



HAL
open science

La démocratie en entreprise : construire la décision collective, le cas de 3 PME dans le secteur économique des services

Distler Frédéric

► To cite this version:

Distler Frédéric. La démocratie en entreprise : construire la décision collective, le cas de 3 PME dans le secteur économique des services. *Revue de Management et de Stratégie - RMS*, 2021, 24 p. hal-03521192

HAL Id: hal-03521192

<https://hal.univ-lorraine.fr/hal-03521192v1>

Submitted on 11 Jan 2022

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

La démocratie en entreprise : construire la décision collective

Le cas de trois petites et moyennes entreprises dans le secteur économique des services

DISTLER Frédéric

Maître de conférences associé, IAE de Metz, Laboratoire CEREFIGE – Université de Lorraine

Résumé :

L'entreprise serait-elle un îlot au sein d'une société politique qui se veut être démocratique et dans laquelle les principes de liberté, d'égalité et de fraternité seraient suspendus au nom de la raison économique et de la subordination contractuelle au détenteur de l'autorité légitime ? Nous observons que quelque soit les formes de management mise en œuvre, l'individu dans le collectif tend à exprimer son point de vue de multiples manières et souvent le collectif d'appartenance agit de même. Aussi c'est par les formes de résistances, d'opposition, de passivité, contestations... que se loge la possibilité d'expression et de contribution à la décision. C'est ainsi à partir des dynamiques d'opposition que nous avons souhaité aborder les conditions de possibilité de la démocratie en entreprise. Gérer l'opposition, la contradiction, c'est apporter de la richesse et de la diversité dans le processus de décision managérial. C'est à une généalogie de la production de la décision collective que cette recherche s'attelle à partir de l'étude de trois cas d'entreprise du secteur tertiaire.

Mots clés :

Démocratie, opposition, pouvoir, participation, décision,

Abstract :

Would the enterprise be an island within a political society that wants to be democratic and in which the principles of liberty, equality and fraternity are suspended in the name of economic reason and contractual subordination to the holder of the legitimate authority? We observe that regardless of the forms of management implemented, the individual in the collective tends to express his point of view in many ways and often the group of belonging acts in the same way. Also it is by the forms of resistance, opposition, passivity, disputes ... that lodge the possibility of expression and contribution to the decision. It is thus from opposition dynamics that we wanted to address the conditions for the possibility of corporate democracy. To manage the opposition, the contradiction, is to bring richness and diversity in the process of managerial decision. It is to a genealogy of the production of the collective decision that this research is based on the study of three business cases of the tertiary sector.

Keywords :

Democracy, opposition, power, participation, decision,

Distler F., 2021, La démocratie en entreprise : construire la décision collective : le cas de trois petites et moyennes entreprises dans le secteur économique des services, *Revue Internationale de Management et de Stratégie*, <http://www.revue-rms.fr/>.

En Europe et aux Etats-Unis, depuis deux siècles, « *l'écrasante majorité des entreprises sont des îlots d'autocratie au milieu de sociétés valorisant l'autonomie, les droits humains, la liberté d'expression et l'épanouissement personnel* », observent Brière et Le Texier (2018). Or, depuis quelques années, un certain nombre de concepts dans le monde du travail ont fait leur apparition : autoentrepreneuriat, bien-être au travail, organisations agiles, entreprises libérées... aussi, derrière ces expressions fourre-tout, de nouvelles formes d'entreprise semblent se dessiner, plus horizontales, plus souples, plus innovantes et à l'écoute de leurs clients selon Godelier (2006). Pour autant, les éléments tels que la structure, la forme, le mode de management, le marché, la taille... induisent-ils des modes démocratiques ? y-a-t-il des liens de causalité entre ces éléments et la possibilité une culture démocratique dans l'entreprise ? Nos investigations nous conduisent à induire que la démocratie en entreprise est vécue par les acteurs d'une manière plurielle.

Chacun a sa façon de vivre et définir ce concept au regard d'un certain nombre de paramètres. Elle est ou n'est pas selon certains ou certaines. Elle est par conséquent une réalité protéiforme pour celui ou celle qui l'éprouve au quotidien. Todd (2010). Elle est un concept, une idée, une volonté, un projet, une histoire, pour ceux et celles qui la pratique sans toutefois mettre des mots ou des significations sur leurs comportements en entreprise, Touraine (1994). En effet, nos entretiens sur les terrains nous conduisent à formuler une conjecture : la démocratie en entreprise n'est possible qu'à la condition que les dirigeants autorisent des formes de contrôles, surveillances, empêchements des décisions prises par les dirigeants, décideurs, managers, actionnaires... qui vont à l'encontre des intérêts de l'entreprise et donc des salariés eux-mêmes.

Dans une première partie nous mettons en tension la notion d'entreprise et de démocratie et tenterons d'apporter des éléments de réponses à la possibilité dialectique de la démocratie en entreprise, dans une deuxième partie nous soutenons l'idée que la démocratie en entreprise n'est viable et « praticable » qu'à la condition qu'un certain nombre de « forces » viennent contrôler, surveiller, défendre, empêcher, en cela nous mobilisons les travaux de Rosanvallon (2006) sur la notion de contre-démocratie, Le concept mobilisé par Rosanvallon est trompeur car, pour l'auteur, « *cette contre-démocratie n'est pas le contraire de la démocratie ; c'est plutôt la forme de démocratie qui contrarie l'autre, la démocratie des pouvoirs indirects disséminés dans le corps social, la démocratie de la défiance organisée face à la démocratie de la légitimité électorale* ». Il s'emploie donc à dégager les différentes formes de cette contre-

Distler F., 2021, La démocratie en entreprise : construire la décision collective : le cas de trois petites et moyennes entreprises dans le secteur économique des services, *Revue Internationale de Management et de Stratégie*, <http://www.revue-rms.fr/>.

démocratie tout en analysant sa genèse. Elle recouvre trois dimensions : les pouvoirs de surveillance, qui ont pour but de contrôler les représentants et les contraindre à respecter leurs engagements ; les pouvoirs de sanction et d'empêchement, qui visent à obliger les gouvernants à renoncer à certains projets, la souveraineté populaire se manifestant alors par le rejet ou le refus ; et enfin la montée en puissance du peuple-juge et de la judiciarisation du politique. Retrouve-t-on ces types de contre-pouvoir en entreprise ? Nous tenterons de répondre en conclusion à la question de savoir si « la » démocratie est une réalité éprouvée par les salariés au quotidien ou si elle n'est qu'un espoir de justice.

Titre 1. Vers une dialectique entreprise/démocratie

Le champ des travaux sur l'entreprise est vaste, aussi nous ne souhaitons pas aborder exhaustivement la pluralité des définitions de l'entreprise. Nous retenons ici deux définitions qui nous apparaissent significatif ce que l'on entend couramment par entreprise.

Par essence l'entreprise est le lieu de la subordination contractuelle à son employeur. Selon Thuderoz (1997 P.4) « *l'entreprise est simultanément un lieu de production, une organisation et une institution. Elle est le lieu de la coopération, de la production, et de la création de règles, de façons de faire, d'échanges avec la société, elle inscrit son activité sur un marché...* ».

