

La difficile transition d'une gouvernance privée à une gouvernance démocratique suite à une reprise en SCOP

Emilie Barges

Professeur, ESC Clermont, CRCGM – Chaire Alter-Gouvernance

Xavier Hollandts

Professeur, KEDGE BUSINESS SCHOOL, CRCGM - Chaire Alter-Gouvernance

Bertrand Valiorgue

Professeur, Université Clermont Auvergne, CRCGM - Chaire Alter-Gouvernance

GESS

Gestion des Entreprises Sociales et Solidaires

Coord. par Amīna Béji-Bécheur, Pénélope Codello et Pascale Château-Terrisse

La difficile transition d'une gouvernance privée à une gouvernance démocratique suite à une reprise en SCOP

Cet essai témoigne de notre expérience dans le cadre d'une recherche¹ que nous avons menée sur le processus de transition d'une gouvernance privée vers une gouvernance démocratique suite à la reprise d'une entreprise par ses salariés sous forme de coopératives de salariés - plus connues sous le nom de Scop². Ce projet de recherche visait à enrichir nos connaissances sur la gouvernance des Scop et sur le processus de socialisation des salariés à la propriété collective de leur entreprise et à l'exercice d'une gouvernance démocratique (Bargues, 2009; Hollandts, 2009). Il s'inscrivait également dans une démarche scientifique plus générale visant à contribuer au développement des connaissances sur la viabilité d'alternatives organisationnelles aux entreprises gouvernées dans l'intérêt de leurs actionnaires, alternatives capables d'intégrer dans leur fonctionnement des pratiques démocratiques et socialement responsables (Cheney, Santa Cruz, Peredo, & Nazareno, 2014; Daudigeos & Valiorgue, 2010; Segrestin & Hatchuel, 2012).

D'un point de vue managérial, nous souhaitons apporter des connaissances opérationnelles concrètes pour répondre à un enjeu sociétal important. La reprise d'entreprises par leurs salariés offre en effet une voie de sortie possible aux problèmes de fermeture d'établissements par de grands groupes répondant aux exigences financières de leurs actionnaires. Les décisions de fermetures sont prises sans tenir compte de la capacité de ces entreprises à faire vivre des salariés et à maintenir une activité économique et des compétences sur un territoire. La reprise d'entreprises par leurs salariés permet également de répondre à l'important problème de transmission des PME françaises. Environ 30 000 entreprises ferment chaque année alors qu'elles sont financièrement viables, faisant disparaître dans leur sillage 37 000 à 40 000 emplois et empêchant la création de 150 000 nouvelles entreprises (Dombre-Costes, 2016). Ainsi au cours des dernières années, seul un quart des dirigeants de PME sont parvenus à céder leur entreprise en raison notamment de la très forte perte de vitesse des transmissions familiales. Dans ce contexte, la reprise d'entreprises par les salariés apparaît comme une solution à explorer pour répondre à ces enjeux de transmission de PME (Dombre-Costes, 2016). D'ailleurs les évolutions réglementaires récentes (notamment la loi relative à l'économie sociale et solidaire du 31 juillet 2014) témoignent de la mesure de cet enjeu par le gouvernement français.

Si la transmission en Scop d'entreprises saines ou d'établissements en difficultés apparaît comme une piste intéressante dans la dynamique économique française, elle ne doit néanmoins pas être considérée comme une solution miracle. De l'aveu même des acteurs concernés, le rachat d'une entreprise par ses salariés constituent en effet un exercice particulièrement complexe et délicat (SCOP, 2013) qui peut parfois se solder par un échec, comme le montrent les exemples récents des reprises en Scop de Lejaby ou Vibel.

¹ Cette recherche a été financée par le Conseil régional d'Auvergne dans le cadre d'une bourse de recherche « innovation sociale » en partenariat avec l'Union Régionale des Scop Auvergne et la Confédération Générale des Scop.

² Société coopérative et participative

Lors des reprises en Scop, c'est avant tout la gouvernance des entreprises qui est au cœur du changement, impactant leur culture et l'ensemble des dimensions managériales. La gouvernance des Scop est conçue sur un principe démocratique. Celui-ci implique pour une partie des salariés de devenir actionnaires – ou plus précisément « sociétaires » - et d'être en mesure de s'engager dans le gouvernement de leur entreprise. Il implique également de faire vivre l'équilibre des pouvoirs entre dirigeants, salariés-sociétaires et administrateurs élus parmi ces sociétaires. Il implique enfin de prioriser l'intérêt à long terme de l'entreprise sur les attentes individuelles ou celles spécifiques à certains acteurs. Cette transformation majeure de la gouvernance est loin d'être un exercice managérial simple. L'enthousiasme et la bonne volonté ne suffisent pas à garantir que la gouvernance des Scop soit démocratique et les statuts ne font pas la démocratie, mêmes s'ils la favorisent.

Ainsi, si le développement des connaissances sur les reprises en Scop est important pour accompagner la dynamique sociétale, l'aborder à travers le prisme de la gouvernance semble essentiel. Dans notre recherche, nous cherchions à comprendre comment les acteurs de la reprise parviennent au fil des mois à défaire et reconstruire la gouvernance de leur entreprise à travers la redéfinition des méthodes, des pratiques de gestion et en faisant évoluer leurs propres comportements et représentations (Bargues, Hollandts, Valiorgue, 2017). Cet essai contribue à ouvrir de nouvelles pistes de réflexion plus opérationnelles, et complète ainsi la construction de plusieurs études de cas pédagogiques, outils que nous avons conçus pour la formation des acteurs de la transmission/reprise en Scop (Bargues, Hollandts, Valiorgue, Luisoni, Ceccato, Toe, 2015, 2016). Dans cet essai, nous montrons par le biais des cas de reprises en Scop étudiés, les difficultés de la construction d'une gouvernance démocratique dans des entreprises où l'histoire et la culture sont marquées par la gouvernance capitaliste privée. Nous indiquons les dispositifs de socialisation que certaines entreprises mettent en œuvre pour accompagner cette transformation et qui contribuent à offrir des fondations solides à la gouvernance démocratique. Mais nous montrons également qu'il existe des hold-ups et des prises de pouvoirs de petits groupes qui anéantissent la gouvernance démocratique des Scop. Plusieurs cas donnent ainsi à voir la nécessité d'empêcher des phénomènes de captation de pouvoir lors de la reprise et durant toute la vie des Scop. Ces constats nous amènent aussi à questionner le rôle que constituent le mouvement des Scop et les instances coopératives pour lesquelles la gouvernance reste souvent un impensé du processus de reprise. Au final, nous mettons en évidence l'importance de penser, structurer et accompagner la transition et le processus de gouvernance démocratique, et nous proposons des préconisations pour répondre à cet objectif.

