

HEC Liège – Management School of the University of Liège

## **Upset democracy: the paradoxes of developing worker participation in challenging environments**

Dissertation presented to obtain the degree of  
"Docteur en Sciences Économiques et de Gestion"

Submitted by  
**Aurélië SOETENS**

September 8, 2020

### **Jury:**

Benjamin HUYBRECHTS (Supervisor), HEC Liège, University of Liège  
François PICHAULT, HEC Liège, University of Liège  
Jacques DEFOURNY, HEC Liège, University of Liège  
Stéphane JAUMIER, Grenoble École de Management  
Ignacio BRETOS, Department of Business Organisation and Management, University of Zaragoza

(English)

## **Upset democracy: the paradoxes of developing worker participation in challenging environments**

In this dissertation, my ambition is to offer a better understanding of the development of democratic enterprises. I focus on ways to develop and maintain worker participation in decision-making when a democratic enterprise operates in a challenging environment. I investigate three democratic enterprises operating in different contexts (Venezuela, Belgium and Chile), and develop a relational approach that considers not only the capitalist economic system but also other economic, cultural, legal, and social forces stemming from their environment and either challenging or hindering the development of worker participation.

First, this dissertation reveals that there exists a variety of models of democratic enterprises. In particular, it draws attention to the fact that worker participation, in the context of democratic enterprises, entails not only a specific structure (i.e., mechanisms of governance, communication, and training) but also an underlying rationale that views participation as a way to promote democracy, equality, and freedom for all within the organisation — and across society more generally. In addition, the three case studies indicate that the structure and meaning of participation are conceived by specific individuals, the ‘architects’ of the democratic project, according to their own perceptions of how society *is* and how it *should be*.

Second, this dissertation discusses the strategies that these ‘architects’ deploy to develop worker participation in relation to their perceptions of the organisation’s environment. The three case studies show that, independently of whether the context (and, by extension, the relationship between the organisation and its environment) is perceived as problematic or not by the architects, it always poses some kind of challenge for the development of authentic participation.

Third, this dissertation sheds light on the numerous difficulties of concretising alternative and transformational aspirations. It discusses the complexities and contradictions that might emerge within democratic enterprises because: 1) they must evolve and sustain themselves in challenging environments (i.e., *paradoxes of perpetuation*), 2) they prefigure a future, ideal world that must be inclusive of all (i.e., *paradoxes of inclusion*), and 3) as concrete utopias, the means should mirror the ends desired (i.e., *paradoxes of the means-ends*).

The findings contribute to the bodies of literature on democratic enterprises and alternative organisations, as well as to more mainstream organisation theory (institutional and paradox theories). Among others, they help advance an understanding of participation not only as a specific management and governance practice, but also, even more importantly, as a cognitive, relational, perceptual, and political phenomenon. In particular, the findings indicate that worker participation practices are context-bound, and suggest that the conflictual relationships between democratic enterprises and actors (e.g., the state or trade unions) or institutions (e.g., cultural, normative and regulative

frameworks) in their environment can help legitimise and strengthen internal practices of participation, both in structural and ideological terms. Indeed, conflict infuses participation with an oppositional meaning, and inscribes it in the *raison d'être* of the organisation. This oppositional meaning, in turn, nurtures a collective interpretation of the democratic experience and fosters members' commitment to it. It also helps gather external like-minded supporters. Finally, it justifies efforts to formalise, structure, and strengthen concrete practices of participation.

In addition, the findings reveal that since participation is given form and content by specific individuals (the architects), a variety of contradictions and tensions may surface; for architects will try to advance their own agenda within an organisation that brings together individuals with different worldviews, expectations, and understandings. The findings show that in order to deal with all these different perceptions and ensure the perpetuation of their democratic project, architects of participation may develop practices of coercion, authority, and exclusion, despite initial ambitions to achieve democracy, equality, and freedom. Therefore, this study reveals how politics and power relations, but also the values, emotions, and inner perceptions of the workforce, shape interactions between individuals, organisations, and their environment.