Pour Perroux, (1965 P.139) « *l'entreprise est un ensemble stable et organisé d'éléments et de relations, formé en vue d'accomplir l'œuvre de production* ». Perroux (1965 P.139) rend compte de la double nature de l'entreprise : « *elle impose mais elle libère ; elle discipline, mais elle suscite et abrite des conflits ; elle contraint mais socialise les individus...* ».

Comme indiqué plus haut, ces définitions n'épuisent pas les multiples registres définitionnels mais ont le mérite selon nous d'approcher l'essence de ce que l'on nomme entreprise.

Titre 1.1 Entreprises ou entreprises ?

Thuderoz (1997, P.27) souligne la diversité des entreprises. L'entreprise est majoritairement une « très petite entreprise » (TPE), 92% emploient moins de 10 salariés. Elles représentent 29% de l'emploi en Europe pratiquement autant que les entreprises de plus de 100 salariés

Distler F., 2021, La démocratie en entreprise : construire la décision collective : le cas de trois petites et moyennes entreprises dans le secteur économique des services, *Revue Internationale de Management et de Stratégie*, <http://www.revue-rms.fr/>.

(30%). Sur les 3 449 000 entreprises françaises recensées par l'INSEE eu 1^{er} janvier 1995, 60% n'employaient aucun salarié et seulement 6% plus de 10 salariés. Aussi, en France, l'entreprise est avant tout la petite boutique, l'artisan, le petit commerce, l'autoentreprise. Seules 3 100 entreprises, 0,1% regroupent chacune plus de 500 salariés. Or, les travaux scientifiques relatifs aux diverses problématiques générées par les entreprises se polarisent sur les « grandes » entreprises. En effet, celles-ci se prêtent mieux à ce que qu'il est convenu de définir comme étant démocratiques car elles disposent de représentants du personnel, de syndicats, par conséquent de délégués syndicaux, d'un comité d'entreprise, d'un comité d'hygiène et de sécurité, en bref d'un certain nombre de structures exigées par la loi pour permettre aux salariés d'être représentés dans les instances de décision et de participer effectivement aux décisions stratégiques et managériales, Laroche (2009). Car en effet, selon Laroche, 2009 (P.126) « *les grands bastions ouvriers de l'industrie laissent place à des entreprises de petites tailles ou les structures hiérarchiques cèdent progressivement le terrain à des rapports sociaux moins rigides* ».

Cette mutation se traduit selon Lallement (2008) par un effacement de la structure hiérarchique au profit d'organisations en réseau, par la polyvalence et la multifonctionnalité des salariés, par l'évaluation individuelle des compétences, par un management fondé sur les objectifs individuels. Cette évolution des structures sociales en entreprise a fait volé en éclat l'idée de collectif pour laisser place à l'individuation de la performance. Le salarié se retrouve ainsi seul face à un management qui définit des normes d'être et de production au travail. Cette évolution structurelle a eu pour conséquence une désyndicalisation massive depuis les années 1960, qui touche essentiellement les plus jeunes d'entre les salariés, cadres compris, Andolfatto&Labée (2007).

Nous axons ici notre étude sur la problématique de la démocratie en entreprise et ses traductions dans les (PME) petites et moyennes entreprises. Peut-on parler de démocratie dans les PME ? si oui, comment se traduit-elle ? quelle forme prend-elle ? qu'est-ce qui l'autorise ? Comme indiqué plus haut, notre postulat consiste à dire que la démocratie n'est concevable et « praticable » dès lors qu'existe une possibilité de « contre-pouvoir » formel ou informel dans l'entreprise. Rosanvallon (2014).

Avant d'analyser les pratiques situées dans l'entreprise à partir de l'analyse de huit entretiens approfondis avec des dirigeants et salariés émanant de trois PME ; une agence immobilière

Distler F., 2021, La démocratie en entreprise : construire la décision collective : le cas de trois petites et moyennes entreprises dans le secteur économique des services, *Revue Internationale de Management et de Stratégie*, <http://www.revue-rms.fr/>.

comportant 8 salariés et le dirigeant-proprétaire, un promoteur immobilier comportant seize salariés et un syndic de copropriété, comportant 11 salariés dont le propriétaire -gérant, nous aborderons dans ce cadre la notion de démocratie et tenterons de la situer dans le champ socio-économique des entreprises en générale et des PME en particulier. En effet, le concept de démocratie a une longue histoire et est charrié de sens plurivoque.

Ce concept appelle ainsi une définition précise au regard de notre perspective, ici, la démocratie est la résultante de décision commune, formelle et informelle au sujet de problématiques qui concernent la stratégie, les investissements, l'emploi, en somme, le management en général. Nous postulons que la décision est le résultat collectif des multiples échanges, concertations, consultations, participations et actions de l'ensemble des salariés, des partie-prenantes et du management. C'est ce que nous allons tenter ici de démontrer. Pour nous résumer, nous fondons notre recherche sur la base de deux postulats évoqués plus haut, le premier consiste à soutenir l'idée que la démocratie n'est concevable et « praticable » dès lors qu'existe une possibilité de « contre-pouvoir » formel ou informel dans l'entreprise. Rosanvallon (2014), le deuxième, que la décision est le résultat collectif des multiples échanges, concertations, consultations, participations et actions formelles et informelles de l'ensemble des salariés, des partie-prenantes et du management.

Titre 1.2 La démocratie, une notion aux sens multiples.

L'étymologie du concept de démocratie sous son apparente simplicité cache mal sa redoutable complexité sémantique, politique et historique. En effet, selon Graeber 2014 (P. 19) « *le terme de démocratie a signifié bien des choses différentes au cours de son histoire* » Il désignait à l'origine à époque de la Grèce antique, « *un système de type égalitaire dans lequel les citoyens d'une communauté politique au sein d'une assemblée rendaient les décisions.* » Graeber 2014, (P.20). Or, selon l'auteur, l'histoire nous enseigne que ce concept était plutôt référé aux désordres, émeutes, lynchages, à la violence de certains, aussi ce terme avait alors la même signification que celle d'anarchie telle que nous l'entendons aujourd'hui. Ce n'est qu'au cours du dix-huitième siècles en Europe occidentale sous l'impulsion des philosophes des lumières qu'il a été identifié à la notion de représentation des citoyens par d'autres citoyens qui sont appelés à gérer les affaires publiques au nom et au profit de la collectivité sociale, Rancière (2005). Selon Rancière (2005), il n'existera aucune essence de la démocratie qu'il s'agirait de

Distler F., 2021, La démocratie en entreprise : construire la décision collective : le cas de trois petites et moyennes entreprises dans le secteur économique des services, *Revue Internationale de Management et de Stratégie*, <http://www.revue-rms.fr/>.

découvrir, mais l'idée fondamentale que les affaires publiques, préoccupation de quelques-uns (oligarchie), se retrouvent être l'affaire de tous, (démocratie). Car en effet, l'étymologie du terme, *démos*, le peuple, *et cratos*, le pouvoir, mais aussi la violence, pose en principe le pouvoir de tous pour tous. Le pouvoir de décider, d'agir, de réagir...dans les limites fixées par la loi, incarnation de la volonté générale. Rousseau (2011).

Nous n'entrerons pas ici dans les subtilités des analyses léguées par les historiens et les philosophes du politique sur les multiples et complexes déclinaisons de la démocratie et ses configurations dans les régimes politiques et constitutionnels des Etats d'Europe occidentales, car tel n'est pas notre propos, mais nous aborderons les diverses déclinaisons de la démocratie et ses tentatives au sein des entreprises dans ses aspects managériaux et dans ses modalités de gouvernance.

