

Nous remarquons que les critères d'évaluation ne correspondent pas à la réalité de travail des conseillers. Parce que la définition des objectifs et des missions est réservée aux échelons supérieurs, les conseillers sont évalués sur des critères qui ne sont pas représentatifs de leur expérience de travail. En les empêchant de peser sur les finalités de leur métier et de l'entreprise, SMart s'expose aux risques de contraindre ses travailleurs permanents à des schèmes qui n'ont pas de sens à leurs yeux, voire même de rendre ces objectifs inaccessibles.

### **1.5. Autonomie et subordination**

Quoi qu'il en soit, si les conseillers ne peuvent peser sur les finalités de leur travail, les moyens leur sont également donnés pour répondre aux exigences de la loi, du membre et des objectifs de SMart. L'autonomie ne réside donc pas tant dans les moyens que dans les manières de les mobiliser. Ce constat renforce l'idée qu'au contraire des membres qui sont autonomes dans leur travail (gouverner par leurs propres lois), les conseillers sont, eux, subordonnés à leur employeur. Quand je demande à Pascal, conseiller depuis 3 ans, quel rapport il entretient avec la direction, il me répond ironiquement :

« *On est tous collègues* mais ils sont quand même au-dessus. On ne le ressent pas directement mais c'est quand même eux qui prennent les décisions. C'est comme dans une boîte normale, c'est juste que nous, on est plus décontractés, on peut venir en jeans »

Ces ressentis contrastent avec l'idéal coopératif et avec le discours du premier jour où l'on m'a présenté SMart comme « un groupe de collègues ». Les différences d'implication entre les conseillers et les membres s'accroissent avec le coût nécessaire à l'obtention du statut de sociétaire. Alors que les membres, sociétaires de la catégorie A, doivent acheter une part sociale d'au moins 30 euros par année civile, les conseillers, relayés à la catégorie B doivent verser 1% de leur salaire brut annuel. Qui plus est, SMart étant une coopérative de consommateurs, l'accès à la représentation, qui dépend de la détention d'un titre de propriété, se trouve inégalitaire et donc peu démocratique (les membres étant 35000 et les travailleurs permanents 200). (Charles, 2019)

Ces différences de considération entre les membres et les travailleurs permanents s'observent également dans les dynamiques interactionnelles de la structure. L'objectif demandé au conseiller est de fournir les clefs pour que les membres puissent créer et pérenniser leur projet (et non les siens), sans pour autant participer à la définition de ses finalités. Il semble qu'il y ait là une contradiction entre le fait que SMart définit sa relation avec le membre comme une réponse à l'obligation inégale de subordination mais que, par ailleurs, la coopérative maintienne une autorité peu démocratique avec ses travailleurs permanents. L'autonomie en est donc impactée : d'un côté, elle se traduit par la possibilité de gouverner les moyens et les fins de son travail ; de l'autre, elle se déploie sur fond d'une gestion de procédures et d'objectifs déterminés par autrui, lesquelles résultent sur une évaluation chiffrée. Les travailleurs permanents ne disposent pas de *capacity for voice* dans les processus qui les concernent, mais jouissent plutôt d'*options ou d'opportunités* pour leur mise en œuvre (De Munck et al., 2010). Or, le projet coopératif de SMart vise justement à soustraire le lien de subordination dans les relations de travail. Dans cette perspective, la vie coopérative de l'entreprise repose sur le respect démocratique, propre à l'espace public, de l'égale dignité des personnes au travail. (Ferreras, 2007). Si la reconnaissance mutuelle de cette égale dignité s'inscrit dans l'horizon coopératif du discours « on est tous collègues », les rapports se verticalisent lorsque nous portons un regard sur les manières dont est prescrit le travail des conseillers. En somme, l'autonomie de ces derniers est limitée par des modalités d'exécution et des finalités sur lesquelles ils n'ont aucun pouvoir de *gouvernement* (Ferreras, 2012).

Dans la prochaine section nous allons voir que la volonté de faire de l'accompagnement sur mesure, gage de la qualité du service fourni, ne s'inscrit pas toujours dans les standards prescrits par SMart. Par conséquent, pour faire face aux singularités de leur interlocuteur, les conseillers s'octroient le droit de s'écarter des normes, à l'insu de la direction.

## Chapitre 2 : l'engagement dans le travail

Au-delà des dispositifs prescrits qui guident le conseiller dans son travail, il convient de souligner que son inscription dans une équipe et, plus largement, dans une communauté de conseillers, apparaît comme une ressource indispensable, sinon essentielle dans la prise de décision face aux sollicitations du membre<sup>32</sup>. La qualité du service étant, avant tout, dépendante de la capacité du conseiller à s'adapter au membre, il est parfois « éprouvant » de participer et, en l'occurrence, de prendre des décisions dans certaines situations complexes. (Charles, 2012b) Une séquence rapportée par Lucia illustre l'apport déterminant de leurs collègues dans la pratique de leur métier.

« Ouais... on papote plein de fois, dans les couloirs, dans les bureaux pour connaître telle ou telle situation. On demande ce qu'ils (les collègues) en pensent. Par exemple pour le chômage, on va voir Diego. S'il y a un avis partagé, on va voir dans les autres équipes. Il existe un guide mais il y a aussi énormément de feelings, en fonction de tes envies, des membres. Quand il y en a qui exagèrent, on prévient l'équipe. On apprend à les connaître donc on découvre leur activité et on s'adapte. Parfois, on doit comprendre ce que fait la personne pour accepter ses notes de frais. C'est rigolo parce que, parfois, on est pas tous d'accord. »

Si les échanges entre collègues jouent un rôle facilitateur dans la prise de décision, nous reconnaissons que d'autres enjeux sont également à l'œuvre lors des interactions sociales entre travailleurs. Puisqu'il est attendu des conseillers dans l'accompagnement des membres de fournir des « conseils », il serait réducteur de considérer que leur expérience de travail ne se restreint qu'à faire des choix.

---

<sup>32</sup> On entend distinguer ici la notion d'équipe et de communauté, la dernière relevant de ce qui est vécu en commun. « Nominale, le terme communauté renvoie à ce qui est fait ou est vécu *en commun*, sans plus. Il ne fait rien d'autre (et c'est déjà beaucoup) que de ratifier le partage d'une situation. Mais, en indiquant la participation des êtres qui y prennent part, il signe du même coup leur manière d'y appartenir et leur façon de se rapporter les uns aux autres, en tant qu'ils tiennent compte de ce partage (qui peut être tout à fait circonstanciel et résolument ponctuel) et se doivent des choses les uns aux autres. » (Stavo-Debaugé, 2009, p. 13)

Cependant, dans le cadre de cette recherche, nous portons un regard uniquement sur ceux qui sont orientés vers la prise de décision ainsi que les processus qui en découlent. Nous assumons, en conséquence, que les descriptions que nous présenterons ci-dessous n'engloberont pas l'entièreté des dimensions qui constituent le travail de conseiller. Ce qui nous intéresse particulièrement, ce sont les dispositions que les conseillers prennent pour déterminer comment faire entrer les situations des membres dans le cadre général de SMart et de la loi.

Comme nous l'évoque le témoignage de Lucia, cet aspect du travail en collectif semble particulièrement intéressant à étudier dans le cadre de SMart, dans la mesure où les outils et guides d'aide fournis par SMart semblent ne pas permettre toujours de répondre au flux. Dès lors que c'est le cas, l'appui des collègues devient alors une ressource précieuse dans la prise de décision. De fait, il est inévitable, malgré les processus de mise en commun des connaissances au sein des équipes, que toutes situations ne peuvent entrer dans les cadres conventionnels du monde du travail. Les singularités du membre tendent à rendre compte de l'impossibilité d'uniformiser le service que SMart offre à ses membres. En ce sens, il s'avère que l'individualisation du service peut susciter quelques faux pas à l'égard du prescrit. A ce propos, il faut reconnaître que SMart, qui a conscience des difficultés auxquelles les conseillers sont confrontés, n'agit pas en « surveillant » la moindre erreur. Cependant, c'est peut-être dans le creuset des discussions entre conseillers que nous pouvons observer que ces « erreurs » d'appréciation des normes ne sont peut-être pas toujours accidentelles. Dès lors que les sacrifices deviennent trop importants aux yeux des conseillers, ceux-ci choisissent délibérément de s'en écarter.

A noter que la prise de décision individuelle ou collective des conseillers de SMart ne se résume pas uniquement à sortir des cadres conventionnels. Au contraire, leur quotidien est davantage dominé par des décisions qui reviennent à appliquer la norme telle qu'elle a été prescrite par SMart. Dans cette recherche, il s'agit alors de saisir les enjeux de participation qui sortent de la routine des conseillers, car certaines discussions s'apparentent à des arbitrages de situations qui sont soit floues soit peu pertinentes à leurs yeux. Y porter un regard nous permettra de mieux comprendre les limites d'une conception distinguant le prescrit du réel. Dans cette perspective, nous étendons la participation au-delà des arènes de la participation citoyenne et de la démocratie participative pour porter un regard plus particulier sur

ce qui se passe derrière elles. Nous entendons par participation ce qui relève de l'idéal de la communication telle que le conçoit Habermas (1968) mais également toutes les interactions ordinaires ainsi que toutes les dynamiques du *prendre part* qui s'insèrent dans les espaces réduits, spécifiques et parfois diffus. « Pour bien comprendre ce qui se passe dans la participation, il est donc nécessaire de décrire ces écarts au modèle délibératif pour ce qu'ils sont, de ne pas seulement les considérer comme des défauts et d'y porter également attention pour leurs qualités. » (Charles, 2012a, p. 3) C'est d'ailleurs pour cette raison que nous avons décidé d'ouvrir le champ de notre analyse à plusieurs domaines de la sociologie<sup>33</sup>. Plus particulièrement, dans le contexte de notre réflexion sur les conseillers, nous portons un regard sur la participation à travers les mécanismes de prise de décision qui s'écarte de la prescription. Nous les considérerons non pas comme des anomalies, contrairement au taylorisme et au fordisme, mais comme un engagement qui vise répondre aux attentes qui pèsent sur les travailleurs. En effet, nous soutenons que la richesse de la coopération entre les conseillers ne demeure pas tant dans la compréhension qu'ils se font de la norme, mais la façon dont ils s'en écartent. D'autant plus que cette transgression se situe sans aucun doute au cœur de la qualité du service proposé par les conseillers.

De la sorte, la première section de cette partie s'attardera sur l'identification des trois types d'écart à la norme. Le premier que nous nommons *involontaire* se différencie des autres et nous permettra de rendre compte, dans une première approche, que ces transgressions ne sont pas toujours intentionnelles. Les deux autres, par contre, qui nous intéressent particulièrement, résultent d'un choix délibéré. On distinguera alors les écarts aux règles *organisationnelles* et les écarts à la *législation*. Nous verrons que ces écarts se différencient notamment au niveau des agents impliqués, des postures engagées, des raisons de leur apparition et des conséquences qu'elles engendrent.

Après avoir identifié les types d'écart, nous examinerons, dans la seconde section, les *espaces participatifs* dans lesquels ils apparaissent et se construisent.

---

<sup>33</sup> Nous pensons à une sociologie des mouvements sociaux (Breviglieri, 2007b; Breviglieri & Stavo-Debaugé, 2006) et des engagements (Thévenot, 2006)

## 2.1. Les types d'écart

SMart, en se présentant comme une réponse aux limites du compromis fordiste, propose un modèle alternatif légal tout en se reposant sur les normes du droit du travail. Rappelons-le, la coopérative offre à ses membres, en refusant le lien de subordination, l'autonomie, dans sa définition la plus pure (peser sur les moyens et les fins de son travail) et la sécurité dans les cadres fixés par le salariat. Par conséquent, pour conformer les outils que SMart propose aux lois du travail, l'entreprise met à jour régulièrement les procédures auxquelles les conseillers se réfèrent pour gérer le flux. Ces procédures s'inscrivent dans un guide qui fait de plus de 400 pages et qui, selon les propos de Bastien (conseiller depuis 10 ans), « n'est pas très bien fait. Parfois tu cherches certains mots mais ils ne sont pas référencés de cette façon-là. Du coup, tu perds du temps. En plus, il y a tellement de flous, tellement de trucs, ce n'est pas possible de tout connaître ». Par conséquent, l'accompagnement sur mesure ne peut pas toujours correspondre aux standards de conformation retranscrits dans le guide. Pour cela, les back up<sup>34</sup> sont révélateurs de la présence du « feeling », que nous rapportait Lucia, dans la gestion des sollicitations des membres.

« Certains vont accepter des notes de frais que toi tu aurais refusé. Mais c'est pour ça que, dans les back up, ceux qui remplacent ne prennent pas trop de décisions importantes car ils ne savent pas comment l'autre conseiller avait géré le membre auparavant. Par contre, si c'est une absence de longue durée, tu décides de prendre tout à bras le corps mais quand tu sais que la personne revient, tu temporises. » (Bastien)

Ce contexte d'incertitudes autour du guide force les conseillers à faire intervenir d'autres moyens, quitte à s'écarter du cadre imposé, pour fournir le service le plus approprié au membre. Néanmoins, il faut contraster ces écarts au regard de l'intention qui en résulte. Il se peut en effet que les conseillers passent à côté de certaines procédures et des subtilités qu'elles contiennent. Une première distinction s'opère entre les *écarts volontaires* et les *écarts involontaires*. Si ces derniers font partie intégrante de leur expérience de travail, ils ne répondent pas aux enjeux qui

---

<sup>34</sup> Lorsqu'un conseiller est en congé ou est absent pour n'importe quelle raison, ce sont les collègues d'équipe qui gèrent ses activités.

nous intéressent ici, à savoir les raisons qui poussent les travailleurs à se détourner de la prescription. Ceci dit, ils nous serviront à mettre en lumière l'impossibilité pour les conseillers de maîtriser l'ensemble des procédures. De plus, la différenciation entre les écarts volontaires et involontaires nous permettra, dans un second temps, de discerner les sollicitations entre collègues visant à requérir les compétences d'un autre et celles qui initient la construction des écarts volontaires. Pour ce qui est des écarts volontaires, nous ne porterons pas un regard uniquement sur l'intention, mais également sur le contenu de ce qui est enfreint. Comme nous le montre le tableau ci-dessous, c'est la polarité entre interne et externe qui distingue les écarts aux règles organisationnelles et aux normes juridiques. Ces règles n'impliquent pas les mêmes agents. Alors que les premières ne concernent que SMart et les conseillers (propres au fonctionnement interne de l'entreprise), les secondes font intervenir un opérateur externe, le droit du travail. Dans cette description comparative, nous ferons intervenir la sociologie pour nuancer ces écarts afin de les considérer comme une démarche visant à administrer la justice plutôt que comme une désobéissance.

Figure n°1

Les types d'écarts à la norme

| Type d'écart | Interne                          | Externe                  |
|--------------|----------------------------------|--------------------------|
| Volontaire   | <i>règles organisationnelles</i> | <i>Normes juridiques</i> |
| Involontaire | <i>Pas étudié ici</i>            |                          |

### 2.1.1. Les écarts involontaires

Nous qualifions le premier type d'écart d'*involontaire* car il fait office d'erreur et qu'il ne répond pas aux enjeux que nous étudions. Nous n'opérons donc pas ici de distinction entre les écarts relatifs à la structure interne de SMart et les transgressions qui ébranlent la législation. Toutefois, elles doivent être considérées comme un élément constitutif de l'engagement. Les exigences de participation sont mises en lumière par la nature incompressible de ces écarts involontaires qui témoignent d'un manque inéluctable de connaissance. La *faillibilité* de la participation se traduit comme une *incapacité* de prendre en compte tous les éléments du guide d'aide dans l'accompagnement des membres (Breviglieri & Stavo-Debauge, 2006). « Si l'on souhaite faire place, dans nos organisations, aux capacités des personnes, entre autres à participer à la vie politique, il nous faut aussi reconnaître que les personnes peuvent ne pas être à la hauteur des exigences (entre autres capacitaires) qui pèsent sur elles » (Charles, 2012a, p. 15). Toujours est-il que ces écarts involontaires peuvent influencer la qualité du service de deux manières.

D'un côté, ils peuvent répondre favorablement à une requête du membre, alors que le cadre conventionnel de SMart ou de la législation l'en empêche. Par exemple, lors d'une réunion de l'équipe B, les conseillers ont pris le temps de discuter d'une procédure autour des congés-maladie concernant les travailleurs *freelance*. Durant cet échange, Steph explique aux autres conseillers les conditions requises à l'octroi de ces congés. Certains d'entre eux sont étonnés et avouent ne pas connaître cette règle.

« Cath : Pour le 3 en 1, il faut un moins 1 mois d'ancienneté sans interruption pour avoir des congés.

Pascal : Comment ça ?

Cath : Un calendrier complet. 30 jours en fait.

Marine : Ah bon ? Je ne savais pas. Ca m'est déjà arrivé d'en donner sans prendre en compte les mois d'ancienneté. »

D'un autre côté, ce manque de connaissance peut également se traduire par le refus d'une demande d'un membre. Bien qu'il ne s'agisse pas d'une transgression à

proprement parler, l'ignorance de la règle peut restreindre le développement du projet du membre et, ainsi, déroger aux objectifs d'accompagnement.

« Marianne : Est-ce qu'on peut faire de l'achat/revente ?

Aurélien : Je pensais que non, mais j'ai appris récemment que oui. »

Même si les écarts involontaires ne constituent pas le centre de notre analyse, nous tenions à quand même y porter un regard. Cela permet, d'une part, rappeler la nature exigeante de l'engagement dans le travail et, d'autre part, de ne pas faire l'erreur de considérer tous les écarts comme intentionnels.

### **2.1.2. Les écarts volontaires**

Pour ce qui est des transgressions volontaires, nous distinguons l'écart *aux règles organisationnelles* et l'écart *aux normes juridiques*. Nous passons donc un cap dans la nature de l'acte en lui-même, qui devient intentionnel. Les disparités constatées entre ces deux types d'écart ne résident pas exclusivement dans les agents qui sont impliqués, mais se creusent également dans des causes, des postures d'engagement ainsi que des conséquences différentes.

