

Justine Ballon, Marius Chevallier, Orville Pletschette,
avec la collaboration de Thomas Blondeel

FAIRE VIVRE LA DÉMOCRATIE DANS LES COOPÉRATIVES

Retours d'expériences
inspirantes et innovantes
chez Railcoop et SmartCoop

Éditions Smart | Les cahiers | 2025

Smart | APMC

Les Cahiers de Smart rassemblent des études critiques destinées à fournir des outils de réflexion sur le travail aujourd'hui, en particulier chez les freelances de toutes disciplines, et sur la problématique de la coopération.

Cette collection est publiée sous licence Creative Commons avec le soutien de la Fédération Wallonie-Bruxelles, qui subventionne l'APMC Smart.

Toutes nos analyses d'éducation permanente sont disponibles sur le site www.smartbe.be, onglet «publications».

Une étude de l'APMC-Smart co-réalisée par Orville Pletschette (responsable d'éducation permanente), Justine Ballon (professeur adjoint à l'HEC Montréal) et Marius Chevallier (maître de conférences au Geolab de l'Université de Limoges), tous deux ancien·nes sociétaires de Railcoop, avec la collaboration de Thomas Blondeel (chargé de plaidoyer et sociétaire de SmartCoop).

Notre démarche d'éducation permanente bénéficie du soutien de la Fédération Wallonie-Bruxelles.

Cette étude fait partie de la collection des Cahiers des éditions Smart, dans le cadre des publications en éducation permanente de l'Association Professionnelle des Métiers de la Création (APMC), avec le soutien de la Fédération Wallonie-Bruxelles.

L'édition de ce texte a été faite avec la collaboration de Carmelo Virone et Thibault Scohier, membres du comité de rédaction de l'APMC.

NB : les points de vue des auteurs et autrice n'engagent pas la coopérative Smart.

Faire vivre la démocratie dans les coopératives : retours d'expériences inspirantes et innovantes chez Railcoop et SmartCoop

*Justine Ballon, Marius Chevallier, Orville Pletschette,
avec la collaboration de Thomas Blondeel*

RÉSUMÉ

Cette étude revient sur deux expériences originales en matière de gouvernance démocratique dans deux grandes coopératives multisociétaires : Railcoop (France) et SmartCoop (Belgique). Dans une perspective de recherche-action, nous avons étudié en particulier les systèmes et les pratiques conçus pour favoriser la participation des sociétaires (organisation par cercles à Railcoop et le processus *Smart in Progress*), en comparant l'évolution de mécanismes formels et informels qui sous-tendent une dynamique de démocratie participative.

Cet écrit s'inscrit dans une démarche de partage, en particulier avec les praticien·nes de la coopération et des coopératives, et en général avec toute personne souhaitant développer des cadres favorisant la participation démocratique dans leur organisation. Ce travail nous a permis de mettre en lumière des expériences qui nous semblent inspirantes et innovantes, mais aussi les tensions rencontrées et les initiatives engagées pour les réduire.

Parmi les enseignements de cette étude réside l'importance d'une réflexivité permanente sur nos pratiques : enquêtes, écrits collectifs et espaces propices aux discussions critiques et contradictoires. Finalement, il s'agit avant tout d'un cheminement continu vers une plus grande démocratisation qui repose sur la participation des sociétaires. Pour être vivante, une démocratie doit être régulièrement remise en question au regard de différents rapports de domination liés à la fonction, aux genres, aux origines sociales, etc.

TABLE DES MATIÈRES

Introduction	8
1. Comment avons-nous enquêté?	10
1.1. Une recherche-action pour stimuler la réflexivité	10
1.2. Procédé d'enquête : données mobilisées et modalités de comparaison	12
2. Présentation des deux coopératives	14
2.1. Railcoop, coopérative ferroviaire	14
2.2. Smart, l'entreprise partagée sous forme coopérative	17
3. Quelle participation démocratique chez SmartCoop et Railcoop?	20
3.1. Que nous racontent les chiffres de la participation?	20
3.2. Que nous disent les pratiques et les dispositifs de participation?	24
3.3. Synthèse de l'analyse comparée	33
4. Leçons et recommandations	35
4.1. Connaissance et maîtrise des modalités de la participation	35
4.2. Qui participe?	37
4.3. Favoriser la participation et l'expérience de la démocratie : idéal et réalité	38
4.4. Recommandations	41
Conclusion	43
Bibliographie	45
Compléments bibliographiques relatifs à Smart in Progress (SIP)	47

INTRODUCTION

Les coopératives se distinguent particulièrement des entreprises à but lucratif, car elles favorisent le pouvoir des sociétaires sur les règles organisationnelles et institutionnelles qui prévalent dans l'économie traditionnelle. Autrement dit, elles introduisent de la démocratie dans une organisation productive par l'exercice d'une citoyenneté économique (Celle, 2020). Toutefois, entretenir une vie démocratique dynamique en s'assurant de la participation active et éclairée des sociétaires, en particulier dans les grandes coopératives, et dans les coopératives multisociétaires, reste une constante gageure.

Dans cette étude, nous nous intéressons aux expériences et pratiques de réflexivité permanente mises en œuvre dans deux grandes coopératives dans une logique de recherche-action : Railcoop (services de transport ferroviaire, marchandises et passager·ères)¹ et Smartcoop (accompagnement et mutualisation de moyens entre travailleur·ses autonomes). Pour ce faire, nous avons choisi d'analyser deux mécanismes inspirants et innovants qui visent à stimuler et entretenir la participation des sociétaires à la démocratie.

Les définitions de la démocratie varient voire présentent certaines contradictions. Nous comprenons ici la démocratie comme un régime politique recouvrant un ensemble de règles, de procédures et d'institutions garantissant un gouvernement de, par et pour les citoyen·nes (Bonnemaizon et al., 2019), mais aussi des pratiques, des expériences et des habitudes (Zask, 2022). Pour nous, la démocratie constitue une forme de pouvoir collectif émancipateur. C'est aussi un idéal vers lequel on tend, toujours en cours, jamais achevé (Veyer, 2024).

¹ En avril 2024, le tribunal de commerce de Cahors a liquidé Railcoop, après un redressement judiciaire datant d'octobre 2023. Cette étude a été réalisée avant le début des déboires de Railcoop et ne traite pas des raisons de cette liquidation. **Pour en savoir plus sur ce sujet**

En Économie sociale et solidaire (ESS), la démocratie (participation des sociétaires aux décisions selon la règle une personne égale une voix) est l'un des trois piliers constitutifs, en plus de la limitation de la lucrativité et l'affirmation de l'utilité sociale et d'une finalité sociale. Quant à la gouvernance démocratique dans une organisation d'économie sociale – à l'instar des coopératives – elle peut être définie comme un mode de gouvernement basé sur l'égalité des sociétaires votant·es (indépendamment de leur contribution financière), ainsi que des règles et pratiques démocratiques basées sur la participation et la transparence (Barthoulot et Fahmy, 2022).

C'est cependant dans la mise en œuvre de mécanismes, de processus et de formations pour permettre la participation à la vie démocratique que le bât blesse. On peut en effet considérer que la démocratie va au-delà de la participation à l'Assemblée générale (AG): elle prend diverses formes de délibération, de discussion et de prise de décision (Draperi et al., 2009). La participation des sociétaires à la démocratie est d'ailleurs une question récurrente dans l'histoire du mouvement coopératif, en particulier dans celles regroupant un grand nombre de sociétaires (Caire, 2010; Draperi, 2012; Rijpens et al., 2015). Elles font face aux difficultés de maintenir une participation active de leurs sociétaires et aux risques de banalisation de leur projet politique (Chevallier et Legros, 2016). Autrement dit, cette problématique concerne l'enjeu des pratiques et des habitudes démocratiques des sociétaires.

Bien que relevant de secteurs d'activité différents (transport ferroviaire de marchandises et de passager·ères, soutien et accompagnement de travailleur·euses autonomes par une mutualisation de services), Railcoop et SmartCoop ont été amenées à partager un problème commun concernant la manière de mobiliser et d'impliquer une large communauté de sociétaires à la vie démocratique de l'organisation (environ 14.000 pour Railcoop et 35.000 au moins pour SmartCoop en 2022). En tant que coopératives multisociétaires, elles associent plusieurs catégories de sociétaires, afin de leur assurer une voix dans les discussions et les décisions, pour que leurs intérêts individuels respectifs soient pris en compte dans la construction d'un intérêt collectif.

Toutes deux sont également engagées dans la transformation sociale : réaménagement des lignes ferroviaires entre les villes moyennes dans le cadre d'une transition socio-écologique pour l'une, promotion de l'emploi dans des conditions de travail décentes par la coopération, la mutualisation et l'accès à la protection sociale pour l'autre. Enfin, toutes deux ont travaillé à l'amélioration de leurs pratiques démocratiques relatives à la participation de leurs membres. Cette volonté s'est traduite par l'entretien d'un regard réflexif sur leurs expériences, dans le but d'étudier leurs réussites, leurs lacunes et leurs biais.

Dans cette perspective, il nous a semblé particulièrement intéressant d'étudier ces coopératives multisociétaires, car elles constituent, certes, de « *puissants outils d'expérimentation de la démocratie économique* » (Bonnemaizon *et al.*, 2019), mais représentent aussi un défi de taille pour assurer une vitalité démocratique pérenne. Ce qui nous a particulièrement interpellés, c'est la gestion des écarts entre le discours porteur d'attentes démocratiques fortes et les pratiques quotidiennes qui résultent d'obstacles et de compromis générateurs de déceptions.

La question que pose cette étude est la suivante : au-delà des principes et des statuts, comment faire fonctionner en pratique la participation à la vie démocratique, la transparence dans la prise de décision et le processus de coconstruction des décisions dans les grandes coopératives multisociétaires ?

