



# La loi d'airain de l'entreprise coopérative. Comprendre la personnalisation du pouvoir dans les sociétés coopératives et participatives (Scop)

Maxime Quijoux, Cécile Rodrigues

DANS **SOCIOLOGIE** 2023/1 (VOL. 14), PAGES 7 À 27  
ÉDITIONS **PRESSES UNIVERSITAIRES DE FRANCE**

ISSN 2108-8845

Article disponible en ligne à l'adresse

<https://www.cairn.info/revue-sociologie-2023-1-page-7.htm>



Découvrir le sommaire de ce numéro, suivre la revue par email, s'abonner...

Flashez ce QR Code pour accéder à la page de ce numéro sur Cairn.info.



**Distribution électronique Cairn.info pour Presses Universitaires de France.**

La reproduction ou représentation de cet article, notamment par photocopie, n'est autorisée que dans les limites des conditions générales d'utilisation du site ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Toute autre reproduction ou représentation, en tout ou partie, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit, est interdite sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, en dehors des cas prévus par la législation en vigueur en France. Il est précisé que son stockage dans une base de données est également interdit.

## La loi d'airain de l'entreprise coopérative. Comprendre la personnalisation du pouvoir dans les sociétés coopératives et participatives (Scop)

### *The iron law of cooperative enterprise. Understanding the personalization of power in cooperative and participative societies (Scop)*

par Maxime Quijoux\*, Cécile Rodrigues\*\*

#### RÉSUMÉ

Fondées sur le principe « une personne = une voix », les sociétés coopératives et participatives (Scop) apparaissent comme l'un des modèles de démocratie au travail. Détenteurs et détentrices majoritaires du capital de l'entreprise, les salarié-es possèdent un droit unique d'élire qui les dirigent. Dans un contexte d'intérêt renouvelé sur la participation des salarié-es, cet article se propose d'examiner ce dispositif démocratique à partir d'une analyse mixte – statistique et ethnographique – des mandats de direction dans les Scop. S'inspirant de travaux récents de sociologie politique sur la démocratie participative, il montre que la participation dans les entreprises relève moins d'inclinations « naturelles » des salarié-es – comme le défend la plupart des théories sur la question – que d'une forte personnalisation du pouvoir, y compris parmi des groupes à gestion collective. L'article revient sur les conditions de cette personnalisation qui tient moins de formes d'accaparement individuel du pouvoir que de la quête d'une stabilisation de l'entreprise. Face à des enjeux cruciaux comme l'emploi et le salaire, l'alternance à la direction apparaît en effet comme un choix hautement risqué qu'on préfère finalement éviter.

**MOTS-CLÉS** : Scop, démocratie, travail, élection, dirigeants

#### ABSTRACT

*Based on the principle of "one person one vote", cooperative and participative companies (Scop) appear to be one of the main models of democracy in the world of work. As majority owners of the company's capital, employees have a unique right to elect their managers. In a context of renewed interest in employee participation, this article examines this democratic system through a mixed analysis – statistical and ethnographic – of management mandates in Scop. Drawing on recent work in political sociology on participatory democracy, it shows that democracy in firms is less a matter of employees' natural inclinations – as most theories on the subject suggest – than of a strong personalization of power, including among groups with collective management. The article examines the process through which this personalization emerges, which is often less a matter of individuals grabbing power as it is a quest for the firm's stabilisation. Faced with crucial issues such as employment and wages, the alternation of leaders appears to be a highly risky choice that most would ultimately prefer to avoid.*

**KEYWORDS**: Cooperative, democracy, labour, election, bosses

\* Chargé de recherche en sociologie au CNRS, LISE-CNAM  
LISE-CNAM, 1LAB40, 2 rue Conté, 75003 Paris, France  
maxime.quijoux@lecnam.net

\*\* Ingénieure d'études en sociologie au CNRS, CERAPS-Université de Lille  
CERAPS-Université de Lille, 1 place Déliot, CS 10629, 59024 Lille CEDEX, France  
cecile.rodrigues@univ-lille.fr

« Une personne = une voix » : ce principe démocratique constitue sans doute l'une des caractéristiques majeures des sociétés coopératives et participatives (Scop) dans le monde entrepreneurial<sup>1</sup>. Alors que la plupart des entreprises classiques s'appuient sur une stricte division à la fois de la gouvernance et de l'organisation du travail, les Scop<sup>2</sup> s'en différencient en imposant une répartition du pouvoir égalitaire au sein d'une entreprise détenue majoritairement par les salarié-es<sup>3</sup>. Indépendamment de sa contribution au capital, chaque salarié-e-associé-e – appelé-e sociétaire – possède la même voix lors de l'assemblée générale de l'entreprise. Cette qualité lui permet en outre d'élire son ou sa gérante, lorsqu'il s'agit d'une société à responsabilité limitée (SARL), ou son conseil d'administration et son ou sa PDG, dans le cas d'une société anonyme (SA), pour un mandat qui varie de quatre à six ans. Les statuts prévus par la loi de 1978 imposent également une gestion précise des excédents de l'entreprise, répartis entre une part travail (au moins 25 %) et une mise en réserve « impartageable » (15 % minimum)<sup>4</sup>.

Fortes de ces statuts, les Scop occupent paradoxalement une place marginale dans les nombreux débats sur la démocratisation du travail qui mobilisent aujourd'hui le monde politique et scientifique. Si l'évolution rapide du syndicalisme et des formes de représentativité suscite une interrogation récurrente sur les modes de la démocratie industrielle (Béthoux *et al.*, 2008 ; Bérout, 2013 ; Allal & Yon, 2020), le monde de la recherche réinvestit aussi et surtout depuis le début des années 2010 les dimensions politiques du travail, qu'on pensait dépassées depuis l'affaire Lip ou les lois Auroux. Dans la lignée du philosophe John Dewey, la recherche entend éclairer les aspirations participatives des salarié-es à leur activité (Borzeix *et al.*, 2015) et faire de la démocratisation du travail un levier de lutte contre le néolibéralisme (Cukier, 2017). Des approches similaires, venant de la psychologie du travail, considèrent que « le pouvoir d'agir » des salarié-es est insuffisamment pris en compte dans l'activité de travail, provo-

quant des effets délétères sur leur santé et la santé démocratique de nos sociétés (Clot, 2010 ; Coutrot, 2018). D'autres recherches s'intéressent davantage aux leviers institutionnels de l'entreprise, notamment sur un meilleur partage de la gouvernance. Celui-ci consisterait bien souvent à rehausser, entre autres, la présence de salarié-es dans les conseils d'administration des entreprises (Piketty, 2019) ou à créer de nouvelles instances représentatives des salarié-es capables d'agir sur les stratégies de l'entreprise (Ferrerias, 2012) et même d'une filière (Cukier, 2017). Habitées d'intentions normatives, ces théories se confondent souvent avec des entreprises politiques, comme en atteste la diffusion par exemple d'une tribune mondiale en 2020, publiée peu de temps après sous la forme d'un manifeste (Ferrerias *et al.*, 2020).

Si les Scop bénéficient d'un intérêt croissant, le modèle coopératif apparaît donc très largement absent de ce renouveau participatif. Comme l'ont récemment observé Aude Deville et Damien Mourey (2018) dans un dossier consacré au « management des coopératives » dans la *Revue française de gestion*, les études restent encore très embryonnaires, en particulier sur les questions liées à la gouvernance. De nature monographique, les enquêtes portent le plus souvent sur les dimensions institutionnelles de ces entreprises, cherchant à déterminer leurs formes « hybrides », entre logiques de marché et valeurs sociales des coopérateurs. Parmi elles, certaines visent à défaire les soupçons d'inefficacité qui pèsent sur ce type d'entreprise, voire à le poser comme un modèle « alternatif » susceptible de transformer le paradigme capitaliste (Charmettant *et al.*, 2015). À l'opposé, d'autres recherches, souvent issues d'une sociologie plus critique, insistent sur la faiblesse subversive du modèle coopératif par rapport au modèle classique d'entreprise source même, selon elles, de souffrance et de dominations (Quijoux, 2011 ; Wagner, 2020). Certaines ont toutefois tenté de dépasser ce double écueil, « horizontaliste » d'un côté – par ses statuts, la coopérative est par nature participative – et « verticaliste » de l'autre – en tant qu'entreprise, la coopérative est par nature verti-

1. Cet article est le produit d'une collaboration initiée dans le cadre de la recherche Redécouvrir la citoyenneté industrielle : passés et présents des relations entre travail et agir politique (CITINDUS) financée par l'Agence nationale de la recherche (2019-2023). Nous remercions vivement les collègues de l'ANR pour leurs remarques et discussions qui ont nourri ce travail.

2. Dans cet article, nous écartons les nouveaux modèles coopératifs de production comme les sociétés coopératives d'intérêt collectif (SCIC), les coopératives d'activité et d'emploi (CAE) et les Scop du secteur NAF « Agriculture, sylviculture et pêche » qui, bien qu'appartenant au même mouvement coopératif, s'en distinguent fortement par leur composition et leur fonctionnement.