Dans le premier paragraphe de cet essai, nous précisons les cadres théorique et méthodologique mobilisés dans notre recherche sur les reprises en Scop. Le deuxième paragraphe dresse le constat du manque d'appréhension des questions essentielles à la gouvernance démocratique au cours des processus de reprise et au sein du mouvement Scop. Nous décrivons ensuite les pratiques de socialisation que nous avons observées sur le terrain et qui facilitent la transition vers une gouvernance démocratique. Les quatrième et cinquième paragraphes présentent des cas de Scop sans véritable gouvernance démocratique et les questions pratiques qu'ils soulèvent. Le dernier paragraphe propose des préconisations en réponses aux différents problèmes mis en évidence dans l'ensemble de notre essai.

La gouvernance de médiation comme cadre général d'analyse

Nous avons ancré notre recherche sur les reprises en Scop dans le cadre théorique de la gouvernance de médiation développé par des économistes et des juristes américains (Blair, 1996; Blair & Stout, 1999; Lan & Heracleous, 2010; Rajan & Zingales, 2003; Zingales, 2000, 2014). Cette théorie de la gouvernance offre un cadre analytique pour penser les alternatives à la gouvernance actionnariale classique. La notion de gouvernance de médiation correspond à une vision politique de la gouvernance qui appréhende simultanément l'intérêt de l'entreprise en tant que personne morale et les intérêts des parties prenantes et des investisseurs spécifiques (Chassagnon & Hollandts, 2014; Gomez & Hollandts, 2015; Quairel-Lanoizelée & Capron, 2010; Robé, 1995; Segrestin & Hatchuel, 2012). Dans le cadre d'une gouvernance de médiation, le conseil d'administration est médiateur entre les revendications, les intérêts et les valeurs défendus par les différentes parties prenantes (dont les salariés). Il est ainsi censé être un corps autonome qui défend les intérêts de l'entreprise et prend des décisions stratégiques en ce sens (Lan & Heracleous, 2010). Dans le cadre de la gouvernance actionnariale, ce sont les actionnaires qui dominent et orientent la gouvernance et les choix stratégiques de l'entreprise dans la direction qui les privilégient. Pour ce faire, ils nomment des administrateurs qui vont siéger au conseil et amener les dirigeants à prendre des décisions qui leur sont favorables d'un point de vue financier. Dans le cadre d'une gouvernance de médiation, c'est l'entreprise en tant que personne morale qui domine la gouvernance, les administrateurs qui siègent au conseil sont autonomes, c'est-à-dire non liés aux actionnaires et orientent les décisions dans l'intérêt de l'entreprise et des apporteurs de capitaux spécifiques.

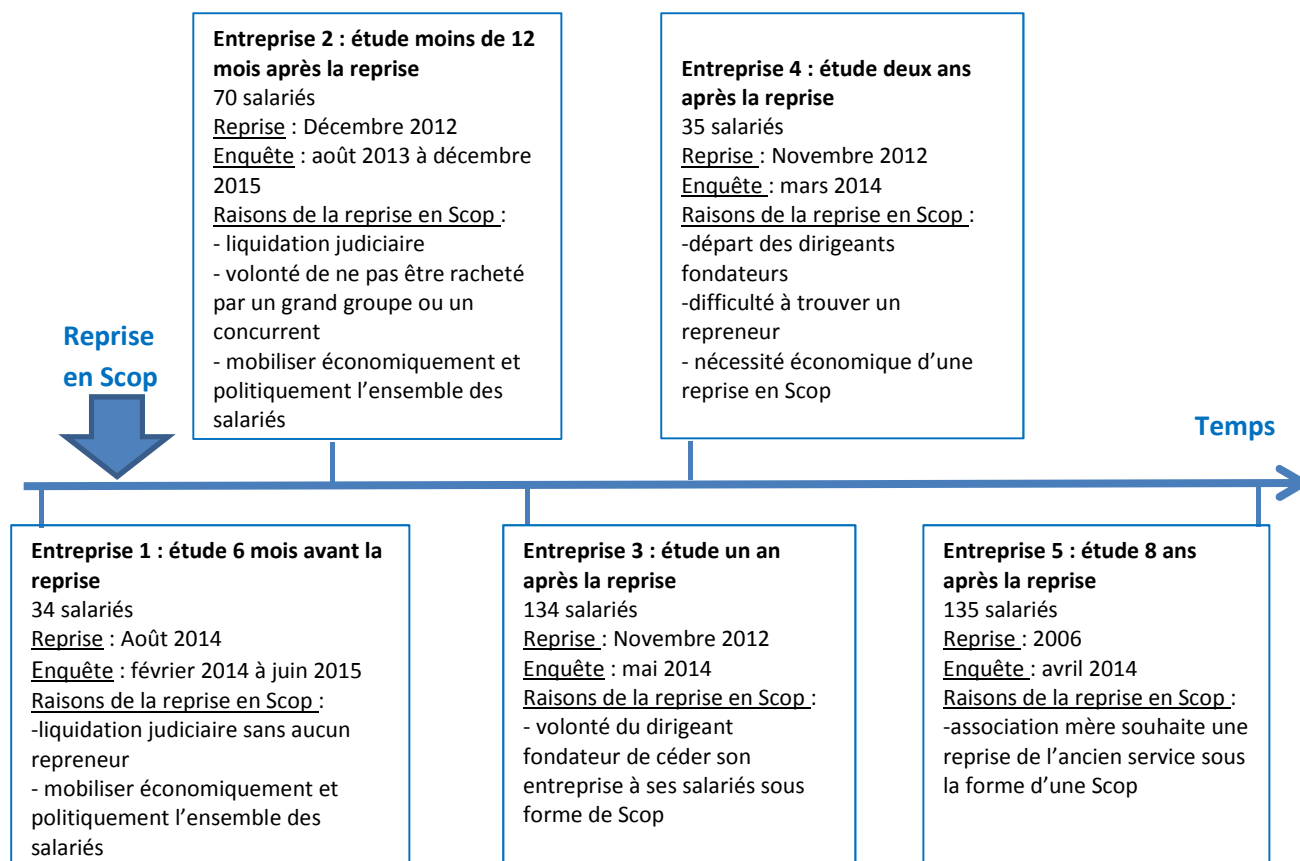
Le schéma de la gouvernance de médiation est généralement appréhendé comme une alternative au modèle actionnarial (Rajan & Zingales, 2003; Zingales, 2000, 2014) mais il constitue dans le cadre de notre recherche un horizon vers lequel les entreprises reprises par leurs salariés sous forme de SCOP doivent tendre. En effet, le risque est grand que les salariés exercent le pouvoir dans leurs intérêts et mettent en difficulté l'entreprise et son positionnement stratégique. Tout comme les actionnaires ont pris le pouvoir des grandes entreprises cotées et imposent des décisions stratégiques qui confortent leurs intérêts, les salariés qui reprennent une entreprise peuvent imposer des décisions stratégiques et un agenda politique qui sont contraires au développement et la pérennité de l'entreprise. La gouvernance de médiation parce qu'elle veille à trouver un équilibre politique entre l'entreprise et toutes les parties prenantes est un horizon possible et selon nous souhaitable pour bien gouverner les Scop. C'est en tous cas avec cette vision de la gouvernance que nous avons construit et lancé notre recherche.