1. COMMENT AVONS-NOUS ENQUÊTÉ ?

1.1. Une recherche-action pour stimuler la réflexivité

Entre 2022 et 2023, Railcoop et SmartCoop ont souhaité ainsi documenter et analyser leurs dispositifs et leurs pratiques pour mieux comprendre les dynamiques sociales internes dans une perspective d'éducation populaire et l'intercoopération, au sens de la coopération entre des coopératives. Pour engager ce travail réflexif sur les pratiques démocratiques et participatives au sein de nos coopératives, nous avons opté pour la recherche-action.

Nous nous inspirons d'une tradition propre à l'économie sociale et d'une perspective de démocratisation inspirée de l'enquête de Dewey que nous allons présenter.

En économie sociale, la recherche-action consiste à articuler étroitement «un mouvement d'entreprise» et «un mouvement de pensée», dans la mesure où, quand ils sont «*dissociés, le mouvement d'entreprise et le mouvement de pensée n'ont plus de sens: privée de sa critique théorique, de sa confrontation aux valeurs, l'entreprise se banalise; privée d'expérimentation, de confrontation au réel, la pensée se sclérose ou se réduit à un artefact*» (Draperi 2007, p. 68). Dans cette perspective, notre recherche a donc des finalités productives et transformatrices : la production de nouvelles connaissances fondamentalement utiles à l'action, tout en enrichissant les sciences humaines et visant/participant à la transformation sociale (Desroche, 1990).

En ouvrant des espaces de réflexion et de discussions collectives pour élaborer des analyses communes et renouveler les règles et pratiques, la recherche-action participe et favorise l'entretien d'une dynamique démocratique. En d'autres termes, la réalisation d'enquêtes par les personnes concernées, dans une perspective de recherche-action, favorise une citoyenneté active. Et c'est là, à notre sens, que la recherche-action en économie sociale se rapproche de l'enquête issue de la philosophie pragmatiste, comme l'a d'ailleurs montré Antonella Corsani (2020). Pour John Dewey, elle est même l'étape constitutive d'une démocratie participative, dans laquelle les citoyen·nes ont la capacité d'analyser et de proposer des solutions aux situations problématiques rencontrées (Dewey, 1927 ; Zask, 2008). Ainsi, la recherche n'est pas seulement une démarche d'analyse et de compréhension, mais elle fait partie du processus continu de démocratisation.

Ce travail est donc le fruit d'une recherche-action visant à comparer nos expériences de sociétaires chez Railcoop et SmartCoop, en faisant un pas de côté, au prisme de la littérature, afin de mieux saisir, avec un regard réflexif et critique, les processus de démocratisation et de participation à l'œuvre, ainsi que leurs limites pour mieux progresser.

1.2. Procédé d'enquête : données mobilisées et modalités de comparaison

Pour réaliser cette enquête, nous nous sommes appuyés sur deux types de données. En premier lieu, nous avons rassemblé un ensemble de documents relatifs à la démocratie et la participation dans nos coopératives pour les étudier : les rapports d'activités des coopératives, les lettres d'information, les sites internet, les rapports d'enquêtes et de sondages internes, les articles rédigés par les sociétaires, les rapports d'activités et de synthèse des cercles de Railcoop et du « Smart in Progress » (SIP).

En complément, nous nous sommes appuyés sur nos expériences respectives en tant que sociétaires de Railcoop (Marius et Justine) et salariés-sociétaires de SmartCoop (pour Thomas et Orville). À l'aide d'une grille d'analyse que nous avons élaborée, nous avons décrit en binôme (équipe Railcoop, équipe SmartCoop) le fonctionnement démocratique de nos coopératives respectives (règles, mécanismes, outils), l'histoire de l'expérience démocratique étudiée (cercles, SIP) pour comprendre pourquoi ces dispositifs et pratiques ont été mis en place et comment s'exerce la participation.

Pour ce faire, notre analyse s'est déroulée en trois étapes. Premièrement, nous avons comparé les données quantitatives concernant la participation formelle et les informations sur les membres dont nous pouvions disposer. Ensuite, nous avons examiné chaque cas à travers le prisme de plusieurs angles thématiques (voir questions page suivante). Enfin, nous avons mis en perspective les régularités et les différences observées dans les deux cas.

Pour organiser notre étude, nous nous sommes appuyés sur de précédents travaux de recherche (Braconnier & Caire, 2009 ; Becuwe *et al.*, 2014 ; Béji-Bécheur *et al.*, 2016 ; Lanciano *et al.*, 2011), notamment la grille de G. Caire et S. Nivoix (2012) portant sur de grandes coopératives bancaires françaises. Nous l'avons adaptée aux spécificités des coopératives multisociétaires. Plusieurs critères quantitatifs ont été retenus : nombre de sociétaires, d'employé-es, y compris les salarié-es-sociétaires, montant (en euros) de la part sociale, montant moyen investi, proportion de sociétaires n'ayant souscrit qu'une seule part

sociale, taux de participation aux assemblées générales. Au-delà de ces indicateurs généraux, nous avons étudié les ratios hommes/femmes dans la gouvernance démocratique de chaque coopérative, au regard de l'enjeu de la participation inclusive : parité dans le sociétariat, au Conseil d'administration, au Comité d'éthique, dans l'équipe opérationnelle, au Comité de direction.

Si les chiffres sont importants, il nous semblait toutefois insuffisant de nous limiter à leur analyse, dans la mesure où nous souhaitions comprendre comment Smart et Railcoop organisaient et favorisaient la participation des sociétaires à la vie démocratique. Nous avons donc également ajouté un deuxième angle d'analyse des outils démocratiques, sur la base des questions suivantes :

- À quoi servent ces espaces ?
- Pourquoi ces espaces spécifiques existent-ils ?
- Avec quelle régularité sont-ils mobilisés ?
- Qui participe ? Combien y a-t-il de participant·es ?
- Quels sont les incitants/intérêts à participer ?
- Comment fonctionnent et sont utilisés ces espaces ?
- Quels liens avec d'autres instances démocratiques ?
- Quels sont les avantages et les limites ?
- Quel processus de réflexivité, sur la démocratie ?

Sur la base des documents étudiés et des entretiens réalisés, l'équipe de Railcoop a analysé les pratiques de SmartCoop, tandis que l'équipe de SmartCoop a analysé celles de Railcoop. C'est ce qui nous a permis d'approfondir la comparaison à partir des questions suivantes : qu'est-ce que les coopératives ont en commun concernant les dispositifs étudiés ? Qu'est-ce qui est différent ? Qu'est-ce qui fonctionne ? Qu'est-ce qui ne fonctionne pas ? Comment les processus réflexifs à l'œuvre soutiennent-ils les dynamiques de démocratie participative ? Quelles en sont les limites ?

Ces données et ce procédé d'enquête nous ont permis de réaliser une analyse comparée des dynamiques démocratiques et participatives, en nous intéressant à un dispositif propre à chacune des coopératives.

2. PRÉSENTATION DES DEUX COOPÉRATIVES

2.1. Railcoop, coopérative ferroviaire²

Suite à l'ouverture à la concurrence du transport de voyageurs en France, la Société coopérative d'intérêt collectif (SCIC) dénommée Railcoop fut créée en 2019 par 32 citoyen·nes, pour répondre collectivement à un besoin de service : voyager en train entre des villes moyennes en France. Plus largement, son objectif était de garantir la mobilité des citoyen·nes sur l'ensemble du territoire, tout en réduisant leurs émissions de CO₂. L'un des objectifs principaux de Railcoop était de relancer la ligne Bordeaux-Lyon (fermée par la SNCF en juillet 2014, avec une réouverture prévue initialement en juin 2024). En janvier 2023, Railcoop comptait une trentaine d'employé·es (dont deux responsables de la vie coopérative) et 13 498 membres réparti·es en 13 242 personnes physiques, 17 employé·es, 29 collectivités locales, 79 partenaires techniques et financiers et 131 autres entités juridiques. En 2024, la coopérative a été liquidée : son modèle n'étant pas pérenne (enjeux de ressources, contraintes institutionnelles, défis organisationnels).

L'histoire d'une démocratie

Conscient·es des enjeux de la démocratie et de la participation, les fondateur·ices de Railcoop avaient dès le début accompagné le choix du statut coopératif par divers outils concrets, notamment inspirés de la sociocratie³. Dès sa création, la coopérative avait donc mis en place trois cercles⁴ de membres : le cercle de gouvernance, le cercle d'animation des membres et le cercle de développement du réseau ferroviaire.

² Ce texte s'appuie notamment sur une précédente recherche réalisée avec le cercle gouvernance, dont Justine Ballon et Marius Chevallier étaient membres, qui a donné lieu à une analyse d'éducation permanente de l'APMC et un article scientifique.

³ En tant que forme de gouvernance partagée, la sociocratie a été expérimentée et conceptualisée par Endenburg (1998). La sociocratie repose sur quatre principes fondamentaux : le principe des cercles, le double lien, la prise de décision par consentement et l'élection sans candidat. Ces principes visent à créer une organisation autogérée efficace, en favorisant la participation de tous les membres et en assurant une bonne circulation de l'information.

⁴ Les cercles sont des unités de travail/de réflexion autonomes et interconnectées rassemblant des personnes concernées, voire volontaires. Chaque cercle a ses propres objectifs et responsabilités.

En 2020, elle a recruté une responsable de la vie coopérative et lancé une démarche d'information/éducation des membres. De nombreux autres cercles furent ensuite créés. En 2021, le fonctionnement des cercles fut précisé par un règlement intérieur. Celui-ci précisait les conditions démocratiques de fonctionnement des instances de la coopérative et une commission d'éthique et de médiation fut mise en place pour veiller à l'application effective des valeurs démocratiques.