3. Nous avons dégenré le texte en présentant des termes épiciques ou les termes masculins et féminins en respectant le principe de l'accord du plus proche voisin la plupart du temps. Nous avons minimisé le recours à l'utilisation du point médian. Les extraits d'entretiens et citations n'ont pas fait l'objet de cette écriture inclusive.

4. La loi prévoit également la possibilité de versement de dividendes dans la limite de 33 % des excédents.

cale –, en défendant une approche socio-constructiviste de la démocratie en entreprise : sa réalisation est le résultat d'une combinaison entre un contexte économique et institutionnel déterminé et les acceptions produites par les socialisations et positions socio-professionnelles des individus (Quijoux, 2018).

Cet article porte sur les mandats sociaux des directions de sociétés coopératives et participatives. En s'intéressant à un dispositif démocratique plutôt qu'à un ensemble de pratiques localisées dans une entreprise, nous souhaitons proposer une lecture transversale du phénomène coopératif, permettant de sortir des particularismes qu'impose l'analyse monographique. À l'heure où les modèles de management participatif se multiplient (Brugière *et al.*, 2021), se concentrer sur l'élection du ou de la dirigeante permet en outre de se focaliser sur le mécanisme emblématique de la gouvernance coopérative. Que nous révèle-t-il sur les pratiques démocratiques dans les Scop ? Dans quelle mesure peut-il nous éclairer plus largement sur la démocratie dans l'entreprise ?

Outre son caractère transversal, et donc généralisable, interroger les modalités de choix du ou de la dirigeante offre l'opportunité de questionner des catégories d'analyse qui tendent à proposer une vision homogénéisante et essentialisante de la démocratie, selon laquelle « participer et se conduire de manière responsable seraient deux inclinations humaines largement partagées » (Borzeix *et al.*, 2015, § 41). Selon ces approches, l'élection du ou de la dirigeante devrait logiquement aboutir à une rotation plus ou moins régulière du mandat de direction. Or, comme nous allons le voir, c'est plutôt l'inverse qu'on observe. Pour saisir ce qui se joue ici, il nous paraît plus judicieux de privilégier une approche inductive et, à la suite de certains travaux de science politique (Sawicki & Siméant, 2009 ; Mazeaud & Talpin, 2010 ; Gourgues *et al.*, 2021), de s'intéresser aux conditions sociales et professionnelles qui produisent les acceptions et pratiques électives

dans les Scop. En l'occurrence, nous constaterons, dans la continuité des travaux socio-constructivistes sur la participation au travail<sup>5</sup> (Quijoux, 2018, 2019) que « la démocratie » est loin d'être une notion consensuelle et accessible à tous et toutes, y compris lorsque des dispositifs le permettent, comme celle de l'élection du ou de la dirigeante de son entreprise.

Pour en rendre compte, nous avons eu recours à différents modes d'enquête<sup>6</sup>, dont deux méritent d'être explicités. Afin d'éviter le biais particulariste récurrent lorsqu'il s'agit des pratiques coopératives, nous avons procédé à un travail statistique afin de caractériser les mandats de direction dans les Scop. Ce travail a permis de réaliser un panorama global d'une pratique démocratique, inédit à ce jour. Nous l'avons alors complété avec un travail ethnographique, dont la particularité est de déplacer la focale d'entreprises prises isolément vers le mouvement qui les accompagne. Encadrant la quasi-totalité des Scop de France, de leur création à leur liquidation, en passant par un suivi régulier, la Confédération générale des Scop (CGScop) constitue un poste privilégié d'observation des pratiques démocratiques au sein des entreprises du mouvement. Association composée d'entreprises adhérentes, elle emploie également une multitude de « délégué-es » qui accompagnent les entreprises dans leur développement au sein d'« unions régionales » qui maillent le territoire. Elle permet ainsi d'avoir aussi bien des témoignages d'acteurs et d'actrices de Scop que de professionnelles dont l'accompagnement peut avoir un effet fortement prescripteur sur les pratiques des entreprises. À cet égard, s'intéresser au mouvement permet de rendre compte des visions différenciées qui le composent et des luttes de taxinomies qui s'y déploient.

Dans cet article, nous reviendrons dans un premier temps sur les principales propriétés économiques et sectorielles des entreprises du mouvement des Scop. Dans un second temps,

5. On entend par « participation au travail » toutes les formes d'implication concernant les dynamiques organisationnelles et stratégiques de l'entreprise. En ce sens, cette définition ne se limite pas aux seuls modalités ou espaces démocratiques formalisés – élections, assemblée générale – mais couvre un ensemble d'attitudes, de pratiques et d'interactions informelles, suivant à cet égard la définition de Catherine Neveu (2004, p. 101), on cherchera à saisir « les multiples manières qu'ont des [travailleurs et travailleuses] « ordinaires » de s'approprier ces instances, d'y construire des rôles politiques différents, de tenter par leur biais d'influer sur les décisions » en fonction de leurs trajectoires et de leurs positions sociales.

6. Cette enquête regroupe différentes modalités de recherche, mêlant méthodes qualitative et quantitative. Elle s'appuie tout d'abord sur une

enquête au long cours menée depuis 2012 sur le mouvement coopératif de production, combinant observations, entretiens semi-directifs (n = 60), travail prosopographique et sur archives. Cette recherche a été complétée par un travail statistique plus récent sur les propriétés des dirigeants et dirigeantes, des entreprises et de leurs mandats à partir de données publiques datant de 2018 et extraites en 2020. Il s'est agi d'essayer de déterminer des pratiques en croisant les mandats avec différentes caractéristiques des sociétés coopératives : la nature (une gérance ou une co-gérance), le nombre et la durée des mandats (absolues et relatives à la durée de vie de la société) ; l'âge, l'ancienneté, le sexe du ou de la dirigeante ; la nature du secteur d'activité, la taille de l'entreprise, son chiffre d'affaires et la localisation territoriale.

nous nous intéresserons aux effets que produisent les différences structurelles de ces entreprises – ancienneté, taille des effectifs et du chiffre d'affaires (CA) – et de leurs secteurs d'activité sur les choix du ou de la dirigeante. En l'occurrence, nous montrerons que ces différents éléments concourent à des pratiques différenciées de partage du pouvoir, allant d'un pouvoir continu d'une seule et même personne à des modalités de gestion collective de la tête de l'entreprise. Dans une dernière partie, nous verrons néanmoins qu'indépendamment des choix de modalité de gestion, il existe une inclination générale à la personnalisation du pouvoir, y compris au sein des modes de gestion les plus collectifs. Dans le cadre de l'entreprise, la rotation du pouvoir apparaît en effet difficilement conciliable avec une quête permanente de pérennisation de l'entreprise, conditionnée par la stabilisation de l'entreprise et de son équipe de direction.

### Un univers coopératif fortement polarisé entre secteurs secondaire et tertiaire

Depuis leur apparition au XIX<sup>e</sup> siècle, les sociétés coopératives et participatives sont régulièrement présentées comme un modèle alternatif aux entreprises dominantes du capitalisme (Christen *et al.*, 2021). Pourtant, la portée « subversive » et sociale des coopératives a presque été tout aussi souvent contestée. Dès son époque, Karl Marx s'emploie à dénoncer ces entreprises, ouvrant la voie à des critiques d'inspiration collectiviste qui, tout au long du XX<sup>e</sup> siècle, reprocheront à ces entreprises de faire le jeu du capitalisme et d'exploiter les salarié-es non-sociétaires (Draperi, 2012). De fait, la majorité des travaux, aujourd'hui encore, tente d'apprécier les spécificités d'un tel modèle. Si des tendances à des formes d'isomorphisme institutionnel sont régulièrement observées, certaines enquêtes montrent l'existence d'une pluralité de pratiques économiques et démocratiques, sans forcément parvenir à déterminer des tendances plus globales. Comment se caractérisent les sociétés coopératives et participatives et quelles sont leurs spécificités économiques et sociales ?