Finally, this study paints prefiguration — the attempt to develop alternative forms of social and economic relations based on utopian ideals — as a struggle and a process. It suggests that the transformative potential of alternative organisations, as sites of paradoxical tensions, lies more with the intention and the 'hope' created than with concrete features of the experiments. However, this does not mean that the end justifies any means; rather, it implies that the means should be adjusted along the way, and that the struggle is precisely about constantly finding the best balance between utopian ideals and social reality. By analysing the development of democratic enterprises in challenging environments in terms of paradoxes, we can, therefore, grasp their inherently complex, contingent, and imperfect nature. What is more, we can understand how the ambitions of architects of concrete utopias, when confronted with the reality of the social world, often result in tensions that, if overlooked, may lead to self-destructive dynamics. On the other hand, if acknowledged, these tensions can lead to creative and constant adjustment/improvement of organisational practices.

(Français)

## **La démocratie contrariée : les paradoxes du développement de la participation des travailleurs dans des environnements contraignants**

A travers cet ouvrage, mon objectif est d'offrir une meilleure compréhension du développement des entreprises démocratiques. Je m'intéresse aux façons de développer et de maintenir la participation des travailleurs aux décisions quand l'entreprise opère dans un environnement contraignant. J'examine trois entreprises démocratiques actives dans des contextes différents (Venezuela, Belgique et Chili), et je développe une approche relationnelle qui prend en compte non seulement le système économique capitaliste, mais également d'autres forces économiques, culturelles, législatives et sociales, qui proviennent de l'environnement et représentent une contrainte pour le développement de la participation des travailleurs.

Dans un premier temps, cette thèse montre qu'il existe une variété de modèles d'entreprises démocratiques. Plus particulièrement, elle attire l'attention sur le fait que la participation des travailleurs, dans le contexte de l'entreprise démocratique, implique non seulement une structure spécifique (c'est-à-dire des mécanismes de gouvernance, de communication, et d'éducation), mais également une justification sous-jacente, qui envisage la participation comme un moyen de promouvoir la démocratie, l'égalité et la liberté pour tous dans l'entreprise. De plus, les trois études de cas indiquent que la structure et le sens de la participation sont imaginés par certains individus en particulier, les 'architectes' du projet démocratique, selon leurs propres perceptions de ce qu'*est* la société et de ce qu'elle *devrait être*.

Deuxièmement, cette thèse analyse les stratégies que ces 'architectes' déploient pour développer la participation des travailleurs en lien avec leurs perceptions de l'environnement de l'entreprise. Les trois études de cas montrent que, indépendamment du fait que le contexte (et, par extension, la relation entre l'entreprise et son environnement) soit perçu comme problématique ou non par les 'architectes', il pose toujours certains défis pour le développement d'une réelle dynamique de participation.

Troisièmement, cette thèse met en lumière les difficultés inhérentes à la concrétisation des désirs d'alternatives et de transformation. Elle analyse les complexités et contradictions qui peuvent émerger au sein des entreprises démocratiques parce que : 1) elles doivent évoluer dans des environnements contraignants (*paradoxes de perpétuation*) ; 2) elles préfigurent un monde futur et idéal, qui doit être inclusif pour tous (*paradoxes d'inclusion*) ; et 3) en tant qu'utopies réelles, leurs moyens doivent refléter les fins désirées (*paradoxes des fins et des moyens*).

Les résultats de cette étude contribuent à la littérature sur les entreprises démocratiques et les organisations alternatives, ainsi qu'à certaines littératures plus traditionnelles telles que la théorie institutionnelle et la théorie des paradoxes. Entre autres, ils permettent d'améliorer notre compréhension de la participation, non seulement comme une pratique de gestion et gouvernance,

mais aussi, et plus important encore, comme un phénomène cognitif, relationnel, perceptuel et politique.

Notamment, les résultats indiquent que les pratiques de participation des travailleurs sont liées au contexte de l'entreprise. Plus particulièrement, ils suggèrent que les relations conflictuelles entre l'entreprise et certains acteurs (par exemple, l'État ou les syndicats) et/ou certaines institutions dans l'environnement de l'entreprise (par exemple, des cadres culturels, normatifs ou légaux) peuvent aider celle-ci à légitimer et renforcer ses pratiques internes de participation, à la fois en termes structurels et en termes idéologiques. Les résultats montrent que le conflit imprègne la participation d'une intention de contestation, et inscrit celle-ci dans la raison d'être de l'organisation. Cette intention de contestation, à son tour, nourrit une interprétation collective de l'expérience démocratique et encourage l'attachement des membres au projet. Le conflit permet également de rassembler des sympathisants externes qui partagent la même vision de la société. Finalement, il justifie les efforts déployés pour formaliser, structurer et renforcer les pratiques concrètes de participation.