#### ***Les écarts aux normes juridiques***

Comme nous l'avons mentionné dans la partie introductive, l'écart à la législation se caractérise par l'intervention du cadre conventionnel imposé par le droit du travail. Les conséquences de ces écarts ne sont dès lors pas du même registre. Alors que les transgressions aux normes organisationnelles ne comportent aucun risque fiscal, les écarts à la législation, eux, exposent SMart à des sanctions juridiques. Comment pouvons-nous expliquer ces écarts à la législation ? La première raison tient au fait que les compétences juridiques ou fiscales ne sont pas des critères principaux d'embauche pour le métier de conseiller. D'ailleurs, le cursus de formation proposé aux conseillers s'avère être principalement axé sur l'accompagnement. C'est pour cette raison que SMart met à la disposition du conseiller l'outil JIRA (que nous avons déjà expliqué à la page 62) qui lui offre la possibilité de contacter la direction pour trancher les décisions litigieuses. Les

conseillers sont, à cet égard, autonomes quant à l'utilisation de ce dernier. Cependant, force est de constater que, d'une part, les délais de réponses de ces tickets JIRA sont assez variables et que, d'autre part, les conseillers sont très régulièrement confrontés aux questions fiscales.

« Nous, quand on est confrontés à ce type de question, on devrait faire un ticket JIRA mais alors on en fait tout le temps, c'est pas possible. En plus, on ne sait pas quand on aura la réponse, ça peut prendre 5 jours comme 3 semaines. Mais est-ce que c'est à nous de faire le choix de traiter des questions fiscales ? Car nous, on n'a aucune connaissance fiscale. On est formés à l'accompagnement. Du coup, pour gérer le flux, nous on discute et on tranche. » (Estelle)

Une seconde raison réside dans l'incapacité des fondements théoriques du droit à participer à la spécification des singularités des situations. Autrement dit, l'élaboration de la loi prend ses racines dans des « univers de sens préformés » qui présentent inévitablement une dimension expressive de la réalité très faible (Soulet, 2003, p. 130). Ne penser l'action qu'à travers l'application stricte du droit du travail, c'est-à-dire dans les modalités formelles de son élaboration, revient à négliger le sens que les acteurs donnent à leurs pratiques professionnelles. Or, la particularité de SMart étant de s'adresser à des travailleurs qui ne rentrent pas toujours facilement dans les conventions du droit du travail, il est d'autant plus difficile pour les conseillers de justifier un respect effectif de toutes les normes juridiques. Le contexte d'action dans lequel s'insère le conseiller se présente à son quotidien comme incertain, dans la mesure où les normes ne sont pas toujours congruentes à la situation singulière à laquelle il est confronté. Face à cette incertitude, d'autant plus soutenue à l'heure d'une économie de services, le travailleur prend en compte, dans le processus d'évaluation, le cadre conventionnel dans lequel son action a lieu, ainsi que des standards moraux et cognitifs. Il s'agit du rôle occupé par les « intermédiaires du droit », situés entre la loi et la réalité. (De Munck, 2006)

Ainsi, les conseillers font face, dans leur quotidien, à des dilemmes d'ajustement entre le membre, la loi et SMart. Le conseiller, pour répondre aux objectifs d'accompagnement, doit effectivement, prendre en considération la réalité du membre (la nature de son activité), ce que la loi permet ou ne permet pas, mais également le cadre créé par SMart dans lequel la législation s'insère. Il faut, en conséquence, nuancer la distinction entre les écarts aux normes juridiques et les

écarts aux règles organisationnelles. En effet, certains écarts à la législation s'avèrent être également des écarts aux règles de l'entreprise, car, même si la loi est produite par le droit du travail, SMart reste un véhicule de conformation au système juridique. Déroger à une règle législative, c'est indirectement questionner le cadre mis en place par SMart auprès des conseillers pour son application. Néanmoins, il faut également noter que le système juridique de SMart, parce qu'il s'adresse à des travailleurs qui, pour la plupart, ne rentrent pas facilement dans le cadre conventionnel du salariat, n'est pas toujours conforme au droit du travail. Dans ce cas, l'écart à la norme juridique se justifie en raison du fait que les conseillers suivent un guide qui n'est pas parfaitement ajusté à la législation.

Quoiqu'il en soit, comme nous l'a raconté Bastien, ces dilemmes d'ajustement provoquent des écarts qui sont d'autant plus inévitables que le guide ne s'avère pas être une ressource informationnelle entièrement fiable. Elle peut laisser place à des incertitudes qui entravent la mise au format des singularités du membre. A cet égard, il faut préciser que l'incertitude se définit moins sur le contenu des normes juridiques que sur le contexte d'action dans lequel elle se déploie. En d'autres termes, les cadres normatifs servant habituellement à prendre des décisions s'achoppent à une situation particulière, rendant son application moins évidente. Dans ce contexte, décider nécessite une manœuvre, une évaluation, un calcul entre « le choix rationnel » (prise en compte des intérêts d'un contexte social) et « la conventionalité » (respect des normes à la lettre) (Soulet, 2003). La situation qui suit illustre cette incertitude.

« Estelle : Tu vois Hugo, parfois c'est compliqué. Viens voir...

Hugo : *je me déplace.*

Estelle : Le gars ici, il est jardinier donc il peut entrer des vêtements dans ses notes de frais si c'est bien réservé à un usage pour son travail. Donc, il faut que cette note de frais provienne d'un magasin spécialisé mais « AS Adventure » non. Pourtant, il m'explique qu'il préfère les chaussures de jardinage de chez « AS Adventure » car elles sont plus confortables. J'accepte ou j'accepte pas ? Bah, j'accepte tu vois, je lui fais confiance. »

L'écart à la norme juridique se saisit dans ce cas-ci au regard d'une situation singulière dans laquelle se révèle une incertitude. Parce qu'une partie du métier de conseiller implique de gérer ces intermédiations, le droit se heurte immanquablement

à des jugements moraux. De cette confrontation résulte une incertitude quant à ce qui prévaut réellement. Le conseiller développe donc une *posture d'interprétation* entre ce que la loi cherche à parer et la réalité. Comme ces incertitudes législatives ne sont pas clarifiées par SMart, le conseiller intègre, dans son processus décisionnel, des critères arbitraires, comme les conceptions qu'il se fait de la justice ou bien la proximité relationnelle qu'il entretient avec le membre.

En voici une autre illustration : les conseillers savent que les membres doivent pouvoir garder un certain équilibre entre l'acceptation d'un défraiement et la déclaration de leur activité par des contrats de travail. Cependant, la loi ne précise pas clairement combien de contrats doivent être remplis pour se faire rembourser en notes de frais. Les conseillers, disent alors qu'ils « jugent » et évaluent normativement, selon des critères personnels ou définis collectivement, ce qui leur semble juste ou non. Aurélien, par exemple, nous fait connaître ses stratégies : « Il faut tenter d'arriver à cerner le membre et voir si je peux lui faire confiance ou pas. Moi mes indicateurs ce sont les notes de frais et la nature de l'activité. Après c'est très subjectif mais on n'a pas le choix ».

Cependant, il serait réducteur de considérer que les écarts aux normes juridiques dans le cadre des conseillers de SMart ne surviennent qu'exclusivement dans un contexte d'incertitude. En effet, il faut également envisager que le conseiller puisse déroger à la législation alors que la loi ou les éléments du guide sont sans équivoque. Bien que ce type d'écart soit, au même titre que la première situation, davantage porté par la volonté de suivre l'esprit de la loi plutôt que de l'appliquer au pied de la lettre, les raisons qui poussent le conseiller à la transgresser ne sont pas identiques. Le décalage ne se justifie plus en raison d'une absence de repères dans une situation particulière, mais plutôt parce qu'il confronte la norme à une certaine forme de moralité. Si le conseiller transgresse une norme c'est parce qu'à ses yeux, elle ne permet pas de rendre justice. Il ne s'agit plus ici d'*interpréter* mais de *concilier* des exigences divergentes, à savoir légales (celles de la loi), organisationnelles (celles de SMart), morales (celles du conseiller) et particulières (celles du membre).

« Marianne: Regarde Hugo. Je reçois un ticket de 27 euros mais normalement on peut accepter jusqu'à maximum 25. Ok ça passe mais pas la prochaine fois. Je préviens le membre. »

En voici un autre exemple :

« Adèle : Je vois bien leur situation personnelle, leurs femmes, leurs mecs, les mômes, les maisons dans lesquelles ils habitent ou pas. Enfin voilà quand j'ai un membre qui me demande pour savoir si sa paire de lunettes peut être remboursée par son activité, moi je sais dans quelle forme de précarité il peut se trouver quoi. Après il y a la règle qui veut qu'il faut prouver l'usage professionnel et donc non une paire de lunettes c'est aussi pour un usage privé. Mais je m'arrange avec la règle quoi. Je dois faire des arbitrages, je contourne et voilà elle est passée en 100 pourcent »

Pourtant encadrées par des critères juridiques formels, ces situations révèlent que l'absence d'incertitude peut également conduire à une dérégulation. Elles témoignent également que le droit, bien qu'essentiel, ne peut saisir avec précision toutes les singularités. Il faut alors comprendre ces écarts comme une réponse à l'incapacité des procédures à répondre à toutes les situations. Elles s'inscrivent donc dans le jeu social de l'entreprise et dans le spectre d'autonomie qu'on leur promet. Toutefois, ces situations ambivalentes heurtent l'intention d'assurer un service de qualité pour le membre au respect du cadre conventionnel dicté par le droit du travail. Elles semblent courantes, d'après les récits des conseillers, et témoignent de la difficulté de se situer entre le respect de la loi à la lettre et ce qui leur semble juste.

Nous l'avons souligné, c'est bien la présence ou l'absence d'incertitude dans un contexte de prise de décision qui détermine si les conseillers adoptent une *posture d'interprétation* ou une *posture de conciliation*. A cet égard, notons qu'une règle n'est pas par elle-même de nature incertaine ou non. Elle ne l'est qu'en fonction du regard que porte le conseiller lorsqu'il la confronte à une situation singulière. L'interprétation ou la conciliation désigne un usage de la règle, non sa nature. L'incertitude, étant liée à un contexte de prise de décision, ne doit pas être appréhendée hors de la réalité dans laquelle elle s'exprime. Par conséquent, la posture que le conseiller adopte dépend tant de la règle telle qu'elle est prescrite que du jugement subjectif que se fait le conseiller lorsqu'il lui donne du sens dans un cas

particulier. Il demeure le seul « juge » pour savoir s'il considère la situation comme équivoque ou non.

La sociologie du droit tend, ici, à relativiser ces écarts et, une nouvelle fois, ne pas les voir comme une défiance envers les instances juridiques et étatiques, mais comme un processus de construction et de transformation de la norme pour la rendre effective dans l'entreprise. Jean De Munck, en se reposant notamment sur les travaux d'Armatya Sen et de Suzan Sturm, reconnaît le rôle essentiel des intermédiaires de droits dans l'application de la justice démocratique.

« Ils (les intermédiaires du droit) ajustent le droit aux situations, ils veillent à sa prise en compte, ils développent les expertises nécessaires à sa mise en œuvre, ils complètent ses indications par des informations contextuées. En ce point, nous passons très clairement les frontières de l'espace habituel de la théorie du droit. Nous devons penser le droit au-delà de l'Etat et de ses trois personnages emblématiques : le législateur, le fonctionnaire, le juge. » (De Munck, 2006, p. 258)

Le principe de régulation présuppose, au-delà des normes prescrites par le droit, des standards cognitifs et normatifs qui interviennent dans le jugement, comme le suggère le système des « droits-buts » de Sen. La loi ne constitue plus des contraintes à l'égard de ces intermédiaires, mais des buts à accomplir. Les exigences morales que sous-tendent les situations complexes de droit sont, alors, reconnues comme essentielles pour « lui donner réalité ». Deux conditions sont alors nécessaires :

« D'une part, il faut faire la place à une délibération ouverte et sans entraves. (...) D'autre part, cette délibération suppose que des consensus substantiels pertinents soient à la disposition des interlocuteurs. C'est la *base informationnelle* du jugement. » (De Munck, 2006, p. 259)

En plus de reconnaître l'importance des moments d'échanges entre conseillers, ces conditions rendent légitimes l'appropriation des règles que contient le guide. « Les dispositifs d'évaluation sont donc des institutions combinant délibération et information » (De Munck, 2006, p. 259). Dans ce paradigme du droit, les transgressions, qu'elles soient dans l'optique d'*interpréter* ou de *concilier*, deviennent permises, car ajustées. Le droit donne un cadre mais ne détermine pas

précisément la décision qui doit être prise. La réalité que l'on attribue aux situations dépend du « rôle-pivot » des intermédiaires du droit (De Munck, 2006). La reconnaissance de l'existence de flous juridiques justifie donc la possibilité de s'écarter de la norme. Au même titre que la distinction entre le travail prescrit et le travail réel, le formalisme conventionnel s'expose aux conceptions du juste et de l'injuste des travailleurs.

### ***Les écarts aux règles organisationnelles***

Pour ce qui est des écarts aux règles organisationnelles, nous l'avons dit, les conséquences ne sont pas les mêmes, étant donné qu'elles ne font pas intervenir un tiers externe, en l'occurrence le droit du travail. Si SMart ne court donc aucun risque juridique lorsqu'un conseiller transgresse une de ses normes internes, il n'est pas moins intéressant d'étudier le sens qui se cache derrière ces écarts. Il est à noter que les règles organisationnelles ne sont pas prescrites sur un document officiel qui atteste leur champ obligatoire. SMart met en place ces règles, de façon informelle, pour « cadrer l'autonomie » des conseillers mais, contrairement à l'organisation taylorienne du travail, aucun contrôle n'est effectué pour vérifier si elles sont bien respectées. Par conséquent, les normes de SMart sont plus facilement sujettes à des appropriations et sont saisies en fonction de la façon dont elles font écho dans le quotidien des conseillers.

De cette manière nous constatons, à l'instar des écarts aux normes juridiques, une divergence dans la pratique de ces transgressions, caractérisée par deux postures : la *posture de désintérêt* et la *posture de résistance*.

La première contrairement à la seconde, n'exprime pas la volonté de s'opposer à l'ordre établi. Il s'agit plutôt d'un écart de conduite qui a le goût de l'autonomie recherchée par les conseillers. Elle traduit un sentiment d'exister, de se singulariser sans prétendre bousculer l'ordonnancement de l'entreprise. Clarifier cette différence permet de saisir que ce type de pratiques d'appropriations ne se tourne pas forcément vers de la résistance mais peut exprimer une forme de convenance personnelle. Il s'agit alors d'un désintérêt à l'égard des normes instituées par SMart au sens où,

parce qu'elles constituent des contraintes à leurs yeux, les conseillers préfèrent les dénier pour agir avec plus « d'aisance. »

« Marianne : Tu vois, on doit pouvoir répondre dans les 3 jours au membre, c'est important. Mais on a plein d'autres petites règles aussi. Par exemple, on doit valider 3 contrats par jour normalement. Mais parfois ça arrive que j'en fasse plus un jour dans la semaine pour être tranquille. Je me dis « allez, je me prends 2h pour faire ça et après je dois plus m'en occuper. » Normalement, ce n'est pas ce qui est prévu mais ça facilite mon boulot. »

Ou bien, autre exemple :

« Adriano : Normalement, quand on s'occupe de la boucle téléphone, il faut prendre un certains nombres d'appels. Tu vois ce que c'est la boucle téléphonique ?

Hugo : Oui oui ...

Adriano : Normalement, si c'est avant 16h, on doit rappeler le membre, mais bon si on fait ça, on est foutu.

Hugo : Il y a des conseillers qui appliquent cette règle ?

Adriano : Je ne sais pas. Mais ici dans l'équipe, personne ne le fait. »

Néanmoins, il faut également reconnaître que tous les écarts ne sont pas de l'ordre du désintérêt. Certains écarts aux règles organisationnelles peuvent être de nature oppositionnelle. Ce type d'écart contient une dimension subversive face aux supérieurs hiérarchiques et se manifeste par un acte de résistance face à l'encadrement autoritaire. A travers ces décalages s'affirme une résistance dans laquelle s'exprime la conscientisation et la volonté de s'opposer contre SMart. C'est en ce sens que nous pourrions qualifier cet acte de *résistance*. Cette opposition concrète ne débouche pas forcément sur une volonté de révolution, mais traduit une manière de montrer un désaccord, qui renferme généralement des causes plus profondes que celles qui conduisent à l'écart. Une conversation avec l'équipe C met en exergue l'opposition qui caractérise la *posture de résistance* :

« Cath : Vous avez vu la peintre qui a plus de 80 000 euros dans son Budget

« Activité » ?

Mélanie : Ah non ...

Cath : C'est Lau qui s'en occupe. La membre souhaite quitter SMart.

Hugo : Et qu'est ce que ça implique ?

Vincent : Bah ! Quand un membre veut partir de SMart, il veut vider son budget forcément mais ça, nous on peut pas s'en occuper. SMart est très clair là-dessus.

Hugo : Et comment ça se passe alors ?

Vincent : Bah ! Normalement, dès qu'il s'agit d'un budget au-dessus de 1000 euros, il faut renvoyer ça à la direction qui s'en occupe. Mais bon c'est n'importe quoi, moi je viens de valider un membre qui avait justement un peu plus de 1000 euros sur son Activité. Honnêtement, c'est révélateur de la confiance qu'ils nous font.