Aussi, fort de ces analyses des formes de démocratie en entreprise, retrouve-t-on, dans le champ des très petites entreprises ces typologies, des éléments épars et composites de ces structures formant la complexité des liens socio-professionnels au quotidien ? Ou a-t-on affaire à d'autres formes de structures interactionnelles qui forment la trame de la vie en entreprise et qui conduit à des formes de pouvoirs et prises de décision ?

C'est à ces questions que nous allons maintenant tenter de répondre à partir de l'analyse de trois cas de TPE dans le champ du secteur de l'immobilier. Ce secteur est pour nous notre terrain de recherche quotidien. Nous intervenons dans la formation et l'intervention auprès des acteurs de l'immobilier, aussi il nous a été aisé de mobiliser des éléments empiriques pour répondre aux questions ci-dessus et notamment à la problématique générale énoncée comme titre de cette recherche et réflexions.

Titre 1.3 Peut-on parler de démocratie dans les très petites entreprises ?

Les très petites entreprises sont essentiellement des lieux d'ajustement mutuel, Mintzberg (2004). L'auteur entend donner à cette définition les sens suivants : des mécanismes de coordination, répartition des tâches, de décisions qui s'ajustent au gré du fonctionnement quotidien, ordinaire et extraordinaire de l'entreprise. En claire, il est question de coordination et d'échanges entre les acteurs de l'entreprise sans structurations formelles préalables. Le concept d'ajustement mutuel est de l'ordre de l'informel et forme la trame des relations en

Distler F., 2021, La démocratie en entreprise : construire la décision collective : le cas de trois petites et moyennes entreprises dans le secteur économique des services, *Revue Internationale de Management et de Stratégie*, <http://www.revue-rms.fr/>.

entreprise. Nous articulons ce concept à celui de zone d'incertitude élaboré par Crozier&Friedberg (1977).

Ces auteurs ont redéfini la notion de pouvoir. Le pouvoir n'est pas une substance que détiendrait un supérieur sur son subordonné, mais est une ressource qui permet de négocier des avantages, une position, un point de vu, de laquelle découle le pouvoir de l'un sur l'autre. Dans ce cadre un/une salarié a du pouvoir des lors qu'il/elle est en capacité de négocier. Plus la zone d'incertitude est grande, plus important est le pouvoir sur... Pour Crozier&Friedberg (1977) le pouvoir émane du contrôle d'une ressource fondamentale telles que (la maîtrise d'une information particulière, la possession d'un savoir spécifique, la connaissance des liens extérieurs...) en bref maîtriser une zone d'incertitude veut également signifier rendre son comportement incertain, aléatoire, pour l'interlocuteur. Les auteurs ne séparent pas cette modalité d'action de la volonté de l'acteur.

Cette volonté-action est qualifiée de stratégique au sens où chaque salarié met en œuvre une stratégie d'action pour conserver, obtenir ou augmenter ses zones d'incertitudes, donc son pouvoir au sein de l'entreprise. Le salarié est qualifié ici d'acteur-stratégique. Il est rationnel car il met en œuvre des moyens pour viser certaines fins, mais sa rationalité est limitée par ses capacités cognitives propres et le contexte organisationnel. L'acteur ne peut traiter et comprendre toutes les informations pour prendre une décision optimale, sa décision est par conséquent fondée sur des préférences personnelles et des expériences passées. Simon (1959).

Titre 2.1 Un positionnement épistémologique compréhensif articulé à une méthodologie de l'étude de cas

Le positionnement adopté est ici clairement interprétativiste, à savoir, comprendre les motivations des acteurs et les resituer dans leur contexte d'énonciation temporel et significatif. Il s'agit d'adopter une attitude compréhensive et empathique afin d'appréhender le sens que les acteurs donnent à leur comportement (Weber, 1995). Nous avons croisé, dans le but d'optimiser la validité de notre recherche, plusieurs sources d'information (écrites et orales), les informations écrites émanent d'une revue de la littérature relative à la notion de démocratie en entreprise. Nous avons fait douze entretiens avec des salariés, directeurs-proprétaires et cadres. Nous avons étudié la documentation interne à l'entreprise et les divers processus d'ajustement

Distler F., 2021, La démocratie en entreprise : construire la décision collective : le cas de trois petites et moyennes entreprises dans le secteur économique des services, *Revue Internationale de Management et de Stratégie*, <http://www.revue-rms.fr/>.

mutuel, tels qu'énoncé par les acteurs. Nous avons ensuite confronté les données recueillies pour les analyser. Ce croisement des données articulé à la mobilisation du cadre théorique relatif aux concepts de zone d'incertitude, d'ajustement mutuel et d'acteur stratégique et ses divers indicateurs de contexte nous conduit à « comprendre » les raisons et les multiples facettes du déploiement des comportements stratégiques en situation d'interaction.

Hamel (1997) montre que l'étude de cas consiste à rapporter un événement à son contexte et à le considérer sous cet aspect pour voir comment il s'y manifeste et s'y développe. En d'autres termes, il s'agit, de « *saisir comment un contexte donne acte à l'événement que l'on veut aborder* » (p. 10). Le choix de l'étude de cas comme processus d'analyse a plusieurs raisons. Elle permet la mise en œuvre d'une stratégie de recherche qui polarise son attention sur l'analyse des processus de décision et sur l'élaboration de dispositifs, pour notre cas, d'accords, d'entente, de désaccords... Cette technique d'analyse favorise la construction de modèle théorique à partir de la description et de la mise en perspective des dynamiques à l'œuvre (Hlady-Rispal, 2000). Elle a comme visée méthodologique de comprendre les logiques d'action dans la construction du projet se faisant. Il s'agit d'observer et analyser les mécanismes de construction d'accords et désaccords, et les représentations et les raisons qui conduisent les acteurs d'agir comme ils le font dans des contextes définis. L'étude de cas se veut descriptive et offre ainsi prise à l'attention et l'analyse à partir de phénomènes microsociaux révélateurs de problématiques sociales plus large. Elle est par essence inductive et située, à savoir qu'elle permet de déduire et d'induire un certain nombre de processus interalliés qui ne sont pas *a priori* visibles et compréhensibles à l'observation *in situ* Mucchielli & Paillé (2016).

Titre 2.1.1 Etudes de cas et inférences : le contenu des décisions est le résultat d'échanges collectifs

Nos trente-trois études de cas nous enseignent que les contenus des décisions prises relatives au management (stratégie, emploi, investissement, sanction, clients, fournisseurs...) sont le fruit d'une multiplicité d'échanges, d'interaction, de réflexions, de tensions, d'accords, désaccords autour d'enjeux qui engagent l'entreprise, le dirigeant et la communauté de travail et ce quel que soit le type de management mis en œuvre.

