



32^{ème} congrès de l'AGRH
Paris, 13-14-15 octobre 2021

**Mutations de l'environnement, mutations
des organisations, mutations de la GRH ?**

SCOP et SCIC : projet coopératif et gouvernance au-delà des statuts

Benjamin DUBRION, Sciences Po Lyon, Triangle CNRS UMR 5206

Jean-Yves JUBAN, Université Grenoble Alpes, CERAG EA 7521

Francesca PETRELLA, Aix Marseille Univ, LEST CNRS UMR 7317

Résumé : L'objet de cet article est d'analyser la diversité, la richesse et l'originalité des règles et des pratiques de la coopération dans les SCOP/SCIC en nous focalisant sur les questions de gouvernance. Prenant appui sur les résultats d'une recherche sur les SCOP/SCIC comprenant une dizaine d'études de cas approfondies, cet article analyse quatre cas emblématiques du point de vue de leur projet et de leur gouvernance afin de voir dans quelle mesure les règles de gouvernance encadrent les actions de leurs membres dans la réalisation de leur projet collectif. Notre étude souligne d'abord en quoi le projet coopératif au cœur des SCOP/SCIC peut se comprendre comme combinant deux voies d'action politique, l'une tournée vers l'interne, l'autre vers l'externe, en lien avec les contraintes qu'elles rencontrent du point de vue économique. Elle montre ensuite que les règles de gouvernance peuvent être analysées comme des leviers à partir desquels les entreprises concrétisent leurs projets économique et politique. Enfin, si les règles formelles de gouvernance ressortent comme fondamentales dans la conduite du projet des entreprises ayant fait l'objet de notre analyse, celles-ci ont mis en place toute une série de dispositifs originaux qui, s'ils ne

sont pas strictement liés aux règles statutaires, les complètent fortement. Nous parlons à cet égard de gouvernance « élargie » et adaptative.

Mots-clés : Coopération, gouvernance, projet, SCOP, SCIC

Abstract: The purpose of this article is to highlight the diversity, richness and originality of the rules and practices of cooperation in SCOP (workers cooperatives) and SCIC (collective interest cooperatives) by focusing on governance issues. Drawing on the results of a research on SCOP/SCICs comprising some ten in-depth case studies, this article analyses four emblematic cases from the point of view of their project and governance with the aim to understand under which conditions governance rules frame the actions of their members to support the accomplishment of their collective project. Our study first underlines how the cooperative project at the heart of the SCOP/SCIC can be understood as combining two paths of political action, one internal and the other external, in relation to the constraints they face from an economic point of view. It goes on to show that governance rules can be analyzed as levers from which the enterprises implement their economic and political projects. Finally, while formal governance rules are fundamental concerning the management of the enterprise's project, the SCOP/SCICs studied have put in place a diversity of original devices, which, although not strictly linked to the statutory rules, strongly complement them. In this respect, we speak of "extended" and adaptive governance.

Keywords: Coopération, gouvernance, projet, SCOP, SCIC

Introduction

Les SCOP et les SCIC sont des sociétés qui adoptent volontairement un statut coopératif. Sans entrer ici dans le détail de leurs obligations juridiques, leur particularité commune est d'associer leurs salariés au capital et de fonctionner selon le principe « un homme = une voix » en matière de prise de décision relative à la gouvernance. Là où, dans les SCOP, les salariés doivent être majoritaires au capital de l'entreprise, les SCIC ont quant à elles pour obligation de mobiliser au moins deux autres types d'associés en plus des salariés, à savoir d'une part les bénéficiaires des biens ou services produits par la coopérative, et d'autre part d'autres associés contribuant à

l'activité de la coopérative (comme par exemple des collectivités publiques territoriales ou des partenaires privés). Les SCOP et SCIC sont généralement vues comme des entreprises reposant sur des principes forts qui ne sont pas mis en avant en tant que tels dans les entreprises classiques. Les valeurs de solidarité, d'égalité, de participation, de démocratie sont souvent revendiquées dans les statuts de ces entreprises.

L'objet de cet article est de souligner la diversité, la richesse et l'originalité des règles et des pratiques de la coopération dans les SCOP/SCIC en nous focalisant sur les questions de gouvernance. Nous nous intéressons ici spécifiquement aux différences et aux points de convergence que nous avons pu mettre au jour sur cette dimension en nous appuyant sur des études de cas conduites dans le cadre d'un programme de recherche financé par l'ANR (Agence Nationale de la Recherche)¹. Ce programme portait sur les relations de coopération des SCOP/SCIC, coopération saisie en interne entre leurs membres mais également en externe, c'est-à-dire en lien avec leurs partenaires commerciaux, institutionnels et de la société civile.

Pour cette communication, nous proposons d'analyser dans quelle mesure les règles de gouvernance des sociétés coopératives encadrent les actions de leurs membres engagés au service d'un projet collectif. Pour ce faire, nous procéderons en trois temps. Dans un premier temps nous présentons notre grille d'analyse des SCOP/SCIC, grille centrée sur les dimensions économique et politique du projet coopératif, projet dont la conduite relève des instances de gouvernance. Dans un deuxième temps, nous présentons les données sur lesquelles nous nous sommes appuyés et la méthodologie mobilisée. Enfin dans un dernier temps, nous présentons les résultats de notre étude, soulignant en quoi le projet coopératif au cœur des SCOP/SCIC peut se comprendre comme combinant deux voies d'action politique, l'une tournée vers l'interne, l'autre vers l'externe, en lien avec les contraintes qu'elles rencontrent du point de vue économique. Nous montrons alors que la gouvernance dans les SCOP et SCIC se comprend généralement de manière « élargie » et adaptative, c'est-à-dire au-delà des instances et des règles statutaires et en adaptation constante, afin de faire réellement vivre le projet et la démocratie.

¹ Projet ANR-15-CE26-0001 intitulé « Coop in and out ». Cf. la section 2 *infra* pour plus d'informations.