Organisation de la gouvernance démocratique

La gouvernance de Railcoop était organisée autour d'une Direction générale (dont un Directeur général), d'un Conseil d'administration (CA) représentant les différentes composantes de la SCIC, de la Commission de transparence éthique et d'un ensemble de cercles de sociétaires, dont un était dédié à l'animation des sociétaires et un autre à la gouvernance. Il y avait cinq catégories de sociétaires renvoyant chacune à un collège : les salarié·es, les personnes physiques, les collectivités locales, les partenaires techniques et financiers et les autres personnes morales. Pour les votes de l'assemblée générale, les collèges disposaient chacun de 20 % des voix : en l'absence de cette affectation, comme les personnes physiques auraient eu la quasi totalité du pouvoir, car elles sont 98% des membres⁵.

Au sein du CA, la règle était qu'une personne égale une voix, quel que soit son collège. Les administrateur·ices étaient élu·es au CA pour 4 ans. En cas de démission, le CA avait le droit de coopter de nouveau·elles sociétaires. Le renouvellement du CA fut accompagné de nombreuses candidatures individuelles (à l'image du nombre total de candidatures), alors que pour les autres collèges, il y eut plus ou moins une candidature par poste. Ce constat révélait alors une forte dynamique citoyenne.

L'objectif des sociétaires d'un cercle était *« d'être une force de proposition et d'innovation pour le reste de la coopérative, en s'appuyant sur l'intelligence collective des sociétaires volontaires »*, ce qui leur permettait de s'engager, au-delà de l'achat d'une ou plusieurs parts sociales.

⁵ Ce point est souvent discuté car, par exemple, 14 000 personnes physiques se partagent 20% des voix de même que 14 employé·es, ce qui signifie que le vote d'un employé a 1000 fois plus de poids que celui d'une autre personne physique.

Pour créer un cercle, il fallait qu'au moins cinq sociétaires en fassent la demande au conseil d'administration. Les activités du cercle nécessitaient la présence d'un·e ou plusieurs animateur·rices, d'un·e référent·e du conseil d'administration et d'un·e secrétaire, selon le règlement intérieur.

Selon les statuts, les rôles et le fonctionnement des cercles étaient basés sur les principes de la sociocratie (voir ci-dessous). Les cercles jouissaient d'une grande liberté démocratique dans la manière dont ils choisissaient de partager les responsabilités et de prendre des décisions, ainsi que dans la manière dont ils désignaient leurs membres. Les cercles étaient indépendants ; ils n'étaient pas subordonnés au CA ou à la direction, mais ils n'avaient pas de pouvoir de décision. Ils pouvaient présenter des idées, des solutions et des propositions au CA ou à la direction, qui pouvaient ou non les prendre en considération.

Conformément au principe sociocratique du double lien et pour assurer l'implication et la cohérence d'action de la gouvernance coopérative, chaque cercle désignait au début un·e secrétaire et un·e référent·e ainsi qu'un·e rapporteur·euse pour assurer la circulation de l'information entre le cercle et le CA. Puis, il fut décidé qu'il y aurait une réunion intercercles après chaque réunion du CA, mais il n'y aurait plus d'administrateur·rices référent·es pour les cercles. La charge de travail bénévole liée à ce suivi était trop importante pour les administrateur·rices. Mais cela supprimait aussi le double lien.

Au 1^{er} juin 2023, il y avait 30 cercles. Chaque cercle comptait entre 5 et 150 sociétaires. La participation aux réunions variait fortement d'un cercle à l'autre, notamment en fonction de la convergence entre l'actualité de Railcoop et les thèmes des cercles. 800 sociétaires furent plus ou moins actif·ves dans les cercles. 18 cercles étaient thématiques (ex. fret, tarification, liens avec le vélo et la voiture, gouvernance, organisation des membres, environnement, recherche, etc.) et 12 cercles étaient géographiques (ex. Bordeaux, Lyon, Île-de-France, etc.).

En septembre 2022, une enquête, menée par le cercle de gouvernance auprès des animateur·rices de cercles, permit d'analyser les interactions avec le conseil d'administration, l'équipe de salarié·es ou la direction générale (Ballon & Chevallier, 2023) : une partie des propositions des cercles débouchaient concrètement, mais le grand dynamisme des cercles générait également des frustrations, en raison de leur dépendance partielle à l'équipe de salarié·es.

À cette période, Railcoop était une coopérative en phase d'émergence : les activités économiques n'avaient quasiment pas commencé mis à part quelques transports de marchandises, mais le transport de voyageur·ses n'avait tout simplement pas démarré et ne démarrera jamais puisque la coopérative n'est pas parvenue à financer l'intégralité de la phase de lancement, plus longue que prévue. En revanche, SmartCoop a encore aujourd'hui une activité économique régulière.

2.2. Smart, l'entreprise partagée sous forme coopérative

Sa mission : aider les travailleur·euses autonomes à s'émanciper, à se réapproprier leur travail, son sens et sa valeur. Fondée en 1998 en tant qu'organisation à but non lucratif pour aider et soutenir les travailleur·euses des arts, l'association Smart⁶ a adopté une structure coopérative en 2016 pour devenir SmartCoop. En tant qu'entreprise partagée, elle offre de l'autonomie et de la sécurité à ses sociétaires, travaillant dans un large éventail d'activités économiques, grâce à des services et des outils partagés qui leur permettent d'accéder aux avantages de la sécurité sociale et au statut de salarié·e.

En juin 2023, SmartCoop comptait 210 salarié·es (dont 6 personnes en charge de la vie coopérative) et 35 755 sociétaires. La coopérative était également implantée avec des partenaires dans six autres pays européens.

⁶ « Smart », acronyme à l'origine de Société mutuelle pour artistes, est le nom historique du projet d'entreprise partagée aujourd'hui organisée sous forme coopérative ; SmartCoop est le nom de l'entité juridique fondée en 2017. Dans la suite de l'étude, on ne mentionne parfois que Smart et son projet politique, qui ne se limite donc pas à la société coopérative SmartCoop.

Il existe trois catégories de sociétaires pour SmartCoop : les salarié·es-entrepreneur·ses, qui développent une activité économique en utilisant les outils et services communs de la société coopérative ; les salarié·es qui travaillent à la mutualisation des services et des outils au profit des sociétaires ; et les autres partenaires, personnes physiques ou morales, qui partagent les objectifs de SmartCoop⁷. Son conseil d'administration est composé d'élus·es provenant à trois cinquièmes parmi les candidat·es salarié·es-entrepreneur·ses et à deux cinquièmes des deux autres catégories.

Smart a toujours fonctionné en mettant en commun des forces et des personnes dans une dynamique collective et mutualiste, représentée aujourd'hui par le choix de la forme coopérative. Cependant, lorsqu'il ne s'agissait « que » d'une association, peu de personnes se considéraient réellement comme des sociétaires actif·ves ou des adhérent·es au projet Smart, mais plutôt comme des bénéficiaires et des utilisateur·ices de services. Les AG de l'association n'étaient d'ailleurs pas très investies.

De 2015 à 2021, la structure de gouvernance de SmartCoop a été redéfinie à travers le processus participatif déjà mentionné « Smart in Progress » (SIP), soumettant ce qui allait constituer la base du projet coopératif. Ce processus a abouti à un plan stratégique pour la période 2016-2020, « Smart 2020 ». Six cycles de SIP ont eu lieu entre 2015 et 2022 aboutissant à 220 recommandations. Chaque année, des thèmes de travail spécifiques ont été proposés. Ensuite, les groupes de travail se sont penchés sur les différents sujets, parmi lesquels : quels besoins SmartCoop devrait-elle satisfaire ? Avec quels outils ? Comment ces services devraient-ils être financés ? Comment la gouvernance de la structure devrait-elle être organisée ? Comment mesurer l'impact social de SmartCoop ?

⁷ Comme on l'a vu ci-dessus, cette troisième catégorie était divisée en trois catégories dans le cas de Railcoop (partenaires techniques et économiques, autorités locales, autres entités juridiques).

Le CA a évalué les recommandations faites par les groupes de travail et a décidé des orientations stratégiques. Si le CA élit un ou plusieurs directeurs ou directrices générales, dont le rôle est de veiller à ce que les recommandations validées soient appliquées, la mise en œuvre est basée sur une priorisation au sein de l'équipe de direction en fonction des ressources disponibles et de ce qui est jugé le plus approprié.

La gouvernance de SmartCoop repose sur l'assemblée générale annuelle des sociétaires, conçue à la fois comme un événement formel de la démocratie de la coopérative, répondant à un ordre du jour précis, et comme un événement festif et pédagogique, à travers des activités et des ateliers tout au long de la journée. Cependant, le CA est l'instance qui se réunit le plus souvent et qui rend compte de décisions importantes à l'AG souveraine. Et chaque année, à cette même occasion, l'AG élit et renouvelle partiellement son CA. Cela permet de favoriser une plus grande stabilité et expérience au sein du groupe d'administrateur·ices et un passage de relais entre les ancien·nes et les nouveaux et nouvelles administrateur·ices.

Maintenant que nous avons décrit les deux processus et les pratiques démocratiques dans chaque coopérative, analysons-les et comparons-les. En quoi constituent-ils une innovation en termes de pratiques de gouvernance renforçant la participation des membres dans deux grandes coopératives ?

3. QUELLE PARTICIPATION DÉMOCRATIQUE CHEZ SMARTCOOP ET RAILCOOP ?

3.1. Que nous racontent les chiffres de la participation ?

L'analyse comparée des informations statistiques relatives à SmartCoop et Railcoop nous permet de décrire et comparer l'ampleur de la vie coopérative dans les deux entreprises : adhésions (catégories et modalités d'adhésions), historique des taux de participation aux votes, instances (liste et composition).