Nous avons repéré trois modes de management au sein des trente-trois entreprises objet de l'étude. Nos entretiens nous conduisent à constater l'enchevêtrement des styles en fonction des moments, des contextes et des enjeux liés aux décisions à prendre. Nous mobilisons la typologie élaborée par Lewin (1978) pour les qualifier et ainsi leur attribuer un sens précis. Lewin distingue trois styles de management qui contribuent à générer au sein du collectif un état d'esprit propre à l'entreprise et influe ainsi sur la productivité, l'innovation et la confiance du manager envers les salariés et inversement, il s'agit du mode de management autoritaire, démocratique et laisser-faire. Le style de management autoritaire est caractérisé par la prééminence du manager qui décide seul sans consultation préalable. La décision doit être mise en œuvre. Les salariés sont alors objets de contrôles et surveillances et engagent leur responsabilité lorsque les décisions sont inappliquées ou mal appliquées. Le style de management démocratique est fondé sur la croyance du manager en la capacité des salariés à se responsabiliser et s'autonomiser dans l'accomplissement de leurs tâches. Le manager met en place un système d'encouragement des salariés à participer à la définition des objectifs et des moyens pour les atteindre. Le manager décide mais sa décision fait l'approbation du collectif car elle en émane également. Le style de management basé sur le laisser-faire est caractérisé par un désengagement du management en termes de prise de décision. C'est aux salariés de juger de la décision à prendre au regard des circonstances et des contextes. Le salarié juge ainsi l'opportunité de faire ou ne pas faire, il engage ainsi sa responsabilité individuelle. Ce management implique un effacement du collectif au profit de l'individu.

Les entretiens nous informent que les styles de management sont « mêlés », c'est-à-dire qu'il n'y a pas dans la pratique managériale quotidienne des entreprises objet de l'étude des types « purs » comme indiqué plus haut mais des formes hybrides et poreuses. C'est-à-dire que coexistent souvent un management démocratique traversé de périodes autoritaires et de laisser-faire. Nous nommons ce style de management d'hybride au sens où des traits prédominent en fonction des enjeux, contextes et projets. Ce management dit hybride n'empêche pas pour autant une co-construction de la décision, à savoir que les décisions charrient des échanges et points de vue préalable à leur application. Elles ne sont au final que la résultante d'échanges, d'interactions, de tensions, de négociations, d'arrangements qui conduisent à construire la décision. En clair la décision est le fruit d'un processus formel et informel d'échanges entre les acteurs de l'entreprise. Elle est par conséquent collective alors même qu'elle est prise par le

Distler F., 2021, La démocratie en entreprise : construire la décision collective : le cas de trois petites et moyennes entreprises dans le secteur économique des services, *Revue Internationale de Management et de Stratégie*, <http://www.revue-rms.fr/>.

directeur, le responsable, le « chef », le propriétaire...Simon&Joffre (1997). Pour autant, la décision au contenu collectif est-elle révélatrice d'une démocratie qui se fait « chemin faisant » ? une démocratie informelle inhérente à tout collectif quel que soit la nature du management mis en œuvre ? c'est à ces questions que nous allons répondre à travers l'illustration de trois cas d'entreprise du secteur tertiaire.

Titre 3. Présentation d'un échantillon de trois cas d'entreprise TPE/PME du secteur tertiaire qui synthétise les trente-trois cas enquêtés.

1. Le cas de l'agence Immoplus,, une structuration sociale démocratique

Située dans une zone de Chalandise attractive, l'agence fait de la transaction immobilière, de la gestion locative, des diagnostics éco énergétiques, des évaluations de biens et prodigue des conseils en immobilier. Elle est composée de trois négociateurs, de deux gestionnaires locatifs, d'un transactionnaire, une secrétaire-comptable et du gérant-propriétaire de l'agence lui-même transactionnaire et conseiller en immobilier. Le management est démocratique, c'est-à-dire que lors de la réunion hebdomadaire, les salariés donnent leurs avis sur tous les sujets qui touchent aux multiples questions qui intéressent l'entreprise, de la stratégie en passant par les investissements à effectuer, les clients à gérer, les biens à expertiser... les personnels sont partie-prenante des décisions. Le gérant délègue ses prérogatives à ses collaborateurs salariés afin qu'ils soient à mêmes de juger de l'opportunité d'engager l'entreprise. Chacun se contrôle, s'interpelle et demande des « comptes » afin d'être informé des décisions engagées quand elles n'ont pas été discuté en réunion. Dans ce cadre chacun participe aux décisions et dispose des moyens de contrôle et surveillance pour accéder à celles qui n'auraient pas fait l'objet d'échange collectif et concerté. En effet, le management est fondé sur la confiance et table sur les compétences des salariés. Le gérant indiquait en substance « *je fais confiance à mes collaborateurs, ils sont experts dans leur domaine, quand il y a un problème on en parle ensemble* ».

2. Le cas de Promotech, laisser-faire les collaborateurs

L'entreprise de promotion immobilière consiste à monter des opérations immobilières de logements ou de bureau. Les activités principales de l'entreprise sont la recherche de terrain, la définition de la réalisation, la conception des plans en lien avec les architectes, d'obtenir les autorisations administratives, formuler des appels d'offres, commercialiser les biens soit en les vendant où les louant.

Pour réaliser ses objectifs, l'entreprise est inscrite dans un réseau de partenaires que l'on peut qualifier de partie-prenante. En effet, architectes, notaires, élus, entreprises de construction...sont les partie-prenante de Promotech. Seize salariés de l'entreprise se coordonnent et chacun assume une fonction pour répondre aux objectifs de l'entreprise, à savoir concevoir, bâtir et vendre des logements résidentiels et professionnels. La structure juridique est de type SARL. Le gérant-majoritaire des parts sociales impulse un management dit du « laisser-faire » il indique qu'il fait confiance à ses salariés parce qu'ils sont selon lui experts dans leur domaine.

Chaque salarié est affecté à une fonction définie ci-dessus. Aussi, lorsqu'une décision est prise dans un domaine particulier les salariés se consultent formellement dans le cadre de réunions, de mails, d'échanges formels et informels. Selon un architecte, « *on ne sent pas qu'il y a un chef, un contrôle, des directives quotidiennes...mais on se concerte, on surveille sans le dire ce que le/la collègue fait, entreprend, projette...* ». Un commercial ajoute « *on est parti-prenante de toutes les décisions prises dans l'entreprise car on est au courant de tout, il y a chez nous des relations proches et en même temps discrètes et lointaines, chacun son domaine, mais on est solidaire, c'est comme ça que ça marche* ». Quel que soit la nature des décisions, stratégiques, du quotidien, techniques, il est indiqué par les salariés qu'aucune décision arbitraires n'est prises car le système de relation sociale dans l'entreprise est fondé sur une confiance auto-fondé entre les uns et les autres car la direction est peu directive il faut donc selon un technicien « *s'entendre entre nous pour régler les problèmes du quotidien et ils ne manquent pas* ». Cette dynamique de groupe est structurée par des mécanismes de contrôles, surveillances, interpellations des salariés entre eux et de la direction. C'est un management dit de l'auto-contrôle qui conduit les salariés à se gérer et gérer de fait l'entreprise. Cette possibilité tient par le fait d'une auto-organisation des personnels qui les conduit à se responsabiliser face

Distler F., 2021, La démocratie en entreprise : construire la décision collective : le cas de trois petites et moyennes entreprises dans le secteur économique des services, *Revue Internationale de Management et de Stratégie*, <http://www.revue-rms.fr/>.

à leurs tâches et à leur entreprise en général. Cette auto-organisation produit des mécanismes de contrôle-surveillance, de censures et de permission des actions-décisions. Le gérant précise « *je suis informé de tout ce qui se passe dans l'entreprise sans pour autant mettre en place un management interventionniste* ».

