



HAL
open science

Les Scop à “ direction forte ” : quelle place pour la démocratie ?

Herve Charmettant

► **To cite this version:**

Herve Charmettant. Les Scop à “ direction forte ” : quelle place pour la démocratie ?. 2017. halshs-01429220

HAL Id: halshs-01429220

<https://shs.hal.science/halshs-01429220v1>

Preprint submitted on 7 Jan 2017

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Les Scop à « direction forte » : quelle place pour la démocratie ?

Hervé Charmettant, CREG, Univ. Grenoble Alpes ; IREPE

Introduction

Les Scop (société coopérative et participative) connaissent aujourd'hui un regain d'intérêt tant sur le plan pratique que théorique. Sur le plan pratique, elles apparaissent comme de possibles solutions à la crise, en particulier par le biais de la reprise d'entreprises en difficultés et sont l'objet d'attentions de la part du gouvernement (loi du 31 juillet 2014 dite « loi ESS »). Leur dynamisme est visible avec la création en moyenne de 1 100 emplois par an depuis 2007¹, à contre-courant du mouvement général en France. Sur le plan théorique, les Scop sont des outils d'observation privilégiés de la démocratie d'entreprise, au cœur du débat actuel né du constat des défauts de la gouvernance des entreprises capitalistes et ouvrant des perspectives de réformes (I. Ferreras 2012, B. Roger 2012, A. Hatchuel et B. Segrestin 2012 entre autres).

Les Scop sont une option de gestion qui peut être choisie dans le cadre de statuts classiques de société commerciale (SARL, SA et SAS depuis la loi ESS), forcément à capital variable, dont on peut rappeler ici quelques éléments topiques (cf. M. Bertrel 2013 pour une présentation didactique) : le capital social est détenu majoritairement par les salariés-sociétaires, dotés de fait de la « double qualité ». Ceux-ci ont chacun une voix lors des votes aux Assemblées Générales (AG), et en particulier pour élire le dirigeant, quel que soit le montant des parts sociales détenues. C'est à ce niveau que réside le caractère démocratique *a minima* de ce type d'entreprise. Par ailleurs, il existe des règles de partage du surplus avec une part minimale de 16 % allant à des réserves impartageables qui constituent un capital social commun, et une part de 25 % minimale allant à l'ensemble des salariés, le solde rémunérant les parts sociales et devant obligatoirement représenter une fraction plus faible que la « part travail ». C'est le gage d'une lucrativité limitée pour les apporteurs de capital, ce qui constitue un autre pilier des valeurs coopératives.

Un travail de terrain en équipe² nous a amenés à enquêter auprès d'une cinquantaine de ces Scop de la région Rhône-Alpes, d'une grande diversité tant au niveau de leurs

¹ Chiffres tirés du site de la Confédération Générale des Scop (Cgscop), consulté le 2-8-2014. <http://www.les-scop.coop/sites/fr/les-scop/idees-recues.html>. Cette hausse de l'emploi résulte en partie de la démographie des Scop et en partie de la création d'emplois de Scop existantes.

² Cette enquête empirique, menée en collaboration avec l'UrScop Rhône-Alpes, a porté sur « les relations sociales au sein des Scop ». Un blog, projetscop.blogspot.fr, permet d'accéder au rapport qui a en a été tiré.

caractéristiques structurelles (taille, activité, ancienneté, etc.) qu'à celui de leur mode de fonctionnement. Si certaines prennent la forme d'« ultra-démocratie » (Viggiani, 1999) en adoptant le modèle autogestionnaire, d'autres semblent proches des entreprises classiques quant à la présence d'une direction qui détient d'importants pouvoirs de décision et les délègue suivant une ligne hiérarchique. Ces Scop « à direction forte »³ comme nous avons choisi de les appeler, semblent mettre à mal l'idéal démocratique que les Scop sont censées incarner. Toutefois, lorsqu'on s'intéresse à l'organisation du travail, à l'exercice du pouvoir de direction ou aux dispositifs de GRH au sein de ces entreprises, on est frappé par les « valeurs démocratiques » qui irriguent ces pratiques, valeurs que les dirigeants interrogés revendiquent par ailleurs. Un tel constat, ambivalent, a fait émerger cette réflexion sur la mise en œuvre de la démocratie au sein d'entreprises qui, loin de se réclamer de l'autogestion, ont érigé une structure de direction hiérarchisée et détentrice de pouvoirs étendus.

Un auteur va nous fournir un apport essentiel au cours de cette réflexion, montrant que ces interrogations sont à l'agenda de la recherche depuis longtemps. Il s'agit de Chester Barnard, théoricien en gestion à la pensée originale, qui a développé un point de vue pénétrant dans un article intitulé « The Dilemmas of Leadership in The Democratic Process » (1948). Il commence par définir la démocratie⁴ de façon très générale comme un processus de participation à la prise de décisions de ceux qui sont concernés par les décisions, participation qui admet des degrés variables. Nous souscrivons à ce point de vue qui s'écarte d'une vision par trop manichéenne de la démocratie d'entreprise, en envisageant des degrés graduels de démocratisation de l'entreprise.

Selon cette conception, nous allons nous demander alors dans quelle mesure les Scop « à direction forte » mettent en œuvre des principes démocratiques et à quels niveaux ? Nous verrons ainsi dans une première partie que l'idéal démocratique, s'il est défini comme une pleine et entière participation des membres du collectif à chaque moment de décision, n'est pas adapté à tous les cas d'entreprises du fait de l'existence d'un certain nombre de « dilemmes », selon les termes de Barnard. Les pouvoirs détenus par la direction et la structure hiérarchique qui la relaie peuvent néanmoins être orientés par une « autorité démocratique » dont on examinera les traits dans une seconde partie.

³ S. Gand et B. Segrestin (2012) ou M. Béjean et S. Gand (2007) ont exploré une perspective similaire.

