

En quête de démocratie : l'animation des cercles de sociétaires à Railcoop

Comment entretenir la flamme démocratique d'une coopérative portant une utopie démocratique ? Cette question irrigue cette analyse qui vise à partager une expérience d'organisation démocratique s'appuyant sur une enquête menée, par le cercle gouvernance de Railcoop, dans une perspective de recherche-action.

Railcoop, c'est une coopérative ferroviaire basée en France sous forme de Société Coopérative d'Intérêt Collectif, et créée en 2019. Ce texte est une réflexion à propos de la démocratie d'une coopérative, mais qui peut s'adresser à toute organisation collective qui cherche à améliorer ses pratiques internes de participation démocratique.

En plus d'un but lucratif limité¹, les Sociétés Coopératives d'Intérêt Collectif (SCIC) se distinguent par l'intérêt collectif

et l'utilité sociale de leurs activités de production (biens ou services) et leur multi-sociétariat, incluant des usager·ères, des salarié·es, des collectivités publiques, etc., souvent organisées en collège de vote. Autrement dit, l'enjeu démocratique est de taille dans ce type de coopérative.

Dans le préambule de ses statuts, Railcoop énonce qu'elle vise «une participation de l'ensemble des bénéficiaires du transport ferroviaire (usager·ères, citoyen·nes, entreprises, salarié·es, collectivités locales, associations, etc.)»². Concrètement, la démocratie est organisée autour de l'Assemblée générale des sociétaires, du Conseil d'administration, mais aussi de la Commission d'éthique et de médiation, ainsi que des cercles de sociétaires. Ces derniers constituent un espace clé de la démocratie à Railcoop³, car «ils permettent aux sociétaires de faire

émerger un intérêt commun et de transmettre des propositions au Conseil d'administration»⁴. C'est par le prisme de l'animation des cercles de sociétaires que nous étudions la démocratie à Railcoop.

Le « nous » dans cette analyse désigne les membres actif·ves du cercle gouvernance, qui a pour but de «mettre en œuvre une réflexion autour de la gouvernance coopérative»⁵. C'est notamment lui qui a rédigé le règlement intérieur, puis s'est interrogé sur sa mise en œuvre effective, à propos du fonctionnement des cercles. Constatant certaines difficultés dans l'applicabilité des règles, plusieurs membres actif·ves du cercle initient une enquête qui aboutira à des constats et à la mise en œuvre d'actions et de réflexions autour de l'animation des cercles à Railcoop. C'est à la fois un partage d'expériences et une prise de recul sur nos propres pratiques.

1 La répartition des bénéfices est encadrée : au minimum 57,5 % du résultat est affecté à la constitution de réserves impartageables de la société.

2 Pour en savoir plus sur les SCIC, voir Draperi et Margado, 2016.

3 Ils sont introduits à l'article 3.1 du Règlement Intérieur.

4 Extrait du site internet de [Railcoop](https://www.railcoop.com).

5 Document de présentation des cercles du 2 février 2021.

Histoire et construction de la gouvernance

La SCIC Railcoop a été créée le 30 novembre 2019, par 32 citoyen·nes pour répondre collectivement à un besoin de service non satisfait : garantir la mobilité des citoyen·nes sur le territoire national, en réduisant leurs émissions de CO². Créer un opérateur ferroviaire constitue un défi de taille dans un secteur fermé très réglementé et complexe.

Ce qui structure le projet, c'est une « utopie réelle » (Wright, 2017) autour de la démocratie. L'objectif ? Créer la première entreprise de transport ferroviaire sous forme de société coopérative d'intérêt collectif (SCIC). Mais, comment assurer le

développement démocratique de Railcoop en SCIC ? Conscient, dès le départ, du nombre croissant de sociétaires à venir, Railcoop considère la nécessité de concevoir un système dans lequel ceux·celles·ci pourraient effectivement s'exprimer, en dehors de l'Assemblée générale annuelle.

Le 7 mars 2020, trois mois après la création de la coopérative, le premier séminaire du Conseil d'administration est consacré à la gouvernance coopérative sur une journée entière. C'est à cette occasion qu'est venue l'idée d'ajouter une strate intermédiaire entre l'Assemblée générale (AG) et

le Conseil d'administration (CA) : « les cercles ».

Ceux-ci ont pour fonction « d'être l'une des forces de proposition et d'innovation auprès du reste de la coopérative en se fondant sur l'intelligence collective des sociétaires bénévoles », permettant de s'engager davantage que par l'achat d'une ou plusieurs parts sociales. Pour créer un cercle, il faut qu'au moins cinq sociétaires fassent une demande de création auprès du CA.