3. Le cas Nouvelle Copro, décider et faire appliquer

L'entreprise Nouvelle Copro est spécialisée dans la gestion de copropriété et la transaction. Elle comporte onze salariés dont quatre transactionnaires de biens, une secrétaire, cinq gestionnaires de copropriété et le dirigeant-gérant de l'entreprise. Il dispose de la majorité des parts sociales. Son point sur le management est simple et il le résume de la sorte « *j'ai une vue globale du fonctionnement de l'entreprise et de plus j'ai engagé des fonds donc je suis à même de prendre toutes les décisions qui s'imposent pour la bonne marche de l'entreprise. Je suis à l'écoute des collaborateurs mais au final c'est moi qui décide* ». Il entend que ses décisions soient mises en œuvre, pour cela il contrôle, surveille, demande des comptes aux salariés. Or, cette présentation autoritaire du management n'est pas aussi tranchée selon les dires des collaborateurs/ices. En effet, lorsqu'une décision est prise par le gérant, ce dernier en parle en réunion. Il demande l'avis de chacun pour éventuellement la modifier, l'amender, la réviser, voire tout simplement l'annuler.

La réunion est l'espace formel hebdomadaire dans laquelle se produisent des échanges, des points de vue, des bilans, des confrontations d'idées, de plans...elle permet un contrôle sur le management et le collectif par chaque collaborateur. Les mécanismes mis en œuvre pour faire valoir son mécontentement, sa méfiance, son désaccord par les personnels face à des décisions prises qui engagent l'entreprise, les parties prenantes externes, consistent à demander des explications, des éléments de justifications, des demandes d'entretien collectif, des formulations d'expertises sous forme de contre-argument, un mouvement collectif de défiance qui se traduit par des remarques, signes corporels, des absences, du zèle au travail de nature à retarder les processus de gestion...en bref le collectif agit afin d'amener le gérant à prendre en considération leur avis d'autant plus lorsque la décision impacte l'avenir de l'entreprise, son quotidien et l'aménagement et la qualité du travail. Les salariés ne sont ainsi pas passifs face à la volonté de puissance du décideur mais réagissent aux décisions qui les concernent par des

Distler F., 2021, La démocratie en entreprise : construire la décision collective : le cas de trois petites et moyennes entreprises dans le secteur économique des services, *Revue Internationale de Management et de Stratégie*, <http://www.revue-rms.fr/>.

actions multiformes, contingentes et contextuelles. Selon une gestionnaire « nous avons un patron un peu « autocrate » nous le savons, nous sommes vigilants lorsque des décisions sont prises, nous lui demandons des comptes, voire parfois de revoir sa décision, ceci ne se passe pas toujours dans une bonne ambiance, mais il faut aussi instaurer un rapport de force pour exister et c'est par le collectif que c'est possible ».

Titre 3.1 La démocratie en entreprise, un rapport de force entre direction et salariés.

Nous aborderons dans cette deuxième partie la question du pouvoir en entreprise telle qu'elle est vécue par la direction et les salariés en entreprises objet des études visées plus haut. Nous articulons le « pouvoir » aux processus de prise de décision et aux mécanismes de surveillance, de contrôle et de résistance qu'opposent les salariés à la direction pour s'exprimer et concourir aux décisions qui concernent les activités de travail et au travail.

Qu'appelle-t-on pouvoir en entreprise ?

Hegel (2012) dans la dialectique du maître et de l'esclave définit le pouvoir comme étant limité par l'esclave lui-même. L'esclave a du pouvoir sur le maître au sens où possédant des savoirs, savoir-faire et compétence il peut menacer le maître de se suicider comme pouvoir d'opposition aux abus et arbitraire dudit maître. Hegel pose là la possibilité pour le subordonné de trouver les moyens de s'opposer et ainsi de négocier son service, ses compétences, sa disponibilité. Bettelheim (1984), avait déjà souligné qu'aucun pouvoir ne peut totalement asservir l'être humain. Ce dernier a toujours des échappatoires, des moyens de ne pas se soumettre totalement aux désirs, aux actes et à l'arbitraire de son « bourreau ». Aucun système, fût-ce totalitaire, ne peut parvenir totalement asservir « le/la captif. Il y a toujours des possibilités de garder des espaces de liberté mentales notamment.

Dahl (1989) définit le pouvoir comme la capacité pour A (un ou plusieurs individus) d'obtenir de B (un ou plusieurs individus) ce que B n'aurait pas fait sans l'intervention de A. Selon Weber

Distler F., 2021, La démocratie en entreprise : construire la décision collective : le cas de trois petites et moyennes entreprises dans le secteur économique des services, *Revue Internationale de Management et de Stratégie*, <http://www.revue-rms.fr/>.

(1994), le pouvoir est « *la capacité d'imposer sa volonté dans le cadre d'une relation sociale, malgré les résistances éventuelles d'autrui* ». L'exercice du pouvoir implique de trouver des personnes qui ont une disposition acquise à l'obéissance. Selon Morin&Delavallée (2001 p.145) « *l'ajustement mutuel que suppose toute coopération est le résultat d'arrangements, d'aménagements, eux-mêmes établis dans des relations de pouvoir.* » Sans entrer dans une histoire des idées sur le pouvoir nous retenons la définition du pouvoir comme étant un processus relationnel fondé sur la capacité de négocier les ressources des acteurs en interaction dans un cadre contraint et socialement construit. Nous empruntons cette définition à Crozier&Friedberg (1977) qui théorisent l'action dans un cadre social contraint. Ce cadre est représenté par l'organisation sociale de toutes organisations considérées comme un artefact, c'est à dire un construit humain. Ce schéma théorique nous apparaît cohérent avec nos enquêtes sur le terrain. En effet, nous avons observé que les managers sont également les subordonnés d'autres managers et que derrière l'autorité et les relations hiérarchiques se nichent des rapports de pouvoir souvent occultés par les rôles et statuts officiels. Que les rapports de pouvoirs sont aussi des rapports de négociation, pression, stratégies à tous les niveaux des relations sociales.

Titre 3.1.1 Les caractéristiques du pouvoir permettent des formes de démocratie

La démocratie est protéiforme, elle s'incarne dans des instances politiques, économiques, sociales, culturelles, professionnelles... elle prend des visages multiples car elle permet l'échange social donc le compromis, la coopération, le conflit et ses formes de résolutions à travers des médiations et régulations juridiques, politiques et sociales. La démocratie permet la différence et intègre dans ses fondements le consensus et le conflit comme mode d'expression du multiple et de l'un. Schnapper (2010)

Dans l'entreprise nous retrouvons ces caractéristiques politico-sociales malgré la spécificité de sa nature juridique qui subordonne le salarié aux obligations contractuelles qui le lie à l'entreprise. Or, comme nous l'avons vu plus haut, cette subordination est lestée par la nature des liens dont l'essence n'est pas la soumission ou la domination à l'un ou l'autre mais la possibilité offerte aux interacteurs de se construire des marges de négociations pour atteindre leurs fins c'est-à-dire de réaliser leur stratégie dans le cadre contraint qu'est l'entreprise.

Distler F., 2021, La démocratie en entreprise : construire la décision collective : le cas de trois petites et moyennes entreprises dans le secteur économique des services, *Revue Internationale de Management et de Stratégie*, <http://www.revue-rms.fr/>.