### Un mouvement dominé par des microentreprises de services

Depuis la fin des années 2000, la Confédération générale des Scop de France mène une politique active de développement des sociétés coopératives sur le territoire français, susceptible de nous éclairer sur leurs propriétés et leur degré d'originalité. En une quinzaine d'années, leur nombre est passé 1 705 unités en 2005 à 3 601 unités en 2020, réunissant un peu plus de 60 000 salariés<sup>7</sup>. Dans un contexte où le nombre d'entreprises s'envole en France<sup>8</sup>, le mouvement bénéficie sans doute de politiques publiques qui font la part belle aux initiatives entrepreneuriales, les Scop étant des entreprises commerciales comme les autres (SARL, SA, SAS). Cette hausse du nombre d'entreprises coopératives s'appuie néanmoins sur une dynamique sociologique à « contre-courant » : alors que la hausse nationale tient principalement à l'explosion du nombre de micro-entreprises, les créations de Scop proviennent d'une pluralité de formes collectives. Constituant le plus souvent la forme la plus connue d'entre elles, par le truchement des mobilisations sociales médiatiques, les projets de reprise d'entreprise à « la barre du tribunal » constituent pourtant la source de créations la plus faible du mouvement, représentant seulement 5 % en moyenne des nouvelles Scop au cours des années 2010 (Quijoux, 2019). Le développement actuel du mouvement s'appuie davantage sur d'autres formes d'initiatives comme les transformations d'association (16 %), les transmissions d'entreprises saines (18 %) et surtout les créations *ex nihilo* (61 %)<sup>9</sup>. Face au paradigme dominant de l'entrepreneur-e mû-e par une démarche solitaire et « égoïste », les acteurs et actrices du mouvement Scop entendent démontrer par cet essor la crédibilité économique de ce modèle d'entreprise, porté par les valeurs sociales et collectives qui y sont défendues, comme nous l'explique ce dirigeant de l'Union régionale de l'Ouest :

Je pense qu'on a un consensus sur la définition qu'on pourrait donner de la vie coopérative. [...] C'est-à-dire qu'on fait le constat, pour les modèles qui fonctionnent sur ce mode-là, que vous déplacez des montagnes parce que le collectif est mobilisé et engagé. Au même titre que l'entreprise dispose de moyens financiers, elle

7. Leur nombre dépasse en 2022 les 70 000 salarié-es, mais dans la mesure où notre base statistique se fonde sur 2020, nous nous en tenons aux chiffres de cette année-là.

8. « Un nouveau record de créations d'entreprises en 2020 malgré la crise sanitaire », *Insee Première*, n° 1837, février 2021.

9. D'après le dernier rapport d'activité de la CGScop portant sur l'année 2020.

dispose d'un potentiel humain. [...] Donc, quel levier on va activer pour révéler ce potentiel humain. Après ça réinterroge la question de la formation coopérative, du rôle de l'encadrement intermédiaire, la question de la gouvernance, etc. [...] Mais quand ces leviers sont activés, on fait la démonstration par les résultats que l'entreprise est performante (Dirigeant de l'Union régionale de l'Ouest, CGScop).

Afin d'analyser plus finement les choix de la direction parmi les entreprises coopératives, nous avons pris appui sur un site commercial en ligne agrégeant des informations sur les entreprises, allant de la nature juridique des établissements à leur secteur d'activité et couvrant notamment les entreprises coopératives. Ce site utilise en partie les données issues de la base Sirene fournissant les informations sur les entreprises et établissements, produite et mise à jour par l'Insee. À partir de la liste des Scop fournie par le *Journal officiel*<sup>10</sup> et de leurs numéros de SIRET, chacune de ces sociétés a fait l'objet ici d'une recherche sur ce site, présentant en particulier les différents mandats sociaux et de direction des entreprises<sup>11</sup>. Les données générales sur les entreprises ont directement été extraites du site par souci de cohérence, puis confirmées, corrigées et complétées par une extraction depuis la base Sirene.

De ces premières explorations, se dessine un espace économique clairement polarisé selon les secteurs d'activité. De prime abord, le secteur tertiaire apparaît comme le secteur phare du milieu coopératif de production en nombre de structures. À lui seul, il représente plus du tiers du nombre d'unités de production (39 % des secteurs hors industrie, construction et activités spécialisées, tableau 1), auquel il faudrait ajouter les activités spécialisées, scientifiques et techniques qui, dans le détail, relèvent du même type d'activités et regroupent plus de 22 % des Scop, plaçant par conséquent le secteur tertiaire largement au-dessus des autres (61,6 %).

Les Scop réunissent donc aujourd'hui majoritairement des entreprises allant des services à la personne à des cabinets d'expertise (géomètres, expert-es-comptables, architectes, etc.), en passant par des agences de communication ou des

centres de formation. Certaines actrices et acteurs du numérique semblent aussi particulièrement attiré-es par ce modèle qui répond aussi bien à des attentes personnelles et qu'à des représentations professionnelles<sup>12</sup>. Fils d'un médecin de santé publique et d'une mère cadre de l'éducation nationale, décrit-es comme d'actif-ves militant-es, ce gérant de Scop de logiciels libres située en Rhône-Alpes revient ainsi sur les origines de la création de son entreprise qui réunit aujourd'hui une vingtaine de salarié-es :

Depuis tout petit, je fais de l'informatique pour le plaisir. Globalement, je n'ai pas trouvé de choses qui me correspondaient en bio [sa formation d'origine] et de fil en aiguille, je me suis retrouvé à bosser là-dedans. [...] Peut être aussi, que cela obligeait à rentrer dans des structures plus classiques et que ça me plaisait moins. [...] En revanche, je me suis dit : « Il faut au moins que j'aie un diplôme bac +5 en informatique » [...] J'ai retrouvé [dans cette formation] deux autres personnes qui étaient plus ou moins dans ce cas-là, qui avaient bossé avant dans différents milieux : électronique, électrotechnique, mécanique, etc. [...] et l'un d'eux me dit : « Tu ne veux pas recommencer à faire un truc dans le libre ? » parce que je bossais beaucoup sur Linux, etc. Et du coup, on s'est dit : « Pourquoi pas ? » Sauf que, tous, on n'avait pas envie de reproduire ce qu'on avait croisé avant. Il y avait des présentations de Scop régulièrement sur Grenoble. [...] On n'en avait jamais entendu parler. Cela a énormément collé par rapport à notre choix. [...] On voulait faire du libre et en fait on s'est dit : « C'est globalement le pendant du libre dans le monde économique » (Gérant de Scop de logiciels libres).

Cet extrait d'entretien est représentatif à plus d'un titre des conditions de création d'une Scop aujourd'hui : ignorant l'existence du modèle, les fondateurs et fondatrices affirment le découvrir le plus souvent « par hasard », au terme d'un processus d'expérimentations professionnelles, parfois peu satisfaisant. Comme nous le verrons par la suite, la Scop rend possible la quête d'un *continuum* d'un ensemble de principes moraux et politiques, entre sphères domestique et professionnelle. Relativement récente, cette acception vient s'ajouter à des attentes plus anciennes et plus cloisonnées de l'entreprise coopérative.

10. <https://www.legifrance.gouv.fr/jorf/id/JORFTEXT000038369660>, version du 13 avril 2019.

11. Le site *societe.com* concentre ses offres commerciales sur les bilans financiers mais délivre aussi une série d'informations dont l'accès ne nécessite pas d'authentification. Les fiches des sociétés contiennent une série d'informations sur les structures qui proviennent de la base Sirene de l'Insee : leur adresse, capital, chiffre d'affaires, effectifs et catégorie d'activité principalement (les mises à jour de la plupart des données datent de la période du 1<sup>er</sup> mars 2020 au 30 mars 2020). Mais elles offrent surtout des informations

sur les différents membres des conseils d'administrations, directeurs et directrices, président-es et gérant-es tout en en présentant l'historique : leurs initiales, genre (administratif), types et dates de mandats (qui remontent au maximum jusqu'au 1<sup>er</sup> janvier 2000). On ne dispose que des initiales et du genre des personnes occupants d'anciens mandats ; on suppose donc que Mme Jeanne George et Mme J. G. sont la même personne.

12. D'ailleurs, la CGScop ne s'y trompe pas à l'égard de ce profil d'entrepreneur-es. Elle vient de créer CoopVenture, un fonds d'investissement spécialement dédié au financement des entreprises du numérique : <https://coopventure.fr/>

Tableau 1 : Secteurs d'activité des Scop

Secteurs*	Nombre de SCOP	Part des SCOP (%)	Secteurs regroupés	Part des SCOP (%)
Activités spécialisées, scientifiques et techniques	484	22,6	Activités spécialisées, scientifiques et techniques	22,6
Construction	437	20,4	Construction	20,4
Industrie**	333	15,6	Industrie, transports	18
Transports et entreposage	53	2,5		
Commerce ; réparation d'automobiles et de motocycles	188	8,8	Commerce, hébergement, restauration et spectacles	15,7
Arts, spectacles et activités récréatives	66	3,1		
Hébergement et restauration	65	3		
Autres activités de services	18	0,8		
Enseignement	120	5,6	Enseignement, santé humaine et action sociale	8,9
Santé humaine et action sociale	71	3,3		
Information et communication	171	8	Information et communication	8
Activités de services administratifs et de soutien	124	5,8	Finances, assurance, immobilier, services admin.	6,3
Finances, assurance, immobilier***	10	0,5		
Ensemble	2140	100	Ensemble	100

\* Niveau 1 de la nomenclature NAF rev.2 (2008). \*\* Comprend « Industrie manufacturière », « Industries extractives », « Production et distribution d'eau ». \*\*\* Comprend « Activités financières et d'assurance » et « Activités immobilières ». Champ : Scop hors secteur « Agriculture, sylviculture et pêche ». Sources : societe.com, 30 mars 2020, Sirene-Insee. Lecture : 22,6 % des structures retrouvées sur le site societe.com font partie du secteur des « Activités spécialisées, scientifiques et techniques ».