Le fonctionnement des cercles a fait l'objet d'un travail de définition de règles démocratiques communes dans le

Au 13 juillet 2022, on compte 26 cercles :

— Dont 17 cercles thématiques :

- 8 sont consacrés à l'« offre » : fret, développement du réseau, desserte fine⁶, services à bord et en gare, handicap, tarification, articulations avec le vélo et avec la voiture ;

- 4 sont consacrés au fonctionnement interne : numérique, gouvernance, animation du sociétariat, gestion des aléas d'exploitation ;
- 5 sont transversaux : modélisme, promotion et connaissance des mondes ferroviaires en Europe, aspects environnementaux, réflexions philosophiques sur la vie en train, recherche ;

— Et 9 cercles géographiques : Bordeaux, Lyon, Limoges, Île-de-France, Nancy-Toul, Gers, Alsace, Auvergne, Quercy-Rouergue

⁶ Maillage serré de lignes ferroviaires, afin de desservir l'ensemble des territoires (notamment ruraux) en France.

règlement intérieur (articles 2, 3 et 5)⁷. Rédigé entre mars 2020 et avril 2021, il est voté et validé par l'AG du 29 mai 2021. L'idée était de définir le fonctionnement des cercles, les rôles à y pourvoir, en s'appuyant notamment sur les principes de la sociocratie⁸. Une grande liberté démocratique est toutefois laissée aux cercles dans leur choix de partage des responsabilités et de prises de décision, ainsi que le mode de nomination.

En effet, les cercles sont indépendants. Ils n'ont pas de lien de subordination envers le CA ou la direction. Mais, ils n'ont pas non plus de pouvoir de décision. Ils peuvent proposer des idées, des solutions, des propositions au CA ou à la direction qui pourront

s'en saisir, ou pas. Afin qu'ils soient associés et agissent de façon cohérente dans la gouvernance coopérative, conformément au principe sociocratique du **double lien**⁹, chaque cercle nomme un-e rapporteur-trice pour faire circuler l'information entre le cercle et le CA, ainsi qu'un-e administrateur-trice, «référent-e» pour chaque cercle.

Au-delà du fonctionnement réglementaire des cercles, qu'en est-il de la mise en œuvre de cette «utopie réelle»? À l'été 2021, le cercle gouvernance constate que l'engagement et l'assiduité nécessaires au

fonctionnement des cercles sont discontinus et variables, ce qui complexifie le maintien de la dynamique démocratique. Nous nous sommes alors questionnés sur la manière de faire vivre et animer ces cercles, de mieux reconnaître le travail des Railcoopistes, de garder l'intérêt et la motivation des sociétaires impliqués, d'en attirer de nouveaux-elles, et de former les animateur-trices. Pour engager cette réflexion sur la démocratie dans les cercles, nous avons mené une enquête en 2021/2022 à propos de leur animation en partant du règlement intérieur.

Jan Antoon Neuhuys,
*Inauguration du premier
chemin de fer de Belgique,*
1885 (Bruxelles, Train
World)



7 Le RI et les statuts sont disponibles sur le site de Railcoop <https://www.railcoop.fr/etre-societaire/> (rubrique "comment fonctionne la gouvernance à Railcoop?").

8 « La sociocratie est un mode de gouvernance partagée qui permet à une organisation, quelle que soit sa taille, de fonctionner efficacement, selon un mode auto-organisé, caractérisé par des prises de décision distribuées sur l'ensemble de la structure. [...] [Elle] s'appuie sur la liberté et la co-responsabilisation des acteurs. Dans une logique d'auto-organisation faisant confiance à l'humain, elle va mettre le pouvoir de l'intelligence collective au service du succès d'objectifs communs. » (Source : Wikipédia)

9 Dans le cas de Railcoop, le principe de double lien permet d'assurer des échanges bidirectionnels d'informations et d'assurer l'influence réciproque entre les cercles thématiques de réflexions d'une part et le conseil d'administration décisionnaire d'autre part.

Enquête du fonctionnement des cercles

À la suite du vote entérinant le règlement intérieur (RI), le cercle gouvernance s'interroge à plusieurs égards. Comment le RI est-il effectivement mis en pratique dans les cercles? Le RI est-il suffisant pour y favoriser la mise en œuvre de pratiques sociocratiques? Faudrait-il – et comment – concevoir une formation à l'animation sociocratique?