1. Cadre conceptuel d'analyse

De nombreux travaux sur les coopératives ont mis en valeur la diversité des pratiques existantes au sein de ces structures (Bhowmik et Sarker, 2002 ; Bretos et Errasti, 2017 ; Durance, 2011 ; Paraque et Willmott, 2014). Ces entreprises partagent néanmoins des principes de fonctionnement essentiels. Elles se caractérisent par la poursuite d'un projet politique, de transformation sociale, environnementale ou territoriale, au service duquel le projet économique est construit. Aussi, leur gouvernance est généralement considérée comme démocratique, en ce sens que le contrôle est exercé par les membres et que le pouvoir de décision n'est pas fonction du niveau de capital engagé par chaque membre (sociétaire) mais repose sur le principe « un homme = une voix ». Nous soulignons d'abord ici de quelle manière nous envisageons l'originalité des coopératives en matière de projets économique et politique qui les sous-tendent, pour expliciter ensuite comment la gouvernance peut être considérée comme le levier de réalisation de ces projets.

1.1. L'économique au service du politique

Si les SCOP et les SCIP ont bien une spécificité relativement aux entreprises classiques, c'est celle d'avoir, au moment de leur création, un projet de transformation du réel que sert leur projet économique. C'est souvent celui qui est formulé dans le préambule des statuts qu'elles adoptent lors de leur assemblée générale fondatrice. Pour reprendre Sibieude (2007, p. 11), ces entreprises sont sur le fond différentes des autres en ce qu'elles « subordonnent *a priori* le projet économique à des valeurs et des finalités extra-économiques ». Gomez (2014) parle dans ce cas de gouvernance par la coopération, par contraste avec la gouvernance par l'incitation, qui subordonne le projet « extra-économique » – pour reprendre le terme de Sibieude – au profit.

La question de l'articulation entre projet économique et projet « extra-économique » apparaît fondamentale pour rendre compte des SCOP et SCIC. Nous préférons toutefois parler ici de projet « politique », au sens premier du grec *polis* – la cité – plutôt qu'« extra-économique ». Ces entreprises sont en effet toutes, au départ, portées par la volonté de transformer de façon plus ou moins radicale les relations existantes entre individus, en faisant de l'*économique*, vu ici comme renvoyant aux questions de production de richesse marchande, le moyen de cette transformation. Cela ne signifie pas que le projet politique reste central et perdure dans le temps. Nombreux sont en effet les auteurs à avoir souligné, au moins depuis les époux Webb

(Webb et Webb, 1897), le risque important de « dégénérescence » des coopératives, les amenant à adopter progressivement les méthodes et modes d'organisation associés aux entreprises classiques et perdre ainsi de vue leur projet politique de départ (Cornforth, 1995).

Si, au-delà de ce risque bien réel, l'objectif de transformation *par* l'économique des rapports existant entre individus reste au fondement des coopératives, deux grandes voies de réalisation du projet politique peuvent être identifiées, l'une que nous qualifierons d'interne, l'autre d'externe.

La première est celle des organisations dont le projet politique est centré sur des transformations de leur mode de fonctionnement *en interne*. Il s'agit ici de mettre en œuvre des règles et des pratiques visant à favoriser le principe démocratique, tant en matière de délibération et de prise de décision qu'en matière de répartition des revenus ou d'organisation du travail. La régulation est d'abord centrée sur les comportements des individus membres de l'entreprise, l'objectif étant de faire participer l'ensemble des membres de celle-ci à la prise de décision, de façon à ce que la manière de conduire le projet qu'elle se fixe résulte d'une réelle construction collective.

L'autre voie, la voie externe, consiste pour l'entreprise à agir prioritairement comme un acteur de transformation de la société dans son ensemble. Par les règles qu'elle instaure, elle cherche à modifier la société dans laquelle elle s'insère, à faire évoluer les pratiques, les habitudes, les représentations des acteurs qui consomment ses produits ou services, de ceux avec qui elle noue des relations commerciales (clients et fournisseurs) ou institutionnelles (collectivités territoriales par exemple) mais aussi plus largement de ceux qui sont impactés par son action. Cette voie fait écho à l'idée selon laquelle l'entreprise considère qu'elle a une responsabilité sociale et sociétale dépassant les intérêts de ses seuls membres. Sur ce point, le statut des SCIC les oblige, d'une part, à intégrer des catégories de sociétaires autres que leurs seuls salariés, à savoir des bénéficiaires et des personnes morales ou physiques et, d'autre part à préciser les éléments attestant du caractère d'utilité sociale de leur production. C'est d'ailleurs souvent pour cette raison que les SCIC sont perçues comme des entreprises « au service des territoires » (Draperi et Margado, 2016), pouvant intégrer dans leur sociétariat des acteurs publics et/ou des habitants du territoire.

1.2. La gouvernance comme levier à la réalisation du projet des SCOP et SCIC

Les questions de gouvernance sont souvent perçues comme celles ayant trait à l'exercice du pouvoir des dirigeants dans l'entreprise, tout particulièrement à travers les relations qu'ils entretiennent avec les associés. A cet égard, Gomez (2018) définit la gouvernance comme « un ensemble de dispositions légales, réglementaires ou pratiques qui délimite l'étendue du pouvoir et des responsabilités de ceux qui sont chargés d'orienter durablement l'entreprise » (p. 13). Pérez (2009) quant à lui, affirme que la gouvernance peut être perçue de façon extensive comme une forme de « métamanagement » au sens où elle porte sur les conditions d'exercice mais aussi sur les limites légitimes du pouvoir de ceux qui agissent au nom de l'entreprise et engagent alors un collectif d'individus. Dans le champ de l'ESS, la gouvernance a également fait l'objet de nombreux travaux, notamment en ce qui concerne la gouvernance associative (Hoarau et Laville, 2008 ; Eynaud, 2015, Petrella, 2017).

Ces conceptions de la gouvernance nous conduisent à souligner que les questions de gouvernance touchent d'abord aux relations qu'entretiennent dirigeants et associés ou « sociétaires » dans le cas des coopératives. Notons cependant que les SCOP et SCIC sont des sociétés particulières dans la mesure où certains salariés sont aussi sociétaires, jouissant alors de la « double qualité » (Draperi, 2012 ; Hiez, 2006).