Tableau 1 : Adhésion à Smartcoop et Railcoop

	SmartCoop	Railcoop
Nombre de membres	35 755	13 498
dont les usager·es personnes physiques	35 681 (99,8 %)	13 242 (98,1%)
dont les employé·es de la structure	63 des 210 employés	17 des 35 employé·es
dont les personnes morales	31	220 (dont 30 institutions publiques)

Sources : Rapports de gestion (2022) pour Railcoop et Smartcoop

Il est à noter que, chez SmartCoop, les usager·ères et les sociétaires constituent la même population, alors que cela n'aurait pas été le cas pour les passager·ères utilisant les trains de Railcoop : toutes les sociétaires n'auraient pas forcément utilisé les trains de Railcoop (par exemple les très nombreux habitant·es de l'Île de France, puisque les lignes étaient principalement prévues en région). Comme le montre le tableau 1, en dehors des usager·ères-personnes physiques (98% à Railcoop, 99,8% à SmartCoop), certaines personnes étaient des salarié·es et d'autres des personnes morales (31 dans Smarcoop, 220 dans Railcoop dont 30 institutions publiques). Comme il s'agit de minorités, l'implication de ces personnes morales est un défi pour les deux coopératives.

Tableau 2 : Dotations en capital dans SmartCoop et Railcoop

	SmartCoop	Railcoop
Montant de la part sociale (en euros)	30	100
Valeur totale (en euros) des parts sociales investies en moyenne	98,37	352 (personnes physiques) et 43000 (personnes morales)
Valeur du capital social total (en euros)	3,2 millions d'euros	5,6 millions d'euros
Part maximale constatée du capital, détenue par un·e seul·e sociétaire (y compris personnes morales)	6,5%	6%

Sources : Statuts des coopératives, rapports de gestion (2022), bases de données des membres

Comme le montre le tableau 2, chez SmartCoop comme chez Railcoop, les personnes physiques détenaient 3 parts en moyenne. Dans Railcoop, 56% des membres ne possédaient qu'une seule part, contre 30% chez SmartCoop, puisque les usager·ères doivent acheter une nouvelle part chaque année. Les « plus gros sociétaires » ne détenaient que 6% ou 6,5% du capital social dans les deux coopératives. Même si la part reste faible, il s'agit d'un volume d'investissement hors norme qui peut marquer le Conseil d'administration et conférer une attention particulière à ces investisseurs. À SmartCoop, ce risque semble toutefois peu manifeste, car cela concerne les parts prises cumulées et fixes par une entité juridique (sous forme de fondation), interne au groupement coopératif, dont Smart Coop est la structure faîtière. Représentant par là des intérêts collectifs et non des intérêts particuliers extérieurs.

Tableau 3 : Taux d'adhésion et de vote à SmartCoop et Railcoop

		2018	2019	2020	2021	2022	Février 2023	Juin 2023
SmartCoop	Nombre de votant-es	650	1 184	738	752	1 013	-	1 046
	Nombre de sociétaires	17 100	21 890	25 654	28 990	32 534	-	35 843
	Taux de vote	3,8%	5,4%	2,9%	2,6%	3,1%	-	2,9%
Railcoop	Nombre de votant-es	-	-	-	5 201	7 260	6 626	2 900
	Nombre de sociétaires	-	50	3 100	8 074	12 336	13 710	14 000
	Taux de vote	-	-	-	64%	59%	48%	21%

Sources : Rapports des assemblées générales

N.B. Il y a eu une assemblée générale extraordinaire en février 2023 à Railcoop pour valider une orientation stratégique.

Comme le montre le tableau 3, les deux coopératives ont réussi à rassembler un grand nombre de sociétaires pour le vote. Cependant, nous observons des diminutions variables et progressives dans les assemblées générales, ce qui est cohérent avec ce qui est observé dans les grandes coopératives, peu nombreuses à dépasser les 8% de membres votants (Braconnier & Caire, 2009). Smart était déjà une grande entreprise lorsqu'elle est devenue une coopérative (SmartCoop), alors que Railcoop n'était qu'une petite association en 2018, avant de se transformer en coopérative. On peut émettre l'hypothèse que la taille de la communauté impacte la participation aux votes.

Tableau 4: Proportion femmes/hommes dans SmartCoop et Railcoop

Proportion femmes/hommes	SmartCoop	Railcoop
Parmi l'ensemble des sociétaires	48 % / 52 %	26 % / 74 %
Dans le SIP/les cercles	Légère majorité de femmes	18 % / 82 %
Dans les gestionnaires de SIP ou de cercles	Légère majorité de femmes	8 % / 92 %
Dans le conseil d'administration	45 % / 55 %	26 % / 74 %
À la commission d'éthique	70 % / 30 %	45 % / 55 %
Au sein des employé·es	56,94% / 43,06%	50 % / 50 %
Dans la direction	28 % / 72 % ⁸	50 % / 50 %

Sources : Rapports de gestion (2022), site web des deux coopératives, bases de données des membres.

Même s'il y a une intention démocratique, de nombreux facteurs peuvent donner plus de poids à certaines catégories de sociétaires, en fonction de leur importance économique, de leurs qualifications, de leurs expériences professionnelles, de leur temps disponible, de leurs réseaux sociaux, de leur genre, etc. Nous nous concentrons ici sur le genre des sociétaires⁹. Comme le montre le tableau 4, Railcoop rencontre plus de difficultés à mobiliser les femmes ou à encourager les hommes à se mettre en retrait, peut-être en raison du secteur ferroviaire (cheminots, ingénieurs ferroviaires, membres) qui est traditionnellement très masculin. Dans les deux coopératives, nous observons que les femmes sont plus présentes dans la commission d'éthique.

⁸ En 2024, la direction de Smartcoop est arrivée à la parité.

⁹ Il y a des réflexions sur les genres non binaires dans les deux coopératives, mais il n'est pas encore possible de donner des chiffres.

3.2. Que nous disent les pratiques et les dispositifs de participation?

Dans cette partie, notre analyse est plus qualitative, et s'appuie autant sur la documentation des coopératives, que les observations réalisées et les expériences vécues par les auteurs et l'autrice de ces lignes. Pour chaque dimension analysée, vous trouverez un tableau de synthèse puis une analyse de celui-ci qui compare les pratiques de chaque coopérative.

i. Quel est/sont le(s) objectif(s) de ces dispositifs ?

Railcoop – Cercles	SmartCoop – Smart in Progress (SIP)
Proposer des innovations à la coopérative basées sur l'intelligence collective des sociétaires.	Transformer Smart en coopérative dès 2016 pour renforcer le contrôle démocratique des salarié·es-usager·ères.
Permettre à tous·tes les sociétaires de participer, quel que soit leur statut (salarié·e, administrateur·ice).	Renforcer la participation directe des usager·ères-sociétaires en les réunissant depuis 2014-2015 pour influencer le développement de la coopérative pour mieux l'adapter à leurs besoins et aspirations.
	Discuter collectivement des orientations stratégiques ensuite votées par le CA et la direction lors de chaque AG.

Dans les deux cas, l'objectif était de renforcer la participation d'un plus grand nombre de sociétaires au-delà des organes statutaires. Il y avait alors peu de formalisme dans les deux processus avec notamment de nombreuses possibilités d'adaptation aux circonstances. Railcoop était plus formel (règles de procédure), mais les sociétaires jouissaient de facto d'une grande liberté dans les cercles. Chez SmartCoop, les espaces renvoyaient à des groupes de travail dont les thèmes variaient

d'une année sur l'autre et dont les sujets étaient déterminés par les organes de décision. Chez Railcoop, ils prenaient la forme de cercles territoriaux ou thématiques sans limite dans le temps. Ils étaient parfois ponctués de missions spécifiques. Mais dans la plupart des cas, les sociétaires décidaient de la création des cercles et du contenu de leurs actions.

ii. Qui participe? Combien y a-t-il de participant·es?

Railcoop – Cercles	SmartCoop – Smart in Progress (SIP)
Plus de 800 sociétaires (sur 14 000, soit 6% du total) appartenaient à un ou plusieurs cercles.	Grande consultation organisée pour le premier cycle de 2015–2017, avec 1 756 contributions par chaque partie prenante : usager·ères des services, partenaires, client·es, fournisseur·euses et expert·es.
Nombre de participant·es régulier·ères à un cercle : entre 5 et 10.	Entre 7 et 20 participant·es, par groupe de travail, soit au total entre 35 et 80 personnes participantes chaque année.
Nombre de sociétaires par cercle : entre 10 et 30.	Place spécifique accordée aux salarié·es pour les tâches de secrétariat et d'animation.
Tous les sociétaires des cercles ne participaient pas aux activités.	
Possibilité pour les salarié·es de participer en dehors de leur temps de travail (ex. comme sociétaire d'un cercle territorial) ou comme invité·es d'un cercle.	

En termes de participation, environ 5% des membres se sont inscrits·es à des espaces de travail (800 à Railcoop, 1.000 à SmartCoop). En pratique, les contributeur·rices régulier·ères étaient entre 50 et 100 à SmartCoop (environ 0,2%) et entre 100 et 200 à Railcoop (environ 1%). On note que si le processus SIP a connu un réel succès au départ, avec plus de 1000 participant·es entre 2015 et 2016, il est tombé à 300 en 2017, puis à des groupes de travail plus réguliers sur des thématiques spécifiques entre 2018 et 2021.

iii. Quels sont les liens avec d'autres organes et forums démocratiques ?

Railcoop – Cercles

Indépendance des cercles.

Absence de lien de subordination avec le CA ou la direction, mais absence de pouvoir de décision.

Force de propositions d'idées, de solutions, adressées au CA ou à la direction, qui les reprend ou non.

Le CA et les salarié·s pouvaient suggérer des thèmes pour les cercles.

Présence d'espaces de discussion inter-cercles et avec les salarié·es (notamment pour des questions).

Animateur·ices des cercles pouvaient être invité·es aux réunions du CA afin de se tenir informé·es de l'actualité de la coopérative.