Ayant conscience de la complexité du modèle sociocratique, le cercle gouvernance envisage d'organiser un webinaire pour l'expliquer et en faciliter la diffusion. Après réflexion, il a semblé plus pertinent de comprendre sa mise en pratique par les

animateur-trices des cercles, et à leurs expériences en matière d'animation. En conséquence, il a été décidé de réaliser une enquête pour repérer les pratiques d'animation mises en œuvre dans les cercles.

Un groupe de travail spécifique est créé au sein du cercle gouvernance pour réaliser cette enquête. Deux sociétaires – par ailleurs chercheur-ses – suggèrent de la penser dans une perspective de recherche-action (productions de connaissances scientifiques et pratiques par des acteurs)¹⁰. L'enquête constitue également une action qui participe à la vie démocratique de la coopérative¹¹.

Ce projet recouvre plusieurs objectifs : apprécier la connaissance, la compréhension et l'applicabilité du RI par les animateur-trices, comprendre le fonctionnement effectif des cercles et repérer les difficultés. L'enquête qualitative est basée sur des entretiens semi-directifs qui sont pensés comme des espaces d'écoute, de partage et de diffusion des pratiques sociocratiques et d'appropriation du RI. On peut distinguer plusieurs phases dans l'enquête : la corédaction du guide d'entretien, la réalisation des entretiens, et leur analyse.

L'enquête par entretiens

Pour réaliser cette enquête, un guide d'entretien a été conçu de manière collective, et organisé en quatre parties. La première visait à récolter des informations génériques à propos du cercle (date de création, nombre de membres, réunions). La seconde partie portait sur la connaissance du RI, qui était présenté si besoin, permettant de le faire connaître. La troisième partie visait à comprendre le

fonctionnement effectif des cercles, par rapport au RI, et les problématiques rencontrées par les animateur-trices. Par exemple, il s'agissait de voir si les règles d'attribution des rôles (rapporteur-se, secrétaire, animateur-trice, référent-e CA) étaient mises en œuvre et comment, mais aussi d'apprécier les liens des cercles avec le CA. Certaines questions portaient sur les modalités de prise de décision

(consensus, consentement, majorité). La dernière partie visait à identifier les besoins d'aide, de formation, d'échanges afin de savoir quels outils mettre en œuvre.

Au total, entre octobre 2021 et janvier 2022, cinq membres du cercle gouvernance ont réalisé 12 entretiens avec des animateur-trices de 9 cercles (sur 21).

10 Pour en savoir plus, voir Desroche, 1990.

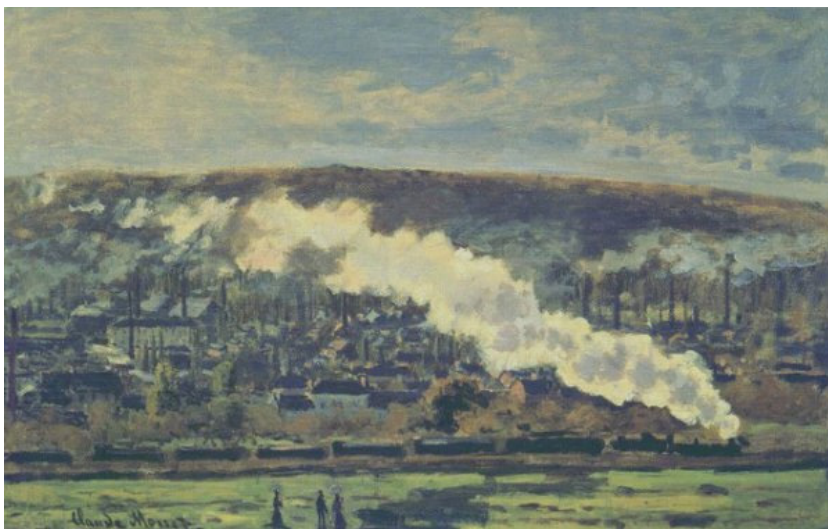
11 Pour en savoir plus, voir Ballon & Bodet, 2017.

L'analyse des entretiens

Entre janvier et février 2022, l'analyse des entretiens a d'abord pris la forme de discussions collectives, en partant de nos constats et de nos étonnements, au fil de deux réunions : en groupe de travail, puis en plénière du cercle gouvernance.

Ces entretiens nous ont permis de constater un enthousiasme vis-à-vis des moments démocratiques, mais une difficulté à impulser de la participation. Pourtant, les aspects techniques proposés dans le RI, notamment à partir du cadre sociocratique, sont peu connus, alors même que le RI a été voté.