Mélanie, après avoir opiné de la tête : Après avec 80 000 euros de budget, je ne suis pas sûre que ça passera inaperçu (rire). Mais c'est clair, on n'a pas vraiment de « valeur ajoutée ». On est là pour voir si la machine fonctionne bien. »

La figure n°2 ci-dessous permet de visualiser plus globalement les raisons qui poussent les conseillers, par l'adoption de postures, à s'écarter de la norme. Pour ce qui est des normes juridiques, nous avons vu que l'incertitude constituait le facteur qui déterminait la posture du conseiller lorsqu'il s'écarte de la règle. Si le contexte pragmatique brouille les repères normatifs sur lesquels se construisent habituellement les décisions, le conseiller doit être en mesure d'*interpréter* l'intention de la loi. Dans le cas où la prise de décision n'est plus troublée par un « contexte d'incertitude », l'écart se justifie par une *conciliation* entre des intérêts et principes moraux et un certain degré de conventionalité. Quant aux écarts aux règles organisationnelles, il convient de distinguer la transgression par *désintérêt*, motivée par une volonté individuelle et/ou collective de développer une autonomie, et les formes de transgression, plus conscientisées, qui peuvent être entendues comme une *résistance* résultant d'un désaccord par rapport aux standards imposés.

Figure n°2

Les postures et les raisons liées aux types d'écarts

|          | Ecart aux normes juridiques  |                        | Ecart aux règles organisationnelles |                                      |
|----------|------------------------------|------------------------|-------------------------------------|--------------------------------------|
| Postures | <i>Interprétation</i>        | <i>Conciliation</i>    | <i>Désintérêt</i>                   | <i>Résistance</i>                    |
| Raisons  | Incertitude liée au contexte | La loi n'est pas juste | Développer l'autonomie              | Désaccord avec la politique de Smart |

En guise de conclusion, la figure n°3 nous permet de porter un regard sur les différences structurelles qui séparent plus globalement les écarts aux règles organisationnelles et les écarts aux normes juridiques. Premièrement, la polarité interne/externe nous a permis de comprendre que, si les écarts aux normes organisationnelles n'exposent pas SMart au risque d'écoper des sanctions fiscales, cela n'est pas le cas pour les transgressions à la législation. En effet, l'influence du droit du travail dans la prise de décision des conseillers joue un rôle important dans les effets produits par les écarts. Ensuite, nous l'avons expliqué précédemment, les écarts aux règles internes peuvent soit produire une forme de désintérêt qui s'explique par la volonté de s'émanciper des contraintes au développement de leur autonomie ; soit survenir en raison d'un désaccord avec la politique réglementaire de SMart et engendrer une posture de résistance vis-à-vis d'elle. D'autre part, les transgressions aux normes juridiques sont liées à la fois aux incertitudes qu'elles contiennent et à leur incapacité à rendre justice dans toutes les situations. De cette manière, elles peuvent respectivement nécessiter soit un certain degré d'interprétation, soit de conciliation.

*Figure n°3*

Récapitulatif des différences entre les écarts aux règles organisationnelles  
et des écarts à la législation

|                            | Les écarts aux règles organisationnelles                                                                                                                                                       | Les écarts à la législation                                                                                                                                                                                                        |
|----------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Polarité</b>            | Interne                                                                                                                                                                                        | Externe                                                                                                                                                                                                                            |
| <b>Conséquence</b>         | Pas de risque de sanctions fiscales                                                                                                                                                            | Risques de sanctions fiscales                                                                                                                                                                                                      |
| <b>Agents impliqués</b>    | Conseillers et Smart                                                                                                                                                                           | Conseillers, membres, Smart et la loi                                                                                                                                                                                              |
| <b>Postures et raisons</b> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Désintérêt (<i>volonté de développement de l'autonomie</i>)</li><li>• Résistance (<i>désaccord avec la politique réglementaire de Smart</i>)</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Interprétation (<i>Incomplétude de la loi liée à un contexte d'incertitude</i>)</li><li>• Conciliation (<i>l'application de la loi n'est pas juste aux yeux des conseillers</i>)</li></ul> |

Plus globalement, les écarts aux règles organisationnelles questionnent le cadre dans lequel s'exprime l'autonomie des conseillers. Les postures, soit désintéressées, soit résistantes, des conseillers envers certaines règles témoignent d'une aspiration démocratique de participer à l'élaboration des normes qui les gouvernent. Quant aux écarts aux normes juridiques, ils révèlent d'une part, les dimensions relationnelles proximales qu'implique le travail de services, d'autre part, que les conventions « dans leur disposition à la généralité, déconsidèrent certain nombre phénomènes singuliers. » (Breviglieri & Stavo-Debaugé, 2006, p. 129-130) En conséquence, l'engagement du travailleur ne peut pas se résumer à l'application stricte de ces indicateurs. Il s'inscrit dans un pluralisme faisant de son travail une expérience dans laquelle la participation peut parfois se traduire par des écarts aux prescriptions.

## 2.2. Les espaces participatifs

Considérer les écarts à la norme comme constitutifs de l'expérience du travail des conseillers nous amène à questionner les espaces de participation, situés hors des arènes officielles de la démocratie participative, qui rendent ces transgressions « justifiables ». (Thévenot & Boltanski, 1999) Nous avons vu qu'ils pouvaient s'inscrire à la fois dans un cadre de travail fragilisé, dans lequel apparaît des *incertitudes*, mais également traduire une volonté de concilier ou de résister selon qu'il s'agisse de règles organisationnelles ou de normes juridiques. Contrairement aux ouvriers de l'usine taylorienne (R. Linhart, 1978), ces contournements de règles représentent moins la volonté d'adopter une posture de résistance qu'une façon de faire fonctionner l'entreprise. Maintenant que nous avons clarifié les types d'écart auxquels les conseillers ont recours dans leur quotidien, il convient de rendre compte des espaces dans lesquels ils ont lieu. Les travaux de Julien Charles l'ont démontré : c'est au sein d'espaces, autres que les cercles de qualité, que la participation critique s'exprime (Charles, 2012b). C'est plutôt dans les coulisses des arènes officielles de la démocratie participative que des avis se confrontent et s'élabore une forme de *régulation autonome* qui peut se traduire par un écart aux normes officielles, afin de mieux répondre à la demande extérieure. (Reynaud, 1988) C'est là que résident les limites de la prescription. La validité et l'opérationnalité des règles officielles sont testées au quotidien par les conseillers, dès lors qu'ils estiment qu'elles sont insuffisantes, qui construisent de nouvelles conventions.

Ainsi, l'approche que nous proposons dans ce mémoire étend la participation aux espaces encore peu reconnus par la « démocratie participative ». Nous cherchons donc à sortir des frontières de l'idéal délibératif tel que l'a conceptualisé Habermas tout en reconnaissant son apport essentiel (Habermas, 1988). Pour ce faire, nous nous assurons, dans un premier temps, de décrire les interactions qui se déroulent dans l'enceinte de la délibération. Cependant, si nous voulons rendre compte de tous les espaces dans lesquels les écarts volontaires que nous venons de décrire se construisent, nous devons nous intéresser aux modes de coordination et de coopération sous-jacents. De la sorte, nous identifions trois types d'*espaces participatifs*.

Premièrement, *l'espace délibératif formel* représente la figure de la communication idéalisée par Habermas. Chercher la montée en généralités et déployer des conceptions rationnelles de la justice sont des conditions centrales de ce type d'espace. La grammaire des justifications s'organise, bien souvent, dans des réunions au sein desquelles les participants cherchent à prétendre à la validité, prennent part au commun et s'engagent dans le « régime du justifiable » au risque, dans leur quête d'universalisme, de ne pas s'accorder (Thévenot & Boltanski, 1999).

Deuxièmement, *l'espace individuel* permet de rendre compte que les écarts à la norme ne sont pas toujours délibérés. Nous verrons que le rapport proximal, qui définit la relation qu'entretient le conseiller avec le membre, joue un rôle essentiel. Bâtie sur la confiance, cette proximité peut parfois mener à des formes de souffrance au travail.

Dernièrement, pour ne réduire la participation en collectif aux seules arènes de la démocratie délibérative, nous identifions *l'espace intercalaire*. Sur base d'une analogie dans le rapport qu'entretiennent les adolescents avec l'espace public (Breviglieri, 2007b), nous examinerons l'engagement des travailleurs dans les interstices de l'entreprise. Il rend compte d'un positionnement à la fois proche du privé, du familial représenté par la bienveillance des collègues et du domaine public de son travail marqué par la présence du membre. Dans ces *espaces intercalaires*, les conseillers « renforcent l'assurance de pouvoir se diriger en propre vers ce domaine, tout en pouvant continuer de compter sur le monde proximal et familial. » (Breviglieri, 2007b, p. 43)

### **2.2.1. Espace délibératif formel**

Au-delà d'une répartition et d'une organisation du travail quant aux tâches qu'elles doivent gérer quotidiennement, il apparaît que les équipes de conseillers s'outillent collectivement pour adopter des attitudes similaires face aux sollicitations des membres. Pour se préparer aux situations auxquelles les procédures ne peuvent répondre, elles profitent des réunions pour s'échanger des tuyaux, des connaissances et, parfois, débattre collectivement de certains cas. Dans une certaine mesure, les échanges qui s'inscrivent dans l'espace délibératif formel représentent l'idéal de la communication tel que l'a théorisé Habermas. Bien qu'ils se désenclavent de

l'espace public habermassien, il s'agit d'un espace dans lequel ont lieu des discussions collectives et des échanges d'arguments justifiés rationnellement. De fait, les lieux de publicisation de l'espace délibératif formel s'écartent des arènes de la démocratie délibérative pensées par Habermas puisque, dans le cadre de l'entreprise, ces argumentations de convictions prennent place, généralement, dans les moments formels (comme les réunions, par exemple), dans un espace privé, souvent dans les fauteuils du bureau de l'équipe à l'écart des autres équipes et des membres. C'est aussi dans ces moments-là que se racontent les « ragots<sup>35</sup> » et s'opère une distinction bienveillante avec les autres équipes.

Pour illustrer nos propos, nous nous appuyons sur l'exemple d'une réunion de l'équipe A. Après avoir traité le volet organisationnel de la réunion, un conseiller, Jacob, profite de ce moment où toute l'équipe est réunie pour aborder un cas spécifique. La question à laquelle les conseillers tentent délibérément de répondre est la suivante : est-il intéressant pour un pensionné d'ouvrir son activité chez SMart ? En raison de mon incompetence vis-à-vis du lexique utilisé et de mes connaissances limitées de la loi, je me contente d'observer l'engagement et la participation des conseillers dans cette joute verbale. Bien que tous les conseillers de l'équipe semblent intéressés de connaître la résolution du problème de ce maillage procédural, force est de constater que les échanges concernent principalement les conseillers les plus expérimentés. Néanmoins, une remarque d'Anne-Sophie, conseillère depuis 3 mois, attire l'attention : « Mais, ça fait dix ans que vous travaillez ici et vous ne savez pas, c'est quand même bizarre. Ce n'est pas une critique hein ». Aurélien s'est alors contenté de hausser les sourcils et de dénoncer, par un geste de la main, les imperfections du guide des conseillers. Après plus de dix minutes de débat et de recherche collective dans le guide, les conseillers trouvent un accord sur le statut de pensionné sous réserve de certaines conditions qu'ils ont eux-mêmes convenues, autrement dit, sans l'accord de la direction. Dans la continuité de ce débat d'échanges rationnels, Marianne en profite pour lancer un autre sujet qui n'est pas clair à ses yeux : l'E-commerce. Rappelons-nous que SMart met en place, au travers des procédures retranscrites dans le guide des conseillers, des conditions spécifiques pour ce type d'activité.

---

<sup>35</sup> Terme mobilisé par les conseillers pour qualifier les rumeurs qui peuvent circuler dans l'entreprise

« Marianne : J'ai une membre qui souhaite créer son site Internet via SMart mais je ne sais pas quoi lui dire car c'est très nébuleux dans le guide.

Aurélien : Ah ouais, c'est chiant ça ! Elle reprend un modèle ou elle veut le coder de son côté ?

Marianne : Bah justement, je crois qu'elle veut le faire car elle connaît un ami qui sait en créer. On ne devait pas signer une convention à un moment donné ?

Diego : Du coup, elle doit tout prendre en compte. Honnêtement je pense que le mieux, c'est d'envoyer les préconisations qui sont dans le guide en recommandant de passer par un modèle qui correspond à celui de SMart. »

Nous observons une nouvelle fois que les réponses aux attentes des membres dépendent autant, si pas plus, de la *régulation autonome* des équipes que des formats prescrits par la direction (Reynaud, 1988). Par conséquent, la qualité du service dépend de la capacité collective des conseillers à inventer des conventions verbales (et jamais écrites) dans les moments formels de leur travail quotidien. Nous ajoutons que, malgré leur clandestinité, ces règles collectives sont légitimes aux yeux des conseillers, voire même nécessaires au bon fonctionnement de l'organisation. Reynaud reconnaît là, à l'image de la distinction entre travail prescrit et travail réel, l'importance de la *régulation autonome* face à la *régulation de contrôle*, cette dernière étant instituée par les supérieurs hiérarchiques. « Elle (la régulation autonome) n'est pas un fantasme d'indépendance, une simple réaction affective au poids de l'autorité, elle repose sur des informations pertinentes que le travail détient (et souvent détient seul). » (Reynaud, 1988, p. 15)

Néanmoins, cette régulation autonome s'articule autour d'une délibération collective justifiée au nom d'un bien commun. Si les conseillers débattent durant ces réunions formelles, c'est pour tendre vers un certain degré d'universalisme et vers une « montée en généralités » afin de se préparer collectivement à « l'épreuve publique » (Thévenot & Boltanski, 1999). La confrontation des grandeurs et des connaissances mobilisées par l'un et l'autre résulte de la volonté de trouver un consentement unanime sur un cas particulier. Cependant, en faisant appel à un argumentaire général reposant sur des principes supérieurs communs, les conseillers s'exposent au risque de ne pas trouver le consentement qu'ils étaient venus chercher en engageant la discussion.

Par exemple, lors d'une réunion de l'équipe B, les conseillers ont pris le temps de discuter d'une procédure autour des congés maladies concernant les travailleurs *freelance*. Durant cet échange, Cath explique aux autres conseillers les conditions requises quant à l'octroi de ces congés.

« Cath : Pour le 3 en 1, il faut un moins 1 mois d'ancienneté sans interruption pour avoir des congés.

Pascal : Comment ça ?

Cath : Un calendrier complet. 30 jours en fait. Tous les conseillers ne le savent pas

Pascal : Mais ça, c'est le travail de la team admin de gérer la validation des contrats 3 en 1.

Cath : Ca fait quand même partie de notre rôle de conseiller de renseigner s'ils (les membres) sont en droit ou non d'avoir leurs congés.

Pascal : Mais on ne peut pas tout faire Cath. Dans toute structure il y a une répartition des tâches, c'est comme ça. Nous on doit gérer nos activités et la team admin a son boulot également. Si on commence à faire le travail des autres on ne s'en sort plus alors on est encore plus perdu qu'on ne l'est déjà. Par contre, si chacun respecte son job et sait ce qu'il a à faire, ça roule beaucoup plus facilement.

Cath : Oui, mais comme la team admin ne le fait pas, personne ne le fera et ce sont au final les membres qui sont pénalisés. Ca ne nous coûte rien de leur renseigner cette information et, en plus, ça leur offre plus de possibilités dans leur activité. Alors oui, chacun son job, mais, nous, le nôtre, c'est de conseiller. »

L'échange proposé ici met en lumière les divergences de convictions qui peuvent émerger dans l'espace délibératif formel. Alors que Cath justifie son argumentation sur l'intérêt du membre, la rationalité des propos de Pascal réside dans l'importance du travail d'équipe. Malgré les montées en généralités et les justifications mobilisées par les conseillers, leur participation au bien commun peut s'exprimer de façon éprouvante et ne pas se solder sur une convention collective reconnue de tous. Cependant, la théorie habermassienne tend à « dédramatiser » l'absence de consentement, car l'intérêt de la délibération réside plus dans

l'enrichissement des points de vue à la fin de la discussion que dans le consensus final. « L'expérience du conflit et de l'erreur, la restauration de la communication grâce à l'échange d'arguments s'apparentent à de véritables processus d'apprentissage et contribuent à l'élargissement de notre horizon cognitif. » (Dupeyrix, 2009, p. 41)

### 2.2.2. Espace individuel

Le processus décisionnel qui renvoie à cet écart ne concerne que le conseiller seul. Il ne fait pas appel à la communauté ou à l'équipe mais à d'autres ressources comme son expérience, ses connaissances, son rapport avec l'autre, etc. *L'espace individuel*<sup>36</sup> se veut non topographique, mais est caractérisé par la présence du conseiller et du membre, lesquels respectent *l'égale dignité* de chacun, propre à l'espace public. (Ferrerias, 2007) Parce que la confiance est au cœur de la démarche coopérative, cette relation binaire s'inscrit dans ce qu'appellent Marc Breviglieri, Joan Stavo-Debaugé et Luca Pattaroni, à l'égard du travail des assistants sociaux, un « service de proximité » (Breviglieri et al., 2003). Dans cet article, les auteurs portent un regard sur les « montages pratiques que doivent effectuer les assistants sociaux dans leur quotidien pour concilier les exigences d'un travail de proximité et les attendus plus généraux qui pèsent sur leur activité professionnelle » (Breviglieri et al., 2003, p. 143). Cette ambivalence semble particulièrement pertinente pour décrire le comportement des conseillers lorsqu'ils sont confrontés à des dilemmes de conciliation. D'un côté, ce rapport de *proximité* prend une forme particulière de sorte que, conseillers comme assistants sociaux, s'occupent de personnes potentiellement « exclues » des normes sociétales (les membres étant pour la plupart négligés par d'autres institutions). Parce que les conseillers sont voués à revoir le membre à plusieurs reprises, le contact s'écarte d'une relation impersonnelle où les parties cherchent à maximiser leur intérêt et se bâtit au contraire sur le socle de la bienveillance et de la convivialité.

---

<sup>36</sup> Bien que cet espace soit investi par deux individus, à savoir un membre et un conseiller, nous avons décidé de qualifier cet espace d'*individuel* afin mettre en évidence le fait que, dans cet espace, la décision est prise par le conseiller seul. Même si le membre est un élément clé qui influence le jugement du conseiller, il n'intervient pas directement dans la décision finale.