Selon Morin & Delavallée (2001), tout le monde a du pouvoir dans l'organisation. Dans nos cas étudiés, de la secrétaire au manager en passant par les techniciens et négociateurs, chacun dispose dans le cadre de ses fonctions de possibilités d'action pour manifester son mécontentement, ses réticences face aux décisions arbitraires, non concertées, non parlées et appliquées de manière autoritaire. Une négociatrice indiquait en substance « *lorsque mon chef prend une décision importante, comme redéfinir la stratégie de vente, affecter des personnels à la prospection, revoir la grille salariale..., sans en parler au collectif, nous manifestons notre réprobation en le lui disant franchement, en baissant notre investissement, en signant un mail collectif, et parfois ça peut aller jusqu'à l'arrêt maladie, c'est déjà arrivé, nous somme les subordonnés mais tout de même nous avons des moyens de faire passer notre désaccord avec une politique qui ne va pas dans le sens de nos intérêts et donc dans l'intérêt de l'entreprise* ». Il s'agit de faire pression sur la direction pour qu'elle prenne en considération le message des salariés et revoie sa/ses décisions.

Car en effet, dans notre définition du pouvoir, ce dernier se rend visible dans la contrepartie, dans l'interdépendance, dans les ressources potentiellement négociables de l'un et l'autre. Aussi, il est important de souligner que dans les entreprises en générales et celles que nous avons étudiés, il ressort que le pouvoir n'est pas une « substance » dans l'absolue que détiendrait un supérieur sur son subordonné, mais est une relation inscrite dans un contexte socio-organisationnel et fondé sur les ressources et contraintes que permet le contexte. Ce contexte est un ensemble de règles et procédures formelles et informelles qui permet les relations de pouvoir et de dépendance. Ces relations forment la trame et la structure du pouvoir de l'un sur l'autre. Dans cette perspective, Bernoux (2014) précise que le pouvoir d'un acteur se loge dans sa capacité à accepter, refuser ou négocier ce que les autres lui demandent. Le pouvoir est ainsi éminemment relationnel, contextuel et contingent. Il est donc par essence évolutif. Il prend forme et se rend visible dans des contextes d'échanges, de conflits, de tensions, de construction de projet...de prises de décision arbitraires.

Titre 3.1.2 Les modes d'expression du contre-pouvoir

Conçu ici dans une dynamique relationnelle, les formes de pouvoir sont plurielles et sont corrélatives de la situation d'interaction et du contexte de et dans l'entreprise. Dans nos cas, nous n'aborderons pas les formes de contre-pouvoir internes et institutionnelles comme les

Distler F., 2021, La démocratie en entreprise : construire la décision collective : le cas de trois petites et moyennes entreprises dans le secteur économique des services, *Revue Internationale de Management et de Stratégie*, <http://www.revue-rms.fr/>.

syndicats, délégués du personnel, actionnaires, comité d'entreprise... ni externe comme l'Etat, les fournisseurs, les clients, qui jouent tous leur rôle de partenaires et contribuent en tant que partie prenante à la bonne marche de l'entreprise et à sa surveillance en veillant au respect et à la défense de leurs intérêts. Notre préoccupation en lien avec l'analyse de nos cas s'inscrit dans une observation des interactions et des modes de résistance et contestations des salariés aux injonctions, décisions, obligations comprises comme étant de nature arbitraires et donc peu démocratiques.

Nous analyserons successivement la notion de surveillance/contrôle qui est une modalité de la discussion, de la négociation, du désengagement et de l'arrêt de travail. Nous n'aborderons pas ici la question de la grève car les salariés des entreprises étudiées n'y ont pas eu recours.

Se tenir informé est le mot d'ordre le plus en usage. Un commercial indiquait « *il est important de se tenir au courant de ce qu'il se dit, se fait, et des projets en cours. Ça permet de comprendre ou on va, et se préparer à répondre si cela nous engage sur une pente dangereuse.* »

Les échanges informels au quotidien, la lecture des mails, des notes officielles, des projets, la présence aux réunions de service... permettent de se tenir informé et d'exercer une surveillance « flottante » sur la vie de l'entreprise, Alter (1999) Cette surveillance, qui apparaît comme « allant de soi », comme étant inhérente au quotidien de l'entreprise, favorise le contrôle sur les actions et décisions des salariés, des managers, de la direction, et légitime les questions qui potentiellement ne concerne pas les champs d'action propre au « questionneur ». Cette légitimation trouve sa source selon nous dans l'engagement du salarié reconnu par le collectif au titre de ses compétences et implications. Ce contre-pouvoir « flottant » et inscrit comme une évidence dans le fonctionnement de l'entreprise offre des moyens d'action et réaction aux salariés. Aussi, face à des questions et revendications définies comme étant légitimes par les salariés car ils sont acteurs et actrices de la vie de l'entreprise, et disposent donc de savoirs pratiques et techniques sur la base desquels ils fondent leur expérience et compétence, la direction se voit contrainte parfois d'informer, de faire participer les salariés aux décisions qui les concernent au premier chef, dans leur fonction même et dans les projets à moyen terme qui engagent l'entreprise. Le gérant de Gestion 2000 indiquait qu'il était difficile de faire passer, approuver des projets lorsque le collectif concerné n'est pas consulté. Le projet ou la réforme risque de rester lettre ou inappliqué et inapplicable faute d'adhésion et d'appropriation par les acteurs de l'entreprise.

La surveillance, le contrôle actif et passif, le désengagement, l'arrêt de travail, l'application stricte des règles en vue de ralentir ou d'empêcher le déroulement d'un processus, plus rarement dans notre cas la grève, sont des moyens qui permettent d'instaurer un contre-pouvoir face aux décisions de la direction qui apparaissent arbitraires, illégitimes, voire dangereuses pour les salariés et l'entreprise.

Le collectif de travail génère ses propres régulations et produit des mécanismes de surveillance qui tendent à ce que le collectif s'autocontrôle. Reynaud (1989), Foucault (1983) évoque la notion de panoptisme pour expliquer les manières dont les pouvoirs se constituent à travers les processus d'observation, de visibilité et de jeux de regards. Il s'agit de voir et d'entendre pour contrôler et ainsi faire valoir un pouvoir ou contre-pouvoir. S'opposer c'est aussi voir et savoir, Foucault (1983) c'est ainsi faire montre de pouvoir que connaître et voir. Ce prélèvement de savoir est un outil puissant pour négocier et s'opposer, c'est une ressource qui autorise la participation à la décision. Du pouvoir procède la décision, mais qu'appelle-t-on décider ?