Selon nous, les deux voies de conduite du projet politique des SCOP/SCIC que nous avons définies précédemment ne peuvent être comprises sans référence aux règles de gouvernance que se fixent les entreprises pour agir. La gouvernance est la plupart du temps abordée à partir du statut juridique et des instances qui en découlent : assemblée générale des sociétaires et conseil d'administration en sont les éléments essentiels. Le rôle des conseils d'administration a fait d'ailleurs l'objet de travaux spécifiques, notamment dans le cas des coopératives (Cornforth, 2004, 2012). Son rôle peut être multiple, et être alors porteur de certaines contradictions. Ainsi, leur rôle de garant du projet coopératif assumé par les instances de gouvernance peut entrer en tension avec des choix stratégiques que doivent prendre ces instances. Aussi, les instances de gouvernance doivent à la fois contrôler les dirigeants salariés tout en étant à leurs côtés pour les soutenir dans leurs fonctions. De même, la gouvernance doit assurer un niveau d'expertise ou de compétences suffisamment élevé pour pouvoir faire face aux défis rencontrés par l'entreprise, ce qui peut être source de

tensions au sein des conseils d'administration ou autres instances où siègent des personnes qui ne possèdent pas forcément les compétences nécessaires pour diriger l'entreprise.

Selon Draperi et Margado (2016) deux types d'intérêt collectif peuvent être identifiés au sein des sociétés coopératives, et plus particulièrement des SCIC. L'un d'eux est qualifié d'interne et renvoie aux seuls intérêts des associés, l'autre est qualifié d'externe et considéré comme celui autour duquel prend fondamentalement sens l'activité de la coopérative par son caractère d'utilité sociale. Renouveler la gouvernance des organisations passe par la recherche d'une nouvelle conception de la gestion de celles-ci, qu'Eynaud et de França Filho (2019) nomment « l'autre gestion ». Il s'agit, selon ces auteurs, d'emprunter à la fois à la gestion sociale expérimentée au Brésil pour réduire des inégalités sources de perturbations sociales élevées dans ce pays, et de s'inspirer de la gestion des communs, à la suite des travaux d'Ostrom (2010 pour la traduction française) sur le sujet.

La rédaction des statuts de l'entreprise permet de poser les bases du fonctionnement de la gouvernance dans l'objectif de limiter au mieux les types de tensions précédemment soulignés. Elle donne lieu à l'explicitation de *règles formelles* de gouvernance, entendues ici comme les règles statutaires, explicitées et formalisées, spécifiant les types d'associés, leurs caractéristiques, leurs droits et devoirs, et les relations qu'ils entretiennent avec ceux qui dirigent l'entreprise. Mais la gouvernance d'une organisation ne se limite pas à ces règles formelles, même si elles sont fondamentales dans la conduite du projet coopératif. On peut identifier des pratiques de gouvernance, ou *règles informelles*, qui renvoient quant à elles aux dispositifs ou outils qui sont adoptés par les acteurs et qui viennent en appui à la gouvernance formelle, permettant ainsi de passer du statut à l'action (Bonnemaizon, A. ; Béji-Bécheur, A., 2018). Nous considérons en effet, à la suite de Ferraton et al. (2019), que les statuts sont des garde-fous nécessaires pour garantir le projet coopératif mais qu'ils ne suffisent pas pour le faire vivre ni pour permettre une gouvernance réellement démocratique. Une telle gouvernance nécessite ainsi d'articuler les règles statutaires avec des dispositifs originaux et contextualisés.

A partir de ce cadre conceptuel, nous cherchons à analyser dans quelle mesure les règles de gouvernance des sociétés coopératives encadrent les actions de leurs membres engagés au service d'un projet collectif, ce qui nous permettra de montrer l'importance de règles de gouvernance spécifiques, statutaires et non statutaires, pour

favoriser la réalisation du projet économique et politique des SCOP/SCIC. Pour ce faire, nous nous basons sur l'étude d'un ensemble de SCOP et de SCIC.

2. Présentation des terrains d'étude et de la méthodologie adoptée

Notre recherche repose sur l'étude de cas approfondie de dix SCOP et SCIC réparties entre quatre secteurs d'activité (numérique, alimentaire, industrie, culture) et deux régions françaises. Ces cas ont été choisis d'une part pour refléter une diversité statutaire (SCOP et SCIC), sectorielle, territoriale (rural/urbain), de taille et d'ancienneté. D'autre part, ces cas ont été identifiés comme intéressants à étudier du point de vue de leurs pratiques de coopération. Un protocole de recherche homogène a été élaboré avec, en son centre, des entretiens semi-directifs avec 5 à 15 membres internes et des parties prenantes externes aux entreprises, entretiens conduits à partir d'un guide composé d'une partie dédiée aux questions de gouvernance et sociétariat, d'une autre dédiée aux questions de management et d'organisation du travail, et d'une dernière centrée sur les liens de la coopérative au territoire.

Suite à la constitution de dossiers uniformisés d'étude de cas (avec une sélection de *verbatim* classés par rubrique et une synthèse de données et d'éléments biographiques sur l'entreprise), une analyse intra-cas a été menée donnant lieu à l'établissement d'un document-type d'une quinzaine de pages pour chaque cas. Une analyse inter-cas a ensuite été réalisée sur différentes thématiques, comme réalisé dans cet article. Notre choix s'est porté sur une démarche qualitative permettant d'explorer des phénomènes complexes et peu connus afin d'en capturer la richesse et d'identifier des caractéristiques pouvant servir de modèle (Eisenhardt, 1989). Les matériaux empiriques accumulés consistent en entretiens retranscrits entièrement et traités selon la méthode dite « à la Gioia » (2013). Nous opérons une progression régulière depuis les données brutes livrées par les *verbatim* vers des données agrégées en passant par différents ordres de données. Nous partons des données de base et proposons une progression vers des concepts agrégés en passant des *items* de 1er ordre (issus des *verbatim* regroupés par proximité des sujets abordés) aux thèmes de 2ème ordre, puis aux dimensions de 3ème ordre par degrés d'agrégation successifs. Nous confrontons les connaissances théoriques rassemblées sur notre sujet aux données recueillies au sein des coopératives étudiées, pour ce faire nous