« La démarche compréhensive de l'intervenant s'effectue aussi dans l'écoute qui se nourrit d'histoires de vie et réclame parfois d'adopter un registre d'échange proche de la confiance où, sur la durée de l'accompagnement, pourront se livrer des fragments d'intimité. (...) Les assistants sociaux restent cependant soumis à des tensions fortes pour raccorder cette posture qui les rend « proches » du public avec celle qui continue de les faire représenter l'institution et de réclamer l'exercice de la loi (ne s'adressant alors plus à un usager en particulier). Ces tensions réclament un mouvement continu et adroit pour jouer sur les deux registres. » (Breviglieri et al., 2003, p. 147)

Ainsi, cette démarche proximale reste dépendante des obligations d'incarner les orientations politiques de l'entreprise. Ces tensions que nous décrivons les auteurs se saisissent chez SMart à travers la difficulté pour les conseillers d'évaluer les situations en étant à la fois proche des membres et tenu de rester en raccord avec la politique réglementaire de la coopérative. Ces tensions conduisent les conseillers à recourir à des « composés pragmatiques » et à des « techniques de raccordement » (Breviglieri et al., 2003, p. 149). Ces tensions s'accroissent d'autant plus qu'aux yeux des conseillers et des membres, SMart s'avère être une alternative face à l'effritement du modèle salarial classique (exigences de contrat à durée indéterminée tenu par des horaires de temps plein). Dans ce contexte, il faut saisir le métier de conseiller comme un opérateur de justice sociale se fondant sur des accommodements des critères du marché du travail. En effet, certains conseillers nous ont expliqué travailler chez SMart parce qu'ils ont le sentiment de contribuer à faire évoluer le droit du travail vers un autre paradigme : « Moi, je suis ici parce que je suis convaincue qu'on peut faire avancer les choses. Le droit n'est pas toujours juste. Le fait de permettre à des gens de pouvoir travailler sur un projet passionnant sans à devoir être forcément à temps plein, moi ça m'encourage. » (Line)

Pour mettre en lumière les tensions que nous venons de décrire, la situation qu'a vécue Mélanie, lors d'un rendez-vous avec un membre qu'elle suit depuis plusieurs mois, semble particulièrement pertinente. Bien que le membre, photographe, soit autonome dans la gestion de son activité, il justifie sa rencontre par le fait qu'il soit sur le point de vendre une photographie à un prix plus conséquent que d'habitude (1900 euros). A posteriori, Mélanie m'a décrit la situation financière dans laquelle il se trouve : pour arriver à la fin du mois, il est dépendant à

la fois des aides sociales que lui octroie le CPAS et des photos qu'il vend grâce aux services que fournit SMart. Après une estimation de ce qu'il pourrait recevoir lorsqu'il aura encodé la facture dans son activité, il fait comprendre à Mélanie qu'il ne peut pas retirer cet argent en salaire car la somme dépasse le seuil autorisé par le CPAS (200 euros) pour à la fois se salarier et recevoir les aides. Il lui demande alors : « Et... est-ce que je peux acheter des pellicules en masse avec cet argent ? » Il s'agit d'un cas de figure qui révèle les failles de la législation et du système de conformation juridique de SMart. Dans la conversation, Mélanie, bien que gênée, ne lui répond pas de façon claire et se contente simplement de lui rappeler qu'il ne peut pas « se salarier un seul jour et faire dix mille euros de frais ». Il était, à ce moment-là, évident que la complicité des deux renvoyait à une forme de consentement à partir duquel le membre avait compris que rien ne l'empêchait de retirer cet argent en frais, bien que la loi exige de trouver un équilibre entre le défraiement et le nombre d'heures prestées contractuellement. L'éventualité que la somme, qui allait se transformer en note de frais, déroge à la loi ne le concernait pas directement en tant que bénéficiaire de services. Une fois le membre parti, Mélanie, avec qui de très bons contacts se sont tissés durant l'enquête ethnographique<sup>37</sup>, s'installe dans un fauteuil près de moi et fait partager des difficultés vécues face à ce type de situation.

« J'avais bien compris ses intentions mais comme il n'y a pas de limite pour les notes de frais et le nombre de contrats de travail, c'est compliqué pour moi de lui dire que c'est de la triche. Mais ça, ça dépend des affinités. D'autres conseillers auraient sans doute été plus stricts en lui expliquant qu'il ne peut pas faire ça. Mais moi, je comprends sa situation, il m'a touché un peu tu vois, c'est compliqué de le priver de ça. »

Ce rapport de proximité, qui dénote le travail réel des conseillers, se heurte, dans ce cas-ci, à la défaillance des procédures imposées unilatéralement par ceux qui ne détiennent pas la richesse de ce savoir proximal. En « parachutant » des consignes de travail, la direction se prive d'éléments pourtant au fondement de la participation des conseillers. Or, la relation de service nécessite un degré élevé d'exigences capacitaires « qui entraînent des aptitudes relatives à un agir circonspect (apprécier,

---

<sup>37</sup> Bien que cette remarque puisse paraître peu importante, le rapprochement qui s'est opéré avec la conseillère a permis de mieux rendre compte de ce qui se passe dans les arènes officieuses de la participation.

estimer, évaluer, interpréter). » (Breviglieri & Stavo-Debaugé, 2006, p. 130) La relation entre le conseiller et le membre se fonde sur un lien de confiance réciproque sans lequel le rapport de proximité serait rompu. D'un côté, le conseiller s'attend à ce que le membre ne « triche » pas avec lui (lui mentir sur ses prestations, par exemple) et, de l'autre côté, le membre s'ouvre aux recommandations que lui donne le conseiller. Ses aspirations d'être traité et de traiter autrui en égal sont propres à l'insertion de l'espace public dans l'entreprise. (Ferrerias, 2007)

Par ailleurs, ces procédures d'arbitrage spécifiques, auxquelles les conseillers peuvent être confrontés, peuvent amener également à des formes de souffrance au travail. Ce rapport proximal dont nous parle Breviglieri, Stavo-Debaugé et Pattaroni, confronte nos protagonistes à faire des choix pour gérer des membres parfois en situation précaire. Le conseiller, étant l'intermédiaire par lequel passe le membre pour traiter avec SMart, peut alors avoir le sentiment de devoir endosser seul la charge de l'accompagnement.

« Moi, j'ai une situation qui m'a particulièrement touchée. C'était une membre qui était en CDI chez SMart, elle travaillait dans la maison donc je la voyais tous les jours à peu près. Elle me demandait pour son congé de maternité comment ça allait se passer. Selon son chiffre d'affaire, il fallait un peu avoir un calcul de projection pour voir comment elle allait pouvoir gérer les mois qui allaient venir. (...) L'idée, c'était qu'elle puisse voir et donc elle a prévenu hyper tôt genre à 2 mois ou 2 mois et demi de grossesse pour savoir un peu comment ça allait se passer. Et puis, c'est 2 mois après son accouchement qu'elle a reçu la réponse. Donc ben là, pour moi, on a vraiment failli à notre mission d'accompagnement. Je me suis beaucoup projetée dans ce qu'elle vivait. Elle était toute jeune, elle avait ton âge, c'était son premier bébé et elle était pas dans une situation financière hyper stable. (...) Enfin là, vraiment, ouais je n'avais pas de réponse RH du coup j'ai relancé tout le temps mais ça m'a rendu complètement dingue. Je me suis mise dans cet état-là par rapport à elle et j'ai eu un sentiment de honte profond quoi, qui m'a vraiment envahi. Je me disais, j'ai honte de mon métier et de la façon dont je le fais par rapport à cette fille. Je pourrais jamais la regarder droit dans les yeux. » (Adèle)

Certes, ces espaces sont propices aux écarts volontaires, mais ils peuvent également générer des situations de souffrance au travail qui nous rappellent

les « charges » qui pèsent sur la participation. (Charles, 2012b) En effet, la compréhension des écarts à la norme doit également saisir les raisons qui dépassent le cadre de l'entreprise car, si les travailleurs désobéissent aux normes, c'est peut-être également pour éviter de vivre des situations de souffrance comme celle décrite ci-dessus.

### **2.2.3. Espace intercalaire**

Bien les espaces de délibération propres à la « démocratie participative » jouent un rôle non négligeable dans la construction des écarts à la norme, les considérer comme les uniques référents de la participation en entreprise serait une erreur. Nous l'avons vu, au travers de l'espace individuel, les individus ne s'engagent pas toujours dans des discussions et des échanges rationnels. Il serait également réducteur d'opposer l'individuel et le collectif pour justifier ces différences. La compréhension des espaces participatifs ne peut, en conséquence, se limiter au seul regard conforme un idéal de communication lequel se repose sur des prétentions à la validité et des affirmations justifiées. (Habermas, 1988) Ce que nous cherchons à démontrer, c'est que la participation ne dépend pas uniquement d'une délibération formelle, mais également d'un engagement moins propice à la mise en commun et à la « montée en généralité ». La coordination et la coopération des travailleurs dans les « interstices » de l'entreprise jouent un rôle déterminant dans la *régulation autonome*. (Reynaud, 1988)

La présence du membre sur les lieux de travail tend à faire pénétrer l'espace public au sein de l'entreprise. (Ferreras, 2007) Vu que les lieux de SMart sont propices à la mise en commun, aux partages et aux échanges, il n'est pas surprenant de voir se balader dans les couloirs des visages inconnus aux yeux des conseillers. Si la « perméabilité » du site de SMart fait partie intégrante de son esprit coopératif, elle soumet les conseillers à la possibilité de passer à côté d'un membre à tout moment. D'autant plus que les conseillers accueillent des membres dans leur bureau quotidiennement. Dans ce contexte peu familier, il est important pour les conseillers de garder un pied dans des espaces de proximité sans pour autant se désengager du domaine public. Pour consolider cette approche de l'engagement, nous nous appuyons sur la notion « d'espace intercalaire » qu'utilise Marc Breviglieri pour

décrire les prémisses de l'engagement des adolescents dans le domaine public. Selon l'auteur, l'adolescence constitue ce moment intermédiaire où un pied se trouve encore dans le monde proximal et rassurant de la famille, tandis que l'autre tâtonne celui de la sphère publique. L'espace intercalaire forme, de cette manière, l'ébauche d'un engagement qui se caractérise par la possibilité de se confronter à l'espace public, sans pour autant s'y immerger pleinement.

« L'espace intercalaire représente un champ de gravitation pour un ensemble d'activités diverses où s'enclenche un apprentissage des modes de fonctionnement du domaine public. Ces activités, d'une part, émergent du monde familial et proximal en cherchant, plutôt qu'une pleine séparation à le tenir à distance relative (disons "à portée de vue ou de mains"; d'autre part, s'approchent du domaine public en y quêtant un contact plutôt qu'une véritable immersion (le plaçant, lui aussi, « à portée de vue ou de main »). » (Breviglieri, 2007b, p. 43)

Ce concept semble particulièrement adéquat pour qualifier l'attitude des conseillers à l'égard des enjeux politiques de l'entreprise en dehors des espaces officiels de la délibération. En effet, dans leur quotidien, les conseillers oscillent entre faire valoir leurs aptitudes pour répondre aux épreuves publiques liées aux incertitudes du membre et entretenir un rapport privé avec l'entreprise. « L'espace intercalaire » représente l'interstice dans lequel s'immiscent les conseillers pour expérimenter leur travail tout en se gardant de s'exposer publiquement. Dans un premier temps, il convient d'identifier les deux dimensions qui le définissent. D'abord, l'espace intercalaire se veut *non-topographique*, dans le sens où il n'est pas un lieu à proprement parler, mais un type d'expérience informelle à un moment donné. Bien que la configuration des lieux peut favoriser l'expression des espaces intercalaires, il n'est pas pour autant défini par un périmètre spatial. Ensuite, son contenu se raccroche de près ou de loin aux enjeux de l'entreprise, qu'il soit d'ordre privé ou public.

Porter un regard sur ces « espaces intercalaires » requiert avant tout de souligner le rôle essentiel des collègues dans le quotidien des conseillers afin de comprendre en quoi cette relation relève d'une forme d'attachement. De fait, la bienveillance qui règne dans les locaux des conseillers semble être le socle sur lequel

repose leur bien-être au travail. Dans les entretiens, les conseillers m'ont fait part de cette attention à la familiarité des collègues.

« Une journée sans rire c'est une journée perdue donc il y a toujours un truc qui va nous faire rire, c'est vraiment notre ciment. » (Aline) ; « ça tient vraiment beaucoup à la relation avec mes collègues (...) si je sors de ma journée en disant j'espère que j'ai pu agrémenter positivement la journée de mes collègues ; ben moi, je suis contente » (Marianne); « on prend soin les uns des autres, quand on sent qu'il y a quelqu'un qui parle pas super bien, on voit comment faire (...) on s'arrange pour la remplacer enfin, voilà il y a un soutien au quotidien et il y a un soutien privé » (Adèle)

La singularité de chacun devient une force sur laquelle se bâtit une confiance mutuelle. Cette confiance, nous dit Davezies, existe « parce qu'on partage les mêmes règles, parce qu'on ne triche pas, qu'on ne ruse pas n'importe comment » et qu'on travaille « dans le cadre de règles partagées » (Davezies, 1993, p. 150). Dès lors, se confronter à l'hétérogénéité des membres nécessite un point d'ancrage, une attache à ce qui nous est familier. Les espaces intercalaires permettent de rendre compte d'un certain type d'engagement dans l'espace de travail qui, malgré son apparence parfois trompeuse, ne relève pas d'un refus de s'investir, mais d'une manière de s'avancer plus sereinement vers le domaine public de son travail. D'une certaine manière, ils viennent conforter la posture du conseiller lorsqu'il fait face au membre. Autrement dit, les espaces intercalaires servent à répondre aux enjeux du quotidien et à mieux se préparer aux épreuves que leur réserve l'expérience publique du travail.

Pour mettre en scène ces espaces intercalaires, nous proposons la description d'une situation à laquelle j'ai assisté durant mon enquête ethnographique. Alors que la voix d'Aurélien, au téléphone avec un membre, se superpose au bruit des tapements de clavier, je suis, pour ma part, installé dans les fauteuils, au milieu des bureaux de l'équipe A. La conversation téléphonique se finit comme suit : « Je te tiens au courant, je vais voir avec mon comptable ». Quelques secondes séparent le moment où il redépose l'appareil sur son boîtier et le moment où il interpelle ses collègues d'équipe : « J'ai un reçu un appel un peu bizarre ici ». Jacob, qui s'est levé de sa chaise, se dirige vers Aurélien et se penche en prenant appui de ses deux bras sur le bureau d'Aurélien, les yeux fixés sur son écran d'ordinateur. Quant à Estelle, elle utilise la force de ses jambes et de ses bras pour faire rouler sa chaise de bureau

jusqu'à celui d'Aurélien. Pour ma part, je n'ai pas besoin de me déplacer, le fauteuil dans lequel je suis installé se trouvant juste derrière l'espace de travail d'Aurélien.

Aurélien : Il (le membre) souhaite faire passer ce reçu (justifiant l'achat d'un instrument de musique) comme note de frais.

Estelle : c'est ni un bail ni une facture, ça n'a pas de valeur fiscale. Il devrait faire un bail de bureau car là en fait, il fait du black officiel mais à voir.

Hugo : Qu'est ce qui justifierait que vous acceptiez ou non un reçu ?

Aurélien : C'est monnaie courante chez les taxis mais là il y a rien qui prouve le paiement. Sinon tout le monde peut faire un reçu. Mais dans le guide, il n'y a rien qui parle de ce cas-là.

Estelle : En plus, il n'a pas précisé si c'est en espèce ou pas. Pour moi, au vu de la somme en plus (535 euros), c'est un peu juste pour accepter.

Après avoir pesé le pour et le contre, nos protagonistes ont convenu qu'il était préférable de conseiller au membre de demander au fournisseur de lui prescrire une facture officielle. Cette mise en scène fait ressortir la nature parfois « éprouvante » de la participation. (Charles, 2012a) Le repli soudain vers un espace plus familier devient alors un moyen de s'octroyer plus de maîtrises et de certitudes dans l'engagement public des conseillers. Alors que les sciences sociales portent généralement leur regard sur ce qui se joue au sein de l'espace public et du domaine privé de l'entreprise, il convient de publiciser les interactions se produisant au seuil des deux et de les reconnaître comme une dimension constitutive de la participation car, manifestement, c'est principalement de ces allers-retours que dépend l'accompagnement sur mesure. A l'instar des *esquives* et des *combines* auxquelles recourent les adolescents, les ajustements de règles, même si elles peuvent sembler « provocantes » et « déroutantes », ne constituent pas une menace sérieuse pour l'ordre établi mais ne font « qu'inventer du quotidien » (Breviglieri, 2007b, p. 45).

Bien que les espaces intercalaires puissent offrir les moyens de s'engager dans l'espace public avec plus d'assurance, leur situation d'entre deux, rendant leur position en perpétuel mouvement, peut, également, provoquer une dynamique inverse. Le funambulisme qui les caractérise peut, à tout moment, contribuer à rabattre les problèmes vers la dimension privée et, par conséquent, intensifier la

dépolitisation au sein de l'entreprise. Durant un moment où les conseillers de l'équipe B décident de sortir fumer une cigarette dans la cour, j'assiste à une discussion autour des Missions d'Intérêt Collectif (MIC)<sup>38</sup>.

« Adriano : Vous avez vu, il y a la MIC assurance qui est relancée.

Pascal : Je me demande bien qui va accepter ça. (rire)

Adriano : Je n'espère pas quelqu'un de l'équipe. (rire)

Hugo : Quoi ? Ce n'est pas intéressant les MIC ?