Titre 3.1.3 Décider en entreprise

Les travaux de Cyert&March (1992), montrent que les entreprises sont des coalitions d'individus. Pour une décision donnée, telle coalition sera prédominante. Aussi, les décisions de l'organisation sont produites à partir des négociations entre les membres ou chacun cherche à faire prévaloir ses propres objectifs et à partir des objectifs négociés par les coalitions qu'ils constituent. De plus, les auteurs indiquent que les buts de l'organisation, de la direction, des salariés ne sont souvent pas compatibles. Aussi le pouvoir de la direction peut se matérialiser à travers la sélection de salariés proches de leur point de vue, en instaurant un système de récompense/sanction, c'est ce que nous a révélé le directeur de Promotech. En effet, pour faire passer un projet d'investissement qui avait comme effet de geler les primes de fin d'année, le directeur a distillé des messages rassurant à l'endroit des salariés dans un premier temps en jouant sur la sensibilité et la sympathie qu'avaient certains cadres et techniciens à l'endroit de ce projet sans en dévoiler toutes conséquences. Il a ensuite organisé une réunion pour présenter le projet à l'ensemble des commerciaux. Ces derniers ont manifesté leur désapprobation car d'autres solutions étaient envisageables sans suppression de primes. Les commerciaux ont

défini le projet auprès des autres salariés comme étant couteux, risqué et portant atteinte à leur salaire. Des coalitions se sont formées et des négociations se sont engagées pour déterminer et évaluer le jeu des forces en présence, les modalités des sanctions/récompenses pour le projet et pour l'anti-projet, ces négociations ont fait évoluer les groupes à deux niveaux, au niveau de la taille, certains groupes voyaient ses effectifs augmentés, d'autres diminuer en fonction des arguments déployés par les uns et les autres. Il n'y avait pas de leader officiel mais des leaders officieux. Le directeur s'est retiré et a laissé les négociations se dérouler. Au final le projet a été contesté par la majorité. Le directeur a revu le projet dans le cadre de son comité de direction. Il a invité un représentant de chaque catégorie de personnel pour participer à la production d'un projet qui tiendrait compte des intérêts des salariés (la prime) et des opportunités pour l'entreprise, (l'achat de terrain) en zone tendue. Un compromis a été trouvé sous la surveillance des salariés par le biais de leurs représentants respectifs. Un projet, une stratégie, des conflits/négociations entre coalitions, un mécanisme de régulation (le comité d'entreprise) et les représentants des groupes professionnels, telle a été le process qui a conduit à l'élaboration d'une décision d'investissement qui a satisfait l'ensemble des salariés. Le directeur a mis en place une stratégie de gestion de la décision en passant par la résolution des conflits auquel elle a donné lieu. Sans l'approbation de la majorité des salariés optant pour une solution intermédiaire, la décision initiale de la direction aurait eu des conséquences sur le fonctionnement des services et sur la confiance en la direction. Un cadre moyen indiquait « on serait entré dans un rapport de force, tant pis c'est nos partenaires qui en auraient pâtit ».

Discussions et résultats

Nous avons abordé la question de la démocratie en entreprise par le prisme de la production de contre-pouvoir qui permettent aux salariés de concourir aux décisions qui les concernent, à tout le moins de s'y opposer. Notre point de vue consiste à considérer qu'une forme de démocratie n'est possible en entreprise qu'à la condition que s'érige des espaces de contestations voulues par la direction, tolérée et intégré au fonctionnement quotidien de l'organisation. Outre les structures légales telles que le délégué du personnel, le comité de direction et la présence de syndicat, notre intérêt s'est porté sur les modes de production tacites de mécanismes de surveillance et de contrôle. Le collectif produit des structures de surveillance-contrôle pour

contester, amender, participer aux décisions qui les concernent. Cela se traduit par des formes de coopération/négociation/conflit pour définir les conditions de possibilités d'accord communément acceptées. Cette dynamique collective est une donnée anthropologique car la recherche de justice, d'égalité, d'équité, à partir des processus de sujétion contractuelle de travail permis par le contrat de travail produit des collaborations et inverse la pyramide des pouvoirs statutaires dans un jeu aux marges du permis et de l'interdit. Ces mécanismes d'opposition/négociation s'ancrent profondément dans le caractère coopératif du travail et donc dans le sentiment profond de justice des salariés. Nos analyses de cas ne sont pas ici axées sur les problématiques politiques de représentativité, de délégation, d'égalité, mais de participation aux décisions. Cette participation prend deux formes, une participation autorisée, prévue, institutionnalisée, et une participation d'opposition, conflictuelle fondée sur la négociation/conflit. Des décisions prises par les actionnaires aux décisions prises par le proche management, des réactions sont suscitées et tendent à coproduire des accords acceptés par le groupe. De ce fait la question de la majorité apparaît comme une donnée incontournable pour produire des décisions acceptables et acceptées par le collectif. Or cette majorité est parfois mouvante car elle ne prend corps qu'à partir de la définition d'intérêts communs qui souvent sont des compromis instables et donc éphémères. Le groupe de travail est ainsi producteur de mécanismes de résistance aux multiples décisions qui émanent de la hiérarchie. Ces résistances passives et actives conduisent à des formes de participation aux décisions qui les impactent. Depuis les études fondatrices de Mayo, Lewin et al, Rojot (2005), le groupe tend à s'autoorganiser et à se structurer autour d'un leader qui assure la régulation du groupe à partir d'une dynamique relationnelle fondée sur des luttes de pouvoir, de domination, des stratégies d'affirmation et de conquêtes de rôles et statut au sein du collectif. Cette dynamique est traversée par des affects, des tensions, des conflits, des formes de régulations et normalisations qui tendent à structurer le groupe et à attribuer des identités informelles aux acteurs-salariés. Le collectif est ainsi un composite d'acteurs qui trouve sa régulation et son existence à travers une dynamique. Il est un acteur à part entière de l'organisation et participe ainsi à l'élaboration des règles qui le concerne. Il est une instance de production de la démocratie car il concourt directement ou indirectement à la production des décisions collective. Touraine (1994).

Car en effet, la démocratie est l'expression du pouvoir qui émane du « plus grand nombre » et se traduit par une participation directe aux prises de décisions ou par des représentants élus par

Distler F., 2021, La démocratie en entreprise : construire la décision collective : le cas de trois petites et moyennes entreprises dans le secteur économique des services, *Revue Internationale de Management et de Stratégie*, <http://www.revue-rms.fr/>.

ce « plus grand nombre ». Elle induit les notions d'égalité de tous devant la loi et de liberté de faire ou ne pas faire dans les limites des contraintes fixées par la loi au sens où la loi procède de la majorité du plus grand nombre. Aussi dans l'entreprise ce n'est pas la majorité qui décide et règne encore moins l'égalité face aux statuts et prérogatives qui en découlent. Est-ce pour autant le règne de l'a-démocratie ? de la tyrannie ? du despotisme ? de l'autocratie du management ? ce n'est pas le cas car le droit de l'Etat dit démocratique dans les pays occidentaux pénètre et influence le fonctionnement des entreprises. La démocratie en entreprise est la résultante des lois et textes qui régissent son organisation et son fonctionnement, elles protègent les plus faibles contre l'arbitraire des plus forts (lois sociales, lois du travail...), de plus la démocratie est fondamentalement de nature anthropologique car en effet, le collectif de travail produit des mécanismes de surveillance, contrôle, sanction, opposition aux décisions de nature à lui nuire. Balandier (1995).