partons des données sans hypothèses préétablies, dans une démarche inductive. La démarche consiste à chercher ce qui fait sens dans notre matériau en codant nos données puis en les regroupant en concepts similaires avant de créer des catégories qui seront la base de notre analyse. Le codage est toujours fait en double aveugle dans un premier temps, afin de vérifier que l'interprétation des *verbatim* est partagée et cohérente. A ces entretiens s'ajoutent un ensemble de documents internes propres aux SCOP et SCIC étudiées (statuts, comptes rendus de réunions, rapports d'activité, plans de développement stratégique, chartes...) ainsi que des documents externes (éléments tirés de la presse et de sites internet principalement) portant sur ces entreprises.

Pour cet article, nous avons sélectionné quatre cas, parmi les dix, qui nous paraissent emblématiques du point de vue des enjeux liés au projet et à la gouvernance. Nous avons choisi deux SCOP et deux SCIC, appartenant à différents secteurs d'activité (industrie, alimentaire, culture), de taille et d'ancienneté variées.

Les deux SCOP retenues ici sont Scop-lib et Scop-laine. La première est une entreprise dont l'activité est principalement tournée vers la production de thés et de tisanes. Une de ses particularités fortes est qu'avant d'être une SCOP, l'entreprise était aux mains d'un grand groupe industriel international. Scop-laine est quant à elle une entreprise initialement spécialisée dans la fabrication de matelas en laine et dont les activités se sont progressivement étendues à la confection et commercialisation d'articles de literie et de vêtements, et plus récemment à des activités touristiques avec une dimension culturelle et de restauration. Les deux SCIC retenues sont Scic-culture et Scic-alimentaire. La première est une entreprise dont la finalité repose à la fois sur un projet artistique et culturel et sur une volonté de réhabiliter une friche industrielle au cœur d'un des quartiers les plus défavorisés d'une grande ville. Quant à Scic-alimentaire, elle rassemble une pluralité d'entrepreneurs à la tête d'activités de distribution et/ou de transformation de produits bio dont la particularité est la défense d'un modèle alimentaire de transition vers le développement durable. Les quatre structures étudiées dans cet article sont synthétisées dans le tableau suivant :

Tableau 1 : présentation des cas étudiés

NOM	ACTIVITE	TAILLE ET ORGANISATION	CREATION	Entretiens
Scic-culture	Lieu de production et de diffusion artistique et culturelle	60 salariés, 70 résidents	2007 (association d'origine)	10 entretiens (1 direction, 3 salariés, 4

		Organisation en 3 collèges : développement, proximité, contributeurs	créée en 1992)	sociétaires, 2 résidents)
Scic-alimentaire	Accompagnement d'activités entrepreneuriales de la filière alimentaire bio et circuit court	10 salariés, 36 activités conduites par des entrepreneurs, pour un total d'une centaine de membres Organisation en 4 collèges : salariés, entrepreneurs-salariés, entrepreneurs indépendants, partenaires-sympathisants	2012	12 entretiens (1 direction, 2 salariés, 4 entrepreneurs, 1 ancien membre, 2 collectivités publiques, 2 institutionnels)
Scop-lib	Production de thé et de tisanes	40 salariés	2014 (reprise d'une usine détenue auparavant par une multinationale)	15 entretiens (2 direction, 3 salariés, 2 salariés détachés, 6 partenaires, 2 bénévoles)
Scop-laine	Articles de literie et vêtements en laine. Activités touristiques et culturelles, restauration	58 salariés	1982	14 entretiens (2 fondateurs, 1 direction, 1 présidence, 1 direction administrative, 5 salariés, 4 partenaires)

3. Résultats et discussions

A la lumière du cadre conceptuel explicité plus haut, les résultats et discussions de notre étude seront exposés en deux temps. Il s'agira d'abord de mettre au jour les projets politiques des coopératives retenues et de préciser en quoi leur conduite peut être plus ou moins freinée par les contraintes qu'elles rencontrent du point de vue de leur projet économique. Nous analyserons ensuite si et comment les règles de gouvernance participent de la réalisation du projet que porte chaque SCOP et SCIC étudiée, soulignant l'importance de la dimension élargie et adaptative de leur gouvernance.

3.1. Un projet politique interne et/ou externe à mener sans perdre de vue les contraintes économiques

Parmi les SCOP et SCIC étudiées, nous avons retrouvé les deux voies de réalisation du projet politique explicitées plus haut. Certaines organisations ont un projet politique d'abord centré sur les transformations internes à l'entreprise, notamment afin de favoriser un fonctionnement démocratique, alors que d'autres portent un projet politique prioritairement tourné vers l'extérieur, afin de contribuer à la transformation de la société. Le projet politique est très souvent spécifié dans le préambule ou parmi les premiers articles des statuts à l'origine de la création des entreprises étudiées, comme nous allons le voir pour certaines d'entre elles. Mais nos résultats montrent surtout que les deux dimensions du projet politique sont intrinsèquement liées et que les contraintes économiques peuvent, dans certains cas, mettre en tension l'équilibre entre projet économique et projet politique.

Chez Scop-lib, compte tenu de l'histoire de l'entreprise, une des volontés premières, perçue comme un défi pour ses membres mais aussi comme valeur d'exemple pour la société, était de montrer que les salariés pouvaient reprendre l'entreprise, maintenir sa rentabilité en la faisant fonctionner sur des bases donnant la parole à tous. Les membres de l'entreprise ont alors œuvré à instaurer des règles permettant à chacun de participer aux choix stratégiques de l'entreprise (tous les salariés sont aujourd'hui sociétaires) mais également aux décisions plus opérationnelles concernant la manière de produire, de favoriser la polyvalence ou encore d'encourager la formation. Le projet politique de Scop-lib est d'abord interne. Dans le préambule de ses statuts, l'accent est mis sur la démocratie et la transparence du fonctionnement organisationnel, même s'il est mentionné que l'identité coopérative se définit notamment par « l'ouverture du monde extérieur ». Les voies interne et externe ne sont toutefois pas considérées comme indépendantes l'une de l'autre : « *On a envie à Scop-lib de démontrer que l'entreprise n'est pas fermée. L'entreprise appartient au local...ça peut développer le local déjà* » explique une salariée.