Possibilité de travailler avec les salarié·es sur des points spécifiques.

SmartCoop – Smart in Progress (SIP)

Les thèmes sont proposés à l'AG par la direction ou le CA.

Les groupes de travail formulent des recommandations adressées au CA.

Le CA choisit chaque année les recommandations à mettre en œuvre par la direction.

L'année suivante, l'AG évalue les actions en donnant décharge au CA.

Si le fonctionnement des cercles s'inspire de la sociocratie, Railcoop n'a pas adopté l'idée d'un double lien¹⁰ entre le cercle et les conseils d'administration et de direction, ce qui crée de la confusion et de la frustration chez les membres des cercles, en particulier celles et ceux qui ne sont pas salarié·es ou administrateur·ices. Ils voient en effet leur autonomie réduite, leur pouvoir d'être entendu limité et la prise en compte de leurs propositions, incertaine.

¹⁰ Cf. 2.1. "gouvernance de la vie démocratique" pour la présentation de ce double lien.

iv. Quels sont les motivations, les incitations et les avantages de la participation ?

Railcoop – Cercles	SmartCoop – Smart in Progress (SIP)
<u>Motivations :</u> Contribuer à la conception et la mise en œuvre des futurs services (ex. accès aux trains pour personnes en situation de handicap). Rejoindre une communauté pour partager des idées et agir ensemble. Participer à une dynamique démocratique.	<u>Motivations :</u> Intérêt pour les sujets abordés. S'impliquer et contribuer aux opérations et au fonctionnement de la coopérative. Montrer leur adhésion et mettre leurs compétences au service de la structure coopérative. (SmartInProgress#3, 2019).
<u>Incitations :</u> Lettres d'information pour le recrutement ou la reconnaissance des membres des cercles. Avec l'aide d'une équipe de vie coopérative (2 à 3 salarié·es). Budget pour la mise en œuvre des actions (réduit suite aux difficultés économiques qui se sont accrues en 2023).	<u>Incitations :</u> Bulletins d'information pour le recrutement ou la reconnaissance de la participation des sociétaires. Soutien de l'équipe de la vie coopérative et de l'équipe opérationnelle pour les tâches d'animation et de secrétariat.
<u>Avantages :</u> Accès aux réunions spécifiques pour les membres des cercles et à un travail direct avec les salarié·es. Possibilité de communiquer lors d'assemblées générales ou de webinaires.	<u>Avantages :</u> Mobiliser les idées des sociétaires pour améliorer les outils et l'application des valeurs de la coopérative. Mise en réseau des sociétaires et sortie de l'isolement.

Les motivations pour participer aux processus sont d'ordre économique (contribuer à développer des services pertinents), politique (expérimenter une organisation démocratique) et social (rejoindre une communauté). Parmi les incitations à participer, nous identifions la communication (lettres d'informations, réseaux), la possibilité de disposer d'un budget pour certaines actions, les espaces spécifiques créés et dédiés, le travail de l'équipe de vie coopérative, l'implication de la direction générale et des conseils d'administration, la stimulation de la participation parmi les sociétaires. Il y a différents avantages à participer : les sociétaires obtiennent la reconnaissance des salarié·es et du conseil d'administration et enfin un accès direct à ces dernier·ères.



AG de SmartCoop en 2018 - ©Nicolas Bomal

v. Comment ces espaces et dispositifs sont-ils utilisés ? Temporalité, outils.

Railcoop – Cercles	SmartCoop – Smart in Progress (SIP)
Réunion en moyenne une fois par mois, à distance, sauf si les membres sont géographiquement proches. Des réunions supplémentaires pouvaient être nécessaires pour des groupes de travail spécifiques à l'intérieur des cercles. Pouvaient être mis en pause. S'il n'y a pas de mission en cours, alors le rythme de réunions ralentit (une fois par trimestre ou par semestre) pour garder le contact. Certains cercles ne se réunissaient pas en l'absence d'animateur·ices. Présence d'un forum en ligne interne censé créer un espace de discussion libre et informel, mais qui fonctionnait très peu. Mais l'interaction croissante favorisait les collaborations entre sociétaires en dehors des cercles. Un espace web collaboratif se développait pour aider les cercles à travailler ensemble.	Réunion en moyenne 3 à 4 fois par an. De grands rassemblements ont lieu en plus une fois par an. Après le premier cycle en 2015–2017, il y a eu quatre autres cycles, un par an. Des groupes de travail sont créés à chaque cycle. Consultations des sociétaires via des sondages et des enquêtes. Organisation de discussions informelles sur un lieu spécifique.

vi. Est-ce que cela fonctionne? Quels sont les avantages et les limites?

Railcoop – Cercles	SmartCoop – Smart in Progress (SIP)
<u>Résultats</u> : Le nombre de cercles et de participant·es a augmenté de façon continue et régulière depuis la création de Railcoop. Fort engouement pour les moments démocratiques. Résultats significatifs des cercles : ex. le cercle de développement du réseau avait travaillé sur l'ouverture de plusieurs lignes ferroviaires à l'avenir.	<u>Résultats</u> : Participation spontanée et durabilité des engagements des sociétaires. Formulation de 220 recommandations sur 5 années. Le premier processus SIP aboutit à la création d'une coopérative qui contrôle les entités juridiques créées au fil des ans au sein du groupe Smart en Belgique. Création du comité d'éthique.
<u>Insatisfactions</u> : Faible connaissance du cadre réglementaire (enquête 2021-2022).¹¹ Frustrations dues à une prise en compte insuffisante des résultats des cercles : manque de disponibilité du conseil d'administration et des salarié·es, peu de possibilités de diriger des expérimentations pour les cercles.	<u>Insatisfactions</u> : Frustrations de certain·es participant·es du fait de la brièveté de temps pour aborder des sujets complexes et techniques (2019). La taille importante des groupes de discussion peut restreindre la participation des sociétaires. Temps d'expérimentations considérés trop longs alors création de groupes de travail qui expérimentent directement des initiatives (SmartLabs où les sociétaires sont impliqués dans l'étude des besoins et aspirations et les expérimentations puis les généralisations.).

¹¹ Pour plus d'informations, consultez cette analyse de l'APMC-Smart publiée en 2022 : Enquête de démocratie : l'animation des cercles de sociétaires à Railcoop

Qu'est-ce qui fonctionne et qu'est-ce qui ne fonctionne pas ? Dans les deux cas, on observe la participation active d'un nombre important de membres, chaque coopérative fournissant des efforts pour rendre les espaces attractifs, mais avec des résultats ambivalents. L'un des facteurs de frustration réside dans la possibilité de ne sélectionner qu'un nombre réduit d'idées à mettre en œuvre, tant la quantité des idées a débordé les structures et tant les changements prennent du temps.

Les deux coopératives ont donc dû trouver de nouvelles solutions organisationnelles pour éviter que les membres impliqués ne soient trop massivement déçus. Alors que Railcoop avait rapidement centralisé le processus de diffusion des travaux des cercles, par crainte que les salarié·es soient surchargés par l'enthousiasme des membres, cette coopérative a fini par tempérer cette décision, y compris à la demande de salarié·es désireux de pouvoir accéder aux travaux touchant à leurs domaines de décisions.



11 927
sociétaires

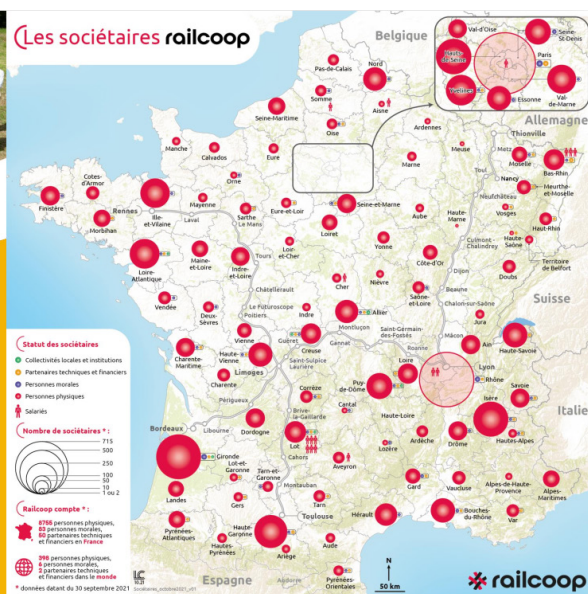
en France et à l'étranger

25 cercles de réflexion

portés par des sociétaires
(gouvernance, fret, train réinventé, train + vélo...)

Rdv sur
www.railcoop.fr/outils-vie-cooperative/

Carte au 30/09/2021



vii. Quel processus de réflexivité ? Quelle recherche-action sur la démocratie ?

Railcoop - Cercles	SmartCoop - Smart in Progress (SIP)
Présence d'une Commission d'éthique et de médiation pour veiller au respect du règlements et des pratiques en vigueur. La pratique de l'enquête au sein des cercles a permis de créer d'autres espaces de réflexion et de discussion pour les sociétaires qui s'interrogent sur leurs propres pratiques à l'intérieur des cercles. Projet d'étendre la question de la démocratie et de reproduire l'enquête du cercle gouvernance à d'autres espaces, avec l'équipe opérationnelle et la Commission d'éthique et de médiation. Création d'un cercle recherche dont l'objectif était notamment d'entretenir une dynamique de recherche-action permanente (qui a fait long feu avec la fin de la coopérative)	Plusieurs enquêtes, analyses et écrits réalisés pour connaître la perception des participant·es sur le dispositif. Réalisation d'écrits de chercheur·ses et de travaux dans le domaine de l'éducation et de la formation tout au long de la vie pour étayer les réflexions des groupes de travail. Après 5 ans de cycles annuels, réalisation d'une évaluation en 2022 sous forme de Smartlabs. Objectif : relancer la participation et comprendre les motivations des sociétaires.