⁴ « En fait, nous devrions dire que la démocratie dépend du degré auquel les personnes dont le comportement est gouverné par les décisions communes participent par le processus démocratique à la prise de telles décisions » (p. 29, notre traduction comme pour l'ensemble des citations suivantes du texte de C. Barnard).

1. Des pouvoirs de direction forts, nécessité mais aussi risque pour la démocratie d'entreprise

Nous commencerons par préciser le cadre d'analyse des pouvoirs sur lequel repose notre réflexion sur la « direction forte » au sein des Scop avant de présenter ensuite, en suivant l'argumentation de Barnard, les difficultés que pose la démocratie à la direction d'entreprise.

1.1. La distribution des pouvoirs dans les Scop à « direction forte »

Le débat actuel sur les pouvoirs au sein des entreprises capitalistes a tendance à se focaliser sur la question des pouvoirs détenus par les actionnaires à travers les mandataires sociaux et le président qu'ils désignent, associé automatiquement à la direction générale de l'entreprise par la reprise sans discussion du statut de P-DG. De ce fait, le détenteur des pouvoirs liés à la propriété du capital est aussi le détenteur des pouvoirs de direction managériale, ce qui aboutit à problématiser la question de la démocratie d'entreprise au seul niveau de l'association réalisée entre détention des pouvoirs et droits de propriété. La solution « bicamérale » de Ferreras (op. cit.), consistant à créer un collège de salariés à côté du collège des apporteurs de capital, en est une illustration parmi d'autres.

Pour sortir de cette voie unique -qui n'est certes pas une impasse mais qui néglige d'autres dimensions de la démocratie d'entreprise-, nous reprenons une distinction entre trois niveaux de pouvoirs au sein des organisations développée par Jardat (2012). Celui-ci utilise trois concepts différents, ceux de « gouvernance », « gouvernement » et « gouvernementalité », qu'il réfère à de grands auteurs classiques de la philosophie politique ainsi qu'à Foucault pour le dernier terme. La gouvernance « traite de l'exercice du pouvoir souverain » (p. 173) tandis que le gouvernement « relève de l'exécution des décisions générales prises par le souverain » (p. 174) et que la gouvernementalité « désigne les modes par lesquels on entend au quotidien obtenir d'une population les comportements attendus » (ibid.).

Malgré ses limites⁵, cette distinction nous semble une voie fructueuse d'enrichissement de l'approche de la démocratie d'entreprise. D'abord, elle reprend bien l'existence de deux niveaux de pouvoirs dans l'entreprise : un premier juridiquement défini par le statut et les instances « souveraines » officielles qu'il prévoit et un second renvoyant à la structure managériale de direction qui peut prendre des formes variées et idiosyncrasiques. Dans la SA,

⁵ Nous en voyons deux principales : une limite terminologique tient à l'emploi du terme de « gouvernance », terme marqué par un sens imprécis lié à son « extensivité » (cf. Pesqueux, 2008). Une limite plus fondamentale renvoie aux difficultés de tracer des frontières nettes entre les trois domaines de pouvoirs (cf. infra).

par exemple, le conseil d'administration (CA), à la tête duquel se trouve le président, est détenteur de pouvoirs bien précisés par le Droit des sociétés au nom d'une représentation des apporteurs de capital dont les intérêts communs résident dans la personne morale de la « société ». La direction générale, dont le titulaire n'est pas forcément le président du CA, est responsable de la conduite des affaires de l'entreprise, en prenant des décisions que mettent en œuvre les salariés situés au sein d'un organigramme ordonné⁶. De son côté, la gouvernementalité, concept par lequel Foucault désigne les « pratiques gouvernementales » (2004, p. 17), introduit à un infra-niveau d'analyse des pouvoirs dans l'entreprise. Son apport essentiel est de permettre d'envisager l'« autorité » dans l'exercice des pouvoirs de direction selon la perspective wébérienne (Weber, 2013), en ouvrant l'analyse des pouvoirs à l'informel⁷. C'est d'ailleurs dans le sens de la construction d'une « autorité démocratique » que nous mènerons notre raisonnement (cf. infra).

Parler de « direction forte » indique que nous considérons que le lieu principal du pouvoir est celui des décisions managériales, autrement dit du « gouvernement » au sens précisé ci-dessus. Si le manager principal est aussi celui qui est placé au sommet de la structure de gouvernance, il faut relever que sa fonction managériale est prédominante ; soit qu'il y ait coïncidence entre celle-ci et le contrôle du capital -cas de l'entrepreneuriat-, soit que cette fonction s'impose face à un contrôle faible du capital -cas des firmes dites « managériales ». Ce sont évidemment des formes d'entreprises très présentes en général, même si l'accroissement du contrôle actionnarial sur la direction managériale fait partie des grandes tendances de ces dernières décennies.

Le constat de la présence de Scop proches de ces formes est ressorti de nos observations de terrain, à travers différents traits caractéristiques. Un des plus flagrants est l'ancienneté du dirigeant, parfois le fondateur de l'entreprise ou l'instigateur de la transformation en Scop, cette stabilité provenant du renouvellement de son mandat au cours du temps. De plus, en tant que gérant de SARL ou de PDG de la SA, il cumule les fonctions de dirigeant dans les sphères de la gouvernance et du gouvernement. Ce rôle central est attesté souvent par les symboles associés au « chef d'entreprise », que ce soit le niveau le plus élevé de rémunération, une place réservée

⁶ Cette distinction est heuristique pour faire apparaître la confusion réalisée entre la « société », objet de la gouvernance, et l'« entreprise », objet du gouvernement (J-P Robé, 2009) ou pour caractériser l'« entreprise libérale » et la logique de *corporate governance* par l'alignement des objectifs du « gouvernement » sur ceux de la « gouvernance » (O. Favereau, 2013, pour une synthèse critique).