### *Des secteurs secondaires en perte de vitesse mais toujours puissants*

Regroupant respectivement 20,4 % et 18 % des coopératives du mouvement, les secteurs de la construction et de l'industrie apparaissent dorénavant loin derrière les activités tertiaires. Pendant près d'un siècle, ils ont pourtant largement dominé ce champ, bénéficiant de mesures ciblées de la part de l'État, comme le quart réservataire – qui prévoyait l'attribution obligatoire d'un quart des marchés publics aux Scop du BTP – ou de relations privilégiées se traduisant par des missions de sous-traitance industrielle, comme l'imprimerie ou les télécommunications (Zaidman, 1989). Mais face la désindustrialisation qui frappe le pays à la fin des années 1970, de nombreuses Scop historiques s'effondrent. Disposant d'équipements vieillissants et d'équipes composées largement de salarié-es non-sociétaires, ces entreprises sont incapables de s'opposer à la crise économique et à l'ouverture des marchés. Les Scop qui existent aujourd'hui doivent leur survie à leur quête continue d'adaptation à la fois aux périmètres législatifs – avec notamment les directives européennes conduisant à la fin du quart réservataire par exemple – et aux contextes volatils de leurs

secteurs d'activité. Président-directeur général élu de l'entreprise UTB, Scop du BTP réunissant plus de 1 200 salarié-es, Charles-Henri Montaut se rappelle d'ailleurs à quel point le modèle coopératif a permis de sauver l'entreprise lors d'épisodes économiques difficiles :

On a eu pas mal de difficultés au milieu des années 1990. Il y a eu une période où l'immobilier a terriblement trinqué. [...] À l'époque, tous les gens avaient un treizième mois, aussi bien les salariés de chantiers que les bureaux. Pour sauver l'entreprise, on a proposé la suppression de ce treizième mois. Et on avait soumis cette mesure qui était quand même assez forte, ça représente à peu près 8 % du salaire annuel. En termes de pouvoir d'achat, c'est considérable pour quelqu'un, quelque ce soit son niveau de revenu. Surtout que dans le secteur du bâtiment, on n'a pas forcément des revenus très élevés. Et la mesure avait été acceptée à plus de 95 %. Et ça, ça m'avait terriblement marqué (Charles-Henri Montaut, PDG de l'entreprise UTB, Scop du BTP).

D'ailleurs, à y regarder de plus près, la construction et l'industrie sont moins affaiblies qu'elles n'y paraissent au sein du mouvement coopératif. Un rapport de la CGScop paru en 2015 donnait un état précis de la composition du mouvement qui a peu changé depuis : les deux tiers d'entre elles (66 %) avaient moins de 10 salariés, 26 % entre 10 et 49 salariés et seulement 8 % plus de 50. Les effectifs se concen-

Tableau 2 : Effectifs des Scop

Secteurs	1 à 2 salarié-es	3 à 5 salarié-es	6 à 9 salarié-es	10 à 19 salarié-es	20 à 49 salarié-es	50 ou plus salarié-es	NR ou aucun	Total
Activités spécialisées, scientifiques et techniques	18,4	33,1	22,3	11,8	9,5	3,5	1,4	100
Construction	11,7	17,6	19,5	22,0	19,2	9,2	0,9	100
Industrie, transports	9,1	19,2	19,4	22,3	16,8	12,4	0,8	100
Commerce, hébergement, restauration et spectacles	21,7	26,4	20,8	13,6	11,0	4,7	1,8	100
Enseignement, santé humaine et action sociale	9,9	27,2	17,8	18,8	13,6	8,9	3,7	100
Information et communication	15,8	33,3	22,2	17,0	7,0	2,3	2,3	100
Finances, assurance, immobilier, services admin.	17,2	15,7	11,2	15,7	14,2	17,9	8,2	100
Ensemble	14,8	24,8	19,9	17,3	13,5	7,8	2,0	100

Champ : hors secteur « Agriculture, sylviculture et pêche ». Sources : societe.com, 30 mars 2020, Sirene-Insee. Lecture : 18,4 % des Scop du secteur « Activités spécialisées, scientifiques et techniques » ont 1 ou 2 salarié-es.

Tableau 3 : Chiffres d'affaires des Scop

Secteurs	Part des sociétés (%)	Part du chiffre d'affaire (%)
Activités spécialisées, scientifiques et techniques	22,6	8,1
Construction	21,2	37,7
Industrie, transports	17,7	26,5
Commerce, hébergement, restauration et spectacles	15,2	10,5
Enseignement, santé humaine et action sociale	9,0	4,1
Information et communication	7,8	2,8
Finances, assurance, immobilier, services administratifs	6,4	10,3
Ensemble	100,0	100

Champ : hors secteur « Agriculture, sylviculture et pêche ». Note : nous disposons des chiffres d'affaires de 63,1 % des Scop analysées. La répartition de ces sociétés en termes de secteurs est identique (écart maximum de 0,8 points de %) à celle de l'ensemble des Scop étudiées. Le chiffre d'affaires est celui de 2018 pour 71 % d'entre elles, celui de 2017 pour 16,2 % et de 2019 pour les autres. Sources : societe.com, 30 mars 2020, Sirene-Insee. Lecture : alors que les Scop du secteur de la construction représentent 21,2 % des sociétés analysées avec un chiffre d'affaires connu, elles pèsent 37,7 % du chiffre d'affaires total.

traient néanmoins parmi ce dernier contingent d'entreprises qui représentaient 58 % des salarié-es du mouvement (pour 13 % pour les Scop de moins de 10 salarié-es et 29 % pour celles entre 10 et 49 salarié-es). Les renseignements publics présentés par tranche pour l'année 2020 confirment et éclairent ces tendances en montrant les fortes disparités entre secteurs secondaires et tertiaires en la matière (Tableau 2).

En dépit de leur croissance, les activités du tertiaire – et en particulier les activités spécialisées, scientifiques et techniques – ont en effet des effectifs bien plus réduits que les

secteurs de la construction et de l'industrie : plus de la moitié des Scop des services (hors finances et administration) et jusqu'à près des trois quarts des Scop d'information et communication et des activités spécialisées ont moins de 10 salarié-es quand plus de la moitié des effectifs du BTP (50,4 %) et de l'industrie (51,5 %) dépassent ce seuil.

Du côté du chiffre d'affaires ensuite, les données dont nous disposons confirment que les secteurs du BTP mais surtout de l'industrie concentrent les parts les plus importantes pour les Scop observées avec respectivement 26,5 % et 37,7 % du

chiffre d'affaires total<sup>13</sup> (Tableau 3). À l'opposée, le tertiaire hors finances, assurances et services administratifs, majoritaire en nombre d'entreprises (54,6 % des Scop), tombe à 25,5 % du chiffre d'affaires total. On note en particulier que les secteurs des activités spécialisées, scientifiques et techniques et de l'information et la communication sont les secteurs dont les chiffres d'affaires pèsent le moins, respectivement à leur représentation en nombre de structures.

En somme, on est en présence d'un océan de microentreprises ou de toute petites PME issues des activités tertiaires, notamment spécialisées dans l'expertise ; océan au sein duquel se dégagent néanmoins çà et là des continents d'entreprises aux effectifs et aux chiffres d'affaires plus conséquents. Cet océan possède alors un aspect très composite : du petit groupe de jeunes diplômé-es fondant leur entreprise de jeux vidéo aux dizaines de salarié-es reprenant leur imprimerie pour la sauver de la faillite, en passant par la société d'ingénierie et de conseil en bâtiment réunissant 80 salarié-es ou la Scop de formation d'une petite dizaine d'associé-es issue du monde associatif, l'hétérogénéité domine aussi bien dans leur genèse, dans leur croissance que dans leurs domaines d'activités. Les extraits d'entretien montrent néanmoins des aspirations sociales et éthiques similaires faisant du collectif la clé de voûte du fonctionnement de l'entreprise, vecteurs aussi bien de performance économique, de sens au travail que de résilience managériale. Comment se traduit cette disposition collective en matière de désignation du ou de la dirigeante ? Quels effets l'histoire, le secteur économique et la taille des entreprises ont sur ce processus ?

### **Le choix du ou de la dirigeante : une personnalisation entre inclination individuelle, conditions structurelles et idéologies sectorielles**

L'élection du ou de la dirigeante demeure probablement l'une des entrées les plus heuristiques sur la manière dont un disposi-

tif démocratique dans l'entreprise s'élabore et est approprié. Dans un pays comme la France où le présidentielisme est fort (Gourgues *et al.*, 2021), elle apparaît comme une pratique facilement appréhendable, là où les autres théories apparaissent encore abstraites et spéculatives. D'ailleurs, l'entreprise n'est pas vierge de toutes institutions « démocratiques ». Elle dispose, certes affaibli mais toujours actuel, d'un « État interne » (Burawoy, 1979) constitutif de droits faisant toujours du travail une institution sociale (Didry, 2016), auxquels s'ajoutent de nouvelles formes de « citoyennetés industrielles », à mesure que se développent des régimes d'engagement du capitalisme (Allal & Yon, 2020). Pour autant, les formes instituées de représentation du personnel, comme les élections professionnelles, se cantonnent essentiellement à exprimer le contenu et l'étendu des rapports de force sans modifier la nature même du pouvoir dans l'entreprise, là où l'élection du ou de la dirigeante la vise directement. Que nous dit donc l'élection des dirigeant-es dans ces sociétés coopératives sur les conditions et les pratiques participatives dans le monde du travail ?