De par la manière dont elle conçoit son rôle sur le territoire, Scop-laine constitue un cas représentatif de SCOP pour lequel le projet politique tournée vers l'externe est important. Ainsi, selon les termes de l'un de ses fondateurs, Scop-laine est une « *coopérative de territoire* » et il est précisé dans les statuts de l'entreprise qu'outre ses activités de transformation de la laine, l'entreprise se donne pour objet de mener des « activités et prestations de services intégrées participant directement ou

indirectement au développement de productions et de services en milieu rural ». Le projet à l'origine de Scop-laine était lié à la récupération de la laine alors abandonnée par les éleveurs de brebis, mais il était aussi porté par la volonté de redynamiser un territoire rural très affaibli dans son économie et sa démographie. Les valeurs personnelles des fondateurs ont été très importantes au moment de la constitution de la SCOP et elles convergeaient globalement autour d'une aspiration à la justice sociale. Le projet initial a évolué en faveur du projet de développement territorial, tout en préservant l'équilibre personnel des salariés. L'un des fondateurs de la SCOP affirme ainsi : « *On détient quand même la solution de tout ce que l'on fait. Je veux dire : on est partie prenante et ça nous appartient.* » Les valeurs de solidarité et de justice prévalent dans le projet de Scop-laine, et le projet territorial est régulièrement réaffirmé (Juban, 2019). Sont bien mêlées ici, dans le projet politique de Scop-laine, les deux voies, interne et externe.

Dans les deux SCIC étudiées, le projet politique axé sur l'extérieur est fortement mis en avant, reflétant le fait que les SCIC, étant fondées sur le multisociétariat, ont la possibilité d'intégrer des associés qui vont souvent avoir un lien fort au territoire et vont chercher à faire agir la SCIC à ce niveau. Cela ne signifie toutefois pas que la volonté de transformation politique externe se réalise aux dépens de changements voulus en interne, par exemple en matière de démocratisation du fonctionnement de l'entreprise.

Le cas de Scic-alimentaire est révélateur de cette situation. Du point de vue de la recherche de transformation de la société au sens large, Scic-alimentaire a un double projet politique. Elle promeut d'une part un projet de défense de l'alimentation durable reposant sur l'objectif de création d'une filière de transformation et distribution locale de produits alimentaires bio, affirmant dans ses statuts qu'elle souhaite « œuvrer à la structuration de la filière biologique et circuits courts à l'échelle de la Région ». D'autre part elle défend une conception collective et solidaire de l'entrepreneuriat présentée selon l'un de ses co-directeurs comme une « *conception 'a-libérale' de l'entrepreneuriat, c'est-à-dire qu'on revendique une posture entrepreneuriale mais en même temps, on revendique une conception d'entrepreneuriat qui soit pas confisquée par les néo-libéraux quoi. Nous ne sommes pas des 'startuppeurs' mais nous sommes en revanche des entrepreneurs* ». A côté de ce projet politique tourné vers l'extérieur, Scic-alimentaire porte un projet politique interne marqué par le souhait de faire participer le plus possible l'ensemble de ses membres à la prise de décision collective, en référence aux valeurs et principes de l'Alliance

Coopérative Internationale qu'elle mentionne en préambule de ses statuts. Aussi a-t-elle mis en place, comme nous le soulignerons plus loin, différents dispositifs permettant d'aller dans ce sens.

Le cas de Scic-culture illustre également un projet politique tourné vers l'extérieur promouvant à la fois une conception ouverte de l'accès à l'art et la culture et une volonté de réhabiliter une friche industrielle au cœur d'un quartier défavorisé. Ses statuts précisent à ce titre qu'elle veut conduire un « projet culturel pour un projet urbain » en promouvant « l'idée selon laquelle la permanence artistique est un corollaire indispensable au développement urbain ». Le passage d'un statut associatif à une SCIC reflète ce souhait d'intégrer plus explicitement des parties prenantes locales dans la coopérative, notamment les collectivités territoriales et les habitants du quartier. Comme le souligne un sociétaire, « *il y a une inscription, une histoire sur ce territoire, donc ça, c'est très, très important. Il y a une responsabilité de la Scic sur ce territoire-là, d'actions envers les habitants, d'où aussi l'histoire d'action des collègues de proximité. Ça, c'est quand même fondamental, il y a une partie des habitants de ce quartier qui sont représentés à l'intérieur de la coopérative elle-même.* » Si le projet était au départ surtout axé sur l'art et la culture, Scic-culture a progressivement cherché à impliquer les habitants du quartier pour faire de cette friche un lieu ouvert. Cette volonté d'ouverture du projet a d'ailleurs conduit au changement du statut associatif à celui de SCIC.

Nos résultats montrent que, malgré des évolutions variées liées à l'histoire spécifique de chaque entreprise, les projets politiques interne et externe sont au final liés. Il serait erroné de considérer comme fondamentalement antagoniques les deux voies – interne et externe – du projet politique des SCOP/SCIC étudiées. Ces voies prennent sens certes différemment selon le contexte propre à chaque entreprise mais elles s'affirment toutes deux. Et sur ce point, la capacité de chaque entreprise à mener à bien son projet économique apparaît décisive.

En effet, l'articulation entre projet économique et projet politique ne se saisit pas de la même manière selon les difficultés plus ou moins grandes que peuvent rencontrer les SCOP/SCIC que nous avons étudiées. Ainsi, parce qu'elle est portée par une sensibilité croissante des consommateurs aux problématiques de qualité de l'alimentation et de lien de proximité entre producteurs et consommateurs, Scic-alimentaire connaît un réel développement économique qui lui permet d'avancer sans

trop de difficulté à ce jour dans son projet politique. Ce n'est pas forcément le cas des autres SCOP/SCIC analysées.