⁷ C. Barnard a eu un apport déterminant à ce niveau en faisant la part belle à l'« organisation informelle » à laquelle il faut associer sa conception de l'autorité. Cf. B. Baudry et B. Dubrion (2011).

sur le parking, etc., et surtout le regard porté sur lui par les autres membres de la Scop⁸ ainsi que son rôle de représentation vis-à-vis de l'extérieur. Corrélativement à cette emprise statutaire et symbolique, ces dirigeants disposent d'une grande latitude décisionnelle et d'un certain nombre de domaines réservés dont les plus fréquemment cités sont la fixation des rémunérations (en niveau et en variation), la composition du personnel (recrutements, licenciements) ainsi que les affectations aux différents postes, surtout ceux à responsabilité.

Ces constats, qui amènent effectivement à douter de la dimension démocratique de telles Scop, témoignent en réalité des limites du processus démocratique dans le management d'entreprises, ce que Barnard rattache à des « dilemmes ».

1.2. La démocratie entre dérives et « dilemmes »

La thèse dite de la « dégénérescence », exposée par les époux Webb (1904) à un moment clé de l'histoire des coopératives, a fixé les contours de l'analyse classique des mutations des entreprises de ce type au cours du temps. Une perspective fataliste a ainsi été fixée avec la forte probabilité qu'à terme, elles soient amenées à perdre, soit leur dimension démocratique, soit leur viabilité économique. Les coopératives navigueraient donc entre le Charybde de la « banalisation » et le Scylla de la « disparition », les fonctions managériales étant au cœur de ces dérives⁹ : d'un côté, ces fonctions peuvent être à l'origine d'une captation du pouvoir, ce qui éloignerait d'un partage démocratique des décisions ; d'un autre côté, elles risquent de ne pas être assurées efficacement au nom des valeurs démocratiques, ce qui obérerait les chances de survie face à la concurrence. Les interactions entre les deux sphères de pouvoirs, gouvernance et gouvernement¹⁰, sont bien au cœur de cette analyse de la fragilité du modèle de l'entreprise démocratique.

Concernant les effets délétères sur la dimension démocratique de l'entreprise de l'introduction de fonctions managériales et d'une structure hiérarchique, deux raisons peuvent en être données. D'une part, la détention inégale des pouvoirs liés à la gestion aboutit à ce que certains acquièrent des ressources stratégiques, en termes d'informations, de relations avec les parties prenantes de l'entreprise (clients, fournisseurs, financeurs...), d'expertise de la situation de l'entreprise... Ces ressources leur donnent un rôle prééminent et font d'eux les dirigeants

⁸ C'est ce qui ressort des interviews de salariés. Nous pensons précisément au cas d'une Scop enquêtée au sein de laquelle le dirigeant est appelé par tous « le chef ».

⁹ S. Gand et M. Méjean vont dans ce sens en affirmant que « les fonctions managériales cristallisent une tension fondamentale dans les entreprises démocratiques telles que les coopératives, dont le projet originel s'est construit sur le rejet de la hiérarchie managériale "classique" » (2007, p. 1).

¹⁰ La gouvernamentalité en est une dimension *a priori* absente et nous tenterons dans la seconde partie de montrer l'intérêt précisément à la prendre en compte.

incontournables, dans les fonctions managériales mais aussi dans les instances officielles. D'autre part, la structure hiérarchique, qui accompagne forcément l'introduction de ces fonctions, met en tensions le principe d'égalité entre les membres de l'entreprise qui fonde le mode démocratique de gouvernance. La thèse classique de R. Michels (1949), appelée « loi d'airain de l'oligarchie », synthétise ces glissements vers une concentration des pouvoirs entre les mains de ceux qui prennent les décisions opérationnelles.

La pensée de Barnard vise à dépasser cette approche en tentant de démontrer l'impossibilité de se conformer exclusivement à la « procédure démocratique », dont il résume le principe par le fait que « la décision [dépend] du décompte de ceux qui approuvent et de ceux qui désapprouvent » (p. 28), dans la conduite des affaires des entreprises. Cette volonté d'avoir une vue correcte de la place de la démocratie dans la direction d'entreprise est motivée par la grande valeur, par ailleurs, qu'il lui accorde. En fait, il s'oppose surtout aux promoteurs ébaudis de la démocratie dont les discours sans nuances participent, selon lui, d'une vision trop idéaliste qui, au final, la dessert. Son propos vise bien à faire reconnaître les mérites de la démocratie dans l'entreprise et c'est en reconnaissant ses limites, selon lui, qu'on est à mieux le même de le faire.

Barnard porte d'abord un certain nombre de critiques à un fonctionnement de type démocratie directe où l'ensemble des décisions seraient prises par vote. Pour lui, les décisions risquent d'abord d'être inappropriées car elles ne sont pas prises par ceux qui en maîtrisent les tenants et les aboutissants ; ensuite, les délais et les coûts de cette procédure démocratique empêchent que les décisions soient adaptées aux circonstances ; enfin, il n'y a que de faibles garanties à ce que ces décisions prises collectivement aboutissent à des actions individuelles coordonnées et coopératives, que ce soit du fait des difficultés du passage de décisions abstraites à l'action concrète¹¹, du maintien dans l'action du désaccord vis-à-vis de la décision ou de la responsabilité trop « diffuse » des acteurs.