En mars 2022, à partir de ces échanges, un premier tableau de synthèse est réalisé. Validé par le cercle gouvernance, il est ensuite envoyé au CA, puis aux animateur·trices (septembre 2022). Sept thématiques jugées importantes,



Claude Monnet, *Le convoi de chemin de fer*, 1872 (Kanagawa [Japon], Pola museum of Art)

car récurrentes dans les entretiens, sont retenues : le fonctionnement interne des cercles, les relations avec le CA et l'équipe opérationnelle, la participation des sociétaires aux cercles, la motivation et la reconnaissance du travail des membres des cercles, la parité, les travaux et les activités des cercles, le stockage des données. Chaque thématique est abordée sous plusieurs angles : les articles

du RI, les expériences des animateur·trices, les pratiques à mutualiser, les idées à expérimenter, les demandes au CA et à l'équipe opérationnelle et nos messages et recommandations.

De façon générale, on constate un attachement global à la vitalité démocratique, mais une faible connaissance du cadre réglementaire et des pratiques sociocratiques proposés.

Effets de l'enquête sur la vie démocratique dans la coopérative

Sur le plan démocratique, notre enquête aboutit à deux types de résultats. Il y a des résultats tangibles ou concrets (temps d'entretiens, guide d'animation, webinaire, cette même analyse).

Il y a aussi des résultats moins tangibles : les dynamiques d'apprentissages, de discussion, de transmission, qui renforcent les pratiques démocratiques de Railcoop au sein des cercles.

Ici, nous analysons cette démocratisation au niveau de la construction des outils, puis du fonctionnement des cercles (d'abord le cercle gouvernance, puis les autres cercles).

Quelle démocratisation de la construction des outils d'animation ?

Le guide d'animation vient compléter les outils disponibles pour les animateur-trices de cercles. Il est le fruit d'une enquête impliquant ces dernier-ères, en plus des sociétaires du cercle gouvernance, pensé pour être révisé

annuellement avec les sociétaires volontaires. Il y a donc une démocratisation, au sens d'un plus grand nombre de personnes impliquées. Nous avons également été attentif-ves à garder la trace de toutes les idées collectées :

chaque thème abordé dans le guide contient une rubrique « pratiques expérimentées dans les cercles » et une rubrique « idées à mettre en œuvre » (cf. extrait du guide en annexe).

Quelle démocratisation du cercle gouvernance ?

L'enquête a permis au cercle gouvernance de prendre conscience d'un phénomène commun à tous les cercles : la présence de sociétaires membres de cercles qui ne participent jamais aux réunions. Jusqu'ici, ce problème n'avait pas fait l'objet de discussions en interne.

En conséquence, nous nous sommes inspiré-es d'une pratique existante dans d'autres cercles, pour mettre en place

de nouvelles actions, comme l'envoi d'un questionnaire aux membres du cercle qui ne participent à aucune réunion. Il a permis à 8 sociétaires (sur 15 sociétaires interrogé-s) du cercle gouvernance de s'exprimer pour nous aider à mieux comprendre leur choix.

En outre, à la suite de cette enquête, le cercle a tenu une réunion organisationnelle, qui a permis d'améliorer

certaines pratiques démocratiques. L'enquête montrait la présence importante de sociétaires hommes, et la difficulté pour des femmes, dans certains cercles, de se sentir légitimes pour s'exprimer et animer un cercle. Au sein du cercle gouvernance, il a été décidé d'acter de manière plus formelle que chaque fonction serait occupée par un binôme femme/homme.

Quelle démocratisation dans les autres cercles ?

Quant aux impacts de l'enquête sur les autres cercles, difficile de pouvoir encore les estimer. Néanmoins à ce stade, nous pouvons faire l'hypothèse que les espaces de discussion individuels et collectifs, créés entre les cercles de la coopérative sur leur fonctionnement, favorisent la construction d'une démocratie. C'est ce qu'il s'agit à présent d'exposer.

D'abord, l'enquête a créé des espaces de réflexion et de discussion pour les personnes interrogées sur leurs propres pratiques, venant pallier la rareté des « réunions organisationnelles » pratiquées dans les cercles. L'une des limites, c'est que les entretiens se faisaient uniquement avec les animateur-trices ; or, ces entretiens individuels peuvent avoir des effets limités sur la

mise en place de changements concrets collectifs.