Nous pensons ainsi que la reprise en Scop d'entreprises qui possèdent à la base une gouvernance capitaliste et privée constitue un terrain d'étude idéal pour observer l'émergence d'une gouvernance de médiation. En effet, au moment de la reprise, les salariés doivent s'entendre sur une vision de la gouvernance et un certain nombre de pratiques qui doivent déboucher sur une priorisation des intérêts à long terme de l'entreprise sur les attentes collectives et individuelles du corps social. C'est avec ce regard « scientifique naïf » que nous nous apprêtons à observer comment émerge un tel système de gouvernance et *in fine* à dégager des préconisations managériales utiles au mouvement coopératif.

Sur le plan méthodologique, nous avons opté pour une recherche qualitative basée sur plusieurs études de cas. Pour pouvoir réaliser notre terrain sur une période raisonnable, nous avons élaboré un échantillon de cas permettant d'observer des Scop à différentes phases de leur transition vers la gouvernance démocratique. Nous avons ainsi retenu cinq cas d'entreprise (voir schéma 2). Parmi ces

cas, nous avons choisi une Scop « en régime de croisière » de manière à construire un cas « témoin ». Il s'agissait d'une entreprise reprise par ses salariés depuis plus de huit ans, ayant une activité stable et qui, selon toute vraisemblance, nous permettait d'étudier une gouvernance de médiation en place. La sélection des cas s'est faite avec l'aide de la Confédération Générale des Scop, organe central du mouvement des Scop qui dispose d'une bonne connaissance des différentes entreprises de son réseau.

Schéma 2 : Chronologie des observations et Scops étudiées



Nos observations sur le terrain se sont révélées plutôt inattendues. Si nous avons comme prévu, observé les difficultés que doivent dépasser les jeunes Scop pour mettre en œuvre une gouvernance de médiation, nous avons aussi, non sans surprise, constaté des dérives importantes vis-à-vis des principes démocratiques lors de reprises en Scop, ainsi que des difficultés pour maintenir dans le temps une véritable gouvernance de médiation. L'évolution vers un tel système de gouvernance impose une discipline fragile dont le cadre et les outils doivent être continuellement travaillés et entretenus par les acteurs. Dans la suite de cet essai nous identifions les facteurs liés à l'émergence d'une gouvernance de médiation et dégageons quelques propositions pour mieux répondre à cet enjeu. Nous présentons également les principales difficultés auxquelles se heurtent les jeunes Scop dans la construction de la gouvernance démocratique et nous montrons également pourquoi certaines d'entre elles s'enferment dès le départ ou évoluent vers un schéma de gouvernance anti-démocratique.

Le « nez dans le guidon » de la reprise en SCOP, les questions de gouvernance passent au second plan

La reprise/transmission en Scop, se fait « le nez dans le guidon ». Cette urgence du timing que nous avons partout constaté est relativement compréhensible dans le cas de reprise d'entreprises en difficultés (comme par exemple lorsqu'un grand groupe décide de liquider un établissement jugé insuffisamment rentable) car la relance rapide de l'activité est indispensable à la survie de l'entreprise. Mais nous avons également constaté la rapidité du timing dans les cas des transmissions aux salariés d'entreprises saines. Le dirigeant cédant doit en effet souvent pousser les salariés repreneurs à se jeter rapidement à l'eau pour éviter qu'une trop longue réflexion ne fasse capoter le projet.

Cette rapidité génère une focalisation en interne sur la viabilité économique et financière du projet de reprise/transmission et laisse de côté l'enjeu de la gouvernance dont la nécessité n'apparaît qu'au bout de quelques mois voire quelques années quand la nouvelle entreprise en SCOP doit se projeter sur des décisions stratégiques majeures (choix d'investissement, manœuvres stratégiques).

Cette difficulté pour les salariés repreneurs à penser et structurer dès le départ les pratiques et outils de la gouvernance de leur entreprise n'est d'ailleurs pas véritablement levée par le mouvement Scop. La construction de la gouvernance démocratique constitue un angle-mort du processus d'accompagnement des dossiers de reprise ou transmission en Scop. Les Union Régionales comme la Confédération Générale des SCOP n'en font pas un enjeu central. L'accent est plutôt mis sur les variables essentielles à la réussite immédiate du projet (conditions financière et juridiques, modèle économique, relations avec les principales parties prenantes). Le réseau se contente de donner les canons et les grandes lignes de la gouvernance en Scop sans chercher d'ailleurs à pousser la réflexion sur les modalités et les enjeux de la gouvernance, ni à l'élaboration de modalités de gouvernance adaptées aux situations. Ce fut une véritable surprise pour nous de constater que le mouvement des SCOP qui fait de la gouvernance démocratique un axe majeur de communication formalise très peu et insuffisamment, selon nous, les meilleures pratiques en matière de gouvernance des SCOP aussi bien anciennes que nouvellement créées.