Les arguments de Barnard concernent aussi un fonctionnement assimilable à la « démocratie représentative » pour ce qui est de la prise de décisions et du choix des dirigeants, les deux étant liés. En ce qui concerne les décisions, aux critiques déjà vues ci-dessus de la procédure démocratique qui sont susceptibles de valoir encore, se rajoute le « facteur politique » : celui-ci pousse les dirigeants à tenir compte de l'« opinion démocratique abstraite » (p. 41), source de décisions inadaptées. Ce sont d'ailleurs ces « capacités politiques » qui les font élire et que Barnard distingue bien des « capacités d'organisation » (p. 43). Cela

¹¹ C'est une difficulté dont Barnard reconnaît qu'elle existe dans tout mode de direction, y compris autocratique. Son argumentation précise en quoi la procédure démocratique singularise cette difficulté et tend à l'accroître.

conduit à l'autre versant essentiel des critiques de Barnard qui portent sur le fait que l'élection systématique des dirigeants fait baisser leur nombre et leur qualité. Les dirigeants potentiels sont plus rares car la démocratie les oblige à des démarches décourageantes et parce qu'ils peuvent craindre qu'ils ne seront pas récompensés selon leurs mérites personnels du fait que les résultats obtenus ne dépendent pas vraiment d'eux-mêmes. Cette même raison, qui tend à déresponsabiliser les dirigeants, aboutit à ne pas sélectionner les plus compétents, ce qui est renforcé par une affectation aux différents postes de direction détachée des compétences spécifiques. Si l'on rajoute la primauté du sens politique sur les capacités d'organisation, tous ces facteurs aboutissent à ce que la qualité des dirigeants soit moindre lorsqu'ils sont élus. Barnard relativise toutefois cet argument en ajoutant que c'est une limite à la procédure démocratique seulement lorsqu'elle est utilisée de façon systématique dans le choix des dirigeants. Ces dilemmes ont comme résultat final un état de désorganisation car la procédure démocratique avive les conflits et les dissensions internes et tend à « s'autodétruire » (p. 34), les acteurs la contournant pour en éviter les désagréments.

Ce qui nous intéresse dans la thèse critique de Barnard sur les limites de la démocratie, qui depuis a été reprise et approfondie par d'autres auteurs, c'est qu'elle justifie la mise en place d'une « direction forte ». Les Scop ainsi caractérisées apportent une réponse aux dilemmes que pose la procédure démocratique appliquée au management des entreprises par le pouvoir de décision du dirigeant, y compris dans la désignation des personnes aux postes hiérarchiques. Certes, en ne soumettant pas toutes les décisions à la procédure de vote et en ne sélectionnant pas tous les dirigeants par élection, de l'autocratie s'immisce dans le fonctionnement de l'organisation et l'éloigne du modèle autogestionnaire. Mais, ce dernier correspond à des caractéristiques très particulières, ce que notre étude de terrain d'ailleurs a permis d'illustrer : il existe dans des entreprises de faibles effectifs, composées de membres entre lesquels l'égalité est naturelle compte tenu de leur parité professionnelle (souvent, des salariés très qualifiés), et dont les tâches se réalisent en grande autonomie, ce qui implique très peu de coordination et donc de fonctions de management¹².

A l'instar de Barnard, il nous semble donc qu'en dehors de ces cas singuliers, la hiérarchie et les fonctions managériales correspondent à des nécessités réelles. Pour autant, cela n'exclut pas un attachement fort à la démocratie d'entreprise, que ce soit pour sa valeur intrinsèque ou

¹² S. Gand et B. Ségrestin vont dans ce sens en écrivant que « les fonctions et les pouvoirs de la direction sont alors limités, non par essence coopérative, mais par la nature même de l'activité » (op. cit., p. 7).

instrumentale¹³. Dans la seconde partie de l'article, nous allons envisager les conditions auxquelles les Scop à « direction forte » peuvent maintenir une dimension démocratique, de degré plus ou moins important.

2. Des pouvoirs de direction soumis à un impératif de légitimation : le cadre de l'« autorité démocratique »

Nous verrons d'abord que les dirigeants de Scop exerçant des pouvoirs importants le font dans un cadre où la construction de leur légitimité passe par le respect du projet collectif et une gouvernementalité inspirée par les valeurs démocratiques. Il sera alors montré que le degré de démocratisation de l'entreprise dépend de « forces de rappel », sur la présence desquelles le statut de Scop apporte certaines garanties, sans rien déterminer cependant quant au maintien, toujours fragile, d'une certaine dimension démocratique.

2.1. La construction de la légitimité des pouvoirs du dirigeant

Parler de pouvoirs légitimes, c'est évidemment reprendre la distinction wébérienne à propos des relations de pouvoir entre la « puissance », dont l'origine est l'inégalité des ressources mobilisées de quelque nature que ce soit, et la « domination », assise sur la reconnaissance de statuts inégaux nécessairement justifiés. Cette institutionnalisation des rapports de pouvoir passe par la création d'un ordre hiérarchique auquel il faut associer toute autorité. Une position hiérarchique supérieure correspond à des « pouvoirs », au sens de prérogatives, dont l'exercice effectif sur les subordonnés est conditionné au degré de légitimité du supérieur. C'est le cadre, déjà exploré par ailleurs (Baudry et Charmettant 2007, Charmettant 2012), dans lequel nous voulons situer notre réflexion sur la conciliation d'une hiérarchie managériale et de pouvoirs de direction étendus avec le principe de démocratie, ce qui constitue les traits de ce que nous appellerons une « autorité démocratique ».

Barnard s'inscrit bien dans la continuité de la distinction wébérienne puisque selon lui, l'autorité suppose nécessairement qu'il y ait « acceptation ou consentement des individus » (1938, p. 164). La légitimité du dirigeant provient d'abord du fait d'être porteur du projet collectif de l'entreprise, son « common purpose » selon l'expression du même auteur. La particularité des Scop est que ce projet collectif a deux faces, constat qui nous a amenés à les

¹³ Ce n'est toutefois pas notre propos que de démontrer la valeur instrumentale de la participation des travailleurs à l'entreprise. Une telle approche est l'objet de débats importants et anciens chez les économistes. On peut trouver une recension des arguments classiques en faveur de la participation chez P-A Imbert (1997).

classer parmi la catégorie des « organisations hybrides »¹⁴. Ce « double projet » mêle les objectifs standards de toute entreprise, sa réussite sur le plan économique, à des objectifs « socio-politiques », distinctifs des entreprises classiques. Ceux-ci renvoient surtout au respect des valeurs démocratiques accompagnant nécessairement l'adoption du statut particulier de Scop. Ils associent aussi souvent l'activité productive elle-même à des valeurs « progressistes » telles que l'amélioration du cadre de vie urbain, la protection de l'environnement ou la revitalisation rurale parmi les exemples qui nous ont été donnés à voir.