Ensuite, le fonctionnement démocratique des cercles a régulièrement été mis à l'agenda entre 2021/2022 à Railcoop, grâce au déroulement de l'enquête en plusieurs étapes et au-delà des personnes interrogées. Des espaces de réflexion et de discussion ont vu le jour au

sein du cercle gouvernance (ex. réunions intercircles).

Le CA a également été informé des résultats de l'enquête. Le service «vie coopérative» a par ailleurs relu le guide et accompagné sa mise en page. Sans doute, l'un des

résultats les plus probants constitue le webinaire sur l'animation dans les cercles (organisé, en ligne, en octobre 2022), constituant un nouvel espace de formation et d'échanges de pratiques. Tous ces espaces permettent aux animateur-trices de prendre

conscience qu'elles partagent des expériences proches. Ils contribuent à créer une culture commune. Les discussions autour de cette diversité d'outils facilitent également leur appropriation.

Apports de l'enquête et perspectives

Cette enquête a créé l'occasion de partager des ressources théoriques sur les questions de démocratie dans les organisations. Un sociétaire non chercheur et une sociétaire chercheuse ont chacun·e proposé des textes ou diaporamas qui ont permis de monter en généralité, c'est-à-dire de considérer d'autres expériences coopératives et des processus récurrents dans la vie démocratique d'une coopérative. Si l'enquête portait sur la démocratie dans les cercles, il est envisagé d'élargir la question au CA, à

l'équipe opérationnelle et à la Commission d'éthique et médiation.

Le cercle gouvernance a commencé à réfléchir à cette question à partir d'un texte d'un coopérateur : *La coopération contre le management* (Veyer, 2021). L'idée serait peut-être de poursuivre cette réflexion en créant des webconférences avec des intervenant·es connaissant la gouvernance coopérative. En effet, nous pensons que la recherche-action participative constitue un outil pour la

démocratisation des organisations, comme revendiqué depuis les années 1930 par des auteurs comme le philosophe John Dewey¹².

Coécriture¹³ depuis Paris, Limoges, Bernières-le-Patry, Figeac, etc.

Justine BALLON, Marius CHEVALLIER, Margaux VASTRA, Dominique GUÉRRÉE, André FÉROLE, Christian ROY, Fabrice BELLAVISTA.

Octobre 2022

12 Philosophe états-unien du XIX^e siècle travaillant sur le pragmatisme, la participation et l'art. Sa philosophie sociale vise à modifier les attitudes des individus, afin de rendre possible la prise en main de leur destin et de renforcer la démocratie, c'est-à-dire d'« identifier par eux-mêmes les troubles dont ils pâtissent ». Chaque personne peut transformer la réalité sociale, à condition de disposer des moyens nécessaires, d'où l'importance de l'école, des sciences sociales et de la philosophie pour aider les personnes à s'en doter. (Zask, *Introduction à John Dewey*, 2015)

13 Analyse qui n'engage que ses auteur-trices, écrite par les membres du cercle gouvernance ayant participé à l'enquête.



Vassily Kandinsky, *Chemin de fer à Murnau*, 1909
(Munich, Musée d'art Lenbachhaus)

Sources et ressources

Justine BALLON et Catherine BODET, « De l'action à la recherche et vice-versa : L'émancipation par le savoir à Coopaname », in *Construire collectivement du sens - Les apports de François Rousseau*, Paris, Dalloz (Jurisassociations), 2017, pp. 62-79

Marius CHEVALLIER et Julien DELLIER, « Quels pouvoirs informels au sein des circuits courts et locaux agroalimentaires ? Le cas du Limousin », in *RECMA*, vol. 2, n°356, 2020, pp. 68-83

Henri DESROCHE, *Entreprendre d'apprendre. D'une autobiographie raisonnée aux projets d'une recherche-action*, Paris, Édition ouvrières, 1990

Jean-François DRAPERI et Alix MARGADO, « Les SCIC, des entreprises au service des hommes et des territoires », in *RECMA*, vol. 340, no. 2, 2016, pp. 23-35

Erik Olin WRIGHT, « Utopies réelles », Paris, La Découverte, 2017

Stéphane VEYER, *Les coopératives entre management et contre-management*, Bruxelles, Éditions Smart, 2021

Pour en savoir plus sur la sociocratie, les cercles et ses outils :

<https://hum-hum-hum.fr/gouvernance-partagee-ressources>

Annexe : Extrait du guide d'animation des cercles de Railcoop

Ce guide est organisé par catégories :

- Le fonctionnement interne
- Les relations avec le CA et l'équipe opérationnelle
- La participation
- Les travaux et activités
- Motivations et reconnaissance du travail des membres des cercles
- Parité
- Partage et stockage des données

Pour chaque catégorie, sont abordés :

- De quoi s'agit-il ?
- Ce que dit le règlement intérieur (RI)
- Difficultés rencontrées
- Moyens mis en œuvre par le CA ou l'équipe opérationnelle pour soutenir les cercles
- Pratiques expérimentées dans les cercles
- Idées à mettre en œuvre
- Recommandations

La Participation



De quoi s'agit-il ?