Pascal : Si... Mais il n'y a pas d'aménagement de travail lors d'une MIC. Si quelqu'un n'est pas là parce qu'il va en MIC, il n'est pas remplacé donc les tâches communes qu'il faisait sont réparties dans l'équipe. C'est ça être en autonomie. (rire)

Diego : En plus, tu gardes tes activités. »

Je ne peux proposer une description plus dense de l'échange qui s'est déroulé par peur de déformer les propos qui ont été tenus. Je me contenterai d'incorporer à travers mon récit des bribes de propos que j'ai pu transcrire lors de la discussion. La conversation se poursuit en m'expliquant qu'ils regrettent que ce projet ne permette pas de « gagner plus de carottes ». Même si les MIC permettent de sortir du flux et que « la méthodologie reste super intéressante, elle a souffert de son image ». La discussion se conclut par cette altercation qui a inévitablement attiré mon attention.

Demba : En fait, c'est un boulot à temps plein si tu veux aller en profondeur. Le problème c'est qu'il considère que ça prend qu'un seul jour par semaine. Moi, je voudrais juste la MIC c'est tout.

Diego : Ca s'appelle la DOP. (rire)

Nous remarquons, dans cette anecdote, que les espaces intercalaires, toujours situés entre le public et le privé, ne favorisent pas toujours un engagement conforme à la politique de l'entreprise. Au contraire, ce sont, ici, les enjeux du public relatifs à la gestion des membres et du flux qui remettent en question les projets du privé.

---

<sup>38</sup> Il s'agit d'un projet annexe mis en place par SMart permettant aux conseillers, s'ils le souhaitent, d'être le référent dans un domaine (MIC assurance, MIC Horeca, MIC information pédagogique, etc.).

Dans cette conversation informelle, les conseillers reconnaissent l'intérêt des MIC dans l'entreprise. Ils portent plutôt un regard critique, à l'écart du public, sur les manières dont elles sont mises en œuvre.

#### **2.2.4. Conclusion intermédiaire**

Dans cette partie, nous avons tenté d'identifier les espaces dans lesquels les conseillers s'engagent pour répondre de façon effective aux sollicitations des membres. La description des espaces individuels, délibératifs formels et intercalaires permet de montrer que la participation ne peut se résumer au seul registre de la délibération (*voir figure 4 à la page suivante*). En-deça de la mise en commun formelle et de l'argumentation de propos rationnels propres à l'espace délibératif formel, la participation est également dépendante du rapport proximal que le conseiller entretient avec le membre et de son engagement dans l'espace public. Outre ces processus d'individualisation de stratégies, l'espace intercalaire semble offrir aux conseillers le repère rassurant lui permettant de garder un pied dans l'espace public tout en étant proche de ce qui lui est familier. Bien qu'il puisse accentuer des formes de dépolitisation du privé, il offre un appui majeur pour affronter les épreuves du public.

Figure n°4 :

Récapitulatif des différences entre les *espaces participatifs*

|                                              | <b>Espace individuel</b>                       | <b>Espace délibératif formel</b>                           | <b>Espace intercalaire</b>                                   |
|----------------------------------------------|------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|
| <i>Type d'échange</i>                        | Individuel                                     | Collectif formel                                           | Collectif informel                                           |
| <i>Type d'espace</i>                         | Public                                         | Privé                                                      | Entre public et privé                                        |
| <i>Acteurs engagés</i>                       | Le conseiller                                  | L'équipe                                                   | Groupe variable de conseillers                               |
| <i>Nature des problèmes traités</i>          | L'individuel, le particulier, le cas par cas   | Le bien commun                                             | A la fois spécifique pour le public et général pour le privé |
| <i>Lieux privilégiés</i>                     | « La vie coopérative », le bureau.             | Les réunions                                               | Machine à café, les fauteuils, la cour                       |
| <i>Ce qui est valorisé par les personnes</i> | La confiance                                   | La montée en généralité, l'universalisme                   | Le rapprochement, l'aisance, l'intimité, l'aide              |
| <i>Ce qui dévalorisé par les personnes</i>   | Rompre avec l'égale dignité                    | Le spécifique, le particulier, le « pour soi »             | L'indifférence, la non-assistance, le conflit                |
| <i>Risques</i>                               | Souffrance, culpabilisation en cas « d'échec » | Ne pas trouver de consentement unanime pour le bien commun | Accentuer la dépolitisation                                  |

### **2.3. En conclusion : quelle articulation entre les types d'écarts et les espaces participatifs ?**

Le compte-rendu de ce second chapitre nous renseigne sur la façon dont est gérée l'autonomie dont disposent les conseillers dans leur travail. Elle se traduit par une « libre gestion » des tâches et des outils qu'impose SMart à ses travailleurs permanents. Pour saisir comment se traduit cette autonomie, nous avons pris le temps de suivre les conseillers dans leur quotidien. Ce faisant, nous avons remarqué que la distinction entre travail réel et travail prescrit, abondamment décrit dans la première partie, se manifestait essentiellement dans la gestion des écarts par rapport à la norme.

Dans un premier temps, nous avons remarqué que la participation des conseillers dans ces transgressions s'exprimait de façon soit volontaire, soit involontaire. Bien qu'il soit important de rappeler l'impossibilité pour les conseillers de connaître l'ensemble des procédures à suivre, nous avons concentré notre attention sur les écarts intentionnels. Nous avons pris le temps, effectivement, d'opérer une distinction claire entre les deux types de transgressions qui les composent, à savoir les écarts aux règles organisationnelles et ceux aux normes juridiques.

Dans un second temps, nous avons différencié les trois espaces qui étaient investis par les conseillers pour justifier ces écarts. A cet égard, tout en reconnaissant le rôle essentiel des arènes formelles de la délibération, nous avons tenté de les dépasser afin de saisir les autres modes de participation qui caractérisent le travail des conseillers. Ce faisant, nous avons montré que la capacité des travailleurs à fournir un service de qualité dépendait autant de leur engagement individuel (espace individuel) que des échanges informels se situant à cheval entre la sphère publique et la sphère privée (espace intercalaire). Intéressons-nous, dès à présent, à la corrélation entre les types d'écarts et les espaces participatifs.

Opérer cette articulation nous invite à porter un regard sur les enjeux politiques qui gravitent autour des deux types de transgressions intentionnelles. D'un côté, l'écart aux règles organisationnelles nous rappelle l'incapacité des conseillers à peser sur les normes qui gouvernent leur expérience de travail. En adoptant une

posture soit désintéressée soit de résistance, ils s'octroient les moyens de faire de leur travail une expérience émancipatrice des normes qu'ils considèrent comme des contraintes. De l'autre côté, l'écart à la législation met en lumière l'incapacité de la loi à intégrer tous les cas de figures dans des cases conventionnelles : soit elle laisse place à des incertitudes que les conseillers doivent alors interpréter, soit elle semble injuste aux yeux de ces derniers, les poussant à concilier l'intention de la loi et la réalité à laquelle ils sont confrontés. Ces quatre postures identifiées selon les deux types d'écarts volontaires impliquent des « exigences en capacité morales », conduisant les conseillers à parfois « passer sous les conventions » (Breviglieri & Stavo-Debaugé, 2006).

Cette différenciation nous oblige à ne pas confondre les enjeux de participation qui caractérisent les deux types d'écarts dans la compréhension des espaces investis. Autrement dit, le rôle de l'espace participatif diffère selon qu'il s'agisse d'un détournement aux règles organisationnelles ou d'une entorse à la législation.

### **2.3.1. Les espaces participatifs vis-à-vis des écarts aux règles organisationnelles**

La figure n°5 nous permet de visualiser les effets provoqués par les trois types d'espaces participatifs vis-à-vis des transgressions produites par les conseillers. En ce qui concerne les normes organisationnelles au sein de l'espace individuel, les écarts peuvent s'interpréter comme une tentative de désaliénation de la part des conseillers. Ceux-ci transgressent les règles car elles ne sont pas légitimes à leurs yeux. L'absence de contrôle effectué par la direction tend à laisser plus facilement s'exprimer ces décalages, qui révèlent une volonté propre à l'individu de s'affranchir des contraintes normatives de son activité professionnelle. La capacité d'action du conseiller dépend en partie des conceptions qu'il se fait de son travail. Si certains mécanismes censés réguler et cadrer son travail ne correspondent pas à la réalité de son expérience, il cherche à déployer des stratégies pour contourner les règles afin d'accomplir sa mission de façon autonome.

Bien que le service fourni aux membres soit individualisé, il faut reconnaître le rôle indispensable du collectif dans la conduite des écarts volontaires et ici par

rapport aux normes organisationnelles. A cet égard, pour ce qui est des règles internes, il tend à soutenir, dès lors que ces écarts sont partagés, la dérégulation s'il s'agit d'une posture de désintérêt mais également une forme de dépolitisation si cet écart se traduit par un acte de résistance. L'espace intercalaire, qui reflète un engagement tâtonnant entre familiarité et épreuve publique, permet d'unir ceux qui l'investissent. La résistance ou le désintérêt peut, en conséquence, s'intensifier lorsque les conseillers savent qu'ils ne sont pas les seuls à adopter ces postures. Déjà à l'époque de la Révolution Industrielle, Marx reconnaissait l'importance de l'insertion des travailleurs dans des collectifs qui partagent des conditions de travail similaires. Bien que l'idée de penser que cette solidarité collective puisse engendrer une abolition des « classes » soit sans doute trop ambitieuse, ce qui importe ici est de saisir le collectif comme également générateur de dérégulation et/ou dépolitisation . A noter que cela ne traduit pas pour autant un désinvestissement de la part des travailleurs. Au contraire, ceux-ci s'en écartent car, à leurs yeux, ces normes agissent davantage comme des contraintes. En se situant entre le domaine public et le domaine privé de l'entreprise, l'espace intercalaire nourrit à la fois l'espace individuel et l'espace délibératif formel : d'une part, il conforte la pensée individuelle que les conseillers ne trichent pas seuls ; d'autre part, il constitue les prémisses d'un engagement potentiellement plus formel, basé sur la délibération. En effet, lorsque la validité de ces écarts se confronte à un argumentaire rationnel « autour d'une table » où toute l'équipe est réunie et participe au débat, la dérégulation ou la dépolitisation s'institue plutôt qu'elle ne s'intensifie, car elle devient évidente collectivement. Encore une fois, il ne s'agit pas ici de dire que l'espace délibératif formel engendre nécessairement une dérégulation partagée de tous. Si les échanges rationnels ne se concluent pas sur un consentement unanime, les postures adoptées resteront au stade de l'espace intercalaire et de l'informel.

### **2.3.2. Les espaces participatifs vis-à-vis des écarts aux normes juridiques**

Quant aux normes juridiques (voir figure n°5 également), comme nous l'avons déjà expliqué, elles visent l'intérêt général et tendent, par conséquent, à déconsidérer les phénomènes singuliers. Ce constat expose le conseiller à opérer des ajustements moraux dans la mesure où son travail exige la prise en compte de plusieurs

paramètres. Sa position « d'intermédiaire de droit » (De Munck, 2006) place, d'un côté « le rapport à autrui sous l'idée double d'un engagement à tenir et d'une conformité à la loi ; de l'autre, elle entend inciter les individus à engendrer d'eux-mêmes une observation et une interprétation de critères reflétant le juste. » (Breviglieri & Stavo-Debaugé, 2006, p. 132). Les « exigences capacitaires » que nécessite l'accompagnement des membres induisent le conseiller à introduire dans sa démarche individuelle des capacités morales et cognitives qui peuvent venir bousculer les attentes conventionnelles du droit du travail.

Si nous avons insisté sur sa capacité à intensifier la dépolitisation ou la dérégulation lorsqu'il s'agit des règles organisationnelles, il faut également mettre en évidence l'apport majeur de l'espace intercalaire sur le plan herméneutique lorsqu'il s'agit d'écarts à la norme juridique. L'espace intercalaire devient un soutien sur lequel peut s'arc-bouter les conseillers lorsqu'ils font face à des épreuves d'interprétation et de conciliation. Il tend à conforter l'idée qu'ils puissent ajuster leur action selon le triple engagement qu'exige leur expérience de travail : suivre l'intention de la loi, fournir un service de qualité au membre et s'adapter au système de conformation de SMart. Contrairement à l'espace délibératif formel, la gestion de ces écarts au sein de l'espace intercalaire se focalise sur le particulier, le « cas par cas ». Marqué par la proximité des collectifs informels, l'espace intercalaire sert à l'accomplissement individuel des épreuves publiques.

L'engagement représenté dans l'espace délibératif formel réside plutôt dans la recherche d'un intérêt général articulée autour d'un « cas concert » plutôt que dans la résolution d'une situation spécifique. Il cherche donc à formaliser l'écart de sorte à ce qu'il devienne une convention partagée de tous. Et s'il n'arrive pas au stade du consensus unanime, il aura eu le mérite de cultiver la réflexion des participants dans leur processus décisionnel car la légitimité démocratique de cet espace ne dépend pas tant de la volonté individuelle que de son système procédural basé sur la délibération.

« Une décision est légitime, non parce qu'elle exprime la volonté de tous, mais parce qu'elle résulte de la délibération de tous. Ce principe est à la fois individualiste et démocratique. Individualiste car l'individu est entièrement libre de raisonner par lui-même, de peser les arguments et d'exprimer sa volonté personnelle. Démocratique car c'est grâce à la délibération collective qu'il peut apprendre, s'instruire, affiner ses préférences et se déterminer en

connaissance de cause. Ainsi, il faut affirmer, quitte à contredire une longue tradition : la loi est le résultat de la délibération générale, non pas l'expression de la volonté générale. » (Dupeyrix, 2009, p. 136)

Figure n°5 :

Effets générés par les types d'écarts en fonction des espaces participatifs

|                                         | ESPACE<br>INDIVIDUEL                                                   | ESPACE<br>INTERCALAIRE                                                           | ESPACE<br>DELIBERATIF<br>FORMEL                                                    |
|-----------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|
| ECARTS AUX REGLES<br>ORGANISATIONNELLES | <b>Tentative de<br/>désaliénation</b>                                  | <b>Intensifier la<br/>dérégulation et/ou<br/>la dépolitisation</b>               | <b>Instituer la<br/>dérégulation et/ou<br/>la dépolitisation</b>                   |
| ECARTS AUX NORMES<br>JURIDIQUES         | <b>Invoquer des<br/>conceptions<br/>personnelles de la<br/>justice</b> | <b>Aide pour prendre<br/>une décision sur<br/>une situation<br/>particulière</b> | <b>Aide pour prendre<br/>des décisions sur<br/>une situation<br/>généralisable</b> |

L'attention que nous avons portée sur les types d'écarts et les espaces participatifs de transgressions nous a permis de cerner qu'un double enjeu était à l'oeuvre chez SMart. D'une part, parce que les conseillers ne disposent d'aucun pouvoir dans les processus qui définissent les moyens et les finalités de leur travail, ils *se désintéressent* voire *résistent* aux normes de l'entreprise quand ils estiment que c'est nécessaire. Ces écarts traduisent la volonté d'arrimer une expérience de travail personnalisée à des objectifs déterminés par l'entreprise. D'autre part, parce que la législation et le système créé par SMart ne sont pas toujours apprêtés à la singularité des membres de la coopérative, les conseillers doivent soit *interpréter* soit *concilier* pour pouvoir répondre aux exigences réglementaires de ces deux véhicules procéduraux.

Pour gérer ces écarts aux règles organisationnelles et aux normes juridiques, l'engagement des conseillers dans les trois espaces que nous avons identifiés est primordial (individuel, intercalaire et délibératif formel). Ces trois espaces répondent aux attentes démocratiques des travailleurs de participer au *gouvernement* de leur travail (Ferrerias, 2012). Ils représentent des *capacités* d'action individuelle et collective mobilisées par les travailleurs pour se libérer des contraintes qui pèsent sur leur quotidien (Sen, 2000). Mais pour considérer ces espaces comme le socle démocratique du travail des conseillers, il faut avant tout reconnaître leur rôle indispensable dans le fonctionnement de l'entreprise. C'est tout l'objet de cette troisième et dernière partie.

### Chapitre 3 : vers une démocratisation de l'entreprise

SMart cherche une voie originale pour permettre à ses membres de disposer d'un cadre de travail qui diffère du modèle d'organisation capitaliste. En contournant les exigences de subordination inhérentes au salariat, la coopérative place au coeur de son projet un idéal d'autonomie. Au-delà de ses membres, SMart compte également sur ses travailleurs permanents qui contribuent à ce que cette visée soit possible. Cependant, il apparaît très clairement, au vue de notre analyse, qu'un rapport de subordination relativement classique conditionne la relation entre les conseillers et SMart et contraste avec cette ambition démocratique.

Nous l'avons vu dans la première partie, l'autonomie des permanents se manifeste principalement dans les façons de *gérer* les tâches et procédures imposées par la direction. Contrairement aux membres, ils ne disposent d'aucun droit leur permettant de peser sur les finalités de leur travail. Dans ce contexte, et ce fut l'objet de la deuxième partie, les conseillers seuls ou en équipe, déploient des stratégies allant à l'encontre des normes prescrites par l'entreprise. Pour justifier ces transgressions, leur engagement à travers les espaces participatifs joue un rôle primordial.

Deux constats sont à faire de ces deux premiers chapitres : premièrement, la qualité du service fourni par SMart peut dépendre de ces écarts, qui apparaissent nécessaires dès lors que les procédures manquent de clarté aux yeux des conseillers (écarts aux normes juridiques) ; deuxièmement, ces transgressions, à travers des postures de désintérêt et/ou de résistance, peuvent engendrer soit des frictions soit des formes de dépolitisation peu souhaitables pour l'entreprise (écarts aux règles organisationnelles). A ce carrefour entre les avantages que génèrent ces écarts et les tensions qu'ils produisent, on voit poindre un noeud que le sociologue devra s'attacher à défaire.