La légitimité du dirigeant de la Scop est de fait assise sur la base de cette dualité du projet, ses pouvoirs étendus indiquant qu'il est chargé d'en construire les orientations concrètes, et pas simplement d'exécuter un projet prédéfini. Sa latitude décisionnelle s'étend donc y compris aux décisions stratégiques telles que le rachat d'entreprises, les investissements, le positionnement de marché, etc. La dimension démocratique de la Scop en est évidemment affectée. Il en est de même si ses décisions tendent à privilégier les objectifs purement économiques, en termes de développement et de rentabilité, sur ceux qualifiés de « socio-politiques ». On retrouve ainsi le risque de banalisation de la Scop qui peut provenir d'une définition unilatérale du projet collectif et de sa focalisation sur des objectifs économiques, au détriment à chaque fois d'un fonctionnement démocratique. Nous reviendrons toutefois dans le point suivant sur la présence de « garde-fous » démocratiques liés au statut de Scop qui renvoient à une dimension forte de l'autorité, celle de l'exercice de la responsabilité.

La légitimité des pouvoirs du dirigeant, et plus généralement des rapports de subordination au sein de la structure hiérarchique, est aussi dépendante d'une gouvernamentalité marquée par certaines caractéristiques communes, ce que notre étude de terrain a permis de faire ressortir¹⁵. La première de ces caractéristiques est celle qui concerne le lien de l'entreprise vis-à-vis de son personnel. Nous avons développé ailleurs¹⁶, en recourant au néologisme de « sécuflexibilité », une analyse montrant que la stabilité de l'emploi est très forte au sein des Scop, des formes adaptées de flexibilité accompagnant cette priorité. Cette politique de rétention de l'emploi observée au sein des Scop est adoptée, certes, en partie par nécessité, les salariés devant être face à un horizon temporel suffisant pour envisager le sociétariat. Mais, c'est aussi en concordance avec les « valeurs » revendiquées par les dirigeants. D'ailleurs, même dans les cas

¹⁴ Un article (Charmettant et alii, 2014) tiré de l'étude de terrain dont il a été question précédemment montre l'incidence de ce caractère hybride des Scop sur leurs opérations de recrutement, le recrutement de nouveaux membres étant déterminant pour la dynamique du projet dans toute organisation, particulièrement pour les Scop.

¹⁵ Ces traits caractéristiques sont ressortis de façon variable selon les cas, notre propos n'étant pas d'affirmer qu'ils se retrouvent systématiquement au sein de ce type d'entreprises. C'est un des éléments de construction de notre ébauche de typologie des Scop (cf. rapport d'étude 2013, op. cit.).

¹⁶ Un article sur ce thème est en cours de révision pour publication.

où les Scop sont tenues de se séparer de salariés, elles le font d'une façon qui témoigne de l'importance de traiter le plus « dignement » possible leurs membres.

Un autre élément significatif de cette gouvernamentalité particulière concerne la politique de rémunération au sein des Scop, et en particulier les écarts salariaux. Les constats opérés sur le terrain concordent pour montrer que l'échelle des salaires est beaucoup plus faible que dans les entreprises classiques du fait, tant du relèvement des salaires du bas que du plafonnement de ceux du haut de l'échelle. C'est en grande partie motivé par le rejet idéologique d'inégalités trop fortes, associé à la nécessaire équité à mettre en œuvre qui inspire, par exemple, la limitation des écarts salariaux reposant sur l'ancienneté. La « part travail » obligatoire distribuée à partir des excédents de la Scop contribue également à favoriser les salariés du bas de l'échelle.

Cette gouvernamentalité particulière s'illustre à bien d'autres niveaux, que ce soit l'attention donnée à la promotion interne et à la formation, les freins à l'intensification du travail, l'autonomie accordée dans l'effectuation des tâches, etc. On retrouve dans les pratiques de GRH et l'organisation du travail des valeurs typiquement associées à la démocratie telles que la dignité, l'épanouissement personnel, la liberté d'opinion, la solidarité collective, etc. Cette gouvernamentalité particulière fait écho à ce que Gand et Segrestin (op. cit., p. 20) désignent par l'expression d'« hygiène dirigeante » et qu'ils définissent comme « un certain nombre de pratiques organisationnelles qui rendent possible et contribuent à légitimer une autorité de gestion » (ibid.). En particulier, on peut observer une « euphémisation » des différences de rangs hiérarchiques, que ce soit par la limitation des inégalités de salaires, par la responsabilisation de tous face à la situation collective (cf. infra), par l'autonomie dans le travail ou encore la promotion interne¹⁷.

Nous avons ainsi tracé les grands traits de la légitimité d'une « autorité démocratique » telle que nous en avons aperçu l'expression au sein des Scop à « direction forte ». Mais, une telle gouvernamentalité empreinte de « justice démocratique » n'est pas propre aux Scop évidemment¹⁸ -ni systématique parmi elles non plus-, le même commentaire pouvant être fait quant au rôle du dirigeant vis-à-vis du projet collectif. Cela nous amène à reconnaître que la démocratisation, telle que nous l'envisageons ici, s'observe aussi dans des entreprises « classiques ». Il faut aussi maintenant s'interroger sur les facteurs de propension propres aux Scop à suivre cette voie.

¹⁷ Gand et Segrestin parlent d'« une hiérarchie de compétences juste suffisante pour se coordonner » (p. 19).

¹⁸ Ces formes de GRH peuvent être rapprochées du modèle que F. Pichault et J. Nizet (2013) qualifient de « valoriel » que l'on observe dans bien d'autres entreprises que les Scop.