Ainsi en est-il de Scop-laine et Scop-lib qui, du point de vue économique, apparaissent plus fragiles, ce qui ne facilite pas toujours leur avancée dans leur projet politique. Scop-laine présente un modèle économique fragile, reposant sur des marges faibles et des prix calculés au plus juste pour rendre accessibles au plus grand nombre des produits de qualité (litterie et vêtements). Ce modèle ne permet pas d'avoir une politique salariale tenant compte de l'ancienneté ou d'éventuelles promotions et il est encore acceptable par la majorité des salariés en référence aux choix politiques d'origine : démocratie et égalité dans l'entreprise, elle-même au service de son territoire. Scop-lib repose également sur un projet économique à consolider, la reprise de l'usine exigeant un très grand volume de production et ce, dans un environnement très concurrentiel où les marges à l'unité sont faibles. L'équilibre économique est encore fragile.

Quant à Scic-culture, elle a connu un développement soutenu des activités artistiques et culturelles sur l'ancienne friche et la notoriété du site est croissante. La Scic a également bénéficié de nombreuses subventions afin de rénover le lieu pour permettre le développement de ses activités. Cela étant dit, l'équilibre économique reste un défi si l'objectif est d'en faire un espace de vie ouvert à tous. Par ailleurs, les résidents ne paient pas de location sur le site mais contribuent seulement aux frais, selon les principes de cette Scic. Certains d'entre eux éprouvent aujourd'hui des difficultés financières qui posent question aux membres de la Scic quant aux mécanismes de solidarité pouvant être mis en place.

De façon générale, l'équilibre entre projet politique et économique demeure fragile, soit quand la demande adressée à l'entreprise n'est pas au rendez-vous, soit à l'opposé parfois en période de croissance et de développement, lorsque de nouveaux marchés s'offrent à la coopérative ou que de nouveaux sites s'ouvrent, face au recrutement de nouveaux salariés, pouvant ainsi créer des tensions entre anciens et nouveaux salariés, ou encore au moment de la transmission du projet lorsque les fondateurs se mettent en retrait. Malgré les contraintes économiques qu'elles rencontrent à différents moments de leur histoire, les coopératives étudiées témoignent d'une réelle volonté de mener leur projet politique en articulation avec la nécessité de demeurer rentable. Leurs règles spécifiques de gouvernance constituent à ce titre des ressorts d'action essentiels.

3.2. Une approche de la gouvernance « élargie » et adaptative, au-delà des seules instances statutaires

Comme précisé plus haut, nous partons de l'hypothèse que les règles de gouvernance peuvent être des leviers à partir desquels les entreprises concrétisent leurs projets économique et politique. Notre analyse empirique révèle en effet que, si les règles statutaires de gouvernance ressortent comme fondamentales pour réaliser le projet des entreprises ayant fait l'objet de notre analyse, celles-ci ont mis en place toute une série de dispositifs originaux qui, s'ils ne sont pas strictement liés aux règles statutaires, les complètent fortement en matière de conduite du projet porté par les SCOP et SCIC. Par ailleurs, ces dispositifs propres à chaque structure permettent d'adapter le fonctionnement de la gouvernance aux évolutions, défis et enjeux émanant du contexte, interne et externe. C'est pourquoi nous avançons ici que la gouvernance des SCOP/SCIC doit être comprise comme une gouvernance élargie et adaptative, au sens où elle repose sur des dispositifs qui, en évolution constante selon les problèmes rencontrés, ne sont pas explicités dans les statuts des entreprises mais assurent un rôle essentiel pour faire vivre le projet coopératif et la démocratie interne. La gouvernance élargie permet donc l'exercice d'une gouvernance démocratique, sans pour autant être la seule possibilité à explorer pour parvenir à celle-ci. Nous observons que les coopératives ne limitent pas leur règles et encadrement de pratiques aux seules dispositions de la loi ou de leurs statuts ; c'est en ce sens que nous évoquons un mode de gouvernance élargie.

Scop-laine a à cet égard mis en place des réunions annuelles de l'ensemble du personnel différentes des AG, réunions où tous les salariés sont invités à débattre au sujet de la stratégie de l'entreprise, avec des modalités d'animation censées favoriser la participation alors même que ce type de question relève en principe essentiellement de la gouvernance. Les AG sont ouvertes aux non-sociétaires, comme l'illustre ce propos d'un salarié de la SCOP : *« Je peux être présent à l'assemblée générale, ça ce n'est pas un souci, poser des questions ; la dernière assemblée générale j'y étais... voilà, des éclaircissements sur ce qui est présenté, des contributions, ça c'est assez ouvert, même en tant que non sociétaire, on peut quand même participer à l'assemblée générale. »* La culture du dialogue qui a prévalu lors de la fondation de Scop-laine reste ainsi vivace. Cependant, cette pratique du dialogue devient complexe à faire vivre en raison de l'accroissement du nombre de salariés et de l'éloignement géographique de certains.

Chez Scop-lib, les statuts prévoient une assemblée des coopérateurs une fois par an, rythme qui s'est avéré insuffisant dans la pratique pour pouvoir prendre collectivement les décisions stratégiques au moment adéquat. Dans les faits, l'assemblée générale des coopérateurs se réunit autant de fois que nécessaire, soit en moyenne une fois par mois. Ce fonctionnement reste néanmoins lourd et peu réactif face à la nécessité de prendre des décisions rapidement. C'est pourquoi, lors de l'assemblée, un conseil d'administration de onze membres a été constitué ainsi qu'un comité de pilotage composé de trois membres (un président, un directeur général et un directeur général délégué). Ce comité avait le pouvoir de prendre toutes les décisions nécessaires, avec l'obligation d'en rendre compte auprès de l'assemblée des coopérateurs. Mais dans les faits, il était devenu l'organe de direction principal de la SCOP. Aujourd'hui, les coopérateurs ont voté pour la constitution d'un comité de pilotage élargi à certains membres du CA, qui se réunit toutes les semaines. Chaque réunion fait l'objet d'un compte-rendu succinct envoyé à tous les membres du CA, qui ont 24 heures pour réagir. Une fois le compte-rendu validé par le CA, il est envoyé à tous les coopérateurs. Ces aménagements réguliers témoignent d'un souci réel d'éviter de perdre la dynamique de participation collective aux décisions, même si cela ne semble pas encore totalement atteint à ce jour. Pour reprendre les propos d'un des directeurs *« on voudrait arriver à faire en sorte qu'on puisse donner un maximum d'outils pour que l'ensemble des coopérateurs puisse être réellement décisionnels et prennent leurs responsabilités en part entière sur toutes les grandes décisions de l'entreprise. Aujourd'hui, on n'y est pas. »*.