#### *Des entreprises collectives fondées autour d'un ou d'une leader*

Les données que nous avons extraites et agrégées nous donnent à voir les successions de mandats de directions pour chaque établissement et nous permettent de caractériser clairement des pratiques de gouvernance, éclairées par une série d'informations structurelles (Tableau 4). Trois types de mandats se détachent : les gestions, directions et présidences<sup>14</sup>. Une fois regroupés les mandats cumulatifs (direction et présidence, par exemple, peuvent être simultanément occupées par une même personne)<sup>15</sup>, imputés les mandats en cours et les vides, et mis en cohérence les séquences des mandats, les 4 720 séquences différentes constituées permettent d'identifier des modèles de gestion de 2 140 Scop<sup>16</sup> sur les 2 163 recherchées. Pour chaque Scop, les durées de gestion connues sont variables, allant d'un mois à 20 ans et

13. Pour lesquelles on connaît le montant du chiffre d'affaires sur les années 2018, 2017 ou 2019.

14. Ces mandats correspondent aux structures commerciales et sociales des entreprises. Les gestions correspondent généralement aux entreprises de petites tailles réunissant des associé-es, comme les SARL, SAS ou EURL. Les directions et présidence concernent des structures plus importantes de type société anonyme dont le capital est ouvert à des actionnaires extérieur-es et dont le fonctionnement nécessite l'existence d'un conseil d'administration (CA). Les président-e et directeur ou directrice générale, souvent les mêmes

comme l'indique l'acronyme PDG, sont chargé-es de présider le CA et d'appliquer les décisions et orientations qui sont prises en son sein.

15. Sont ainsi conservés les mandats d'« associé-gérant », « co-gérant », « directeur général », « gérant », « président-directeur général », « président » et « président du conseil d'administration ».

16. Aucun mandat n'a pu être reconstitué pour 21 Scop (soit 1 % des sociétés étudiées).

sont d'au moins 15 ans pour la moitié d'entre elles. Le nombre de séquences de gestion<sup>17</sup> par société coopérative allant de 1 à 12 avec 70 % des Scop dont on connaît au moins deux mandats de gestion. Ces séquences vont de 3 jours à 20 ans et la moitié a duré plus de 6 ans. Mais les Scop dont on retrouve une seule séquence de gestion ne sont pas des Scop dont on connaît peu de temps de gestion. Ces Scop avec une unique séquence vont d'un mois et demi à 20 ans, tout comme celles avec plusieurs séquences, pour une durée moyenne de 8 ans contre 5 ans.

Se détachent ainsi des modèles en fonction des deux caractéristiques du nombre de personnes ayant assuré les fonctions de gestion, direction ou présidence et de la durée pendant laquelle ces personnes les ont simultanément assurées. Pour la plupart des entreprises coopératives, c'est le modèle de la gestion individuelle qui domine puisque 56,5 % n'ont connu que des mandats occupés par une seule personne<sup>18</sup> à la fois sur la période renseignée (personnelle continue et personnelle tournante). Dans cette catégorie, on appelle « personnelles continues » les Scop pour lesquelles il n'y a eu qu'un ou une gérante sur toute la période renseignée, c'est le cas de 36,2 % d'entre elles, et « personnelles tournantes » lorsque cette seule personne au pouvoir n'a pas toujours été la même. À l'inverse, le modèle complètement « collectif » concernant les sociétés n'ayant connu que des gestions occupées par au moins deux personnes se retrouve pour 8,8 % des Scop. Entre ces deux situations, on retrouve, d'un côté, un modèle « tendance personnelle » concentrant au moins la moitié du temps de gestion par une personne (21,8 %) et, de l'autre, une « tendance collective » réunissant deux personnes ou plus sur la même échelle de temps (11,9 %). On obtient ainsi 78,3 % des sociétés ayant eu une gouvernance d'inclination personaliste et 20,7 % ayant une inclination plutôt « collectiviste ».

Ce résultat tend donc à nuancer fortement la dimension collective du projet d'entreprise avancée par les acteurs et actrices dans la première partie. Si les Scop connaissent des modalités de créations plus collectives que les entreprises

conventionnelles, les entretiens confirment en effet qu'un ou une *leader* est souvent désignée parmi les fondateurs et fondatrices, devenant le ou la dirigeante et souvent le demeurant : « [...] Quand les gens créent – ils sont souvent deux, trois, parfois quatre –, le *leader* a déjà été légitimé par le groupe pour différentes raisons et sur la création, en général, on le trouve assez facilement », nous explique ainsi Jérôme, délégué régional depuis sept ans à l'Union régionale de l'Ouest, qui accompagne les créations de Scop. Née d'une « bande de copains » d'organisations militantes proches des réseaux du catholicisme social, la Scop Macoretz, spécialisée dans le bâtiment et réunissant 220 salarié-es, est une belle illustration de l'émergence de figures dominantes, qualifiées parfois de « charismatiques », comme nous l'explique celui qui sera son PDG pendant 35 ans :

J'ai fait quatre ou cinq entreprises de mes 18 ans au moins, après mon apprentissage, à mes 25 ans, la date où j'ai commencé Macoretz. [...] Un jour on décide après quatre ou cinq ans de réflexion avec les copains, les copines qui sont devenues après nos chéries et nos femmes, on se retrouve à faire naître cette coopérative. Et on a commencé Macoretz comme ça en 1986. J'ai travaillé trois ou quatre ans avec ma caisse à outils. Et très vite, les collègues ont vu que le commercial de l'entreprise, c'était Serge. Et c'est comme ça que j'ai commencé à être le commercial, en gros, avec toute l'énergie que l'univers m'a donnée. C'est lié à mon histoire ? Est-ce que c'est parce que j'ai aussi des gènes ? [J'ai eu] un grand-père très connu, marchand de vaches sur le pays de Retz. Je ne sais pas si j'ai des choses qui sont liées à mon grand-père, mais le monde me connaît comme un grand commercial, un développeur (PDG de la Scop Macoretz, spécialisée dans le bâtiment).

Réélu toute sa carrière à la tête de son entreprise, ce PDG est loin d'être un cas isolé parmi le mouvement coopératif de production. Comme le montre le tableau 5, près d'un quart (22,3 %) des coopératives pour lesquelles nous connaissons au moins 15 années d'historique de direction ont maintenu la même personne en place durant ces années. Mais surtout, près du tiers (29,3 %) n'ont connu qu'un ou une seule dirigeante à la fois au cours de la même période. Ce sont ces structures qui concentrent le plus de gestion personnelle – regroupant les directions « personnelle continue » et « personnelle tournante ». À l'inverse, bien qu'elles restent encore largement minoritaires, les gestions polycéphales connaissent

17. On appelle « séquence de gestion » toute période – déterminée par une date de début et une date de fin – au cours de laquelle une même personne/ un même ensemble de personnes exerce le mandat de gestion, de direction ou de présidence. Elles ne permettent toutefois pas d'identifier les moments de renouvellement des équipes de direction.

18. Les personnes sont identifiées par leurs initiales et genre : F R C.

Tableau 4 : Modèles de direction des Scop

SCOP			Part moyenne du temps de direction (% en ligne)					Nombre de gérant·es connu·es (% en ligne)			
Type de gestion	n	%	Aucun·e gérant·e	Un·e gérant·e	Deux gérant·es	Trois gérant·es	Quatre gérant·es ou plus	1	2	3	4 ou plus
Personnelle continue	774	36,2	0,8	99,2	0	0	0	100,0	0,0	0,0	0,0
Personnelle tournante	435	20,3	0,3	99,7	0	0	0	0,0	79,1	15,4	5,5
Tendance personnelle	467	21,8	1,5	76,1	20,6	1,3	0,5	0,0	39,6	33,0	27,4
Tendance collective	254	11,9	0,3	28,9	63,8	5,8	1,2	0,0	29,5	31,1	39,4
Collective	189	8,8	0	0	86	11,3	2,7	0,0	61,4	19,6	19,0
Non-déterminé	21	1,0	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Total	2140	100,0	0,7	76,9	19,8	2	0,5	36,2	33,6	15,7	13,5

Champ : hors secteur « Agriculture, sylviculture et pêche ». Source : societe.com, 30 mars 2020. Lecture : les 774 Scop de type gestion « personnelle continue » représentent 36,2 % des Scop observées et se caractérisent par le fait qu'elles n'ont été dirigées – en moyenne – que par une personne à la fois 99,2 % du temps de leur historique connu. Pour 100 % de ces sociétés, on ne connaît qu'une personne ayant dirigé l'entreprise.

un essor substantiel depuis le début des années 2000, avec une accélération depuis l'année 2010, passant de 3,4 % des créations au cours des années 1980-1990 à plus de 20 % vingt-cinq ans plus tard.