Ainsi des questions de base essentielles au fonctionnement de la vie démocratique ne sont pas suffisamment approfondies au moment de l'élaboration du projet de transmission/reprise en Scop. Plusieurs questions importantes pourraient/devraient être directement abordées durant cette période :

- Comment composer le conseil d'administration pour structurer une gouvernance de médiation (taille, compétences, représentation des catégories de salariés, ouverture vers l'extérieur) ?
- Comment faire fonctionner le conseil d'administration (mode de prise de décision, animation des débats, prise de parole) ?
- Comment organiser les élections des administrateurs (élection de listes, d'individus, selon quelle modalité de scrutin, renouvellement total ou partiel lors des élections) ?
- Le dirigeant doit-il systématiquement être le président du conseil d'administration ?
- Comment faire vivre la démocratie dans une Scop SARL où le conseil d'administration n'existe pas et où les espaces de vie démocratique, les espaces de fonctionnement de la gouvernance sont plus limités ?
- Comment la gouvernance démocratique peut-elle prendre corps en dehors du conseil d'administration, à travers des mécanismes informels ?
- Quelles places accorder aux parties prenantes stratégiques de l'entreprise ?
- Comment séparer et articuler gouvernance et management ?

- Comment développer les compétences et les aptitudes à la fonction d'administrateurs ?

Nous avons constaté dans les cas étudiés, que les salariés et plus particulièrement ceux qui œuvrent activement sur le dossier de reprise/transmission ne s'emparent pas de ces questions de gouvernance. Des choix sont opérés par défaut, des choix qui s'inspirent des canons standards du mouvement des SCOP et qui mériteraient d'ailleurs d'être davantage travaillés. Ces choix auront indiscutablement des effets à moyen et long terme sur le bon fonctionnement de la vie démocratique. Une prise de hauteur par rapport à ces questions par le mouvement Scop pourrait alimenter en connaissance les acteurs des reprises et faire du mouvement Scop un espace de réflexion et d'innovation en termes de vie et gouvernance démocratique. La suite de cet essai vise à ouvrir quelques pistes de réflexion dans cette perspective.

La transition et l'entretien de la gouvernance démocratique nécessite la mise en œuvre de pratiques de socialisation

Les difficultés à faire rapidement fonctionner la vie démocratique dans une Scop fraîchement reprise viennent également de la nécessité à faire évoluer les compétences et les identités des salariés/coopérateurs. Un déficit de compétences des salariés propriétaires pour évaluer la stratégie proposée par les dirigeants nuit en effet à la vitalité de la démocratie (Caudron, 2005; Pasquet & Liarte, 2012; Varman & Chakrabarti, 2004) car il accroît le risque de concentration du pouvoir et de dérive oligarchique (Hernandez, 2006; Jardat, 2012). Les salariés déjà engagés sur le plan opérationnel doivent intégrer et s'adapter à leur nouveau rôle de coopérateurs et parfois lorsqu'ils sont élus, à leur rôle d'administrateur. Après plusieurs années sous un régime de gouvernance traditionnelle, la socialisation à ces nouveaux rôles et les changements identitaires qui les accompagnent sont longs et complexes (Ashforth, 2012; Bargues, 2013; Bargues & Bouchard, 2013). Le simple changement de statut de l'entreprise ne suffit pas pour que les salariés coopérateurs se sentent immédiatement coassociés et copropriétaires de l'outil de production. L'adaptation de leurs compétences, de leurs connaissances, et l'intériorisation de nouvelles représentations et de nouvelles normes et valeurs sont indispensables au processus de transition vers une gouvernance démocratique. Cette évolution des compétences et des identités est nécessairement lente. Il existe donc un décalage entre l'urgence d'exercer ses responsabilités de coopérateurs et d'administrateur et la « lenteur » du processus de socialisation des nouveaux administrateurs/sociétaires.

Nous avons constaté qu'un certain nombre de pratiques nouvelles sont développées pour répondre à cet enjeu. Il s'agit de véritables pratiques de socialisation à la gouvernance démocratique. D'abord la mise en œuvre d'un plan de formation continu avec l'aide des Unions Régionales des Scop. Ces formations continues sur les principes coopératifs, sur les aspects d'entrepreneuriat coopératif et de gestion, sont complétées également par la mise en œuvre d'un très grand nombre de pratiques de formation sur le tas. Celles-ci permettent un important transfert de connaissances et de compétences gestionnaires entre salariés et/ou entre administrateurs de la coopérative. Ainsi, nous avons constaté dans la plupart des cas qu'au cours des conseils d'administration, des assemblées générales ou des réunions d'information, les salariés les plus aguerris sur certains sujets comptables et stratégiques, adoptent une posture pédagogique et bienveillante pour accompagner le développement progressif des compétences de leurs collègues.

Pour endosser leurs nouveaux rôles de coopérateurs et d'administrateurs, les salariés ont également besoin d'accéder de manière beaucoup plus large et précise aux informations sur l'activité, l'environnement et la stratégie de leur entreprise. Dans la plupart des cas étudiés, de nouveaux comportements, pratiques, et outils de transmission d'information se développent donc naturellement au fil des premiers mois de la jeune Scop. Les comptes rendus de réunions, de conseils d'administrations, l'évolution du système d'affichage, les réunions d'information formelles et informelles se structurent progressivement. Ces nouvelles pratiques de transmission d'informations

plus riches, plus systématiques et plus transparentes sont nécessaires pour que les salariés puissent assumer leurs nouvelles responsabilités. Elles constituent un « biotope » indispensable pour le fonctionnement de la gouvernance démocratique.

La socialisation au rôle de coopérateur est également facilitée par la participation concrète des salariés au financement de leur entreprise et par leur rémunération en tant que copropriétaires. Elles facilitent le sentiment de propriété et la responsabilisation des salariés. L'investissement de ses ressources personnelles accroît l'intérêt pour comprendre et orienter le développement de l'entreprise et constitue un acte important dans le processus de socialisation.

Ainsi au cours des premiers mois, voire des premières années de la Scop, des pratiques et des outils de socialisation à la gouvernance démocratique se développent et se stabilisent.

Un exemple de reprise avec « hold-up » et prise de pouvoir de quelques cadres : une gouvernance anti-démocratique

Néanmoins, toutes les entreprises en transition que nous avons étudiées n'empruntent pas ce chemin long et vertueux qui débouche sur l'institutionnalisation d'une gouvernance démocratique. Il apparaît qu'une reprise en Scop peut être dans certains cas purement motivée par des raisons financières et par l'opportunisme de certains salariés et en particulier des cadres. Cela conduit à des dérives importantes par rapport aux principes coopératifs. Le décalage entre les principes coopératifs affichés et les pratiques en usages génère d'ailleurs des effets délétères sur la motivation des salariés et sur le fonctionnement de l'entreprise.