L'importance de telles pratiques participatives assurant un rôle essentiel en matière de gouvernance se retrouve également dans les SCIC. Chez Scic-culture, on organise deux fois par an des réunions de travail thématiques sur certaines questions importantes en vue de préparer les conseils d'administration, comme par exemple sur le projet de créer une école dans le quartier que revitalise la SCIC. Des réunions préalables aux CA, appelées « comités de pilotage », s'organisent également au sein des collèges de sociétaires qui composent la SCIC.

Chez Scic-alimentaire, le choix a été fait d'identifier des collèges de vote des associés pondérés différemment. C'est notamment pourquoi des dispositifs complémentaires aux règles statutaires ont été mis en place. Deux sont importants. D'abord, afin de permettre à tous les membres de la SCIC de s'exprimer quant aux orientations engageant stratégiquement l'entreprise, la SCIC a institué des

« séminaires » dont l'objectif est de faire vivre le multisociétariat. Les séminaires sont des événements d'au moins deux journées qui, deux fois dans l'année, rassemblent tous les membres de la SCIC, quel que soit leur statut, pour construire collectivement des solutions aux problèmes rencontrés. L'AG est un moment de l'un des séminaires. Les séminaires permettent à tous les membres de la SCIC de se rencontrer et se connaître – ce qui n'est pas aisé quand on sait qu'il y a un peu plus de cent membres dans la coopérative. « *Le fait [...] que le sentiment d'appartenance soit fort, il est aussi lié au fait que les gens partagent autre chose que juste un comptable* » comme le précise l'un des co-directeurs, et c'est l'une des fonctions des séminaires. Aussi, toujours en matière de gouvernance mais plus lié ici aux décisions du conseil d'administration, Scic-alimentaire a formalisé un « cahier des charges » contraignant les orientations des entrepreneurs à la tête des activités de la SCIC. Cet outil oblige les entrepreneurs à respecter certains critères à la base du projet politique de l'entreprise – critères imposant par exemple et entre autres, l'interdiction de vendre des produits comportant des OGM, imposant une part minimale d'achat *bio* dans les produits vendus par les activités ou encore une part maximale d'achat de surgelés par les activités. De plus, il constitue l'outil principal utilisé par le conseil d'administration pour sélectionner les entrepreneurs candidats à l'entrée dans la SCIC et faire sortir ceux qui ne respecteraient pas la dizaine de critères retenue à ce jour dans le « cahier des charges ».

En matière de gouvernance, les SCIC apparaissent dans notre étude comme étant d'une grande complexité relativement aux SCOP. La présence de catégories diverses d'associés, la remise en cause du principe « une personne = une voix » dans le cas d'existence de collèges de vote ayant des pondérations différentes, le type de règle – à la proportionnalité ou à la majorité – retenu pour comptabiliser les voix rendant compte des délibérations des collèges, bien qu'étant des éléments fondamentaux du fonctionnement des SCIC, soulignent en même temps toute la complexité du multisociétariat. Nos observations font également ressortir pour le cas des SCIC une réelle volonté de favoriser la démocratie interne malgré les difficultés rencontrées, qu'elles soient liées au multisociétariat, à l'augmentation de la taille de l'entreprise ou aux contraintes de l'environnement. Dans les sociétés multisociétariales, l'animation de la vie coopérative ne va pas de soi, malgré les statuts, et pose de véritables interrogations, notamment en ce qui concerne l'expression et la

participation des différents types de sociétaires, au-delà d'une application générale de la gouvernance démocratique.

Que ce soit dans les SCOP comme dans les SCIC, les espaces de discussion et de délibération (Detchessahar, 2013) sont cruciaux pour faire vivre le collectif. Les nombreux dispositifs existant afin de reconnaître la parole de chacun et de permettre qu'elle soit prise en compte comme élément essentiel en matière de décisions engageant l'entreprise de manière structurelle peuvent être perçus comme participant d'une gouvernance élargie, au-delà des statuts, et adaptative, afin de permettre l'expression de toutes les parties prenantes et de faire face aux nombreux enjeux qui émergent tout au long de la vie de la coopérative.

Conclusion

Au-delà de l'hétérogénéité de nos études de cas, les coopératives observées confirment l'importance du projet politique aux côtés du projet économique et leur caractère intrinsèquement lié. Si la coopérative est bien une entreprise avec un projet économique, celui-ci est fortement relié à un projet politique. L'analyse du projet politique montre qu'il peut être tourné vers l'interne, en cherchant à favoriser la démocratie, ou vers l'externe, lorsque la coopérative poursuit un objectif de transformation de la société, hiérarchisation entre interne et externe qui peut varier selon la temporalité au sein d'une même coopérative.

Mais mener les projets économique et politique de front s'avère être un défi de tous les instants. Les entreprises étudiées ont en commun de réfléchir, de manière collective et régulière, à différents moyens de faire vivre et de maintenir l'articulation entre les deux projets. Dans cette perspective, les structures de gouvernance ressortent comme cruciales, mais les aspects réglementaires et formels de celles-ci se sont révélés insuffisants. L'analyse fine de la gouvernance dans le cas des quatre SCOP/SCIC retenues confirme que les règles statutaires ne suffisent pas et que les coopératives étudiées ont dû mettre en place plusieurs règles spécifiques, en lien avec leur histoire, leur environnement, les parties prenantes associées, leur secteur d'activité. Notre question de recherche est éclairée de manière originale par les résultats présentés : les règles statutaires de gouvernance encadrent seulement de manière partielle les actions des membres des coopératives en faveur du projet collectif qu'ils portent. Il faut y ajouter des règles informelles, voire des pratiques

émergentes de participation et de discussion pour que la poursuite du volet socio-politique du projet soit maintenue au moins au même niveau que celle du projet économique.