2.2. Les forces de rappel démocratiques mises en œuvre dans les Scop

La légitimité de l'autorité a beaucoup à voir avec la reconnaissance de « devoirs » associés aux « pouvoirs ». En l'occurrence, les devoirs du dirigeant de Scop résident dans le fait d'être l'« auteur »¹⁹ du projet collectif et aussi, de pratiques de commandement qui témoignent d'une attention au respect de valeurs universelles. Et c'est en « répondant » de l'accomplissement de ses devoirs qu'il peut justifier les fortes prérogatives dont il dispose. Ce mécanisme de la responsabilité accompagnant l'exercice des pouvoirs est central pour établir la justice des « hiérarchies démocratiques », selon les termes de Vigianni (1997), le fait d'attribuer un degré de responsabilité proportionnel à la latitude d'action étant essentiel.

Cet exercice de la responsabilité des dirigeants de Scop s'illustre d'abord par un impératif de justification²⁰ très frappant lorsqu'on observe leur fonctionnement interne. Un mot revient très souvent qui est celui de « transparence ». Les dirigeants se doivent d'expliquer la situation de l'entreprise et les raisons des décisions de gestion. Ces demandes d'explications surviennent lors d'occasions informelles, le dirigeant étant interpellé sans plus de manières, ou lors des réunions formelles des instances de direction ou de réunions prévues dans ce but même. Ainsi, un dirigeant de Scop rencontré, pourtant critique vis-à-vis du slogan de la CGScop, « la démocratie nous réussit », reconnaissait lui-même que la nécessité de se justifier était très présente dans son entreprise.

Il n'est pas fortuit que les salariés des Scop aient de telles exigences. C'est lié d'abord au fait que l'incidence financière des décisions de gestion est importante pour eux, tant par l'engagement constitué par la détention de parts sociales que par les revenus tirés du partage des excédents de gestion. C'est lié aussi à l'existence de réserves impartageables qui fait de la Scop, en partie, une propriété commune. La Scop est vue comme un « bien commun » au service duquel doit se trouver le dirigeant, ce qui implique qu'il rende des comptes. Le statut de Scop en présume en interdisant l'enrichissement personnel du dirigeant, en particulier concernant la valorisation de son capital²¹. Comme l'exprimait un dirigeant, on ne peut le soupçonner de prendre des décisions qui favoriseraient son intérêt propre, ni celui d'une famille ou d'autres actionnaires extérieurs. Il n'est donc pas étonnant que le dirigeant de la Scop soit

¹⁹ « Auteur » a la même racine étymologique qu'« autorité » comme H. Arendt l'a fait remarquer.

²⁰ Voir un numéro spécial de la Revue Française de Gestion (2013) sur le thème de l'« accountability ou l'obligation de rendre des comptes ». En particulier, V. Joannidès et S. Jaumier (2013) qui renvoient cette notion aux fondements de la démocratie américaine telle que Tocqueville l'a décrite.

²¹ Il existe aussi une limitation à 50 % des parts sociales de la part détenue par une seule personne. Le statut impose aussi le vote de la rémunération du dirigeant par les instances de direction ainsi que sa transparence.

sommé, plus que dans d'autres entreprises, d'expliquer ses décisions compte tenu des conséquences qu'elles ont en termes financiers pour les salariés, les associés en particulier, et de la représentation de l'entreprise comme propriété collective.

Mais, la responsabilité du dirigeant passe avant tout par la procédure démocratique obligatoire, tant pour être désigné -élection des administrateurs eux-mêmes électeurs du président du CA, élection du gérant lors de l'AG...-, que pour faire valider sa gestion -vote du *quitus* lors de l'AG annuelle, validation en CA des décisions stratégiques... La révocabilité *ad nutum*, comme disent les juristes, est une épée de Damoclès pesant, certes, sur tous les dirigeants de sociétés, à la différence du fait que dans les Scop, prévaut le principe « une personne-une voix ». Ce principe rompt clairement avec toute différence hiérarchique et revient au postulat démocratique de l'égalité des citoyens. Ce moment de « pleine démocratie » donne un poids équivalent aux opinions de chacun, qu'il soit en haut ou en bas de la structure hiérarchique de management. Il s'agit bien de circonscrire l'autorité dont dispose le dirigeant, et la latitude décisionnelle qui l'accompagne, en contrôlant par un mode démocratique de gouvernance le mode autoritaire de gouvernement. Ce contrôle agit même préventivement car le dirigeant ne peut risquer de soumettre au vote des décisions, et a fortiori son mandat, s'il ne pense pas pouvoir emporter l'adhésion. C'est aussi une procédure qui permet de réaffirmer sa légitimité lorsqu'elle clôt un conflit interne à la suite duquel le dirigeant a remis en jeu son mandat devant l'AG des associés, comme on nous l'a rapporté. Barnard souligne par ailleurs que « plus l'objectif est général, plus l'horizon temporel est lointain, moins sont importantes les complications de commandement selon la procédure démocratique » (1948, p. 42). C'est donc un encouragement à utiliser cette procédure lors des choix concernant la stratégie à long terme. La difficulté provient alors de la délimitation des décisions rentrant dans cette catégorie afin de rendre effectif ce contrôle, ce qui peut être contourné par l'inscription dans les statuts propres de la Scop des domaines de décisions obligatoirement soumis au vote.

Cela nous amène à aborder les risques subsistants de dériver vers un fonctionnement très peu démocratique des Scop dotées d'une « direction forte ». Autrement dit, il faut reconnaître que les mécanismes concourant à l'« autorité démocratique » ne parviennent pas toujours à contenir les pouvoirs du dirigeant : la procédure démocratique peut être purement formelle suite à un désengagement des membres de la Scop, la faiblesse du taux de sociétariat, les coalitions formées par le dirigeant... Les dérives sont observables que ce soit en termes d'exercice autocratique du pouvoir ou d'enrichissement personnel²².

²² Celui-ci peut passer par le contrôle de la société civile immobilière (SCI) propriétaire des bâtiments que la Scop occupe.