Pour ce faire, une approche par les capacités conceptualisées par Amartya Sen nous permettra, dans un premier temps, de saisir d'une part, en quoi certaines libertés valorisées par les travailleurs permanents ne sont pas toujours soutenues par l'entreprise et, d'autre part, comment faire en sorte qu'elles puissent devenir effectives dans le cadre de SMart. Jean De Munck (2008) l'affirme : c'est aux

institutions que revient la responsabilité de valoriser ces attendus. Ce faisant, nous défendrons, dans second temps, l'idée que la gestion de ces écarts doit passer par un dispositif institutionnel dans lequel les conseillers pourront porter un regard critique sur les procédures et les lois qui les gouvernent. Enfin, nous soutiendrons que l'exercice de ces capacités doit passer par une reconnaissance sociale et politique du rôle fondamental des travailleurs permanents dans l'entreprise. Nous verrons que, dans un tel schéma de gouvernance, s'élabore un certain équilibre entre les régulations (autonomes et de contrôle) qui organisent le travail en entreprise. C'est une condition *sine qua non* pour faire valoir l'idéal d'autonomie qui traverse les discours officiels de SMart.

### **3.1. Une approche par les capacités**

Dans le deuxième chapitre de cette recherche, nous avons tenté de démontrer que pour *se rendre capable* de gérer les épreuves du réel, les espaces de participation jouent un rôle essentiel dans l'organisation du travail des conseillers. Comme en témoigne l'exemple qui suit, la possibilité, soutenue par le collectif (à travers leur engagement dans l'espace intercalaire ou délibératif formel), de pouvoir ajuster les normes pour prendre des décisions conforte l'idée que le rôle de conseiller ne consiste pas à appliquer des procédures toutes faites :

« Avoir le choix dans mon travail, c'est super important pour moi. Le fait que la décision me revienne mais que je puisse compter sur mes collègues si besoin, est la raison pour laquelle je me lève chaque matin pour aller bosser. Si je n'avais pas cette possibilité de choisir d'accepter ou non certaines demandes, j'aurais l'impression d'être une machine sans valeur ajoutée. » (Estelle)

Au-delà de servir de point d'ancrage pour aborder plus facilement les singularités des membres, les espaces participatifs encouragent une certaine forme de bien-être au travail. En outre, ils contribuent à développer un regard critique, au plus proche du réel, sur la légitimité des procédures et des règles. Si nous reprenons la théorie d'Armatya Sen, penseur de la démocratie libérale, nous pourrions dire que les espaces participatifs constituent des capacités individuelles et/ou collectives (dans le sens où ils *rendent capable*) de mener l'expérience de travail de son propre choix, condition essentielle du bien-être social.

Pour reprendre les termes de Matthieu de Nanteuil, l'approche par les capacités théorisée par Amartya Sen s'articule autour de deux dimensions fondamentalement interconnectées : d'une part, la dimension *extensive* qui pointe la *capacité de choisir*, selon un raisonnement libre, entre un ensemble large d'options et de dispositions et, d'autre part, la dimension *intensive* qui renvoie à la *capacité de réaliser* les choix considérés comme nécessaires aux « idéaux de bonne vie ». (de Nanteuil, 2016, p. 245-246) La capacité n'est plus de l'ordre du potentiel, comme dans la première dimension, mais vise l'accomplissement. Cette lecture décomposée autour du concept de capacité va nous permettre de mieux comprendre le paradoxe autour des écarts auquel SMart est confronté.

### 3.1.1. Les dimensions constitutives de la capacité

Penchons-nous sur un exemple pour illustrer le rôle pris par les espaces participatifs, en l'occurrence l'espace intercalaire, dans le déploiement des capacités collectives.

« Anne-Sophie : Dis, Marianne, j'ai un membre qui m'a envoyé une note de frais pour un ticket restaurant, je ne sais pas quoi faire. Je sais que normalement on n'accepte pas ce type de frais mais là, il s'agit d'un restaurant à plus de 200 euros.

Marianne : C'est quoi sa profession ?

Anne-Sophie : Journaliste. C'est pour un rendez-vous avec un homme politique. C'est bien dans le cadre de sa profession non ?

Marianne : bah en fait, normalement on ne peut pas accepter car rien ne prouve qu'il s'agisse bien d'un frais professionnel mais bon.

Estelle : Moi j'accepterais. Si le gars n'exagère pas à ce niveau là, c'est qu'il est honnête avec toi.

Anne-Sophie : Oui c'est vrai, tu as raison. »

Comme nous l'avons vu, les espaces participatifs constituent des supports collectifs qui aident le conseiller à mieux se préparer aux épreuves publiques de leur travail. Lorsque nous portons un regard sur cette interaction, nous nous rendons compte que l'espace intercalaire donne accès à d'autres possibilités que celles

permises par les procédures. En effet, Anne-Sophie reconnaît, dans ces propos, que les conseillers ne sont normalement pas en droit d'accepter ce type de frais. En invoquant les savoir-faire de ses collègues (compétences et connaissances), elle s'écarte de la norme et jouit d'un élargissement de sa liberté. Il s'agit de la dimension extensive de la capacité qui vise à « accroître des possibilités d'action, à partir du moment où les acteurs ont des raisons de les envisager comme désirables. » (de Nanteuil, 2016, p. 246) Celle-ci est permise par la mise en place d'équipes de conseillers qui offrent l'opportunité de solliciter ses collègues.

Cependant, Sen ne limite pas la capacité au potentiel que recouvre l'élargissement des choix mais l'étend à l'accomplissement effectif des possibilités d'action. Nous rentrons ici au cœur du problème généré par les écarts. Si cette *capacité de choisir* permet aux conseillers d'ouvrir leur champ d'action à d'autres formes de régulation, elle n'en reste pas moins comprise comme un écart aux yeux de SMart. En effet, l'accomplissement généré par cette capacité collective se traduit par la transgression d'une norme prescrite par l'entreprise. Pourtant, aux yeux des conseillers, soit ils traduisent la possibilité de bénéficier d'un surcroît d'autonomie (lorsqu'il s'agit d'écart aux règles organisationnelles), soit ils servent à mieux appréhender les singularités des membres (quand il est question d'écart aux normes juridiques). La dimension *intensive* de la capacité, qui porte sur la réalisation concrète des possibilités d'action permises par les espaces participatifs, demeure par conséquent problématique. S'ils sont gages d'une plus-value dans le service fourni aux membres et de conditions de travail plus adaptées, ces libertés traduites en écarts sont également sources de tensions entre les travailleurs permanents et la direction, de dépolitisation et de risques fiscaux, bref des éléments que nous pouvons considérer comme indésirables pour le développement de l'entreprise.

L'enjeu pour SMart est double : il s'agit premièrement de saisir ces écarts à la fois comme des libertés que les conseillers s'octroient pour bénéficier d'un travail décent, voire digne, et deuxièmement, de faire en sorte que ces libertés puissent s'exprimer différemment qu'au travers des transgressions. Il est bien question de *dignité* lorsque Estelle nous exprime le sentiment de ne pas avoir de « valeur ajoutée » lorsque sa pratique professionnelle se restreint à l'application fonctionnelle de procédures peu stimulantes. (de Nanteuil, 2016) En effet, pour Sen, la capacité

doit forcément chercher à *faire valoir un épanouissement* où la liberté, qui n'est pas la finalité visée, en est le principal véhicule. (De Munck, 2008)

### **3.1.2. La capacité comme bien-être social**

Selon Sen, la liberté n'est pas une fin en soi mais davantage un moyen permettant à l'individu d'accroître son bien-être. A ce propos, les conseillers affirment que le membre se situe au cœur de leur métier. En conséquence, les aider à mettre sur pied leur projet devient un moteur d'épanouissement personnel et procure chez nombre d'entre eux un sentiment d'estime de soi et d'utilité sociale. Cet extrait en témoigne :

« Si j'ai pu apporter des réponses à des personnes et les aider à mieux vivre leur boulot, moi, je suis contente. C'est vraiment ça le cœur du métier pour moi en tout cas. L'essentiel, c'est de me dire OK j'ai servi à quelque chose auprès des gens. Ce n'est pas « faire la machine à cliquer » et voir si tout est bien validé. »  
(Adèle)

Dans ce contexte, il apparaît essentiel, aux yeux des conseillers, de pouvoir répondre le plus favorablement possible aux sollicitations des membres. Leur quotidien est nourri de ces interactions et des possibilités que les travailleurs disposent pour satisfaire ce sentiment d'utilité sociale. Il est illusoire de croire qu'un conseiller *s'investit* uniquement pour développer économiquement l'entreprise. (Ferreras, 2012) Si le travail est l'essence de l'Homme, comme le disait Marx, c'est parce qu'il y trouve une motivation constitutive de son être, des raisons de son existence. Il faut reconnaître là, la dimension expressive de l'expérience du travail. « Le milieu social que constitue le travail, les collègues et les clients, joue un rôle dans la définition des registres expressifs. » (Ferreras, 2007, p. 79) Par ailleurs, la capacité de choisir plus librement permet également de lutter contre les situations de souffrance au travail en se défaisant des contraintes qui pourraient aller à l'encontre de sa dignité. Nous comprenons mieux alors pourquoi les conseillers élargissent leur horizon de choix d'actions en s'engageant au travers des espaces participatifs.

### 3.1.3. Instaurer un changement institutionnel par les capacités

L'approche par les capacités nous permet, d'une part, de saisir les espaces participatifs comme des opérateurs fondamentaux dans la capacité des conseillers à élargir le champ de leurs libertés et, d'autre part, de comprendre que le problème réside moins dans la *dimension extensive* que dans la *dimension intensive* de la capacité. En creux, les espaces participatifs accomplissent des écarts qui traduisent une certaine forme de liberté. Cependant, il ne s'agit pas tant de libertés instituées démocratiquement dont le but serait d'octroyer aux travailleurs les possibilités d'ouvrir son champ d'action que d'un moyen de se libérer des contraintes inhérentes à un environnement qui limite ses capacités de choix. Comme nous le dit Jean de Munck, « entre la finalité visée et les accomplissements réalisés (*functionings*) se glissent des médiations, négatives et positives, dont l'analyse est cruciale pour une évaluation des capacités. » (2008, p. 29) Il faut pouvoir mettre en lumière les *facteurs de conversion* qui permettent ou non l'effectivité de ces libertés. A cet égard, si les capacités de choisir sont mises en valeur par l'engagement des conseillers à travers les espaces participatifs, il apparaît qu'aucune ressource n'est mise en place pour convertir ces capacités en réalisation effectives. C'est donc pour cette raison que les conseillers transgressent les normes. Dans sa proposition d'élargissement des capacités en capacités collectives, Isabelle Ferreras nous écrit à ce propos :

« Dans le champ du travail, ces *ressources distribuées* sont, au moins, de deux ordres. Elles sont, d'une part, cognitives (comprendre la situation des salariés dans l'entreprise, accéder à l'information et la discuter entre collègues, etc.) et, d'autre part, pratiques (protections du droit du travail, droit de tenir des assemblées du personnel pendant le temps de travail et sur le lieu de travail, droit de grève ou astreintes, état d'endettement des travailleurs, avoir du temps disponible pour s'informer, etc.). Sans ces ressources, distribuées largement au sein du collectif, la capacité collective ne pourra pas se développer. » (Ferreras, 2008, p. 290)

La reconnaissance des « ressources cognitives » distribuées à travers les espaces participatifs<sup>39</sup> requiert de doter les travailleurs permanents de « ressources

---

<sup>39</sup> Ils témoignent en effet de la possibilité pour les conseillers de discuter librement entre eux.

pratiques » leur permettant de pouvoir réaliser librement les choix qu'ils ont consentis. Or, ce n'est pas le cas chez SMart. Les conseillers ne disposant pas de droit pour accomplir ces capacités, ils déploient, à travers des transgressions, des mesures les rendant effectives. Les tensions générées par ces écarts sont alors la conséquence de leur incapacité à participer à la définition des normes qui gouvernent leur travail. « Penser en termes de capacités nous donne un point de repère pour penser ce que signifie vraiment garantir un droit à quelqu'un. Il est clair que cela implique de donner des moyens favorables et un support institutionnel, et pas simplement bloquer une entrave<sup>40</sup>. » (Nussbaum, 2003, p. 38)

Dans le cadre de SMart, il semble essentiel de passer un cap en termes de capacités. La publicisation du rôle des espaces participatifs dans la capacité des conseillers à choisir ce qui constitue à leurs yeux des « idéaux de bonne vie » nécessite la mise en place de droits et de dispositifs permettant de les rendre effectifs. A cet égard, selon Bénédicte Zimmermann et Jean De Munck, les deux dimensions du concept de capacité que nous avons mis en évidence (extensive et intensive) doivent se saisir au travers une perspective institutionnelle :

« La capacité n'est pas seulement ce que peut un individu socialisé. Elle est aussi, pour Sen, ce qu'il doit pouvoir. Une politique sociale qui s'indexerait sur cette dimension-là de la capacité passe nécessairement par la mobilisation de dispositifs, de droits et d'obligations, par des référents collectifs de l'évaluation, bref par des institutions. » (De Munck & Zimmermann, 2008, p. 15)

C'est au vu de cet horizon que seront consacrés les prochains points de ce chapitre (3.2 et 3.3). Ils viseront à faire valoir, à travers l'institution de droits et de dispositifs, le principe d'égalité qui fonde nos démocraties.

---

<sup>40</sup> Traduction française personnelle : « thinking in terms of capability gives us a benchmark as we think about what it is really to secure a right to someone. It makes clear that this involves affirmative material and institutional support, not simply a failure to impede. »

### **3.2. Les travailleurs permanents comme « parties constituantes »**

Dans la recherche que nous avons menée, il est évident qu'il existe une tension entre les membres et les conseillers. Cette tension ne réside pas tant dans la relation qui les lie, au contraire, elle s'inscrit dans un cadre égalitaire propre au respect de leur égale dignité, mais davantage dans le regard porté par la direction sur elle. Elle s'exprime dans les propos des conseillers qui, pour la plupart, ont été déçus par la promesse démocratique que dégageait le modèle coopératif de SMart.

« Nous (en mentionnant une de ses collègues), quand on est arrivés chez SMart, on nous a présenté la coopérative comme un idéal démocratique mais, en fait, c'est du vent. On s'attendait pas à ça quand on est venus travailler dans une coopérative. On fait du secrétariat social pour les membres en fait. Après c'est quand même un confort mais que ça soit moi ou un autre, ça ne change rien. Notre métier, c'est expliquer des outils mais on rentre jamais pleinement dans le projet des membres. On fait tourner la machine et on voit si elle fonctionne bien. On n'a pas une haute valeur ajoutée. » (Mélanie)

« Le passage en coopérative, il a amené un tout autre lexique. Ca m'a toujours énervé quand on nous a appelés des entités mutualisées. Tu te rends compte ? Des entités mutualisées. On nous dit qu'on est tous des collègues avec les membres, qu'il ne doit pas y avoir de différence entre eux et nous. Mais il y a toujours un rapport de subordination qui engendre toujours ce clivage. Nous, pour faire partie de cette « belle coopérative », on doit verser 1% de notre salaire alors que les membres doivent fournir une part de 30 euros. (...) La coopérative c'est une idée politique pour amener une fibre de gauche mais après il faut en faire une réalité. » (Estelle)

« Les membres n'ont aucune idée de ce qui se passe dans le travail de conseiller alors que l'inverse si. Les conseillers connaissent tout du projet des membres car c'est nous qui le mettons en place. Pour eux, c'est nous qui incarnons SMart. Pour moi, c'est important que les membres sachent ce qu'on fait, comment on s'organise car ça permet de comprendre réellement SMart. On n'est pas leur secrétaire, on est une collectivité. C'est pour ça que je n'aime pas cette expression « d'équipe mutualisée. » Un jour, il y a quelques années, un membre m'a dit : « Tu n'es pas mal à l'aise d'avoir du boulot et moi en tant que précaire je galère à finir mon mois ? » Je m'en rappellerai toute ma vie. Ca m'a énormément touchée car notre métier c'est justement se plier en quatre pour que

leur projet se mette en place. A partir de ce moment-là, je me suis dit qu'il y avait un problème. (...) Pour moi, la coopérative, c'est un modèle qui est sous-investi. Les membres, ils viennent pour les outils de SMart, pas pour son modèle coopératif. En plus, il y a cette histoire de 1%. C'est vraiment problématique, on avait communiqué le problème à l'époque mais ça n'a rien changé. Moi je ne peux pas me le permettre alors je m'investis autrement en tant que conseiller. » (Alexandra)

Il semble que le passage en coopérative n'ait pas pleinement contribué à une horizontalisation des droits entre les conseillers et les membres. En effet, les tensions que nous évoquions plus haut s'expliquent notamment par les différences d'accessibilité au sociétariat de l'entreprise. Rappelons que, les membres, pour bénéficier des services de SMart, doivent acheter chaque année une part sociale d'une valeur de 30€ leur octroyant par la même occasion un droit de vote à l'Assemblée générale. Quant aux travailleurs permanents, comme le souligne Alexandra et Estelle, la part sociale qu'ils doivent acheter, s'ils veulent siéger au sein de cette assemblée, équivaut à 1% de leur salaire brut annuel. Cette différenciation s'explique par le fait que les membres font partie de la catégorie A de sociétaires alors que les conseillers sont relayés à la catégorie B.

En outre, il faut reconnaître, et ce fut tout l'objet du premier chapitre de cette partie, que les travailleurs permanents se situent, contrairement aux membres, dans un rapport de subordination classique à l'égard de SMart. Globalement, l'existence de ces tensions envenime le rapport qu'entretiennent les conseillers avec le modèle coopératif.