L'essence de la coopérative réside notamment dans la participation de ses membres à sa gouvernance démocratique. Dans le cas de Railcoop, une manière

de participer consiste à s'impliquer dans un ou plusieurs cercles de sociétaires, c'est-à-dire participer aux réunions de cercles, rédiger un document, organiser

un événement, représenter Railcoop à un forum, ou encore faire acte de présence et voter lors des assemblées générales.



Ce que dit le règlement intérieur

— Article 2 sur les principes et valeurs : « Railcoop rend la gouvernance de la coopérative la

plus transparente, horizontale et collective possible, favorisant ainsi la cohésion interne et

l'idéal démocratique auquel la Coopérative est attachée ».



Difficultés rencontrées

— Un taux de participation aux réunions faible : entre 15 et 50 % des personnes inscrites dans les listes de diffusion des cercles participent aux réunions.

Certains cercles parlent de « membres fantômes ».

— Des participations irrégulières, qui ne facilitent pas

le suivi, mais permettent à l'occasion d'avoir des regards « extérieurs » réguliers.

— Difficultés à savoir comment permettre à chaque personne de participer, de s'exprimer: en bref, de savoir comment faciliter l'engagement et la participation des membres.

— Caractère chronophage et décourageant du temps consacré à l'entretien de la dynamique de participation, comme l'envoi de mails sans réponse, le fait de tenir à jour la liste de membres.



Moyens mis en œuvre par le CA ou l'équipe opérationnelle pour soutenir les cercles

— Un accompagnement possible par l'équipe vie coopérative ;

— Des réunions inter-cercles à destination des anim' de cercle pour partager des actualités, des réussites,

des questionnements, des difficultés voire des pratiques.



Pratiques expérimentées dans les cercles

- Réalisation de questionnaires à l'arrivée d'un nouveau ou d'une nouvelle membre dans un cercle pour savoir comment il/elle aimerait s'impliquer (ex. : cercle de Lyon) ou sous forme de bilan intermédiaire à tous les membres de la liste (ex. : cercles gouvernance et animation). Pour découvrir les questionnaires des trois cercles, vous pouvez contacter directement chaque cercle.
- Organisation d'un temps d'accueil des nouveaux et nouvelles 15 min avant la réunion dans le cercle gouvernance.
- Exemple d'outils d'animation :
 - Le Framemo est un système de post-it pour permettre à tout le monde de s'exprimer en même temps. Il est parfois utilisé par le cercle animation du sociétariat.
 - Certains cercles (gouvernance, animation du sociétariat) prennent des notes pendant la réunion sur un document collaboratif accessible en ligne permettant à chaque personne de bien suivre au fur et à mesure ce qui s'est dit, voire relire a posteriori le compte-rendu si elle ou il n'a pas pu participer à la réunion.
- Pendant la réunion, réalisation de tours de table, c'est-à-dire que l'anim' donne la parole successivement à chaque personne présente dans la réunion. C'est une pratique mobilisée par le cercle animation du sociétariat.
- Faire le quiz "quel railcoopien ou railcoopienne êtes-vous?"



Idées à mettre en œuvre¹⁴

- Proposer aux membres d'un cercle diverses modalités de s'impliquer : dans la régularité ou bien ponctuellement sur une mission ou un coup de main particulier. Il pourra être pertinent de les écrire dans un document à envoyer aux nouveaux membres notamment.
- Mettre en place des consultations par mail auprès de l'ensemble des membres du cercle pour avoir leur avis à propos d'un travail finalisé, en vue de le valider définitivement.
- Organiser un événement thématique par an pour permettre à des personnes qui sont peu disponibles de venir ponctuellement.
- Organiser une réflexion inter-cercle à propos des différentes formes d'engagements des sociétaires.
- Prévoir à chaque nouvelle arrivée dans un cercle un temps de présentation des cercles et de ses activités pour commencer la réunion.

¹⁴ Voir également la catégorie « Motivation, reconnaissance du travail des anims de cercle » dans le guide.