De telles dérives existent, même si elles sont assez rares, en déjouant les mécanismes concourant à une « autorité démocratique », en particulier au niveau de la gouvernance interne²³. Un contrôle externe est bien prévu par la loi, passant par l'agrément obligatoire délivré aux Scop et une procédure dite de « révision coopérative » annuelle²⁴. Cette révision consiste à vérifier si l'entreprise continue à respecter les engagements que nécessite son inscription sur la liste d'agrément des coopératives de production. C'est à ce niveau-là, sur la nécessité de l'ouverture du sociétariat ou la limitation des écarts de rémunération, que des garde-fous plus efficaces peuvent être envisagés pour empêcher les dérives évoquées.

Mais, tout contrôle, interne comme externe, peut être contourné, et au-delà, c'est dans le dynamisme de la participation à la vie collective que se trouve la vigueur de ce que nous appelons des « forces de rappel démocratiques ». Nous rejoignons là les leçons de Béjean et Gand (op. cit.) tirées d'études de cas, selon qui il est essentiel d'associer les fonctions managériales à des « espaces de participation » de façon à « générer une dynamique d'apprentissage collectif et de maintien de l'engagement » (p. 21). Cette optique rejoint les démarches de démocratie dite « participative » qui mériteraient, certes, de plus amples développements. Contentons-nous d'évoquer que leur mise en œuvre est subordonnée à certaines conditions que Loïc Blondiaux (2008) a énumérées. Entre autres, la participation collective nécessite que les membres de la Scop soient armés pour s'emparer des explications qui leur sont données, surtout lorsqu'elles portent sur des données comptables techniques. Ce qui importe aussi est l'existence de dispositifs d'information -comptes rendus des réunions de CA, possibilité à des non administrateurs d'y assister, etc.-, ou les pratiques concrètes de débat -nombre de participants, lieu et moment des réunions, etc. De multiples initiatives peuvent permettre ainsi de concrétiser cette exigence de justification, de transparence et de recherche de l'adhésion qui maintient l'autorité du dirigeant dans un cadre borné.

Ce genre d'initiatives, dont nous avons observé la présence réelle, est toutefois souvent le fait des dirigeants eux-mêmes qui exercent ainsi leur responsabilité de maintenir la vitalité de la démocratie dans la Scop. On touche là à une fragilité de la démocratie que de reposer sur la présence de dirigeants profondément motivés par des convictions personnelles. Barnard le souligne en dépeignant des « leaders assez forts pour maintenir leur ambition [de démocratie] face à ses embarras, assez patients pour endurer ses limites, assez fiers pour se mettre en avant,

²³ Il ne faut pas omettre dans ces cas-là le rôle que peuvent jouer le droit du travail et la représentation du personnel. Comme dans toute entreprise, ce sont des « forces de rappel » qui viennent apporter des limites à l'arbitraire du dirigeant. Dans les Scop, la position des représentants du personnel est toutefois ambiguë, compte-tenu de l'existence d'instances de gouvernance censées déjà représenter les salariés statutairement.

²⁴ Le renforcement de cette procédure est au premier plan de la loi du 31 juillet 2014. Cf. articles 25 et 30.

avec loyauté et humilité, vis-à-vis des humbles, assez sages pour chercher à servir sans succomber aux illusions du pouvoir et aux vanités de la célébrité, acceptant de passer brièvement dans la longue marche des événements » (ibid., p. 50).

Nous avons souvent rencontré, au cours de notre étude de terrain, de telles personnalités qui font la force des entreprises qu'ils dirigent. C'est toutefois une limite à la mise en œuvre d'une « autorité démocratique » qui s'illustre pleinement dans la difficulté de trouver un successeur adéquat. Le reproche peut d'ailleurs être adressé à Barnard de considérer cet élitisme comme inévitable. Ne pas faire dépendre la démocratie de la présence de personnes « exceptionnelles » est précisément un enjeu important qui appelle des dispositifs de gouvernance et de gouvernement adéquats.

Conclusion

Barnard l'exprime de façon imagée : « Nous regardons les étoiles et nous oublions le sol sur lequel nous marchons » (1948, p. 47). Les « étoiles » sont l'image de l'idéal de la démocratie dans l'entreprise tandis que le « sol » est l'image des contingences nées de son management. La difficulté est bien de pouvoir admirer les étoiles sans trébucher sur le sol... Elle provient des incompatibilités entre, d'une part, le principe de faire participer également les membres du collectif aux décisions qui les concernent et, d'autre part, les exigences de prendre des décisions adéquates, sans délai et suivies d'actions effectives au sein d'une structure hiérarchique.

Les Scop fournissent un cadre particulièrement approprié, avec le « double projet » qui les anime, pour observer comment cette difficulté peut être surmontée. Celles que nous avons caractérisées par la présence d'une « direction forte » montrent une voie étroite qui mêle un gouvernement autoritaire soumis à un impératif fort de justification et une gouvernabilité empreinte de valeurs démocratiques. La gouvernance intervient alors essentiellement comme une « force de rappel démocratique » en instaurant des moments de « pure démocratie » au cours desquels la légitimité du dirigeant est mise à l'épreuve dans un cadre respectant le postulat d'égalité des membres de la Scop. Cette « procédure démocratique » du vote doit cependant être circonscrite car son systématisme, tant au niveau des prises de décisions qu'à celui du choix des dirigeants, dessert au bout du compte l'objectif d'impliquer les membres du collectif dans le destin de l'entreprise.