« C'est clair que c'est plus soft, qu'on n'est pas fliqué et qu'il y a vraiment une forme de bienveillance au sein de SMart, mais dans les faits, c'est *(la direction)* qui décide tout. S'il veut que les toilettes soient en jaune, elles seront en jaune. » (Estelle)

« Nous, on ne ressent pas vraiment de pression de la part de la direction mais c'est quand même eux qui prennent les décisions. On est tous collègues mais ils sont au dessus quand même. » (Pascal)

« La matière grise c'est eux, ce sont eux les têtes pensantes, et on adapte selon leur consigne même si ça ne se voit pas forcément. » (Diego)

Ces témoignages reflètent le discours paradoxal « d'une famille au sein de laquelle nous sommes tous collègues » que l'on m'a présenté lors de mon arrivée pour décrire l'environnement relationnel au sein de l'entreprise. Ils attestent effectivement ici une discordance dans la conception d'un idéal coopératif au sein de SMart. Certes, nous pouvons considérer que la convivialité et le respect de l'égale dignité qui sont des valeurs véhiculées au sein d'une famille posent les fondements démocratiques des interactions au sein de SMart. Cependant, à l'image du modèle paternaliste qui définissait les relations de travail avant la Révolution Industrielle, les droits ne sont pas distribués pareillement (on pense alors à l'autorité des parents sur leurs enfants), comme si « nous étions tous collègues ». Le ressenti des conseillers à l'égard du modèle coopératif nous amène donc à penser que SMart serait effectivement davantage représentatif d'une famille au sein de laquelle les droits et les rapports ne sont pas égaux plutôt qu'une coopérative qui horizontalise, sur le plan politique, l'ensemble des parties qui la font vivre.

Parce qu'ils sont nécessaires à la réalisation des finalités de l'entreprise, il est indispensable de reconnaître les travailleurs permanents de SMart non plus comme des *parties prenantes* (relayés à la catégorie B) mais comme des *parties constituantes* de l'entreprise. (Ferreras, 2012) Ils sont gages de la qualité du service que SMart fournit à ses membres. Sans leur investissement, c'est l'ensemble de la structure qui s'écroule. Il ne s'agit pas ici de confondre le rôle des membres et des conseillers au sein de SMart mais de reconnaître que leur implication dans l'entreprise est tout aussi nécessaire. Or, il est évident que les conseillers ne se sentent pas considérés de la même manière que les membres. Ce n'est pas parce que les interactions entre les membres et les conseillers se déroulent sous le signe de la bienveillance et de la convivialité que des tensions vis-à-vis de leur lien avec SMart ne peuvent exister. C'est donc en reconnaissant l'importance du rôle porté par les deux parties constituantes de l'entreprise que la coopérative pourra tendre vers un horizon démocratique.

### **3.3. Sortir de l'hétéronomie**

Cependant, cette reconnaissance ne doit pas uniquement se traduire par une accessibilité plus égalitaire à la représentation du gouvernement de l'entreprise mais

également par l'institutionnalisation d'un dispositif, autre que les « cercles de qualité », permettant aux conseillers de peser sur la définition des modalités et des finalités de leur travail. Actuellement, les contacts entre les conseillers et la direction sont univoques et s'expriment souvent par un « parachutage » de procédures et de consignes. Bien qu'elles ne soumettent pas le travailleur à des contraintes d'application de gestes précis comme dans une entreprise fordiste, elle réduit sa capacité à innover et faire intervenir ses singularités dans les finalités de son travail. Ce constat contraste avec l'idéal d'autonomie promu par SMart. Nous l'avons vu dans le second chapitre de cette partie, parce qu'ils ne disposent d'aucun moyen pour faire entendre leurs critiques à l'égard de ces consignes, ils transgressent les règles dès lors qu'ils estiment que c'est nécessaire pour le bien de leur expérience de travail. La prescription se distançant trop de la concrétude de leur travail, elle engendre une désobéissance face aux procédés sans que la direction soit mise au courant. Pourtant, elle révèle, d'une part, les contraintes donc les limites du travail prescrit et, d'autre part, l'exigence démocratique de ne pas uniquement calquer ces contraintes sur des compétences à acquérir (comme le fait le référentiel de compétences des conseillers) mais de les soumettre au débat des *parties constituantes* de l'entreprise dont devraient faire partie les travailleurs permanents. (Ferrerias, 2012) L'impossibilité de faire des prescriptions managériales une marche à suivre au pied de la lettre se veut d'autant plus déraisonnable que nous vivons dans une économie de services qui exige la construction d'un service sur mesure. Par conséquent, l'autonomie des conseillers se traduit autant dans leur capacité à ajuster les normes que dans leur organisation quotidienne des tâches. Comme nous l'avons décrit dans le second chapitre, ces marges de manoeuvre peuvent s'exprimer de deux manières différentes tant sur les raisons de leur apparition que sur les effets qu'elles produisent. D'une part, elles peuvent être le produit d'un désintérêt ou d'une résistance occasionnant, à travers les différents espaces participatifs que nous avons identifiés, une forme de dépolitisation et de dérégulation plus ou moins établie. D'autre part, elles peuvent provenir d'une interprétation ou d'un processus de conciliation qui pousse le conseiller à prendre une décision inconfortable.

Nous avons vu que la capacité des conseillers à s'autoréguler dépend inmanquablement des espaces dans lesquels ils s'engagent. Bien que cette autorégulation soit louable et qu'elle soit gage de la qualité du service fourni aux

membres, elle génère des frictions qui ne sont pas nécessaires entre les conseillers et la direction. Une entreprise démocratique ne peut pas reposer sur une opposition entre le travail réel et le travail prescrit mais doit plutôt faire en sorte que l'expérience du réel serve à la conception du prescrit et vice-versa. « En effet, dans une économie de la connaissance, la direction stratégique et opérationnelle ne peut se passer de la connaissance dont les salariés sont dépositaires. La raison en est que, défaisant ce que F. Taylor avait mis en place en séparant les tâches de conception et d'exécution, la flexibilité nécessaire à l'innovation et à la compétitivité (comme conséquence d'une meilleure adaptation à la demande des clients et des marchés) requiert, comme la définit Sabel (1994), de réintégrer ces deux moments – de conception et d'exécution. » (Ferrerias, 2012, p. 112)

Actuellement, l'écart qui sépare les prescriptions managériales et le travail réel se comble par des ajustements individuels et collectifs qui peuvent parfois avoir des conséquences fiscales lourdes pour SMart. Au-delà de fournir un service sur mesure aux membres, ces transgressions servent aussi à s'échapper de situations délicates qui peuvent engendrer des formes de souffrance au travail. On pense alors à Adèle qui a accepté le défraiement d'une paire de lunettes à son membre peu après son *burn out*. De plus, nous l'avons déjà évoqué dans ce paragraphe, les écarts aux normes ne sont pas toujours réalisés dans l'optique de fournir un meilleur service aux membres. Les transgressions aux règles organisationnelles sont révélatrices d'une volonté de la part des conseillers de ne pas suivre des formats qui n'ont pas de sens à leurs yeux et de générer des conditions de travail autonomes. Ces écarts suscitent une forme de dépolitisation, on l'a vu avec l'exemple des MIC (page 98), qui n'est pas souhaitable pour l'entreprise. La manque de communication entre la direction et les permanents semble donc être la raison pour laquelle ces derniers ont l'impression de « ne pas faire le même boulot » (Estelle) et « de ne pas être compris. » (Cath)

Quoiqu'il en soit, ces constats contrastent avec l'idéal d'autonomie défendu par SMart. Il est évident qu'une organisation du travail reposant sur un lien de subordination injuste aux yeux des salariés ne peut contribuer à faire du travail une expérience d'émancipation et constitue, au contraire, inévitablement un frein dans le développement du projet démocratique de l'entreprise. Globalement, la problématique qui nous concerne dépasse le cadre de SMart et interroge la répartition du pouvoir en entreprise.

« Que présuppose l'autonomie ? Comment peut-on être libre si l'on est obligatoirement placé sous la loi sociale ? Il y a une première condition : il faut que l'on ait la possibilité effective de participer à la formation de la loi (de l'institution). Je ne puis être libre sous la loi que si je peux dire que cette loi est la mienne – que si j'ai eu la possibilité effective de participer à sa formation et à sa position (même si mes préférences n'ont pas prévalu). La loi étant nécessairement universelle dans son contenu et dans une démocratie collective dans sa source (...), il en résulte que l'autonomie (la liberté effective) de tous, dans une démocratie, est et doit être une préoccupation fondamentale de chacun. » (Castoriadis, 2019, p. 12)

Les enseignements tirés du philosophe Cornelius Castoriadis nous amènent donc à penser l'autonomie comme à ses fondements. D'origine grecque, le mot autonomie se décompose en deux : « autos » qui signifie *ce qui provient de soi-même* et « nomos », *lois, règles*. Littéralement « autonomos » signifie *les lois qui proviennent de soi*. Si l'on se réfère au dictionnaire Le Robert, cela se définit par le droit de se gouverner par ses propres lois. C'est en ce sens qu'il faut distinguer autonomie et hétéronomie (être gouverné par des lois extérieures). Dans le lien de subordination qui définit le contrat de travail, ce n'est pas tant la division du travail qui pose un souci démocratique que le rapport de domination illégitime qu'elle implique. A cet égard, Max Weber, l'un des pères fondateurs de la sociologie, est assez clair sur le sujet. Pour qu'une autorité soit stable dans le temps et consentie, la croyance en la légitimité et la validité de cette domination est une condition essentielle. (Weber, 1922) Selon l'auteur, les problèmes surviennent dès lors que la légitimité nécessaire au fondement démocratique de cette domination cesse d'être consentie par ceux qui endurent les règles de l'entreprise. C'est le cas de l'entreprise capitaliste qui exerce une domination sur les travailleurs en les soumettant à des règles qui n'ont pas toujours de sens à leurs yeux. Il faut dès lors distinguer l'autonomie de l'hétéronomie, modèle d'organisation qui impose aux individus des normes définies par autrui. Dans un rapport de domination légitime, le salarié ne se soumet plus aux règles parce qu'il y est contraint mais parce qu'il respecte leur validité. Weber identifie trois *idéaux-types* d'autorité légitime reposant chacune sur un mode de justification. La première est « traditionnelle » et se base sur un ensemble d'idées selon lesquelles on se soumet à des comportements en vertu de la tradition, de la coutume, de l'ancienneté. La seconde se veut « charismatique » et

repose sur les caractéristiques exceptionnelles d'un chef ou d'un groupe dont l'autorité s'assoit sur ces vertus. La dernière, celle qui nous semble la plus légitime et démocratique dans le cadre de SMart, revêt un caractère « rationnel-légal » dont la domination se construit sur base de règles considérées comme légitimes parce qu'elles sont adoptées par une procédure reconnue par l'ensemble des dominés. C'est la nature impersonnelle de la subordination à laquelle on reconnaît une forme d'autorité non-despotique. Cependant, pour démocratiser l'entreprise, cette reconnaissance doit être réciproque et, par conséquent, ne pas uniquement consentir aux intérêts des *apporteurs en capital*, garants de la rationalité instrumentale, mais également se conformer aux revendications et attentes des *investisseurs en travail*. (Ferreras, 2012)

L'enjeu démocratique qui concerne les entreprises réside dans la régulation de ce lien de subordination trop souvent mis à profit de la rationalité économique. Il ne s'agit cependant ni d'abolir toute forme de hiérarchie ni d'octroyer la définition des prescriptions à la seule catégorie des travailleurs mais plutôt de faire reposer les modalités du travail et les finalités de l'entreprise sur le consentement des salariés et des employeurs. Dans le cadre de SMart, les écarts aux normes qu'elles soient organisationnelles ou juridiques semblent être davantage un frein pour le fonctionnement de la coopérative qu'un gain en terme d'autonomie. Il semble nécessaire de clarifier les confusions que ces transgressions engendrent pour rétablir, entre les conseillers et la direction, une transparence absolue, véritable carburant de la démocratie. Pour cela, une réflexion sur les dispositifs institutionnels concernant la prise de décision constitue un point de levier pour faire de SMart, une coopérative démocratique au sein de laquelle les travailleurs permanents et la direction opérationnelle agissent collectivement au service des fins qu'ils ont définis.

### **3.4. Conclusion**

Essentiels dans la construction du service sur mesure mais, en même temps, générateurs de tensions au sein de l'entreprise, les écarts aux normes constituent une problématique qui dépasse le cadre de SMart. Ils dénotent d'une opposition entre le travail réel et le travail prescrit, laquelle pouvant générer des frictions entre les permanents et la direction. En clair, il apparaît que le maintien d'un lien de

subordination classique constitue un frein pour le projet démocratique de SMart. Pour le saisir, nous avons mobilisé l'approche des *capacités* théorisée par Amartya Sen. Le projet normatif qui sous-tend sa théorie de la justice est d'ouvrir le champ de la liberté d'action des individus en offrant, par la même occasion, la possibilité de faire usage de moyens d'accomplissement et ainsi, lutter contre les inégalités de « capacités » (celles qui limitent les choix et actions du possible). Ce modèle nous a permis de mettre en lumière le rôle joué par les dynamiques d'actions qui se déploient au sein des espaces participatifs dans l'élargissement des possibilités de choix. Ces espaces servent à porter un regard critique, au plus proche du réel, sur la légitimité des procédures et des règles. Leur publicisation devient primordiale car ils constituent « la genèse sociale des capacités du côté du *processus de formation* des capacités. » (De Munck, 2008, p. 30) Néanmoins, nous avons fait remarquer que pour ce qui était du processus de réalisation, il était nécessaire d'instituer des droits politiques de représentation ainsi qu'un dispositif de discussion entre les travailleurs permanents et la direction. Au-delà de SMart, la reconnaissance des deux parties constituantes de l'entreprise, *investisseurs en travail* et *apporteurs en capital*, semble un pas de géant dans la démocratisation du travail. (Ferrerias, 2012) L'arrivée des services au sein de l'économie vient d'autant plus conforter cette position : les travailleurs, au plus proche des clients, connaissent, par leur expérience proximale, les ressources nécessaires pour fournir un service de qualité.

## Conclusion de la deuxième partie

Cette partie relative à l'enquête s'est découpée en trois chapitres. Dans le premier chapitre, nous avons relevé que les conseillers engagés par SMart au service des membres se situent dans un rapport de subordination classique à l'égard de leur employeur. Dans un tel cadre, l'autonomie des conseillers se traduit par une *gestion* quotidienne de leur travail et n'octroie aucun pouvoir sur la définition des finalités. Pour qualifier cette autonomie, nous avons donc distingué les verbes *gérer* et *gouverner*, le dernier renvoyant à la dimension démocratique du travail. (Ferrerias, 2012) Nous avons simultanément porté un regard sur les tâches quotidiennes des conseillers ainsi que les dispositifs qui sont mis en place par SMart pour évaluer leur travail. Nous avons pointé que ces critères d'évaluation ne correspondent pas à la réalité de travail des conseillers. Ils se reposent notamment sur le chiffre d'affaires que les activités des membres que les conseillers suivent alors que ces derniers expriment ne pas être capables d'influencer cette variable. Par ailleurs, nous avons tenté de montrer les différences en termes de droits politiques entre les deux figures salariées de l'entreprise, à savoir les membres et les travailleurs permanents. Globalement, ce premier chapitre nous a permis de saisir la problématique institutionnelle qui concernait SMart.

Parce que le travail des conseillers est encadré par des procédures sur lesquelles ils ne peuvent peser, nous avons cherché à déterminer comment ils arrivaient à se positionner dans leur prise de décision pour gérer à la fois les sollicitations des membres et les exigences prescriptives de SMart. Nous nous sommes rendus compte que derrière les règles établies par la structure se déploie une *régulation autonome* qui peut s'exprimer par des écarts à la prescription. (Reynaud, 1988) Après avoir spécifié que tous les écarts n'étaient pas intentionnelles, nous avons porté un regard plus fin sur ceux qui étaient de natures volontaires. Deux types de transgressions ont été identifiées : les écarts aux règles organisationnelles qui renvoient à la régulation interne de SMart et les écarts aux normes juridiques qui font intervenir un opérateur externe, en l'occurrence le droit du travail. Pour chacune de ces entorses, nous avons discerné deux postures différentes. En effet, pour ce qui est des écarts aux règles organisationnelles, les conseillers adoptent soit une posture de

désintérêt (lorsqu'il s'agit d'accroître son autonomie) soit une posture de résistance (quand il est question de s'opposer à l'entreprise). Quant aux transgressions des normes juridiques, c'est le contexte dans lequel la norme s'exprime qui détermine s'il s'agit d'une posture d'interprétation ou de conciliation. Lorsque la norme est liée à une incertitude, le conseiller interprète tandis qu'il concilie dès lors que son application stricte lui semble injuste. Dans une seconde section de ce même chapitre, nous avons identifié les trois espaces qui justifient ces écarts à la norme. Premièrement, l'espace individuel renvoie à la relation de services propre à l'espace public. Dans cette relation, le travailleur s'engage dans un rapport proximal avec le bénéficiaire qui peut parfois venir défier l'universalité du droit. En effet, dans la proximité « s'encourage un rapport personnalisé au public et peu orienté vers son traitement en généralité. » (Breviglieri et al., 2003, p. 3) Or, le droit tend inévitablement à déconsidérer certains phénomènes singuliers de la relation proximale. C'est au prisme de la singularité du membre et l'universalité du droit que se justifie l'écart à la norme. Deuxièmement, l'espace délibératif formel invite à saisir la régulation autonome des conseillers à travers une argumentation générale qui prétend à une certaine validité au nom du bien commun. Concrètement, cette régulation résulte des réunions privées entre les équipes de conseillers et émane d'une délibération entre les acteurs concernés par la discussion. Dernièrement, l'espace intercalaire, en se positionnant à cheval entre le public et le privé, joue un rôle primordial dans la prise de décision. En effet, le projet des membres dépend fondamentalement des choix que prennent les conseillers.. En ce sens, décider implique des exigences capacitaires auxquelles le conseiller n'est pas toujours disposé à faire face. L'espace intercalaire constitue alors l'assurance de pouvoir s'engager dans les épreuves publiques du travail (propre à la relation de service) tout en gardant un pied dans le monde proximal et familier représenté par les collègues. (Breviglieri, 2007) En guise de conclusion de ce second chapitre, nous avons tenté de mettre en lumière les effets provoqués par les deux types d'écart en proposant de les articuler avec les espaces participatifs que nous venons de décrire.