Dans les deux cas, le processus est évolutif. En 2022, SmartCoop a décidé de donner aux groupes la possibilité d'expérimenter directement les idées sur lesquelles ils ont travaillé avec les « SmartLabs ». Les recommandations sont synthétisées dans des documents récapitulatifs. Elles étaient moins formellement reconnues dans Railcoop, puisque les cercles transmettaient leurs résultats au fur et à mesure de leurs travaux et non de manière massive et simultanée. Toutefois, leurs activités étaient valorisées chaque année dans le rapport d'activités annuel de Railcoop.

Tant à Railcoop qu'à SmartCoop, des enquêtes et des groupes de travail sur la gouvernance ont créé les conditions d'une réflexivité pour faire évoluer les pratiques. Chez Railcoop, cependant, cela est resté étroitement lié au travail des chercheur·ses. Et il a été difficile d'évaluer l'impact des analyses menées dans les instances de décision et auprès des membres des cercles. La considération apportée aux travaux des cercles par la direction et le CA était sans doute insuffisante, mais se justifie en partie par les difficultés de développement rencontrées par la coopérative. Alors que chez SmartCoop, une forme de recherche-action semble s'être progressivement mise en place à la marge, notamment par la publication d'analyses d'éducation populaire sur son site web, chez Railcoop, elle semble être restée balbutiante.

3.3. Synthèse de l'analyse comparée

Sur base de notre analyse, nous avons pu identifier qu'environ 5% à 6% de la communauté des sociétaires adhèrent et s'impliquent dans les cercles ou dans SIP.

Compte tenu de ce petit nombre, les décisions chez SmartCoop sont parfois remises en cause au motif que les recommandations ou les travaux sont réalisés par une minorité de sociétaires (même si c'est un grand nombre), réduisant d'autant leur légitimité, par rapport aux décisions prises dans des espaces plus fréquentés tels que l'assemblée générale. Toutefois, les thématiques de SIP sont décidées par les représentant·es élu·es par l'AG. Il existe aussi une forme de participation moins visible, plus immédiate et quotidienne, à travers le dialogue et l'écoute des équipes opérationnelles de SmartCoop, chargées en tant que conseiller·ères d'accompagner et de suivre les activités des membres hébergées au sein de la coopérative, qui se concentrent sur la satisfaction de leurs besoins professionnels immédiats, en dehors de toute participation à des espaces participatifs.

Chez Railcoop, nous avons identifié un projet coopératif avec une intention démocratique claire et affirmée, qui se reflétait dans l'attention portée à son efficacité, couplée à un haut niveau d'engagement de la part des organisateur·ices interrogé·es.

Toutefois, il y avait un manque de connaissance et/ou de compréhension des règles internes, de la part des sociétaires notamment, ainsi qu'un manque d'outils concrets pour mettre en œuvre ces règles : par exemple l'organisation sociocratique était suggérée, mais sans mise en place d'outils d'accompagnement et de formation à la mise en œuvre. Il avait parfois été fait mention d'un manque de culture coopérative au sein de la coopérative, auquel il aurait fallu remédier par un travail d'information et d'éducation. Ensuite, les doubles liens ne semblent pas avoir été réellement établis par manque de temps, notamment de la part des administrateur·ices bénévoles, ce qui a entraîné des frustrations, voire le sentiment que le travail effectué par les cercles n'était pas suffisamment pris en compte. C'est ce qui avait conduit le cercle de gouvernance à s'interroger sur les modalités de transmission et de diffusion du règlement intérieur auprès des animateur·ices et des membres, ainsi que sur la mise en commun d'outils d'animation des groupes. Par ailleurs, il est apparu un écart entre l'intention démocratique des fondateurs et la place occupée au final par la direction et le CA dans la prise de décision, au détriment de véritables pratiques participatives.

À l'automne 2022, la démission du président, annoncée dans la lettre d'information aux sociétaires sans autre précision, avait mis en évidence un certain manque de transparence dans les décisions de la direction générale et du conseil d'administration, entraînant une levée de boucliers de la part de plusieurs cercles. De plus, le nombre de travailleur·euses associé·es était limité. La coopérative avait commencé à se pencher sur cette question au printemps 2023. Une crise de gouvernance, faisant suite à la première, avait également mis en évidence un problème de gestion qui avait conduit à des changements au niveau de la direction générale, ainsi qu'à une révision des priorités de la coopérative. Il est intéressant de noter qu'avec ces changements et pour faire face à cette crise, Railcoop avait choisi de renforcer ses liens avec les cercles. Par ailleurs, Railcoop a également fait face à des difficultés liées au retard pris dans son lancement en raison d'un projet ambitieux nécessitant beaucoup de capitaux dans un secteur très technique. Malgré cela, Railcoop a attiré un nombre croissant de sociétaires. La question restait de savoir comment animer la vie coopérative pour encourager la participation aux besoins de développement de la société.

La dynamique participative risquait en effet de se perdre en raison des crises de gouvernance et des retards dans la mise en service de la première ligne de train.

Les processus participatifs de SmartCoop et de Railcoop ont connu certaines difficultés que l'on peut catégoriser de deux ordres : d'une part, la participation en tant que telle, d'un nombre suffisant de sociétaires pour légitimer ce ressort des cercles et de SIP, et d'autre part, la mise en œuvre des recommandations par les équipes opérationnelles, qui, si elles n'aboutissent pas, créent des sentiments de frustration et de manque de reconnaissance de part et d'autre.

En effet, les sociétaires ne voient pas le sens de leur engagement dans un processus participatif si les finalités de leurs recommandations ne sont pas prises en charge, et les équipes se sentent acculées faute de ressources (financières ou humaines), alors qu'elles avaient pourtant la volonté de répondre aux besoins des sociétaires. Le travail bénévole, ou plutôt l'engagement de sociétaires (sous forme de travail gratuit) au sein des processus participatifs, peut également être une source de tension.

4. LEÇONS ET RECOMMANDATIONS

4.1. Connaissance et maîtrise des modalités de la participation

Les membres qui vont donner de leur temps pour participer aux espaces créés au sein de la coopérative ne connaissent pas forcément les procédures et le fonctionnement interne permettant de faire avancer des recommandations qui aboutiraient à des changements structurels et/ou opérationnels. Le processus participatif peut susciter peu d'intérêt parmi l'ensemble des sociétaires, ce qui questionne l'état de la culture coopérative.

Organiser la démocratie (en entreprise comme ailleurs) demande une expérience et une pratique continue, en plus d'institutions adéquates et d'une éducation adaptée. Cela exige des efforts et une certaine créativité. Y compris, et surtout, dans les coopératives.

Le principe coopératif d'éducation, de formation et d'information auquel elles souscrivent nécessite que des ressources suffisantes soient allouées pour assurer la participation des sociétaires, ainsi que de mettre à leur disposition des informations nécessaires et une documentation claire (publique) dans un souci de transparence et d'efficacité pédagogique (par exemple pour présenter les enjeux de telle ou telle décision). Il est également indispensable de préciser les modalités et les contours de l'engagement des sociétaires dans cette participation, de rendre possible l'expression de leurs besoins et de leurs attentes en clarifiant le cadre du processus participatif et ses limites pour aboutir aux transformations souhaitées. Ce qui pourrait éviter toute incompréhension des finalités possibles et en limitant au maximum les risques de frustration.

Dans une grande coopérative, la participation en général et les différents niveaux de participation plus particulièrement, dépendent entre autres de la relation que les sociétaires ont avec leur coopérative (si elles et eux sont travailleur·ses, salarié·es ou utilisateur·ices /bénéficiaires) et des efforts de la structure pour faciliter leur participation. Plusieurs variables modifient cette relation (la situation personnelle du·de la sociétaire, la distance par rapport aux lieux de participation). Elle peut être par exemple essentiellement « utilitaire », basée sur un usage ou des échanges économiques (en tant qu'utilisateur·ice des services, en tant que client·e, en tant que fournisseur), ce qui ne la rend pas moins valable.

Le·la sociétaire utilisateur·ice des services de la coopérative peut tout à fait la rejoindre et participer aux espaces et aux instances de la structure (en portant sa candidature pour assumer un mandat d'administrateur·ice), avec la volonté première de rendre le service plus adéquat. On peut également investir les espaces de participation, qu'il s'agisse de l'assemblée générale ou des groupes de travail, en souhaitant s'impliquer de manière active pour la coopérative. Cela nous renvoie aux facteurs et aux conditions qui motivent la participation des sociétaires (et qui maintiennent cette motivation) à la vie coopérative des organisations de grande taille.

Finalement, pour tout processus participatif, il y a un passage d'appropriation nécessaire à la communauté des sociétaires et à celles et ceux parmi les équipes opérationnelles ou celles de la vie coopérative qui le conçoivent, avant de trouver comment mettre ce processus en œuvre. On peut remarquer que le personnel et les moyens investis par la coopérative sont parfois limités. Par ailleurs, on constate une certaine fluctuation de l'engagement bénévole des sociétaires. Existe-t-il une seule solution adéquate concernant la participation des sociétaires dans de grandes coopératives? L'essentiel pourrait être de regarder leur relation et leurs attentes vis-à-vis de leurs coopératives. Mais dans quelle mesure celles-ci s'adaptent-elles aux besoins (en termes de participation) des sociétaires? Ont-elles seulement les moyens de s'adapter? Et ces pratiques changent-elles par exemple selon leur taille? Ce qui est potentiellement généralisable, c'est le constat qu'il faut souvent innover et réinventer les procédures qui permettent aux sociétaires de participer.

4.2. Qui participe?

Avec le nombre de participant·es la diversité des sociétaires augmente. Il est dès lors plus difficile de faire communauté dans les organisations de grande taille où les différences peuvent être sociales, culturelles, etc. Les expériences individuelles et professionnelles peuvent être distinctes. Qui sont donc les sociétaires qui participent et qui s'engagent? Le font-ils et elles par proximité géographique, ou en fonction des sujets et des thématiques discutés?