Nous retraçons ici ce que nous avons pu observer et comprendre grâce à l'un des cinq cas que nous avons étudié. Il nous donne l'opportunité de décrypter une forme extrême de transmission en Scop qui dérive vers un management autocratique et l'abandon d'une gouvernance démocratique. Nous avons constaté dans ce cas, que les pratiques de socialisation à la gouvernance démocratique précédemment décrites ne sont pas mises en œuvre. L'évolution des compétences et des identités nécessaires à la transition démocratique n'est pas soutenue par le développement de la formation continue, de la formation sur le tas, ni par l'évolution des pratiques et outils de communication interne.

Ce manque de développement des compétences stratégiques et démocratiques des salariés est délibéré car il vise à concentrer le pouvoir dans cette Scop entre les mains d'un petit nombre de personnes. Il s'agit d'ailleurs d'un véritable hold-up d'un groupe de cadres qui, profitant d'un litige juridique rendant la vente de l'entreprise difficile, négocient son rachat en Scop pour obtenir un prix abordable. En contrepartie, les cadres repreneurs acceptent de céder l'essentiel de la trésorerie aux anciens dirigeants. A l'issue du rachat par ce petit groupe de salariés, la jeune Scop se retrouve sous-capitalisée et très fragilisée par ses faibles liquidités.

Pour limiter ce problème, les cadres désormais propriétaires décident d'ouvrir le capital social de la Scop à de nouveaux salariés. Mais ils fixent délibérément des droits d'entrée très élevés afin de limiter l'accès au sociétariat. Dans cette entreprise, seuls les plus hauts salaires peuvent devenir associés de la Scop. Cette solution qui permet de renforcer rapidement les fonds propres de l'entreprise divise le corps social en deux catégories de salariés. D'un côté, des salariés-proprétaires bénéficient directement des bénéfices de l'entreprise créés collectivement et ont le droit de participer à la définition des objectifs stratégiques de l'entreprise. D'un autre côté de « simples » salariés participent à la création des bénéfices sans pouvoir récupérer une part de la valeur ajoutée et doivent se contenter d'appliquer des directives décidées dans des organes de délibération auxquels ils n'ont pas accès. Dans cette jeune Scop l'importance du salaire donne donc plus de poids

à certaines personnes dans le processus de prise de décision éloignant d'autant l'aspect démocratique qui prévaut au fonctionnement d'une Scop.

Ce hold-up se poursuit également dans la composition du conseil d'administration où sept postes d'administrateur sur les huit que compte le conseil sont occupés par les cadres à l'origine du projet. Ceux-ci n'ont d'ailleurs nullement la volonté de développer l'implication et la représentation des nouveaux associés dans les organes de gouvernance.

Les conséquences de ce hold-up sont fortes. D'abord le clivage au sein des salariés et le décalage entre les pratiques en usage et les principes démocratiques sensés structurer l'entreprise, génère une perte de motivation très importante et des intentions de quitter l'entreprise de la part des salariés lésés. Ensuite, les administrateurs gouvernent l'entreprise dans l'objectif de se rémunérer au maximum et défendent donc leur intérêt d'associés. L'intérêt de l'entreprise en tant que personne morale n'est pas défendu par le conseil d'administration. Ainsi par exemple, les choix opérés en matière de répartition des bénéfices ne permettent pas la constitution de réserves impartageables solides.

Dans ce cas extrême de reprise en Scop, si l'objectif de pérennisation de l'entreprise n'est pas pris en compte d'un point de vue financier, il ne l'est pas non plus d'un point de vue stratégique puisque des investissements nécessaires pour renouveler certains contrats avec les clients ou pour développer de nouvelles relations commerciales ne sont pas engagés. La Scop vit sur des rentes fragiles. Ce manque de projection des administrateurs vers l'avenir de la Scop s'explique aussi par les perspectives prochaines de départs à la retraite des cadres qui se soucient de l'activité de l'entreprise sur une projection très « court-termiste ».

Ainsi, tout comme certains actionnaires des entreprises cotés orientent les choix stratégiques en fonction de leurs intérêts financiers de court terme, certains salariés de Scop peuvent aussi adopter le même type de comportement au détriment du développement de l'entreprise et de l'esprit démocratique qui devrait prévaloir. Ce cas de reprise en Scop permet de bien comprendre que l'émergence effective d'une gouvernance de médiation renvoie à des enjeux managériaux importants. Sans elle, les intérêts de l'entreprise ne sont pas défendus au même titre que ceux des parties prenantes spécifiques et l'inscription de l'activité de l'entreprise dans sa durabilité (qui constitue l'un des principes coopératifs des Scop) est remise en cause.

Cette forme extrême de transmission en Scop soulève des questions quant au rôle des Unions Régionale et de la révision coopérative³ pour la diffusion et la sauvegarde des principes coopératifs. Le mouvement Scop ne trouve pas toujours le bon équilibre entre d'une part sa volonté de développer un nombre significatif d'entreprises en statut Scop pour asseoir sa légitimité sur le plan économique, et d'autre part, sa volonté de diffuser effectivement les principes coopératifs dans l'ADN des entreprises.

³ « La procédure de révision coopérative a pour objet l'examen critique et analytique de la situation et du fonctionnement de la coopérative au vu des comptes annuels de celle-ci, compte tenu des caractéristiques propres des coopératives. Elle doit permettre :

- de vérifier le respect des principes coopératifs et spécialement d'apprécier la participation des associés aux opérations et à la gestion de la coopérative ;

- de porter une appréciation critique sur la gestion en dégagant les éléments significatifs de l'activité économique et de la situation technique, administrative, financière et sociale de la coopérative par comparaison notamment avec d'autres entreprises analogues appartenant ou non au secteur coopératif.

Elle suggère les actions susceptibles d'améliorer le fonctionnement et la situation de la coopérative. »

Article 1 du décret du 23 novembre 1984

Quels sont les principaux enseignements que nous pouvons tirer de ce cas en matière de gouvernance démocratique ?

