**GESS 2019, Valence**

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

*Benjamin DUBRION, MCF en économie, Sciences Po Lyon, TRIANGLE*

*Jean-Yves JUBAN, Professeur de sciences de gestion, Université Grenoble Alpes, CERAG*

*Francesca PETRELLA, Professeure d’économie, Aix Marseille Université, LEST*

Introduction

Les SCOP (Sociétés Coopératives et Participatives) et les SCIC (Sociétés Coopératives d’Intérêt Collectif) sont généralement vues comme des entreprises reposant sur des principes forts qui ne sont pas mis en avant en tant que tels dans les entreprises capitalistes classiques. Les valeurs de solidarité, d’égalité, de participation, de démocratie sont ainsi souvent revendiquées par les membres de ces entreprises et la partie « préambule » de leurs statuts y fait très fréquemment référence. Par ailleurs, les modèles de gouvernance et de management des SCOP et SCIC sont loin d’être uniformes. Chaque entreprise a à cet égard ses règles formelles et informelles propres, ses pratiques spécifiques liées notamment à son histoire, au leadership de ses créateurs et dirigeants, ou encore aux caractéristiques de son secteur d’activité à un point tel que pour certaines coopératives, la différence avec les entreprises classiques peut parfois être ténue ou qu’à l’opposé, c’est explicitement contre celles-ci que certains membres des SCOP/SCIC justifient leur existence et leur mode de fonctionnement.

L’objet de cet article est de souligner la diversité et la richesse des règles et des pratiques de la coopération dans les SCOP/SCIC. Nous nous intéressons ici spécifiquement aux différences et aux points de convergence que nous avons pu mettre au jour en matière et de gouvernance et de management en nous appuyant sur des études de cas conduites dans le cadre d’un programme de recherche financé par l’ANR (Agence Nationale de la Recherche). Ce programme portait sur les relations de coopération des SCOP/SCIC, coopération saisie en interne entre leurs membres mais également en externe, c’est-à-dire en lien avec les partenaires commerciaux mais également institutionnels, publics et de la société civile de ces entreprises. L’idée est ici de s’interroger sur la logique des règles formelles et informelles conduisant les acteurs des entreprises à coopérer et agir dans le sens du projet porté par leur structure d’appartenance, projet dont la conduite est justement permise par les dispositifs de gouvernance et de management propres à chaque organisation.

Pour ce faire, nous procéderons en trois temps. Dans un premier temps, nous présenterons notre grille d’analyse des SCOP/SCIC. Elle repose sur l’importance accordée au projet de l’entreprise et sur les règles de gouvernance et de management qui le soutiennent. Nous questionnerons d’abord la nature du projet des SCOP/SCIC, en mettant en avant le fait que ce type d’entreprise se caractérise par un projet à la fois politique et économique pour lequel la dimension première reste la dimension politique, l’économique étant pensé comme un moyen d’action. La finalité politique des SCOP/SCIC prend alors sens dans deux voies: l’une visant à transformer les relations existantes entre individus *au sein* de l’organisation, l’autre à transformer ce qui se passe *à l’extérieur* de l’organisation, en lien avec la représentation qu’ont ses membres de la société dans laquelle ils évoluent. Nous analyserons ensuite les modèles de gouvernance et de management de ces organisations, considérés comme des leviers de réalisation du projet porté par l’entreprise. La gouvernance est en effet garante du projet de la coopérative, elle doit donc être en capacité de « garder le cap » et de s’assurer de la mise en cohérence entre le projet et le fonctionnement de l’entreprise, à travers différents dispositifs et pratiques sur lesquels nous reviendrons.

Dans un second temps, nous présenterons les données sur lesquelles nous nous sommes appuyés et la méthodologie suivie pour recueillir et analyser celles-ci. Initialement, notre travail reposait sur l’étude d’une dizaine de cas de SCOP/SCIC. Nous en retiendrons quatre dans le présent article, les plus emblématiques et originaux, afin de pouvoir entrer dans le détail de chacun d’eux.

Enfin dans un dernier temps, nous présenterons les résultats de notre étude. Nous expliciterons d’une part les projets politiques à la base des quatre cas retenus et verrons en quoi leur conduite est en lien avec les contraintes qu’elles rencontrent du point de vue économique. Nous examinerons d’autre part dans quelle mesure les pratiques de gouvernance et de management permettent la mise en œuvre de ces projets, en mettant en valeur trois résultats importants : la reconnaissance du fait que la gouvernance se comprend généralement de manière élargie dans les SCOP/SCIC ; l’interaction plus grande que dans les entreprises classiques entre la sphère de la gouvernance et celle du management; et enfin la diversité des pratiques de management.