Ces inclinations personalistes ne se réduisent pas à des effets de personnes ou d'époque. Elles sont aussi fortement corrélées à des configurations plus objectives, parmi lesquelles l'histoire du secteur et la dimension des entreprises.

#### *Le poids de l'histoire et de la taille des entreprises dans les inclinations personalistes des secteurs secondaires*

Les caractéristiques structurelles d'une organisation déterminent considérablement la nature de ses échanges sociaux et, le cas échéant, ses propriétés démocratiques. Dans le cas des Scop, les dimensions économiques (chiffres d'affaires) et sociales (effectifs) constituent en effet des facteurs qui façonnent fortement la nature et les modes de désignation du dirigeant. Comme le montre le tableau 6, si on observe des proportions décroissantes de Scop dirigées par une même personne avec le nombre de salarié·es, les tendances se renforcent pour le modèle « à tendance personnelle » atteignant 36,1 % des Scop de 50 salarié·es ou plus. Les modes de direction totalement collective sont quant à eux inversement

proportionnels à la taille des effectifs et surtout des chiffres d'affaires. Dans le premier cas, on passe de 8 % à 11 % des Scop de moins de 20 salarié·es à 3,1 % pour celles de plus de 20 salarié·es. La même tendance se dessine concernant les chiffres d'affaires, où les entreprises aux plus faibles CA sont celles qui privilégient à la fois le plus le modèle le plus personnel et le modèle le plus collectif. À l'inverse, les plus importants chiffres d'affaires se caractérisent par une faible gestion totalement collective et une importante « tendance personnelle ».

Si la croissance d'un groupe et de seuils d'effectifs apparaissent comme des limites inévitables au maintien de pratiques de gestions collectives (Mothé, 1980), il convient toutefois aussi de prendre en compte des éléments plus idéologiques, qui tiennent à des formes de socialisations sectorielles. Avec seulement 4,1 %, 8,3 % et 8,2 % d'entreprises totalement collectives, la construction, l'industrie et la finance, les assurances et les services administratifs sont ainsi les secteurs où l'on retrouve les modèles de gestion les plus personnalisés (Tableau 7). On y repère le plus de sociétés anonymes dont les statuts imposent un conseil d'administration et autorisent une gestion bicéphale entre président·e et directeur·rice-général·e. Or, ce sont également les secteurs avec le plus de situations où les fonctions de

Tableau 5 : Modèle de direction selon l'ancienneté des Scop

	Personnelle continue	Personnelle tournante	Tendance personnelle	Tendance collective	Collective	Total
<i>Ensemble (n = 2140)</i>	36,2	20,3	21,8	11,9	8,8	100
<b>Historique de direction connu</b>						
Moins de 5 ans (n = 429)	59,9	6,8	6,1	6,1	21,2	100
5 à 10 ans (n=514)	44,4	16,3	16,7	12,1	10,5	100
10 à 15 ans (n=339)	30,1	22,7	26,5	14,5	6,2	100
15 à 20 ans (n=837)	22,3	29,3	31,7	14,0	2,7	100
Non-déterminé (n = 21)	-	-	-	-	-	100
<b>Année de création de l'entreprise</b>						
Avant 1980 (n = 1 54)	19,5	23,4	38,3	14,9	3,2	100
1980-1989 (n = 264)	17,0	30,7	35,6	12,9	3,4	100
1990-1999 (n = 350)	29,1	30,3	25,4	11,1	3,4	100
2000-2009 (n = 521)	31,3	21,7	25,0	15,0	6,1	100
2010-2012 (n = 243)	41,2	19,3	18,1	13,2	7,4	100
2013-2015 (n = 314)	48,7	12,7	11,8	10,5	15,0	100
2016-2019 (n = 294)	61,6	4,1	4,8	5,1	22,4	100

Champ : hors secteur « Agriculture, sylviculture et pêche ». Sources : societe.com, 30 mars 2020, Sirene-Insee. Lecture : 59,9 % des 429 sociétés dont on connaît moins de 5 ans de direction sont de type gestion « personnelle continue ».

Tableau 6 : Modèle de direction selon le poids des Scop

	Personnelle continue	Personnelle tournante	Tendance personnelle	Tendance collective	Collective	Total
<i>Ensemble (n = 2140)</i>	36,2	20,3	21,8	11,9	8,8	100
<b>Effectifs salariés</b>						
1 à 2 salarié·es (n = 317)	50,5	19,6	11,7	7,6	8,2	100
3 à 5 salarié·es (n = 530)	43,8	25,3	10,8	7,9	11,1	100
6 à 9 salarié·es (n = 425)	29,9	20,0	26,4	11,5	11,8	100
10 à 19 salarié·es (n = 371)	28,3	20,2	26,4	17,0	8,1	100
20 à 49 salarié·es (n = 289)	25,6	19,0	35,3	17,0	3,1	100
50 ou plus salarié·es (n = 166)	30,1	12,7	36,1	15,1	4,8	100
NR ou aucun (n = 42)	61,9	7,1	2,4	4,8	16,7	100
<b>Chiffres d'affaires</b>						
1 <sup>er</sup> quintile (n = 271)	44,6	19,6	12,2	8,9	11,4	100
2 <sup>e</sup> quintile (n = 270)	37,0	27,4	16,7	10,7	7,4	100
3 <sup>e</sup> quintile (n = 270)	29,3	22,2	27,4	13,7	7,4	100
4 <sup>e</sup> quintile (n = 270)	28,9	19,3	28,1	18,1	5,6	100
5 <sup>e</sup> quintile (n = 270)	24,8	15,9	40,0	14,1	4,4	100
NR (n = 789)	41,7	19,4	16,6	9,8	11,5	100

Champ : hors secteur « Agriculture, sylviculture et pêche ». Sources : societe.com, 30 mars 2020, Sirene-Insee. Lecture : 50,5 % des 317 sociétés de 1 à 2 salarié·es sont de type gestion « personnelle continue ».

Tableau 7 : Modèle de direction selon le secteur des Scop

	Personnelle continue	Personnelle tournante	Tendance personnelle	Tendance collective	Collective	Total
Ensemble (n = 2140)	36,2	20,3	21,8	11,9	8,8	100
<b>Secteurs regroupés</b>						
Activités spécialisées, scientifiques et techniques (n = 484)	33,3	21,3	20,2	13,4	10,5	100
Construction (n = 437)	35,7	22,9	24,9	11,0	4,1	100
Industrie, transports (n = 386)	35,0	21,0	23,1	12,2	8,3	100
Commerce, hébergement, restauration et spectacles (n = 337)	38,6	19,3	19,0	11,3	11,0	100
Enseignement, santé humaine et action sociale (n = 191)	39,8	19,9	17,3	11,5	11,0	100
Information et communication (n = 171)	34,5	14,6	27,5	11,7	11,1	100
Finances, assurance, immobilier, services administratifs (n = 134)	42,5	17,2	20,1	10,4	8,2	100

Champ : hors secteur « Agriculture, sylviculture et pêche ». Sources : societe.com, 30 mars 2020, Sirene-Insee. Lecture : 35,7 % des 437 sociétés du secteur de la construction sont de type gestion « personnelle continue ».

direction et de présidence sont assurées par une même personne<sup>19</sup>.

Si ce résultat s'explique par les importants bataillons de salarié-es qui les composent et les chiffres d'affaires élevés que ces secteurs cumulent, il n'est pas non plus étranger à une lecture « située » de la vie coopérative. Marquées du sceau du corporatisme et de l'aristocratie ouvrière (Zaidman, 1989 ; Toucas-Truyen, 2005 ; Quijoux, 2021), elles ont longtemps fonctionné sur une base réduite de sociétaires aux droits différenciés, employant des centaines d'« auxiliaires », ignorant souvent tout de la nature coopérative de l'entreprise qui les embauchait (Linhart, 1981). Aujourd'hui encore, « la plupart du temps, c'est la valeur technique du dirigeant » qui compte, comme nous l'indique le délégué à l'industrie de la CGScop, constat auquel souscrivent l'ensemble des délégué-es des unions régionales rencontré-es. De même, s'ils et elles ont désormais fait leur la loi de 1978 consacrant le développement du sociétariat et le « une personne, une voix », hors de question toutefois d'abandonner des principes de délégation du pouvoir comme le rapporte ici le responsable de la fédération du BTP de la CGScop :

J'ai pas une passion pour la *baseline* : « La démocratie nous réussit » [slogan officiel de la CGScop]. Je n'aime pas le terme de démocratie en entreprise. D'abord parce que d'un point de vue sémantique, honnêtement, ça n'a pas grand sens. [...] Si vous voulez, derrière, il y a une vision un peu morale du statut. Il y a une vision presque un peu idéologique du statut, alors que le statut, je vous ai dit que j'étais très statutaire, le statut, il n'a pas forcément cette vocation-là. [...] L'aspect démocratie, ça laisse à penser qu'il y a forcément derrière une autogestion sur le principe d'une décision. J'ai envie de dire démocratie directe, qui serait vertueuse... mais pas du tout. Oui, dans certains cas, mais pas du tout dans tous les cas, en fait. La Scop, c'est avant tout de la démocratie représentative. [...] Les assemblées élisent des conseils d'administration ou des gérants ou des présidents dans le cadre de SAS et puis ils leur donnent mandat et ce sont ces mandataires qui agissent (Responsable de la fédération du BTP de la CGScop).