- Pour qu'une véritable gouvernance de médiation se mette en place, les intérêts des différentes parties prenantes internes devraient être pris en considération dans le processus de décision stratégique et dès les premiers moments du processus de reprise. Cette représentation équilibrée permet de limiter les dérives oligarchiques et de favoriser la prise en compte de l'intérêt de l'entreprise car celui-ci apparaît comme un point de consensus entre les différents intérêts des parties prenantes qui s'expriment. L'accès au sociétariat et au conseil d'administration devrait être régulé dans cet objectif d'ouverture aux diverses catégories de salariés de la Scop.
- Pour asseoir davantage la gouvernance de médiation, la représentation de parties prenantes externes (clients, fournisseurs, partenaires, actionnaires externes, collectivité, salarié d'autres Scop) pourrait également servir de garde-fou à toute dérive oligarchique d'une catégorie de salariés.
- Sans un effort de développements des compétences et d'ajustement des comportements et des représentations des salariés et des administrateurs, la vie démocratique reste superficielle. Les compétences de certains (souvent les cadres de direction) leur donnent en effet un pouvoir important dans leur capacité à devenir administrateur et dans la prise de décision. Cela déséquilibre la vie démocratique. La jeune Scop doit veiller à développer les compétences du plus grand nombre pour permettre non seulement aux administrateurs d'exercer pleinement leur fonction, mais également pour permettre l'accès de tous aux fonctions d'administrateur. Dans les jeunes Scop, la formation sur le tas est un vecteur essentiel du développement de ces compétences mais elle implique le passage d'un grand nombre de salariés aux fonctions d'administrateur. Une réflexion sur la désignation des administrateurs dans cet objectif semble importante. Par exemple un renouvellement partiel du conseil d'administration et un parcours de socialisation des administrateurs devrait être pensé.

Et la gouvernance de médiation dans la durée ? Le cas des prises de pouvoirs lors des élections des conseils d'administration et dans les Scop familiales

Comme nous l'avons déjà indiqué, l'étude d'une Scop « en régime de croisière » ne nous a finalement pas permis d'observer une gouvernance de médiation bien en place. Néanmoins, elle nous a permis d'identifier plusieurs éléments qui nuisent à son maintien sur la durée.

Nous avons d'abord constaté que l'élection d'un nouveau conseil d'administration constituait un moment de tensions potentiellement important dans la vie d'une Scop. L'élection peut générer des clivages au sein du corps social, car les candidats peuvent porter des visions de la Scop différentes et défendre des catégories de salariés particuliers. Cela a été le cas lors de l'élection du 2ème conseil d'administration de cette SCOP « en régime de croisière » où neuf sociétaires ont été élus administrateurs dans une ambiance conflictuelle. Deux visions du développement de l'entreprise s'affrontaient en lien direct avec la problématique de restructuration que vivait l'entreprise à cette époque. Les salariés rencontrés nous ont rapportés les comportements anti-coopératifs qui ont accompagnés ce scrutin : des « *manœuvres politiciennes, des jalousies et des manipulations* ». Un administrateur a même démissionné du conseil d'administration quelques jours après son élection.

Nous avons également constaté que la démocratie peut parfois être dénaturée par le caractère trop familial que prend une Scop. Dans certaines Scop, le dirigeant peut en effet établir un management et une gouvernance de type familiale et opérer une concentration du pouvoir autour de sa personne et de ses proches ou membres de sa propre famille. Tel a été le cas de la Scop « en régime de

croisière » que nous avons observée. Cette dénaturation de la Scop en PME familiale a expliqué en partie la difficulté de cette entreprise à faire émerger et perdurer une gouvernance de médiation. Ainsi, lors de l'élection du premier conseil d'administration, malgré la candidature d'un très grand nombre de salarié aux fonctions d'administrateur, le dirigeant a œuvré pour imposer son « *équipe rapprochée* ». Cette élection a été vécue comme un moment de division de l'équipe ayant participé au montage du projet de SCOP car certains se sont sentis exclus et dépossédés des opportunités nouvelles que leur offrait l'établissement d'une gouvernance démocratique.

Cette dérive a été moins prégnante lors des deux élections suivantes du fait de l'accroissement du nombre d'administrateurs permettant d'élargir sa composition au-delà des seuls proches du dirigeant. Mais dans les faits, les dérives familialistes et oligarchiques n'ont pas véritablement changé dans cette Scop. Les membres du 3^{ème} conseil d'administration indiquent en effet un manque flagrant d'échange et de débat dans le processus de décision stratégique, processus dans lequel le dirigeant et ses proches exercent une captation du pouvoir. Les décisions sont travaillées en amont par la direction puis votées sans véritables discussions ou amendements possibles par les administrateurs.

Le mode de fonctionnement du conseil d'administration (modes d'échange et de délibération) ne permet pas de contrecarrer cette dérive oligarchique. Lors des réunions ce sont les quatre administrateurs membres du comité de direction qui s'expriment en premier. Certains administrateurs avouent même se sentir mal à l'aise car les prises de positions critiques par rapport à la direction ont déclenché des réprimandes en dehors du conseil d'administration. Un administrateur raconte ainsi que sa prise de position critique vis-à-vis de la direction en conseil d'administration, a eu des conséquences directes sur le comportement de son supérieur à son égard dans son service. Par ailleurs, le vote en conseil d'administration se fait systématiquement à main levée. Certains avouent avoir peur de lever la main et se retrouver ainsi seul contre la direction. Le vote à bulletin secret a été proposé mais refusé. Les modes d'échange et de délibération en conseil d'administration contraignent donc les administrateurs hors du noyau de la direction à approuver sans discuter.

Ce dysfonctionnement du conseil d'administration et l'isolement de la direction sont d'autant plus problématiques dans cette Scop qu'elle entre dans une nouvelle période de restructuration qui génère naturellement des inquiétudes et des questionnements de la part des associés. Dans ces périodes de changement importants, le débat devrait au contraire être plus intense et plus ouvert. Si les changements ne sont pas construits de manière participative dans les entreprises dites coopératives, où le seront-ils ?

Les questions que nous avons identifiées dans le deuxième paragraphe sur la composition et l'élection du conseil d'administration trouvent un écho particulier dans ce dernier cas évoqué. On comprend bien en effet que certains choix de gouvernance s'ils sont faits dès le départ, peuvent permettre à la SCOP de se prémunir des difficultés qui viennent d'être présentées. Quels enseignements tirer de ce cas ?

- La question de l'articulation entre la gouvernance et le management de l'entreprise est une question importante qui doit être travaillée par le mouvement Scop et par les jeunes Scop. Les sociétaires doivent établir et connaître clairement la délimitation du périmètre de décision des administrateurs et celui des managers. Une réflexion sur les modalités d'articulation entre les organes de gouvernance et du management exécutif ainsi que sur le possible cumul des fonctions d'administrateur et de manager devrait être engagé au sein du mouvement Scop et dans les jeunes Scop. Sans cette réflexion, le risque de hold-up par les membres du comité de direction reste présent car le cumul des fonctions fait partie des conseils standards que donne le mouvement coopératif dans le cadre des reprises en Scop.