Le manager, confronté à la gestion du collectif, a notamment pour fonction d'appréhender les formes d'opposition et de résistances pour leur donner du sens au profit de l'entreprise et du collectif. Rosanvallon (2014). Organiser des réunions par service, entendre les voix qui s'élèvent et revendiquent des modifications mineurs ou majeurs de l'organisation du travail, intégrer ces revendications dans les préoccupations des cadres dirigeants relève d'un management fondé sur la participation des salariés aux décisions qui les concernent. Les savoirs des salariés concourent quotidiennement à l'activité de l'entreprise. Leurs savoir-faire et savoir-être sont une réelle plus-value lorsqu'ils sont valorisés dans le cadre d'un management dit « démocratique ». Aussi, comme le souligne Hervé Brière P. 465 (2012) « l'attitude démocratique consiste à faire droit aux contradictions, à leur permettre de s'exprimer dans le cadre d'un débat régulé. En entreprise ces contradictions deviennent des forces car ces voix dissonantes traduisent des besoins, des nécessités, des innovations, des régulations. Intégrer dans la gestion stratégique et quotidienne les oppositions c'est reconnaître les minorités comme étant des sujets agissants dans l'entreprise et comme étant porteurs d'innovations potentielles. Alter (2010).

Le management de l'entreprise ne peut ainsi se passer, s'il souhaite rester compétitif et créer de la valeur dans un monde socio-économique incertain et mouvant, de faire droit aux multiples voix qui expriment des points de vue contraires, hétérodoxes, à la doxa dominante, Getz&Carney (2016). Gérer une entreprise c'est intégrer les contradictions dans les décisions,

Distler F., 2021, La démocratie en entreprise : construire la décision collective : le cas de trois petites et moyennes entreprises dans le secteur économique des services, *Revue Internationale de Management et de Stratégie*, <http://www.revue-rms.fr/>.

c'est ainsi faire droit aux multiples compétences et talents qui structurent les relations sociales. C'est parier sur l'intelligence collective de l'organisation. Senge (2015)

Ainsi la généalogie de la décision peut ainsi être définie comme étant inscrite dans les formes de résistances et d'opposition à l'imposition de règles et normes par le management. La concertation par la mise en œuvre d'un management dit participatif potentialise les savoirs du collectif au profit du collectif.

La démocratie en entreprise trouve sa genèse dans les oppositions et conflit, elle est un désordre organisé, c'est au management de l'entreprise de gérer et canaliser ses forces pour le bien collectif à condition de se mettre effectivement à l'écoute dudit collectif. Morin (2014).

Ainsi, selon Martin, P.314 ,(1994), la participation des salariés comme facteur d'une plus grande démocratie reste une conquête sans cesse renouvelée. Elle se heurte encore à des obstacles importants : le poids encore pesant des cultures de retrait ; les effets pervers de certaines procédures de mise en œuvre ; la prédominance d'une technocratie qui la réduit souvent à la simple gestion d'aléas techniques et finalement « à une démocratie en miette ». C'est en surmontant ces obstacles que les collectifs de salariés pourront instaurer une capacité à étendre le champ de la participation-démocratique dans l'entreprise. Martin P.314 (1994)

Bibliographie

Alter N; (1999) *La gestion du désordre en entreprise*. Logiques sociales. L'Harmattan. Paris.

Alter N ; (2010) *L'innovation ordinaire*. Quadrige. PUF. Paris.

Andolfatto D, Labée D ; (2007) *Sociologie des syndicats*. Repères, La Découverte. Paris.

Balandier G ; (1995) *Anthropologie politique*. Quadrige. PUF. Paris.

Bettelheim B ; (1984) *Survivre*. Pluriel. Paris.

Bernoux P ; (2014) *Sociologie des organisations*. Seuil. Paris.

Brière T et al (2018) ; *gouverner l'entreprise*, Revue esprit N°.442. Paris

Crozier M, Friedberg E (1977) *L'acteur et le système*. Point Seuil. Paris.

Cyert R.M, March J.G (1992) *Behavioural Theory of the Firm*. Wiley-Blackwell.

Distler F., 2021, La démocratie en entreprise : construire la décision collective : le cas de trois petites et moyennes entreprises dans le secteur économique des services, *Revue Internationale de Management et de Stratégie*, <http://www.revue-rms.fr/>.

Dahl R; (1989). *Democracy and its critics*, Yale University Press.

Delavallé E, Morin P; (2001) *Le manager à l'écoute du sociologue*. Edition d'organisation. Paris.

Foucault M ; (1983) *Surveiller et punir*. Gallimard. Paris ;

Getz I, Carney B.M. (2016) *Liberté & Cie, quand la liberté des salariés fait le succès des entreprises*. Clés des Champs. Flammarion. Paris.

Godelier E ; (2006) *La culture d'entreprise*, Repères, La découverte. Paris.

Hamel J ; (1997) *Précis d'épistémologie de la sociologie*. Logiques sociales. L'Harmattan. Paris.

Hegel G.W. F ; (2012) *Phénoménologie de l'esprit*. Garnier Flammarion. Paris.

Hervé M, Brière T (2004) ; *le pouvoir au – delà du pouvoir, l'exigence de démocratie dans toute organisation*. François Bourin Editeur. Paris

Hlady-Rispal M. (2000), « Une stratégie de recherche en gestion : l'étude de cas », *Revue française de gestion*, N° 127, p. 61-70 janvier-février.

Lallemand M ; (2008) *Sociologie des relations professionnelles.*, Repères. La Découverte. Paris.

Laroche P ; (2009) *Les relations sociales en entreprise*. Dunod. Paris.

Martin D ; (1994) *Démocratie industrielle. La participation directe dans les entreprises*. PUF. Paris.

Mintzberg H ; (2004) *Pouvoir et gouvernement d'entreprise*. Edition d'Organisation. Paris.

Morin E ; (2014) *Introduction à la pensée complexe*. Point. Essais. Paris.

Mucchielli A, Paillé P ; *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*. Armand Collin. Paris.

Perroux F ; (1965) *La Pensée économique de Joseph Schumpeter. Les dynamiques du capitalisme*, Droz, Genève.

Rojot J ; (2005) *Théorie des organisations*. Eska. Paris.

Distler F., 2021, La démocratie en entreprise : construire la décision collective : le cas de trois petites et moyennes entreprises dans le secteur économique des services, *Revue Internationale de Management et de Stratégie*, <http://www.revue-rms.fr/>.

Thuderoz C ; (1997) *Sociologie des entreprises*, Repères, La Découverte. Paris.

Todd E ; (2010) *Après la démocratie*, Folio, Paris.

Touraine A ; (1994) *Qu'est-ce que la démocratie ?* Livre de Poche. Biblio essais. Paris.

Rancière J ; (2005) *La haine de la démocratie*. La Fabrique. Paris.

Rawls J ; (1987) *Théorie de la justice*. Seuil. Paris.

Reynaud J.D ; (1989) *Les règles du jeu : l'action collective et la régulation sociale*. Armand Collin. Paris.

Rosanvallon P ; (2014) *La contre – démocratie, la politique à l'âge de la défiance*. Seuil. Paris.

Rousseau J.J ; (2011) *Du contrat social*. Flammarion. Paris.

Schnapper D ; (2010) *La démocratie providentielle*, Folio, Paris.

Senge P ; (2015) *La cinquième discipline, levier des organisations apprenantes*. Eyrolles. Paris.

Simon Y, Joffre P ; (1997) *Encyclopédie de gestion*, Eyrolles. Paris.

Simon H.A; (1959) *Theories of Decision-Making in Economics and Behavioral Science*, *American Economic Review*, 49, n° 1, p. 253-283

Lewin K. in Levy A (1978) ; *Psychologie sociale : textes fondamentaux anglais et américains*. Dunod. Paris. ;

Weber M ; (1995) *Economie et société/1, les catégories de la sociologie*. Agora. Pocket. Paris.