Au-delà de cette délégation assumée du pouvoir de la direction dans la vie coopérative, la personnalisation n'est pourtant pas univoque. Elle peut renvoyer à d'autres formes d'appropriation de la fonction de direction qui, une fois de plus, dépendra du secteur d'activité et de la taille de l'entreprise, mais aussi du genre du ou de la dirigeante.

19. Avec respectivement 19,9 %, 24,4 % et 13,4 % des Scop qui ont rencontré ce cas de figure dans ces secteurs pour un ratio situé entre 4,8 % et 7,4 % dans les autres secteurs.

*Des personnalisations socialement différenciées :  
l'exemple des microentreprises du tertiaire*

Les statistiques montrent que les entreprises industrielles et de la construction n'ont pas le monopole de la personnalisation du pouvoir. Les Scop du tertiaire, comme dans le secteur de l'information-communication par exemple, ne semblent pas *a priori* davantage enclines à adopter des modèles de gestion collective. Réduites souvent à moins de cinq associé-es et générant de faibles chiffres d'affaires, ces entreprises sont toutefois difficilement comparables aux premières : les enjeux comme les candidatures disponibles étant limités, la question de la rotation des mandats se pose moins que dans les entreprises de plus amples effectifs et aux chiffres d'affaires plus élevés. Comme nous l'indique cette dirigeante d'une petite Scop de quatre associé-es dans la formation, le choix de la direction semble aussi parfois se faire « par défaut ». La forte proximité spatiale et sociale – espaces de travail réduit, interactions régulières – atténue alors les barrières hiérarchiques et les spécificités du poste de direction :

J'ai commencé gérante parce qu'il fallait un gérant. Et c'est après l'équipe qui m'a dit : « Mais il faut arrêter maintenant, il faut que ton titre ce soit "directrice". Tu peux pas laisser "coordinateur pédagogique", ça n'a pas de sens. » J'ai eu du mal à l'assumer. [...] Sans doute à cause de l'ancienne directrice. Et puis, je ne sais pas, ça me renvoyait à quelque chose, je trouvais que ce n'était pas [pour] moi « directrice »... je ne sais pas, j'avais des représentations, j'avais du mal. J'ai eu du mal longtemps à assumer le titre, enfin bref. Mais du coup, non ça me convient [...] le fait ici, que ce soit petit aussi, que les gens soient là, ça me permet assez régulièrement, y compris en dehors des réunions, d'aller voir les gens en disant : « Bon, il y a ça. » Ils n'ont pas toujours le temps d'écouter parce qu'ils sont occupés par autre chose, mais c'est souvent moi qui les sollicite quand je vois qu'il y a plein de points, alors je leur dis : « Écoutez, vous allez trouver un créneau, il faut qu'on se voie. » Et on se voit assez régulièrement. Et j'ai besoin que les autres soient ok, cautionnent, soient au courant, qu'on puisse en discuter. C'est important, c'est pas du tout un truc qui me gêne, bien au contraire (Dirigeante d'une petite Scop dans la formation).

D'un côté des PDG masculins réélus constamment à la tête de grandes entreprises du bâtiment aux chiffres d'affaires confortables, de l'autre des femmes de petites entreprises du tertiaire générant de faibles marges, qui se questionnent sur la légitimité de leur statut de directrice : la présentation faite ici souffre sans doute d'un effet de démonstration qui fait peu justice à une multitude de déclinaisons plus subtiles. Si les données recueillies informent peu sur les caractéristiques des personnes exerçant ces mandats, deux indicateurs nous

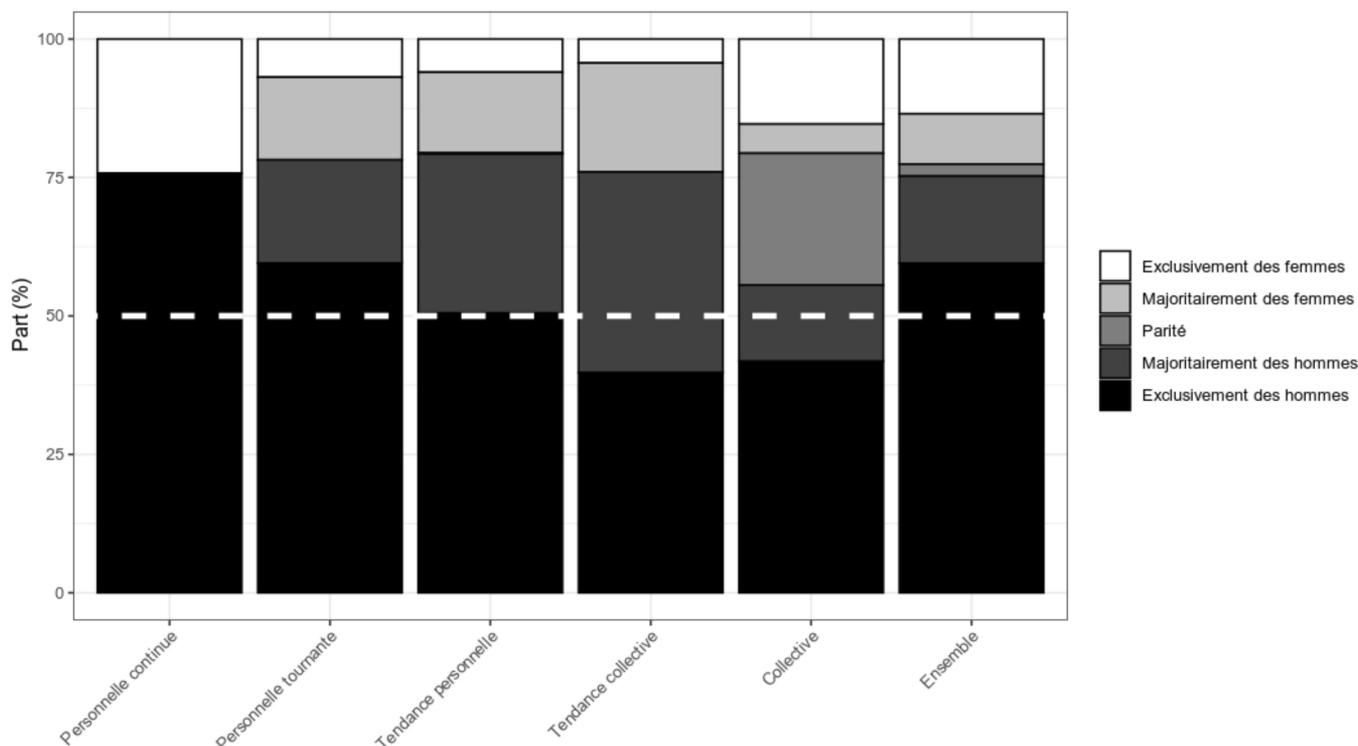
donnent toutefois une idée de la répartition genrée des mandats de direction des entreprises coopératives (Figure 1) : d'une part, le nombre de femmes et d'hommes ayant exercé ces mandats par société et, d'autre part, un indicateur plus révélateur, celui de la durée d'occupation de ces mandats par genre. La parité n'est nulle part de mise, qu'il s'agisse du nombre de gérants (17,5 % des sociétés sont gérées par plus de femmes, 11,3 % atteignent la parité et 70,2 % ont plus d'hommes à la gestion) ou du temps de gestion effectif (22,4 % sont majoritairement gérées par des femmes, 74,5 % par des hommes, 2,1 % à parts égales).

Dans le détail, le passage du nombre de personnes à la part du temps de gestion effective n'a que peu d'effet sur la proportion de femmes au pouvoir, sauf pour les entreprises « à tendance collective » qui, pour rappel, alternent des périodes de gestion individuelles et collectives et pour lesquelles la part du temps de direction se fait au détriment des femmes. En tout état de cause, plus le mode de gestion est collectif et plus les salarié-es faisant partie des sociétés coopératives ont de chance de voir leur entreprise gérée par une moins forte majorité masculine. Pour confirmer cette tendance masculine très marquée des fonctions de direction, on s'intéresse aux personnes constamment présentes à la direction des Scop, qu'elles l'aient été dans des configurations individuelles ou collectives. On retrouve chez ces piliers des proportions de femmes similaires à celles de l'ensemble du groupe (25,1 % des piliers sont des femmes) mais surtout une féminisation d'autant plus importante qu'on se situe dans des directions simultanées collectives (avec 34,5 % des piliers des Scop collectives qui sont des femmes). Moins inégalitaires en termes de genre, les entreprises à direction polycéphale, qui se développent depuis le début des années 2000, semblent par définition plus collectives dans leurs modalités de décision. Qu'en est-il réellement ? Assiste-t-on un changement des pratiques de direction ou à l'apparition d'autres formes de personnalisation du pouvoir ?