Pour répondre à ces questions, le critère du taux de participation aux votes constitue un point de repère. Railcoop et SmartCoop ont connu des taux supérieurs à la moyenne (cf. articles de Gilles Caire), ce qui représente déjà un certain progrès vers l'idéal démocratique rêvé.

L'interconnaissance au sein de SmartCoop serait facilitée du fait de l'ancienneté de la structure (25 ans) mais le nombre très important de sociétaires implique que cette interconnaissance soit sans cesse renouvelée. À Railcoop, certaines interconnaissances ont pu faciliter la circulation des informations et permettre d'initier

des démarches collectives, mais leur émergence a pu également être retardée du fait de l'éloignement de sociétaires, a fortiori dans le cadre d'une offre commerciale qui n'était pas encore active.

Le problème démocratique induit par le faible taux de participation des sociétaires peut être en partie compensé si une attention particulière est apportée à leur sociologie : genre, territoires, diplômes, relations à l'activité (expertises professionnelles et d'usage), motivations, aisance avec le numérique, etc. Si certains profils sous-représentés augmentent leur visibilité, ils attireront peut-être d'autres profils similaires, ce qui pourrait augmenter le taux de participation général en retour.

4.3. Favoriser la participation et l'expérience de la démocratie : idéal et réalité

SmartCoop a permis une large participation avec SIP, un processus étalé sur plusieurs années, au fil de différents « cycles », ayant conduit à l'élaboration de nombreuses recommandations. Sans doute en trop grand nombre, car celles-ci n'ont pas toutes pu aboutir au niveau opérationnel, le rythme était trop important pour les ressources disponibles (notamment en termes de personnel, de temps, etc.). Cela a provoqué une certaine frustration chez les sociétaires, qui se sont engagées dans le processus participatif sans qu'il en résulte toujours des réalisations concrètes. Une même frustration a pu être ressentie chez les sociétaires de Railcoop, où les réflexions des cercles sociétaires n'ont pas été utilisées dans les développements de la coopérative.

Peut-on vraiment considérer qu'une participation est effective, si l'on demande aux sociétaires de faire des propositions, mais qu'ensuite celles-ci ne peuvent pas être assumées ? C'est une limite d'importance observée dans les processus participatifs de Railcoop et SmartCoop. Le défi est de s'assurer d'avoir les moyens de son ambition participative. Car organiser la participation prend du temps : il ne suffit pas de compter uniquement sur la bonne volonté des sociétaires, il faut s'assurer d'avoir le personnel suffisant, les compétences, les savoirs et les outils adéquats (ou d'avoir les moyens de les acquérir), mais aussi du temps à donner.

La mobilisation des sociétaires requiert aussi que soit prise en compte la diversité de leurs savoirs et de leurs connaissances, des rapports sociaux inégaux rendant l'exercice complexe, mais nécessaire d'un point de vue démocratique et si riche d'un point de vue collectif. Un enjeu également important concerne leur implication sur la durée, pour s'engager et participer : car s'engager peut être épuisant. Il y a une attention à avoir, dans une logique de care (prendre soin), aux risques de surcharge de travail, de surchauffe des esprits, voire d'épuisement des personnes.

Le processus participatif peut aussi être mis en pause par les instances de gouvernance, par crainte de ne pas réussir à répondre aux besoins et aux recommandations, et de ne pas aboutir aux changements souhaités. En effet, les engagements des sociétaires bénévoles n'étant pas assurés, il y a un risque que tout repose au final sur la structure et ses équipes opérationnelles. Le risque est donc d'arriver à un décalage entre les intentions d'organiser ces espaces participatifs et démocratiques, et une réalité dans laquelle on ne constate pas de changements structurels. Cette situation a été observée à la fois chez SmartCoop et chez Railcoop.

Le champ de la décision finale n'est quant à lui pas non plus toujours inclus dans la participation. Chez SmartCoop, les recommandations des groupes de travail de SIP devaient au préalable être validées par la direction et le conseil d'administration de la coopérative (pour rappel, majoritairement composé de sociétaires issues des utilisatrices de services de la coopérative) avant toute mise en œuvre. À Railcoop, les cercles avaient peu de pouvoir par rapport aux décisions qui étaient centralisées par la direction générale d'abord (et du CA ensuite), ne permettant pas toute la transparence ni la consultation de l'ensemble des sociétaires. De telle sorte que, au moment où la pérennité de la coopérative a été menacée, ni la vie coopérative ni le cadre participatif existant des cercles, n'ont été consultés. Les décisions et l'étude des scénarios étaient restreintes à la direction, accompagnée de consultants non issus de la coopérative.

Dans les deux coopératives, le choix a été fait d'inventer et d'expérimenter deux systèmes permettant de favoriser la participation des sociétaires : chez SmartCoop par rapport à des évolutions stratégiques et sur l'avenir de la coopérative, et à Railcoop pour irriguer la construction de son projet coopératif ferroviaire. Malgré leurs faiblesses, l'intérêt de la création de ces espaces a suscité et rendu possible une participation des sociétaires plus importante que celle qui a pu s'exprimer lors des assemblées générales ordinaires.

Ces processus participatifs ont permis de créer des liens sociaux et d'interconnaissances entre sociétaires, ainsi que des réflexions collectives permettant aux instances de décision de nourrir leurs réalisations et transformations. On pourrait qualifier l'importance donnée à ces espaces et ces rencontres comme des formes de « rituels », contribuant à renforcer un sentiment d'appartenance parmi les sociétaires et les équipes opérationnelles, ainsi qu'une unité autour de leur projet coopératif. La crédibilité des coopératives, en tant qu'organisations démocratiques, en ressort également renforcée par les efforts et les moyens déployés pour rendre possible ces dynamiques participatives, en élargissant la base de participant·es et en permettant de varier les types de participation.

Ces processus et espaces ne sont pas non plus garants d'une démocratie effective dans la prise de décision, qui peut continuer à revenir aux instances habituelles (conseil d'administration, direction générale) : tout dépend du pouvoir qui leur est octroyé. Il faut donc veiller à leur donner suffisamment de pouvoir, sans pour autant empiéter sur les prérogatives des instances décisionnelles, mais tout en assurant que les réflexions et discussions qui ont lieu dans ces espaces sont bel et bien entendues. Il importe également de mieux définir ce pouvoir – pouvoir de proposition et d'influence, pouvoir d'interpellation du CA, possibilité d'obtenir certaines données – dans un cadre suffisamment précis pour que les personnes connaissent les limites de leurs pouvoirs.

Cependant, il serait intéressant d'interroger le véritable pouvoir dont disposent ces espaces et quels sont leurs effets réels dans les prises de décision. Des indicateurs de « bonne vigueur démocratique » dans les grandes coopératives pourraient ainsi être définis afin d'apprécier la capacité de ces espaces et processus à assurer une participation large et adaptée aux sociétaires. Et à évaluer à quoi

servent ces réflexions concrètement, quels sont leurs impacts. Une dimension qui n'a pas été évoquée dans cette étude est l'impact du cadre légal et du manque de connaissance et de reconnaissance du modèle coopératif qui peuvent freiner le développement d'idées, de propositions et de recommandations des sociétaires.

Finalement, s'il est utile de comparer des expériences coopératives de grande taille, en ciblant des éléments de comparaison afin d'instruire une réflexion qui permette de se questionner et de développer de nouvelles initiatives dans la participation des membres; il est aussi important de s'assurer que les coopératives aient les moyens de répondre aux sollicitations des sociétaires, quand un processus démocratique est lancé en vue de leur donner la possibilité de dessiner quels doivent être les changements et les évolutions à mettre en place. Il est également essentiel de discuter du cadre délibératif et des niveaux de participation et de décision à mettre en place, afin que l'exercice démocratique coopératif puisse se faire sans entrave.

4.4. Recommandations

Pour terminer, voici quelques pistes tirées des réflexions menées au sein de cette étude pour réaliser de nouvelles expérimentations :

- Mettre à disposition de la documentation et créer des espaces, des ateliers permettant de comprendre la gouvernance démocratiques, les espaces de décision et de participation et la culture démocratique coopérative.
- Garantir l'entretien d'une culture démocratique, par l'expérience de la démocratie au quotidien (dans des pratiques incluant un processus itératif d'essais-erreurs), et par une éducation coopérative permanente entre pairs (par exemple entre anciennes sociétaires et nouvelles sociétaires).
- Porter une attention réflexive sur les rapports de pouvoir qui peuvent s'exercer à l'intersection en fonction des genres, « races », orientations sexuelles, etc., mobiliser des outils pour en prendre conscience et les réduire¹².

¹² Ressource : <https://manufacture.coop/fr/ressources/economie-sociale-solidaire-et-egalitaire>

- Renforcer le pouvoir de décision de l'AG souveraine (donc des sociétaires) en ce qui concerne des enjeux stratégiques, politiques et relatifs au modèle économique de la coopérative, en assurant au préalable un processus long de consultation et d'enquête, de réflexion collective et de débats sur des propositions issus d'un groupe de travail composé de sociétaires.
- Approfondir la démarche de lister les pous et les contres pour chaque décision prise, en évitant de donner l'impression que les choix sont binaires (intérêt des cartons de couleur¹³ pour exprimer différentes réactions).
- Visibiliser le pouvoir de décision en jeu, pour stimuler davantage d'interactions démocratiques, y compris contradictoire, de «comptes à rendre» de la part des élu·es.
- Améliorer la reconnaissance des sociétaires impliqué·es, afin de les valoriser lors de l'assemblée générale, mais veiller à limiter les risques d'implications non reconnues.
- Continuer d'expérimenter les relations entre sociétaires et salarié·es, viser le bon équilibre entre la sursollicitation initiale des salarié·es et le retour de balancier réglementaire par le conseil d'administration et la direction, pour tisser des relations équilibrées.
- Veiller à ne pas mythifier la démocratie par de grands discours, ne pas dissimuler l'existence d'espaces peu démocratiques qui peuvent exister dans chaque organisation (même les plus démocratiques), ne pas en faire une honte ou tenter de minimiser leur importance, mais en dresser le constat.
- Entretenir dans la coopérative des espaces de débats (arènes) ouverts aux sociétaires.
- Pratiquer une démarche de recherche-action permanente, impliquant les sociétaires et les autres membres de la coopérative, en travaillant parfois avec des chercheur·euses-praticien·nes extérieur·es, pour entretenir un regard réflexif critique sur les pratiques démocratiques.
- Diffuser les résultats de recherche de façon adaptée, comme c'est le cas ici à travers cette étude.
- Engager des temps de rencontres, de discussion et d'échanges autour des institutions et des expériences démocratiques avec d'autres coopératives pour prendre du recul et enrichir ses pratiques.