Dans le troisième et dernier chapitre de notre enquête relative à la démocratisation de l'entreprise, nous avons rendu compte de l'ambivalence générée par les écarts aux prescriptions. Alors que, d'un côté, ils contribuent à fournir aux membres un service sur mesure, de l'autre, ils créent de la distance avec la direction

et exposent SMart à des sanctions judiciaires. Pour résoudre cette problématique, nous avons mobilisé le concept de capacité qui nous a permis de mettre en évidence le rôle essentiel joué par les espaces participatifs dans l'extension des libertés des conseillers. Afin d'éviter que ces libertés ne se traduisent par des écarts trop incertains pour l'avenir démocratique de SMart, nous avons suggéré l'instauration d'un dispositif institutionnel qui permet aux travailleurs de participer au *gouvernement* des moyens et des finalités de leur travail. (Ferrerias, 2012) Dans cette perspective, l'autonomie individuelle et collective est valorisée et la subordination tolérée dans la mesure où les conseillers suivent des règles sur lesquelles ils ont un pouvoir de décision. Cependant, avant cela, en vertu du principe d'égalité qui fonde nos démocraties, il nous a semblé essentiel d'égaliser, à tous les salariés de la structure (les permanents comme les membres) l'accessibilité aux droits politiques inhérents au modèle coopératif. Autrement dit, il convient de reconnaître les travailleurs permanents non pas comme des parties *prenantes* mais comme des parties *constituantes* de l'entreprise.

## Conclusion générale

En guise de conclusion générale, plutôt que de revenir sur les principaux résultats de l'analyse qui fut l'objet de la conclusion de la deuxième partie, nous apporterons des réponses concrètes aux deux questions ayant parcouru l'ensemble de ce mémoire : *comment démocratiser le salariat afin de faire du travail une expérience d'autonomie individuelle et collective ? En quoi la participation des travailleurs dans le pouvoir décisionnel de l'entreprise est primordiale dans une économie de services marquée par l'incertitude et la flexibilité ?* Ensuite, nous soulignerons les limites de la démarche de notre recherche et indiquerons quelques pistes pour prolonger la réflexion.

L'autonomie constitue le principe qui fonde la démocratie au travail. Aujourd'hui, parce que le droit du travail impose aux salariés de se subordonner à une autorité qui leur est étrangère, elle s'inscrit dans un cadre qui sape sa vocation émancipatrice. C'est le cas, notamment, des conseillers de SMart pour qui le passage en coopérative n'a pas permis de faire valoir leur autonomie collective : ils ne disposent d'aucun droit pour participer à la définition des normes qui guident leur travail. Ainsi, les *capacités d'action* de ces travailleurs permanents sont limitées par des procédures sur lesquelles ils n'ont aucun pouvoir d'influence. Leurs critiques à l'égard des moyens choisis par l'entreprise pour exercer leur métier se traduisent par des décisions qui sont prises à la marge des prescriptions formelles. Nous avons vu que ces transgressions concernent deux types de règles : soit les règles relatives à l'organisation interne de l'entreprise, soit les normes inhérentes au droit du travail. Justifiées à travers différents espaces de participation (individuel, délibératif formel et intercalaire), elles permettent à la fois de s'octroyer des marges de manœuvres qui ont le goût de l'autonomie mais également de fournir aux membres un service de qualité.

Nous sommes alors confrontés à des enjeux qui dépassent le cadre de la coopérative SMart. En effet, l'économie de services qui concerne la majorité des entreprises en Belgique (71% selon StatBel en 2019) tend à ce que les décisions prises par les travailleurs ne peuvent plus systématiquement se conformer à des procédures à appliquer. Le client qui occupe une place centrale dans l'entreprise

affiche des attentes de services propres à sa singularité. Il devient alors impossible pour les travailleurs de suivre à la lettre toutes les règles qui leur sont imposées par l'entreprise. En effet, elles se heurtent à la volonté d'ajuster le service aux spécificités du bénéficiaire.

Si les entreprises veulent pouvoir fournir à leurs clients un service de qualité et valoriser l'autonomie de leurs travailleurs, il est indispensable de sortir d'une vision managériale qui réserve au patronat le droit de *gouverner* l'entreprise. (Ferrerias, 2012) La proposition de démocratisation que nous formulons dans ce mémoire ne prétend pas abolir toute forme de division du travail mais suggère l'institution d'une autorité légitime aux yeux des gouvernés. Si la notion d'autonomie réclame le droit d'être gouverné par ses propres lois, elle n'exclut pas l'idée d'une certaine forme de hiérarchisation. Il s'agit plutôt de faire en sorte que les travailleurs puissent être au fondement du pouvoir qui s'exerce sur eux. En perspective de cet horizon, il faut envisager la démocratisation du salariat à travers l'instauration d'un dispositif qui offre aux travailleurs les possibilités d'intervenir dans les orientations politiques et stratégiques qui touchent au contenu de leur métier. De cette manière, l'autonomie est mise au premier plan et s'inscrit dans un cadre où l'autorité devient démocratique car légitime aux yeux des travailleurs.

Au-delà des limites inhérentes à la méthodologie, il convient de mettre en évidence les limites relatives au déroulement de notre recherche. Tout d'abord, notre analyse ne s'est fondée que sur les propos des conseillers et de la vision de SMart qu'ils ont accepté de me partager. Nous n'avons donc pas interrogé ni passé du temps avec tous les acteurs de l'entreprise, en l'occurrence les membres, la direction ainsi que les autres travailleurs permanents. Cette possibilité aurait pu apporter de la richesse à notre analyse, notamment dans le chapitre relatif au « management par objectifs. » Heureusement, d'autres travaux sociologiques existent et ont étudié SMart au-delà de ses conseillers<sup>41</sup>.

Ensuite, bien que chacun de nos entretiens exploratoires aient été menés auprès de conseillers issus d'antennes de SMart diversifiées, notre enquête ethnographique,

---

<sup>41</sup> Voir notamment le rapport réalisé sur les pratiques et l'organisation du travail démocratique chez Smart (Charles et al., 2018)

alors qu'elle constitue la source principale des résultats de la présente recherche, n'a eu lieu que sur le site de Bruxelles qui est composé de cinq équipes de huit conseillers. Il serait, à cet égard, intéressant de porter un regard sur les dynamiques d'actions collectives que nous avons étudiées dans des équipes de conseillers plus restreintes comme par exemple le groupe Hainaut qui est divisé en trois antennes de trois conseillers (Mons, Charleroi, Tournai).

Par ailleurs, en terme de contenu, nous ne sommes pas entrés en profondeur dans l'articulation entre les types d'écarts et les espaces participatifs. De par son caractère exploratoire, notre démarche nous a conduit à mettre davantage l'accent sur la compréhension des types d'écarts aux normes et des espaces dans lesquels ils ont lieu que sur l'articulation entre les deux. Or, bien que nous avons tenté de saisir les effets que provoquent cette confrontation (voir le point 2.3 de la deuxième partie), il nous semble que cette dimension reste largement à explorer. Il serait pertinent dans le cadre de travaux ultérieurs d'interroger le rôle joué par les quatre postures adoptées par les conseillers lorsqu'ils s'écartent de la norme (désintérêt – résistance et interprétation – conciliation) au regard des effets provoqués dans les espaces participatifs.

Enfin, notre enquête ethnographique s'est déroulée dans une période qui suit les restrictions liées à la pandémie du Covid-19. Depuis, le télétravail s'est institutionnalisé chez SMart ce qui offre au conseiller la possibilité de travailler depuis son domicile selon certaines conditions déterminées par la « charte commune ». Force est de constater que, dans ce contexte où les équipes de conseillers sont rarement au complet, certains jours de la semaine étaient moins propices à l'observation des formes de coopération informelle. Néanmoins, questionner les effets provoqués par cette mise à distance optionnelle sur la prise de décisions et sur les dynamiques participatives semble être une piste de réflexion future intéressante. Plus particulièrement, il serait pertinent de saisir comment sont gérés collectivement les écarts aux normes depuis la plateforme numérique Teams encore aujourd'hui utilisée par les conseillers pour communiquer. Si le travail à domicile a constitué une alternative salvatrice durant la crise sanitaire, il soulève dans le contexte actuel des enjeux en termes de coopération et de coordination qui méritent d'être explorés.

## Bibliographie

- Arborio, A.-M., & Fournier, P. (2021). *L'observation directe* (Armand Colin).
- Berger, M. (2012). Mettre les pieds dans une discussion publique. La théorie goffmanienne de la position énonciative appliquée aux assemblées de démocratie participative. In *Erving Goffman et l'ordre de l'interaction* (PUF, p. 391-426).
- Bianquis, G. (2016). *Le chauffeur Uber, entrepreneur précaire ?*
- Boyer, R. (1987). *La flexibilité du travail en Europe* (La découverte).
- Breviglieri, M. (2007a). L'arc expérientiel de l'adolescence : Esquive, combine, embrouille, carapace et étincelle... *Education et Sociétés*, 19(1), 99-113.
- Breviglieri, M. (2007b). Ouvrir le monde en personne. Une anthropologie des adolescences. In *Adolescences méditerranéennes. L'espace public à petits pas*. (L'Harmattan).
- Breviglieri, M., Pattaroni, L., & Stavo-Debaugé, J. (2003). Quelques effets de l'idée de proximité sur la conduite et le devenir du travail social. *Revue suisse de sociologie*, 29, 141-157.
- Breviglieri, M., & Stavo-Debaugé, J. (2006). Sous les conventions. Accompagnement social à l'insertion : Entre sollicitude et sollicitation. In *L'économie des conventions, méthodes et résultats* (La Découverte).
- Castoriadis, C. (2019). Quelle démocratie pour l'autonomie et le bien-vivre ? *EcoRev'*, 1(47).
- Cefaï, D., Carrel, M., Talpin, J., Eliasoph, N., & Lichterman, P. (2012). Ethnographies de la participation. *De Boeck Supérieur*, 3(4), 7-48.
- Chapoutot, J. (2020). *Libre d'obéir. Le management du nazisme à aujourd'hui*. (Gallimard).
- Charles, J. (2012a). *Les conditions de la participation, marqueurs de la vulnérabilité du participant*. CESEP.
- Charles, J. (2012b). *Une participation éprouvante. Enquête sur l'autogestion, le management participatif, la participation citoyenne et l'empowerment*. [Thèse pour le doctorat de sociologie]. Université Catholique de Louvain.
- Charles, J. (2019). Anticiper la vague de coop washing qui vient. *Association la Revue nouvelle*, 4(4), 48-52.
- Davezies, P. (1993). Eléments de psychodynamique du travail. *Education Permanente*, 116, 33-46.

- De Munck, J. (2006). 15. Vers un nouveau paradigme du droit. In *L'économie des conventions, méthodes et résultats* (La Découverte).
- De Munck, J. (2008). Qu'est-ce qu'une capacité ? In *La liberté au prisme des capacités. Amartya Sen au-delà du libéralisme* (Éditions de l'École des hautes études en sciences sociales, p. 21 -49).
- De Munck, J., Ferreras, I., & Wernerus, S. (2010). Capacité à délibérer et restructuration industrielle. La restructuration de l'usine VW-Audi de Forest-Bruxelles 2006-2007. *Working Paper CriDIS, 19*.
- De Munck, J., & Zimmermann, B. (2008). *La liberté au prisme des capacités. Amartya Sen au-delà du libéralisme*. (Éditions de l'Ecole des Hautes Etudes en Sciences Sociales).
- de Nanteuil, M. (2016). *Rendre justice au travail. Ethique et politique dans les organisations* (PUF).
- Dupeyrix, A. (2009). *Comprendre Habermas* (Armand Colin).
- Emerson, R. M., Fretz, R. I., & Shaw, L. L. (1995). *Writing ethnographic fieldnotes. Second Edition*. University of Chicago Press.
- Ferreras, I. (2007). *Critique politique du travail. Travailler à l'heure de la société des services* (Les Presses de Science PO).
- Ferreras, I. (2008). De la dimension collective de la liberté individuelle. L'exemple des salariés à l'heure de l'économie des services. In *La liberté au prisme des capacités. Amartya Sen au-delà du libéralisme* (p. 281 -296). Editions de l'Ecole des hautes études en sciences sociales.
- Ferreras, I. (2012). *Gouverner le capitalisme* (PUF).
- Ferreras, I., Battilana, J., & Méda, D. (2020). *Le Manifeste du travail. Démocratiser. Démarchandiser. Dépolluer* (Seuil).
- Friedman, G. (1956). *Le travail en miettes* (Gallimard).
- Gadrey, J. (1994). Les relations de service et l'analyse du travail des agents. *Sociologie du travail*, 381 -389.
- Garneau, S. (2012). Chapitre six. Du terrain proche « en pointillé » à l'immersion sur le terrain lointain : Jeux de rôle du chercheur et effets de connaissance dans l'enquête multisituée. In *Sociologies et cosmopolitisme méthodologique* (Presses universitaires du Midi, p. 137 -154).
- Geertz, C. (1998). *La description dense* (Enquête).
- Habermas, J. (1968). *Connaissance et intérêt* (Gallimard).
- Habermas, J. (1988). *L'espace public. Archéologie de la publicité comme dimension constitutive de la société bourgeoise* (Payot).

- Harold, G. (1967). *Studies in ethnomethodology* (Prentice Hall; Englewood Cliffs).
- Kaufmann, J.-C. (1996). *L'entretien compréhensif* (Armand Colin).
- Latour, B. (2013). *Changer de société, refaire de la sociologie* (La Découverte).
- Le Texier, T. (2018). *Le management est-il anti-démocratique ?*
- Le Texier, T. (2022). *Le maniement des hommes. Essai sur la rationalité managériale*. (La Découverte).
- Leca, B., & Plé, L. (2013). Une épistémologie à hauteur d'Homme : L'anthropologie interprétative de Clifford Geertz et son apport potentiel à la recherche francophone en management. *Management prospective Ed.*, 2(60), 35-52.
- Linhart, D. (2015). *La comédie humaine du travail. De la déshumanisation taylorienne à la sur-humanisation managériale*. (Eres).
- Linhart, D. (2021). *L'instouable subordination des salariés* (Eres).
- Linhart, R. (1978). *L'Etabli* (Editions de Minuit).
- Marx, K. (1872). *Le Capital. Critique de l'économie politique*.
- Marx, K. (1972). *Manuscrits de 1844* (Editions sociales).
- Méda, D. (1995). *Le travail, une valeur en voie de disparition* (Alto-Aubier).
- Méda, D. (2010). *Travail, la Révolution nécessaire*. (Editions de l'Aube).
- Méda, D. (2018). *Le travail* (Presses Universitaires de France).
- Nussbaum, M. (2003). Capabilities as fundamental entitlements : Sen and social justice. *Feminist Economics*, 33-59.
- Ohno, T. (1989). *L'esprit Toyota*.
- Périlleux, T. (2005). Le déni de l'évaluation. *Travailler*, 1(13), 113-134.
- Piketty, T. (2015). *L'économie des inégalités* (La Découverte).
- Reynaud, J.-D. (1988). Les régulations dans les organisations : Régulation de contrôle et régulation autonome. *Revue française de sociologie*, 29(1).
- Reynaud, J.-D. (1997). *Les règles du jeu—L'action collective et la régulation sociale*. (Armand Colin).
- Reynaud, J.-D. (2003). Réflexion 1. Régulation de contrôle, régulation autonome, régulation conjointe. In *La théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud* (p. 103-113).
- Sen, A. (2000). *Repenser l'inégalité* (Seuil).

Soulet, M.-H. (2003). Penser l'action en contexte d'incertitude : Une alternative à la théorisation des pratiques professionnelles ? *Une pragmatique de la théorie*, 16(2).

Stavo-Debaugue, J. (2009). *Venir à la communauté. Une sociologie de l'hospitalité et de l'appartenance*. Ecoles des Hautes Etudes en Sciences Sociales.

Stavo-Debaugue, J. (2010). Dé-figurer la communauté ? Hantises et impasses de la pensée (politique) de Jean-Luc Nancy. In *Qu'est-ce qu'un collectif? Du commun à la politique* (Ecole des hautes études en sciences sociales).

Taylor, F. W. (1957). *La direction scientifique des entreprises*. Dunod.

Thévenot, L. (1995). L'action en plan. *Sociologie du travail*, 37(3), 411-433.

Thévenot, L. (2006). *L'action au pluriel. Sociologie des régimes d'engagement* (La Découverte).

Thévenot, L., & Boltanski, L. (1999). *De la justification : Les économies de grandeurs* (Gallimard).

Theviot, A. (2021). Confinement et entretien à distance : Quels enjeux méthodologiques. *Explorer les méthodes en ligne pour des terrains hors ligne*, 129.

Weber, M. (1922). *Economie et société* (Plon).

Wright, E. O. (2017). *Utopies Réelles* (La Découverte).

Zimmermann, B. (2014). *Ce que travailler veut dire* (Economica).





## Résumé

Dans ce mémoire, nous nous intéressons, à partir du cas d'une coopérative de travailleurs, à l'expérience de travail des salariés, au regard de la question de l'autonomie et de son opposé dialectique, la subordination. En effet, il apparaît paradoxal que ce principe émancipateur et démocratique qu'est l'autonomie collective se fonde sur une injonction à la subordination contenue dans le droit du travail. A ce carrefour entre autonomie et subordination, nous enquêtons, par le biais de l'ethnographie, sur les stratégies mobilisées par les travailleurs pour prendre des décisions face aux normes qui leur sont prescrites et aux incertitudes liées à l'économie de services. Cela nous conduit à mettre en lumière l'incapacité en droits pour les salariés de peser sur les finalités qui gouvernent leur travail. A partir de ce constat, nous proposons un équilibre de pouvoir dans le processus décisionnel de l'entreprise qui vise d'une part, à répondre plus efficacement aux demandes singulières du client et, d'autre part, à faire valoir la démocratie au travail.

Mots clés : travail, démocratie, entreprise, autonomie, subordination.