De plus, étant donné que ce sont certains individus (les 'architectes') qui donnent forme et contenu à la participation, les résultats révèlent qu'une série de contradictions et tensions peuvent faire surface, puisque ces 'architectes' vont essayer d'avancer leur propre agenda dans une entreprise qui rassemble des individus avec différentes visions, attentes et interprétations du monde. Les trois études de cas montrent qu'afin de gérer ces différentes perceptions et de s'assurer de la perpétuation de leur projet démocratique, les 'architectes' de la participation peuvent développer des pratiques de coercition, d'autorité et d'exclusion, malgré une ambition première de concrétiser des principes de démocratie, d'égalité et de liberté. Ainsi, cette thèse révèle comment les relations 'politiques' et de pouvoir, mais également les valeurs, émotions et perceptions individuelles façonnent les relations entre les individus, les organisations et leurs environnements.

Enfin, cette thèse dépeint la préfiguration — c'est-à-dire la tentative de développer des formes alternatives de relations sociales et économiques basées sur certains idéaux utopiques — comme un processus éprouvant. Elle suggère que le potentiel transformateur des organisations alternatives, en tant que sites de tensions paradoxales, se situe davantage du côté de l'intention et de l'espoir créé que du côté des caractéristiques concrètes de l'expérience. Cependant, cela ne veut pas dire que la fin justifie n'importe quel moyen ; plutôt, cela implique que les moyens devraient être ajustés tout au long du processus, et que la démarche consiste précisément en ces efforts pour trouver, en permanence, le meilleur équilibre entre idéaux utopiques et réalité sociale. En analysant le développement des entreprises démocratiques dans des environnements contraignants en termes de paradoxes, nous pouvons ainsi saisir leur nature complexe, contingente et imparfaite. De plus, cela nous permet de comprendre comment les ambitions des 'architectes' d'utopies réelles, lorsqu'elles sont confrontées à la réalité du monde social, résultent souvent en des tensions qui, si ignorées, peuvent conduire à des dynamiques autodestructrices. D'un autre côté, si elles sont reconnues, ces tensions peuvent mener à un ajustement et une amélioration constante des pratiques organisationnelles.

(Español)

## **Democracia contrariada: las paradojas del desarrollo de la participación de los trabajadores en entornos hostiles**

La presente tesis está enfocada en el desarrollo de las empresas democráticas, específicamente en los medios que disponen éstas para desarrollar y mantener la participación de los trabajadores en un entorno hostil. Examina tres empresas democráticas activas en contextos diferentes (Venezuela, Bélgica y Chile), y desarrolla un enfoque relacional que toma en cuenta no solo el sistema económico capitalista, sino también otras fuerzas económicas, culturales, legales y sociales, que provienen del entorno y obstaculizan el desarrollo de la participación de los trabajadores.

En primer lugar, esta tesis revela que existen una variedad de modelos de empresas democráticas. Cabe destacar que la participación de los trabajadores, en el contexto de la empresa democrática, implica no solo una estructura específica (es decir, mecanismos de gobernanza, de comunicación y de educación), sino también un fundamento subyacente, que considera la participación como una forma de promover la democracia, la igualdad y la libertad en la empresa — y en la sociedad de forma más general. Adicionalmente, los tres estudios de caso indican que la estructura y el significado de la participación están imaginados por ciertos individuos en particular, los ‘arquitectos’ del proyecto democrático, según sus propias percepciones de cómo la sociedad *es* y como *tendría que ser*.