¹³ https://wiki.le-mes.org/?AniMation/download&file=FM_cartons_de_couleur.pdf

CONCLUSION

Il n'y a pas une seule manière de faire vivre une démocratie participative dans une grande coopérative. Les coopératives inventent, expérimentent différents espaces, dispositifs et processus démocratiques et participatifs, adaptés à leurs besoins et leur contexte, dans une logique d'essai-erreur afin de mieux les faire évoluer. Les sociétaires doivent avoir le temps de se familiariser avec le régime démocratique (espaces, règles, fonctionnements, outils, pratiques); l'organisation doit prendre le temps de mettre en œuvre des espaces permettant l'éducation coopérative, les discussions et les prises de décisions. Un équilibre doit être trouvé entre les responsabilités des organes décisionnels habituels (conseil d'administration, direction générale) et les réflexions issues des processus participatifs.

Acter ses propres limites n'est pas un exercice facile à réaliser. On a souvent tendance à comparer la situation à un idéal démocratique qui n'est qu'un horizon et non une réalité atteignable. Néanmoins, si l'écart à l'idéal n'est pas pris comme une sanction ou un jugement, l'enquête (à l'instar des recommandations de John Dewey) peut créer des repères et accompagner de nouvelles expérimentations, ou décliner les formes de participation.

Travailler à la création d'indicateurs permettant aux sociétaires d'évaluer la pertinence des espaces, outils et pratiques de participation et de la qualité du processus de décision devrait permettre d'obtenir une meilleure appréciation de la perception des sociétaires. Inspirés des travaux de Caire et Nivoix, nous avons suggéré plusieurs indicateurs qui semblent intéressants d'employer. Par ailleurs, à travers les différentes questions posées, il serait opportun de poursuivre l'étude en réalisant des entretiens avec les sociétaires.

À cet égard, il est intéressant de considérer la démarche de recherche-action pour actualiser, interpréter et faire vivre action et réflexion autour de ces indicateurs. Cela pourrait aboutir à l'engagement d'expérimentations propices à de nouvelles formes d'innovations sociales sur le plan démocratique. Ainsi, une prochaine étape de l'analyse pourrait consister à déterminer dans quelle mesure les coopératives s'adaptent aux besoins (en termes de participation) de leurs sociétaires, et quels sont les points charnières de cette évolution. Enfin, à l'avenir, il serait intéressant d'étudier plus précisément les liens entre degré de participation et caractéristiques sociologiques des sociétaires (genre, lieu de résidence, éducation, métier). De cette manière, les profils sous-représentés pourraient être mieux identifiés afin de travailler à des aménagements, des adaptations susceptibles de renforcer leur participation.

Tous ces aspects montrent à quel point il importe de conserver dans nos coopératives une réflexivité permanente sur nos pratiques, par le biais d'enquêtes, d'écrits, et d'espaces propices aux discussions critiques et contradictoires, si elles sont menées de manière constructive et transparente. Cette recherche-action s'articule enfin avec les cinquième et sixième principes de l'Alliance coopérative internationale : l'éducation, la formation et l'information d'une part (pour que la recherche-action ne bénéficie pas seulement à une minorité), et l'intercoopération d'autre part (pour prendre du recul sur nos pratiques et considérer ces expérimentations comme un bien commun à partager pour promouvoir la coopération).

BIBLIOGRAPHIE

Justine BALLON et Marius CHEVALLIER, « Quelle recherche-action participative au service de la démocratie participative à Railcoop ? Retour sur une expérimentation », in *Vie & sciences de l'entreprise*, 2013/3, n°218, pp. 66-95

Justine BALLON, Marius CHEVALLIER et al., *En quête de démocratie : l'animation des cercles de sociétaires à Railcoop*, analyse APMC-Smart, 2022

Audrey BECUWE, Hela CHEBBI et Philippe PASQUET, « La SCIC est-elle une solution à l'inégalité des parties prenantes ? », in *La Revue des Sciences de Gestion*, 2014/5, n°269-270, pp. 35-43

Amina BÉJI-BÉCHEUR, Pénélope CODELLO-GUIJARRO et Valérie PALLAS, « La SCIC : comprendre une configuration de gouvernance multisociétariale », in *Revue de l'organisation responsable*, 2016/2, vol. 11, pp. 24-35

Audrey BONNEMAIZON, Hajar EL KARMOUNI, Marion MAIGNAN, « Les visages de la démocratie dans les sociétés coopératives d'intérêt collectif (SCIC) au prisme du concept d'indétermination démocratique », in *RIMHE: Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, 2019/2, n° 35, vol. 8, pp. 50-76

Patrice BRACONNIER et Gilles CAIRE, « Complexité, tensions et richesses de la gouvernance des entreprises d'économie sociale », in *Marché et organisations*, 2009/2, n° 9, pp. 67-88

Gilles CAIRE, « De la démocratie locale dans certaines banques coopératives » in *RECMA : Revue internationale de l'économie sociale*, 2010, n°316, pp. 41-57

Gilles CAIRE et Sophie NIVOIX, « La démocratie sociétariale «vue d'en bas». Observations sur des assemblées générales locales de banques coopératives », in *Revue française de gestion*, 2012/1, n° 220, pp. 17-30

Sylvain CELLE, *La dynamique démocratique de l'économie sociale. Une approche institutionnaliste de l'émergence et de l'évolution historique des organisations de l'économie sociale dans le capitalisme en France (1790-2020)*, Thèse de doctorat en sciences économiques, Université de Lille, 2020

Marius CHEVALLIER et Patrick LEGROS, « Gouvernance des entreprises d'économie sociale : un regard au-delà d'une banalisation évidente », in *Sciences & Actions Sociales*, 2016/2, n° 4, pp. 68-88

Antonella CORSANI, *Chemins de la liberté. Le travail entre autonomie et hétéronomie*, Éditions du Croquant, 2020

Henri DESROCHE, *Entreprendre d'apprendre, d'une autobiographie raisonnée aux projets d'une recherche-action*, Éditions ouvrières, 1990

John DEWEY, *Le public et ses problèmes* (traduction française), Gallimard, 1927

John DEWEY (avec Harvard University), *Democracy and Education : An Introduction to the Philosophy of Education*, MacMillan, 1916

Jean-François DRAPERI, « Fondements éthiques et posture épistémologique de la recherche en économie sociale », in *RECMA : Revue internationale de l'économie sociale*, 2007, n°303, pp. 67-82

Jean-François DRAPERI, Brigitte BOUQUET, Marcel JAEGER, *Penser la participation en économie sociale et en action sociale*, Dunod, 2009

Jean-François DRAPERI, *La république coopérative* (2e édition), Larcier, 2012

Emilie LANCIANO et Séverine SALEILLES, « L'action démocratique comme enquête. Analyse pragmatiste de la construction démocratique dans une SCIC émergente », *Finance Contrôle Stratégie* [En ligne], Art. 23-3, 2020

Julie RIJPENS, Christian JONET, Sybille MERTENS,
« Coopératives et démocratie. Un état des lieux de la question
pour encourager la vitalité démocratique des coopératives », in
Guy VAN GYES et Stan DE SPIEGELAERE, *L'entreprise de nous
tous. Innover la participation des travailleurs en Belgique*, Acco,
2015, pp. 179-192

Stéphane VEYER, *Pirater l'entreprise*, Les Petits Matins, 2024

Joëlle ZASK, « L'enquête sociale comme inter-objectivation », in
Bruno KARSENTI et Louis QUÉRÉ, *La Croyance et l'Enquête. Aux
sources du pragmatisme*, Éditions de l'EHESS (École des hautes
études en sciences sociales), 2004, pp. 141-165

Joëlle ZASK, *Démocratie et écologie*, Premiers parallèles, 2022

COMPLÉMENTS BIBLIOGRAPHIQUES RELATIFS À SMART IN PROGRESS (SIP)

Adrien BILLIET, *Décisions collectives : au-delà des élections.
L'approche innovante du comité d'éthique de Smart*, analyse
APMC-Smart, 2022

Mayliss FRANÇOIS, *Smart in Progress la participation continue
en temps de crise*, analyse APMC-Smart, 2020

Victoria DE SURAY, *L'apport de la réflexivité et les niveaux de
participation au sein d'une coopérative. Le cas de Smart in
Progress (1/2)*, analyse APMC-Smart, 2022

Victoria DE SURAY, *L'opportunité d'un temps de pause pour
relancer la participation. Le cas de Smart in Progress (2/2)*,
analyse APMC-Smart, 2022

Hans DEBLIECK et Carmelo VIRONE, *Un processus participatif :
les groupes de travail de Smart in Progress (1/2)*, analyse APMC-
Smart, 2018

Caroline MICHAUD-NÉRARD, *Les groupes de travail de Smart
in Progress (2/2) : Réflexions sur une expérience*, analyse APMC-
Smart, 2018