La participation élargie des parties prenantes et la démocratie interne ne sont jamais acquises. Elles peuvent être remises en cause lors de moments critiques pour la coopérative (difficultés économiques, contraintes institutionnelles, changement de président, retrait des fondateurs, croissance, *etc.*) et ce, malgré des statuts coopératifs. Parmi les modalités les plus utilisées afin d'animer le projet coopératif, les espaces de mise en débat et de négociation qui favorisent la participation sont largement répandus : assemblées, comités de pilotage, séminaires de travail, réunions, *etc.* Ces espaces collectifs sont très présents et constituent selon nous des pratiques de gouvernance élargie et adaptative participant, au-delà des seules règles statutaires, de la conduite du projet politique de la coopérative en articulation avec les contraintes économiques rencontrées.

Bibliographie

- Bhowmik S.K., Sarker K. (2002), « Worker cooperatives as alternative production systems: A study in Kolkata, India », *Work and Occupations*, n° 29(4), p. 460-482.
- Bonnemaizon, A. ; Béji-Bécheur, A. (2018). « Démocratie du statut à l'action. Etude de cas d'une SCIC dans le secteur des musiques actuelles », *Revue Française de Gestion*, n° 276, p. 123-142.
- Bretos I., Errasti A. (2017), « Challenges and opportunities for the regeneration of multinational worker cooperatives: Lessons from the Mondragon Corporation. A case study of the Fagor Ederlan Group », *Organization*, n° 24(2), p. 154-173.
- Cornforth C. (1995), « Patterns of Cooperative Management: Beyond the Degeneration Thesis », *Economic and Industrial Democracy*, vol. 16, p. 487-523.
- Cornforth C. (2004), « The Governance of Cooperatives and Mutual Association: A Paradox Perspective », *Annals of Public and Cooperative Economics*, vol. 75, n° 1, p. 11-32.
- Cornforth C. (2012), « Nonprofit Governance Research: Limitations of the Focus on Boards and Suggestions for New Directions », *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, n° 41(6), p. 1116-1135.

- Detchessahar, M. (2013), « Faire face aux risques psycho-sociaux : quelques éléments d'un management par la discussion », *Négociations*, vol. 19, no. 1, p. 57-80.
- Draperi, J.F. (2012), *La République coopérative*, Larcier, Bruxelles.
- Draperi, J. F., Margado A. (2016), « Les Scic, des entreprises au service des hommes et des territoires », *Revue internationale de l'économie sociale*, n° 340, p. 23-35.
- Durance P. (2011), « La coopérative est-elle un modèle d'avenir pour le capitalisme ? Retour sur le cas de Mondragón », *Annales des Mines - Gérer et comprendre*, n°106, p. 69-79.
- Eisenhardt K. (1989), « Building Theories from Case Study Research », *Academy of Management. The Academy of Management Review*, October, n° 14(4), p. 532-550.
- Eynaud P., de França Filho G.-C. (2019), *Solidarité et organisation : penser une autre gestion*, Erès, Paris.
- Eynaud P. (2015), *La gouvernance entre diversité et normalisation*, coll. « Hors-Séries Juris », Dalloz, Paris.
- Ferraton C., Petrella F., Richez-Battesti N. et Vallade D. (2019), « Quelle fabrique de la gouvernance au sein des organisations culturelles », dans *Culture et Economie sociale et solidaire*, Defalvard H. (dir.), Presses universitaires de Grenoble.
- Gioia D., Corley K. G., Hamilton A. L. (2013), « Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research: Notes on the Gioia Methodology », *Organizational Research Methods*, n° 16(1), p. 15-31.
- Gomez P.-Y. (2014), « Coopération ou incitation : le rôle des ordres de gouvernance dans la trajectoire de l'entreprise », dans *L'entreprise, point aveugle du savoir*, Segrestin B., Roger B., Vernac S. (coord.), Paris, Editions Sciences Humaines.
- Gomez P.-Y. (2018), *La gouvernance d'entreprise*, Paris, PUF, Que sais-je ?
- Hiez, D. (2006), « Le coopérateur ouvrier ou la signification du principe de double qualité dans les Scop », *Revue internationale de l'économie sociale*, n° 299, p. 34-55.
- Hoarau, C. & Laville, J.-L. (dir.), (2008), *La gouvernance des associations ; économie, sociologie, gestion*, Toulouse, Erès, coll. Sociologie économique.
- Juban J.-Y. (2019), « Pérenniser la gouvernance démocratique dans une organisation fondée sur un projet socio-politique. Etude de cas de la Société Coopérative et Participative Ardelaine », *RIMHE*, n° 35, p. 24-49.

- Ostrom E. (2010), *La gouvernance des biens communs : pour une nouvelle approche des ressources naturelles*, De Boeck, Bruxelles.
- Paranque B., Willmott H. (2014), « Cooperatives: saviours or gravediggers of capitalism? Critical performativity and the John Lewis Partnership », *Organization*, n° 21(5), p. 604-625.
- Petrella F., (2017) La gouvernance dans l'économie sociale et solidaire. Jacques Defourny; Marthe Nyssens. *Economie sociale et solidaire, Socioéconomie du 3ème secteur*, De Boeck, Louvain-la-Neuve, pp. 325-361. 978-228041-8302-8
- Pérez R. (2009), *La gouvernance de l'entreprise*, La Découverte, Paris.
- Sibieude T., (2007), « La création d'entreprise dans l'économie sociale : le rôle des grands acteurs du secteur », *Recma*, n° 305, p. 9-31.
- Webb S. et Webb B. (1897), *Industrial Democracy*, Londres, Longmans, Green and Co.