En segundo lugar, esta tesis analiza las estrategias que estos ‘arquitectos’ despliegan para desarrollar la participación de los trabajadores en relación con sus percepciones del entorno de la empresa. Los tres estudios de caso muestran que, independientemente del hecho que el contexto (y, por extensión, la relación entre la empresa y su entorno) esté percibido como problemático o no por los ‘arquitectos’, plantea siempre una serie de desafíos para el desarrollo de una dinámica de participación auténtica.

En tercer lugar, esta tesis arroja luz sobre las dificultades inherentes a la concretización de aspiraciones alternativas y transformadoras. Analiza las complejidades y contradicciones que pueden surgir dentro de las empresas democráticas debido a que: 1) deben desarrollarse en entornos hostiles (*paradojas de perpetuación*); 2) prefiguran un mundo futuro e ideal, que debe ser inclusivo para todos (*paradojas de inclusión*); y 3) como utopías reales, sus medios deben reflejar los fines deseados (*paradoja de los fines y los medios*).

Los resultados de este estudio contribuyen tanto a la literatura sobre las empresas democráticas y las organizaciones alternativas, como a la literatura tradicional (en particular la teoría institucional y la teoría de las paradojas). Estos resultados permiten mejorar nuestro entendimiento de la participación no solo como una práctica de administración y gobernanza, sino como, más importante aún, un fenómeno que es simultáneamente cognitivo, relacional, perceptual y político.

En particular, los resultados indican que las prácticas de participación de los trabajadores están vinculadas al contexto de la empresa. Muestran que las relaciones conflictuales entre la empresa y

ciertos actores (por ejemplo, el estado o los sindicatos) y/o ciertas instituciones en el entorno de la empresa (por ejemplo, marcos culturales, normativos o reglamentarios) pueden ayudar a legitimar y reforzar las prácticas internas de participación, tanto en términos estructurales como ideológicos. Los resultados develan que el conflicto impregna la participación de un sentido de oposición, y la inscribe en la razón de ser de la organización. Este sentido de oposición, a su vez, alimenta una interpretación colectiva de la experiencia democrática y fomenta el compromiso de los miembros. El conflicto también permite reunir simpatizantes externos que comparten una misma visión de la sociedad. Finalmente, justifica los esfuerzos desplegados para formalizar, estructurar y reforzar las prácticas concretas de participación.

Además, puesto que son ciertos individuos (los ‘arquitectos’) quienes dan forma y contenido a la participación, los resultados revelan que una serie de contradicciones y tensiones pueden surgir, debido a que estos ‘arquitectos’ intentaran promover sus propias agendas en una empresa que reúne individuos con distintas visiones, expectativas e interpretaciones del mundo. Los tres estudios de caso muestran que para lidiar con estas distintas percepciones y para asegurarse de la perpetuación de su proyecto democrático, los ‘arquitectos’ de la participación pueden desarrollar prácticas de coerción, autoridad y exclusión, pese a una ambición primera de alcanzar democracia, igualdad y libertad. Por lo tanto, esta tesis revela como relaciones políticas y de poder, pero también valores, emociones y percepciones configuran las relaciones entre los individuos, las organizaciones y sus entornos.

Finalmente, esta tesis describe la prefiguración –es decir la tentativa de desarrollar formas alternativas de relaciones sociales y económicas basadas en ciertos ideales utópicos– como un esfuerzo y un proceso. Sugiere que el potencial transformador de las organizaciones alternativas, como lugares de tensiones paradójicas, se sitúa más del lado de la intención y de la esperanza creada, que del lado de las características concretas de la experiencia. Sin embargo, esto no quiere decir que los fines justifican cualquier medio; más bien, implica que los medios deberían ajustarse a lo largo del proceso, y que el esfuerzo consiste, precisamente, en encontrar constantemente el mejor equilibrio entre ideales utópicos y realidad social. Analizar en términos de paradojas el desarrollo de las empresas democráticas permite entender su naturaleza compleja, contingente e imperfecta. Además, nos permite comprender como las ambiciones de los ‘arquitectos’ de las utopías reales, cuando se confrontan a la realidad del mundo social, resultan a menudo en tensiones que, si son ignoradas, pueden conducir a dinámicas autodestructivas. Por otro lado, si son reconocidas, estas tensiones pueden conllevar a un ajuste y un mejoramiento constante de las prácticas organizacionales.