- Le mode d'échange et de délibération du conseil d'administration doit également être pensé et travaillé par les membres des jeunes Scop de manière à permettre à tous d'exprimer leur point de vue, à construire un débat d'idées constructif et à établir des décisions en toute indépendance. Pour éviter une trop grande inégalité dans la prise de parole, plusieurs voies peuvent être travaillées. Au-delà de la formation des administrateurs à la prise de parole et à la délibération coopérative, des normes pratiques pourraient être soutenues et transmises par le mouvement coopératif : pratique d'écoute, alternance entre les phases de silence et de parole, désignation d'un gardien du temps de parole, instauration d'un rituel de prise de parole, technique de prise de décision favorisant la liberté d'opinion (vote à bulletin secret, technique du groupe nominal etc.).

Préconisations pour favoriser la construction et le maintien d'une gouvernance démocratique dans les jeunes SCOP

Les différents cas que nous avons étudiés dans cette recherche nous permettent de formuler quelques préconisations pratiques pour favoriser la construction et le maintien d'une gouvernance démocratique lors de transmission/reprise en Scop.

1/ Nous suggérons d'abord de définir au moment de l'élaboration du projet de reprise, des principes de composition du conseil d'administration qui permettent à la fois de disposer de salariés détenant d'expertises importantes pour la gouvernance de l'entreprise mais également de salariés moins immédiatement opérationnels qui pourront apprendre de leurs collègues et dont la présence garantit une représentation plus large du corps social dans la gouvernance.

2/ Une représentation des différentes voix ou positions de l'entreprise (concernant notamment ses missions, ses métiers ou son développement) semble également fondamentale pour faire émerger une gouvernance porteuse de médiation entre les intérêts, les revendications et les valeurs diverses portés par les salariés coopérateurs.

3/ Les modalités de désignation des administrateurs doivent aussi être pensées de manière à garantir la représentation et le développement des compétences administratrices du plus grand nombre. A ce titre, nous pensons qu'un mode de désignation par tirage au sort parmi les différentes catégories ou collèges représentatifs de l'entreprise pourrait être une piste de réflexion intéressante.

4/ La représentation de parties prenantes stratégiques internes, mais aussi externes (certains clients, fournisseurs, collectivité ou membres d'autres SCOP par exemple) dans la gouvernance pourrait également contribuer à renforcer la gouvernance de médiation et les compétences stratégiques de l'entreprise. Une entreprise pour bien fonctionner a besoin d'entretenir des relations de qualité avec ses parties prenantes clés (clients, fournisseurs, collectivités...). Leur intégration dans les organes de gouvernance peut s'avérer être un outil pertinent pour la pérennité et le développement de l'activité.

5/ L'investissement nécessaire au développement des compétences des administrateurs nous incite également à questionner la pertinence d'une réélection systématique de l'ensemble des administrateurs. La régénération des conseils d'administration est importante pour la construction d'une compétence collective à gouverner l'entreprise mais aussi pour assurer l'intégration de la variété des revendications, des intérêts nouveaux et des valeurs défendus par les salariés. Néanmoins, une régénération non maîtrisée peut être source de rupture dans la trajectoire de gouvernance de l'entreprise, et peut favoriser les opportunités de « hold-up » ou de prise de pouvoir de certaines catégories de salariés. Les élections constituent ainsi un moment de tension de la vie en Scop. Nous pensons qu'un renouvellement partiel des administrateurs contribuerait à limiter ces tensions.

6/ Nous pensons également qu'une séparation des fonctions de dirigeant et de président du conseil d'administration, ou de cadres de direction et d'administrateur pourrait dans certains cas créer des contre-pouvoirs utiles et permettre de mieux garantir la mise en œuvre d'une gouvernance de médiation. Cette option permettrait également d'assurer une séparation plus nette entre gouvernance et management de l'entreprise.

7/ Nous suggérons de structurer des méthodes de prises de paroles et de prises de décisions dans les instances de gouvernance des Scop pour limiter l'auto-inhibition des administrateurs, les intimidations et autres jeux d'acteurs qui peuvent nuire au bon fonctionnement des instances de gouvernance.

8/ Nous pensons qu'au-delà du conseil d'administration, les Scop doivent innover dans la manière de faire prendre corps à la démocratie. Une réflexion sur ces pratiques et outils informels de la vie démocratique pourrait faire l'objet d'une réflexion du mouvement Scop afin de mieux articuler les différents aspects et logiques qui traversent les Scop dans leur fonctionnement quotidiens (Codello-Guijarro & Béji-Bécheur, 2015; Château Terrisse, 2015).

9/ Enfin, la transition et le maintien de la gouvernance démocratique passe par un processus de socialisation des salariés et des administrateurs. La socialisation à la gouvernance démocratique apparaît comme un enjeu qui devrait être pensée et structurée par les Scop et notamment les plus jeunes. Des pratiques de socialisation formelles comme la formation continue, ou le système de tutorat entre ancien et nouvel administrateur devraient être travaillées. Des pratiques de socialisation moins formelles comme la transmission de connaissances sur le tas lors des réunions du conseil d'administration, ou l'évolution de la communication interne devraient également être plus consciemment mises en œuvre et organisées par les jeunes Scop. Un parcours de socialisation des administrateurs débutant qui commencerait en amont des élections pour préparer et inciter les salariés-sociétaires à cette fonction devrait également être réfléchi.

Conclusion

Le rachat d'une entreprise par ses salariés et la mise en œuvre d'une gouvernance démocratique génèrent d'importants enjeux théoriques et pratiques que nous avons tentés d'explorer dans le cadre d'une recherche. Cet essai témoigne de ce travail en mettant plus particulièrement en évidence les points d'étonnement et les réflexions pratiques et managériales qu'a soulevé ce travail.

Du point de vue théorique, peu de recherches ont à notre connaissance documentées le processus qui conduit des salariés à mettre en œuvre une gouvernance démocratique et à développer des compétences de « gouvernants ». Le couplage des travaux sur la théorie de la gouvernance de médiation et la théorie de la socialisation organisationnelle contribuent à éclairer les principaux facteurs à l'œuvre dans la construction et la stabilisation d'une gouvernance démocratique. Le croisement de ces deux cadres conceptuels offre des éclairages utiles pour comprendre les difficultés et les freins observés dans les cas étudiés.