Un tel point de vue a comme intérêt d'aller au-delà de certains préjugés bien ancrés sur la nécessaire faiblesse de la direction associée à la dimension démocratique de l'entreprise. Mais,

des conditions existent évidemment pour contrer les tendances aux dérives oligarchiques ou autocratiques qui sont des menaces à ne pas sous-estimer dans les cas d'une « direction forte ». Elles résident dans des pratiques managériales qui adoucissent les différences hiérarchiques, que ce soit en limitant les écarts salariaux, en accordant de l'autonomie à tous les niveaux, en maintenant ouvertes les possibilités de promotions, etc. Le dirigeant doit aussi être soumis à un exercice effectif de sa responsabilité, passant par la vitalité des « espaces de participation » permettant de maintenir en tensions les pouvoirs qui lui sont dévolus avec un impératif de justification constant. Et évidemment, la responsabilité est statutairement reliée au mode de gouvernance qui place le dirigeant dans la position de se soumettre à l'accord majoritaire des membres de la Scop. Toutefois, l'effectivité de cette responsabilité statutaire est variable et dépend elle-même de conditions, parmi lesquelles le niveau du taux de sociétariat est primordial. Qui plus est, cette responsabilité peut passer par d'autres procédures -la négociation collective, le référendum auprès des salariés, la présence de salariés dans les instances de gouvernance...-, qui peuvent jouer aussi ce rôle de « force de rappel démocratique ».

La mise en pratique de ce qui constitue une « autorité démocratique » n'est certes pas aisée et la réflexion reste à mener encore pour explorer les multiples façons d'équilibrer les deux termes d'une expression proche de l'oxymore. L'observation de ce qui se passe dans les Scop fournit néanmoins déjà beaucoup de pistes et il nous semble qu'il y a un grand intérêt à poursuivre dans cette voie qui montre la direction d'une démocratisation qui ne repose pas exclusivement sur une hypothétique révolution de leur gouvernance.

Bibliographie

Barnard C. (1938), *The Functions Of The Executive*. Cambridge, MA, Harvard University Press.

Barnard C. (1948), "Dilemmas of leadership in the democratic process", *Organization and Management, selected papers*. Cambridge, Harvard University Press, p. 24-50.

Baudry B., Charmettant H. (2007), « La relation d'autorité employeur-employé : une approche conventionnaliste », *Revue Economique*, volume 58, n° 5, septembre, p. 213-240.

Baudry B., Dubrion B. (2011), « L'héritage de Chester Barnard à l'analyse économique contractualiste de la relation d'emploi et de l'organisation interne de la firme : une appréciation critique », in C. Laviaille (éd.), *Repenser le travail et ses régulations*, p. 107-124.

Béjean M., Gand S. (2007), « Les difficultés des entreprises démocratiques face au management : enjeux et modalités de conception de fonctions managériales originales », *XVIème Conférence Internationale de Management Stratégique*, Montréal, 6-9 Juin.

Bertrel M. (2013), « La Scop, d'un idéal social à un modèle entrepreneurial », *Entreprendre & Innover*, janvier, n°17, p. 57-71.

Blondiaux L. (2008), *Le nouvel esprit de la démocratie. Actualité de la démocratie participative*, coll. « La république des idées », Seuil, Paris.

Boltanski L., Thévenot L. (1991), *De la justification*, collection Nrf-essais, Gallimard, Paris.

Charmettant H. (2012), « Distinguer l'autorité du pouvoir par la légitimité ; une perspective d'enrichissement de l'analyse économique de la relation d'emploi », *Cahiers d'économie politique*, n°62, mai, p. 37-73.

Favereau O. (2013), « Pour un nouveau modèle d'entreprise », in Association d'économie financière (ss. La dir.), *Rapport Moral sur l'Argent dans le Monde 2013*, Association d'économie financière, p. 209-219.

Ferreras I. (2012), *Gouverner le capitalisme. Pour un bicamérisme économique*, PUF, Paris.

Foucault M. (2004), *Naissance de la biopolitique*, Gallimard/Seuil, Paris.

Gand S., Segrestin B. (2012), « Les fonctions de direction dans les entreprises coopératives : Discussion de quelques idées reçues », in B. Roger, *L'entreprise, formes de la propriété et responsabilités sociales*, p. , Lethielleux. Paris.

Hatchuel A., Segrestin B. (2012), *Refonder l'entreprise*, Le Seuil.

Imbert P-A (1997), « Approche théorique et empirique de l'efficacité de la démocratie dans l'entreprise », in J-C Eicher et M. Gadreau (eds.), *Les avancées théoriques en économie sociale et leurs applications*, XVIIes journées de l'Association d'Économie Sociale, Institut de Recherche sur l'Économie de l'Éducation, tome 2, p. 571-588, Dijon.

Jardat R. (2012), « De la démocratie en entreprise. Quelques résultats empiriques et propositions théoriques », *Revue française de gestion*, vol. 9-10, n° 228-229, p 167-184.

Joannidès V., Jaumier S. (2013) « De la démocratie en Amérique du Nord à l'accountability à la française. Comprendre les origines sociopolitiques de l'accountability », *Revue française de gestion*, n° 237, p. 99-116.

Michels R. (1949), *Political Parties: A Sociological Study of Oligarchical Tendencies of Modern Democracy*, New-York, Free Press.

Pesqueux Y. (2008), « L'extensivité de la notion de gouvernance : gouvernance et démocratie », *Economies et Sociétés, Série « Economie de l'entreprise, Série K*, n° 19, octobre, p. 2053-2076.

Pichault F., Nizet J. (2013), *Les pratiques de gestion des ressources humaines. Conventions, contextes et jeux d'acteurs*, Editions du Seuil, Paris.

Revue Française de Gestion (2013), « L'accountability ou l'obligation de rendre des comptes », n°237.

Robé J-P (2009), « À qui appartiennent les entreprises ? », *Le Débat*, mars, n° 155, p. 32-36.

Roger B. (2012), *L'entreprise, formes de la propriété et responsabilités sociales*, Lethielleux. Paris.

Viggiani F. (1999), "'Doing the right thing'. Organisational structure and process for democratic governance in the firm", *Industrial Relations Journal*, 30(3):=, p. 229-242.

Viggiani F. (1997), "Democratic Hierarchies in the Workplace: Structural Dilemmas and Organizational Action", *Journal of Economic and Industrial Democracy*, 18(2), p. 231-260.

Webb B., Webb S. (1904), *Industrial Democracy*, Longmans, Green, London.

Weber M. (2013), *La domination*, collection politique & sociétés, La Découverte, Paris.