Bibliographie

Bataille-Chédotel F., Huntzinger F. (2004), « Faces of governance of production cooperatives: An exploratory study of ten French cooperatives », *Annals of Public and Cooperative Economics*, n° 75(1), p. 89-111.

Bhowmik S.K., Sarker K. (2002), « Worker cooperatives as alternative production systems: A study in Kolkata, India », *Work and Occupations*, n° 29(4), p. 460-482.

Bretos I., Errasti A. (2017), « Challenges and opportunities for the regeneration of multinational worker cooperatives: Lessons from the Mondragon Corporation. A case study of the Fagor Ederlan Group », *Organization*, n° 24(2), p. 154-173.

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*, n° 21(5), p. 591-603.

Commons, J. R. (1934), *Institutional Economics. Its Place in Political Economy*, New York, Macmillan, réédition 1990, Transaction Publishers.

Cornforth C. (2014), « Understanding and combating mission drift in social enterprises », *Social Enterprise Journal*, Vol. 10, Issue: 1, p. 3-20.

Cornforth C. (1995), « Patterns of Cooperative Management: Beyond the Degeneration Thesis », *Economic and Industrial Democracy*, vol. 16, p. 487-523.

Cornforth C. (2004), « The Governance of Cooperatives and Mutual Association: A Paradox Perspective », *Annals of Public and Cooperative Economics*, vol.  75, n° 1, p. 11-32.

Cornforth C. (2012), « Nonprofit Governance Research: Limitations of the Focus on Boards and Suggestions for New Directions », *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, n° 41(6), p. 1116-1135.

DiMaggio P., Powell W. (1983), « The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields », *American Sociological Review*, vol. 48, p. 147-160.

Durance P. (2011), « La coopérative est-elle un modèle d'avenir pour le capitalisme ? Retour sur le cas de Mondragón », *Annales des Mines - Gérer et comprendre*, n°106, p. 69-79.

Eisenhardt K. (1989), « Building Theories from Case Study Research »**,** *Academy of Management. The Academy of Management Review*,October, n° 14(4), p. 532-550.

Fama E., Jensen M. (1983), « Separation of Ownership and Control », *Journal of Law and Economics*, vol. 26, n° 2, p. 301-325

Ferraton C., Petrella F., Richez-Battesti N. et Vallade D. (2019), « Quelle fabrique de la gouvernance au sein des organisations culturelles », dans *Culture et Economie sociale et solidaire*, Defalvard H. (dir.), Presses universitaires de Grenoble.

Gioia D., Corley K. G., Hamilton A. L. (2013), « Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research: Notes on the Gioia Methodology », *Organizational Research Methods,* n° 16(1), p. 15-31.

Gomez P.-Y. (2014), « Coopération ou incitation : le rôle des ordres de gouvernance dans la trajectoire de l’entreprise », dans *L’entreprise, point aveugle du savoir*, Segrestin B., Roger B., Vernac S. (coord.), Paris, Editions Sciences Humaines.

Gomez P.-Y. (2018), *La gouvernance d’entreprise,* Paris, PUF, Que sais-je ?

Hiez, D. (2006), « Le coopérateur ouvrier ou la signification du principe de double qualité dans les Scop », *Revue internationale de l’économie sociale*, n° 299, p. 34-55.

Jaumier S. (2017), « Preventing chiefs from being chiefs: An ethnography of a co-operative sheetmetal factory », *Organization*, n° 24(2), p. 218-239.

Juban J.-Y. (2019), « Pérenniser la gouvernance démocratique dans une organisation fondée sur un projet socio-politique. Etude de cas de la Société Coopérative et Participative Ardelaine », *RIMHE,* n° 35, p. 24-49.

Koenig G. (1993), « Production de la connaissance et constitution des pratiques organisationnelles », *Revue de GRH*, n° 9, p. 4-17.

Paranque B., Willmott H. (2014), « Cooperatives: saviours or gravediggers of capitalism? Critical performativity and the John Lewis Partnership », *Organization*, n° 21(5), p. 604-625.

Sibieude T., (2007), « La création d’entreprise dans l’économie sociale : le rôle des grands acteurs du secteur », *Recma*, n° 305, p. 9-31.

Webb S., Webb B. (1897), *Industrial Democracy,* Londres, Longmans, Green and Co.