D'un point de vue managérial, cette recherche met également en évidence les difficultés et lacunes du processus d'accompagnement des salariés qui reprennent une entreprise en Scop et doivent stabiliser une gouvernance démocratique. La restitution de nos travaux devant les équipes chargées de l'accompagnement des processus de reprises en Scop a conforté ce constat de déficit de doctrine. S'il est vrai que les Scop sont très hétérogènes de par les métiers qu'elles exercent et les projets politico-économiques qu'elles soutiennent, elles partagent toutes un certain nombre de questions : rôle et modalités de fonctionnement du conseil d'administration, compétences des administrateurs, animation de la vie démocratique, articulation de la gouvernance et du management... Sans aller

jusqu'à la rédaction d'un code de gouvernance des Scop qui graverait dans le marbre un ensemble de bonnes pratiques, il semble important que le mouvement des Scop se dote d'un référentiel de gouvernance qui pointerait du doigt les principales interrogations que les salariés/coopérateurs doivent avoir en tête afin de stabiliser et rendre opérationnelle une gouvernance démocratique (Hollandts & Valiorgue, 2016).

Bibliographie

- Ashforth, B. (2012). The role of time in socialization dynamics. *The Oxford handbook of organizational socialization*, 161-186.
- Bargues E., Hollandts X., Valiorgue B., à paraître, *Légitimer et mettre en œuvre une gouvernance démocratique suite à une reprise en SCOP, une lecture en termes de travail institutionnel*, Revue Française de Gestion.
- Bargues E., Hollandts X., Valiorgue B., Luisoni Y, Ceccato L., (2015), *Les premières années d'une gouvernance démocratique, le cas de la SCOP Ferail*.
- Bargues E., Hollandts X., Valiorgue B., Luisoni Y, Ceccato L., (2015), *Hold-up à Software, chronique d'une reprise en SCOP par les anciens cadres*.
- Bargues E., Hollandts X., Valiorgue B., Luisoni Y, Ceccato L. (2015), *Blueprint, transmission et gouvernance en Scop*, CCMP G1890, 20 p.
- Bargues E., Hollandts X., Valiorgue B., Luisoni Y, Ceccato L. (2015), *Harendel, reprise d'entreprise en Scop. Refonder l'entreprise et sa gouvernance*, CCMP G1885, 17 p.
- Bargues E., Hollandts X., Valiorgue B., Luisoni Y., Toe D., Ceccato L. (2016), *La librairie des Volcans, de la gouvernance actionnariale à la gouvernance démocratique*, CCMP G1888, 21 p.
- Bargues, E. (2009). Pratiques d'intégration en contexte de développement économique et social durable: le cas d'une Scop. *Management & Avenir*(6), 256-279.
- Bargues, E. (2013). Les pratiques de socialisation des petites entreprises françaises: une approche configurationnelle. *Revue internationale PME*, 26(3-4), 63-88.
- Bargues, E., & Bouchard, V. (2013). Les pratiques de socialisation dans les firmes entrepreneuriales et conservatrices. *Revue française de gestion*(4), 89-106.
- Blair, M. M. (1996). *Ownership and control: Rethinking corporate governance for the twenty-first century*: Brookings Institution.
- Blair, M. M., & Stout, L. A. (1999). A team production theory of corporate law. *Virginia Law Review*, 247-328.
- Caudron, F. (2005). La gouvernance démocratique en débat. Un cas de SCOP. *Entreprise Ethique*(22), 57-67.
- Chassagnon, V., & Hollandts, X. (2014). Who are the Owners of the Firm: Shareholders, Employees or No one? *Journal of Institutional Economics*, 10(1).
- Château Terrisse, P. (2015). Les rôles des outils de gestion dans les organisations de l'économie sociale et solidaire. *Vie & sciences de l'entreprise*(1), 49-61.
- Cheney, G., Santa Cruz, I., Peredo, A. M., & Nazareno, E. (2014). Worker cooperatives as an organizational alternative: Challenges, achievements and promise in business governance and ownership. *Organization*, 21(5), 591-603.
- Codello-Guijarro, P., & Béji-Bécheur, A. (2015). Les entreprises sociales et solidaires à l'épreuve des outils de gestion. *Revue française de gestion*, 41(246), 103-109.
- Daudigeos, T., & Valiorgue, B. (2010). Les liens incertains entre RSE et création de valeur marchande. *Revue française de gestion*, 203(4), 25-39.
- Gomez, P.-Y., & Hollandts, X. (2015). La représentation des salariés aux conseils d'administration: enjeux, obstacles et préconisations. *Revue de droit du travail*(7), 451-457.
- Hernandez, S. (2006). Striving for control: Democracy and oligarchy at a Mexican cooperative. *Economic and Industrial Democracy*, 27(1), 105-135.
- Hollandts, X. (2009). La gestion participative, une utopie réalisée? L'expérience d'Alexandre Dubois aux aciéries de Bonpertuis. *Revue internationale de l'économie sociale: Recma*(313), 86-98.

- Hollandts, X., & Valiorgue, B. (2016). *Référentiel pour une gouvernance stratégique des coopératives agricoles*.
- Jardat, R. (2012). De la démocratie en entreprise. *Revue française de gestion*, 228(9), 167-184.
- Lan, L. L., & Heracleous, L. (2010). Rethinking agency theory: The view from law. *Academy of Management Review*, 35(2), 294-314.
- Musca, G. (2006). Une stratégie de recherche processuelle: l'étude longitudinale de cas enchâssés. *M@n@gement*, 9(3), 153-176.
- Pasquet, P., & Liarte, S. (2012). La Société Coopérative et Participative: Outil de gestion pour l'entrepreneur social ou une nouvelle hypocrisie managériale? *Revue Interdisciplinaire sur le Management et l'Humanisme*, 3, 2-16.
- Quairel-Lanoizelée, F., & Capron, M. (2010). *La responsabilité sociale d'entreprise: La découverte*.
- Rajan, R., & Zingales, L. (2003). *Saving capitalism from the capitalists*: Princeton University Press
- Robé, J.-P. (1995). L'entreprise en droit. *Droit et société*, 29, 117.
- SCOP, C. G. d. (2013). *Guide pratique de la reprise d'entreprise par les salariés en Scop*. Paris: Confédération Générale des SCOP.
- Segrestin, B., & Hatchuel, A. (2012). *Refonder l'entreprise*. Paris: Seuil.
- Varman, R., & Chakrabarti, M. (2004). Contradictions of democracy in a workers' cooperative. *Organization studies*, 25(2), 183-208.
- Zingales, L. (2000). In search of new foundations. *The Journal of Finance*, 55(4), 1623-1653.
- Zingales, L. (2014). *A capitalism for the people: Recapturing the lost genius of American prosperity*: Basic books.