### **Des directions polycéphales plus collectives ?**

Les travaux sur la démocratie au travail, en particulier sur les Scop, interrogent rarement les pratiques effectives qui se déploient au sein de ces collectifs de travail. Le plus souvent, les mécanismes de répartition du pouvoir, au premier chef le fameux « une personne, une voix », sont des notions *taken for granted* dont les propriétés démocratiques fonctionnent le plus

Figure 1 : Temps de direction selon le genre et les types de direction des Scop



Source : societe.com, 30 mars 2020.

souvent de pair avec une performance économique ou visent à l'expliquer. Parmi ces travaux, un rapport publié en 2015 par une équipe d'économistes s'en détache (Charmettant *et al.*, 2015). À partir d'une enquête menée auprès d'une cinquantaine de Scop de la région Rhône-Alpes, cette équipe propose notamment une typologie du pouvoir dans ces entreprises dans laquelle s'opposent des pratiques démocratiques exclusivement fondées sur des modes délégués – modes qualifiés de « gouvernement » – à des pratiques plus horizontales où les décisions seraient davantage prises collectivement entre les membres de la coopérative, modes qu'ils désignent par le terme de « gouvernance » (*idem*, p. 28). Elle différencie ainsi quatre modalités de pratiques démocratiques dans ces entreprises : « corporative », « autogestionnaire », « managériale » et « sociétariale », respectivement de la plus proche du « gouvernement » à celle la plus proche d'un mode de « gouvernance ». Très efficace pour saisir la pluralité de la vie coopérative au sein du mouvement, cette classification induit nécessairement une forme de réification qui élude les dynamiques historiques et sociologiques, expliquant par exemple le passage d'un mode à un autre. Surtout, elle sous-entend une répartition équivalente de ces modalités alors qu'on vient

de voir que les mandats de direction étaient fortement personnalisés. Qu'en est-il des directions collectives ? Sont-elles le lieu d'un plus grand partage du pouvoir ?

#### *Une nouvelle génération de sociétaires plus « collective » et plus diplômée*

On observe tout d'abord que l'inclination à des mandats collectifs est, tout comme ceux à tendance personnelle, en partie subordonnée à des logiques sectorielles. Ces mandats sont en effet largement moindres dans le secteur de la construction et légèrement dans la finance, assurance, services administratifs et l'industrie. On retrouve ces mandats en particulier dans les entreprises de créations récentes issues du commerce, de l'hébergement, de la restauration et de la santé et action sociale, constituées de petites équipes (entre 6 et 20 salarié-es) et générant des chiffres d'affaires tendanciellement modestes (11,4 % du 1<sup>er</sup> quintile contre 4,4 % du 5<sup>e</sup> quintile). Surtout, les Scop les plus jeunes, créées depuis 2013, et dont on remonte le moins dans l'historique de direction (moins de 5 ans) sont largement surreprésentées parmi

les mandats collectifs (21,2 %) à l'inverse des entreprises les plus anciennes (2,7 %), le point de bascule apparaissant dans les années 2000, comme nous l'avons vu. Cette évolution peut être considérée de façon soit dynamique, comme la manifestation d'une montée progressive des formes de gestion collective, soit de façon statique, la jeunesse d'une structure étant partie prenante des modèles de gestion totalement personnels ou totalement collectifs.

Le volet ethnographique tend plutôt à privilégier l'hypothèse dynamique. Face aux secteurs secondaires privilégiant les compétences techniques et les principes délégataires dans la gouvernance d'entreprise, on retrouve des coopératives dépositaires de visions et de pratiques radicalement différentes mais tout aussi conditionnées par l'histoire, la taille et le secteur d'activité de l'entreprise. Les tenants d'un pôle de pratiques qui se présentent volontiers plus horizontales sont non seulement des associé-es qui évoluent dans des structures souvent plus petites mais aussi dans des marchés plus récents dans le domaine des services. À la suite du portrait du PDG de logiciel libre vu en première partie, l'exemple d'un entrepreneur d'une trentaine d'années de la région de Lyon, ayant ouvert un restaurant où se mêlent ambitions démocratiques, écologiques et sociales, est tout aussi caractéristique de cet autre pôle du mouvement Scop. Diplômé de master de Sciences Po, fondateur d'un syndicat étudiant écologique et acteur du mouvement anti-CPE en 2006, il présente son initiative comme une démarche politique visant à revaloriser les métiers manuels en les inscrivant dans un *continuum* allant de l'écologie à la pérennité de l'emploi. Après avoir créé une association de *co-working* avec quelques ami-es, ils et elles décident de se lancer dans la restauration, en privilégiant la qualité et les circuits courts. Regroupant une vingtaine d'associé-es, leur Scop défend « une autogestion de tous les instants » où l'ensemble du personnel – associé-es et non-associé-es – se réunit lors d'AG hebdomadaire, auxquelles s'ajoutent des moments spécifiques pour penser la gouvernance. Hors de question pour autant pour ce gérant d'opposer logiques statutaires et coopératives :

En fait, ce dont je me rends compte, c'est qu'au sein du mouvement et même depuis le début, ce n'est pas la Scop qui m'intéresse, c'est l'autogestion. En gros, moi, c'est la coopérative autogérée. C'est les deux. C'est pas juste l'autogestion, l'entreprise libérée entre guillemets, mais ce n'est pas juste la coopération au niveau statutaire. Je trouve qu'il n'y a aucun sens à défendre l'un sans l'autre. Même si je suis capable de mettre de l'eau dans le vin et dans un sens et dans l'autre d'ailleurs. Mais pour moi, le cœur de ce que je défends,

ce n'est pas l'un ou l'autre, c'est l'un et l'autre, c'est la coopérative impliquée dans son sens économique le plus pur, c'est-à-dire où tous les salariés sont associés, sont maîtres de leur destin, de leur outil de travail. Même aujourd'hui, j'en viens même presque à questionner un peu cette question de la propriété de l'outil de travail (Dirigeant de Scop dans la restauration).

Selon le témoignage de délégué-es régionaux, ce type de profil gagne progressivement du terrain depuis le début des années 2000 : porteuse d'aspirations plus égalitaristes dans leurs revenus comme dans leurs prises de décisions, cette nouvelle génération d'entrepreneur-es suscite certaines tensions avec des tenant-es d'une acception plus traditionnelle du rôle coopératif au sein du mouvement. Plus politisée, leur vision de l'entreprise coopérative ne se réduit pas au partage des résultats mais s'intègre dans un mode de vie plus général où rapports sociaux et pratiques écologiques sont le lieu d'une importante réflexivité. Là où, tel le PDG de Macoretz, on créait une Scop quelques années après l'apprentissage, les entrepreneur-es d'aujourd'hui possèdent des hauts niveaux de qualifications. À partir d'une analyse prosopographique des élu-es de dix unions régionales du mouvement – sur douze que compte le mouvement au niveau national – tirée du réseau social LinkedIn (n = 97), on s'aperçoit ainsi que les dirigeants et dirigeantes de Scop de services sont souvent plus diplômées que leurs homologues coopérateurs et coopératrices du BTP. Comme le montre le tableau 8, plus des trois quarts des dirigeants et dirigeantes du tertiaire ont un titre universitaire équivalent à un master (79) alors qu'ils et elles ne sont que 52 % pour la construction. À l'inverse, près d'un-e dirigeant-e sur trois du BTP possède un diplôme de 1<sup>er</sup> cycle et 13 % n'ont pas de diplôme alors qu'ils et elles ne sont que 19 % et 3 % pour le tertiaire. Quant à l'industrie, ses dirigeant-es n'apparaissent pas forcément moins diplômé-es mais se différencient par une distribution beaucoup plus diversifiée des profils là où les diplômés universitaires dominent largement les services.

Les formations auraient-elles donc une incidence sur la perception des modes d'organisations et la manière d'aborder la vie coopérative ? Si l'hypothèse est intéressante et que nos données semblent le vérifier, elle mériterait de plus amples enquêtes pour être véritablement étayées. À ce stade et à la suite d'Anne-Catherine Wagner (2022), on peut toutefois constater qu'il existe non seulement une forte corrélation entre secteurs professionnels et vie coopérative, mais aussi entre habitus et inclination vers un modèle démocratique.

Tableau 8 : Niveaux de formation des élu-es des unions régionales (% en ligne)

Secteurs	Bac+5 université	Ecole d'ingénieur	Ecole de commerce	Filière courte (jusque bac+3)	Pré-bac	Total
Ensemble (n = 97)	48	10	13	24	4	100
Services (n = 5 9)	58	7	14	19	3	100
Industrie (n = 14)	36	21	21	21	0	100
BTP (n = 23)	30	13	9	35	13	100

Source : LinkedIn, 2021.

### *Des directions polycéphales en trompe l'œil*

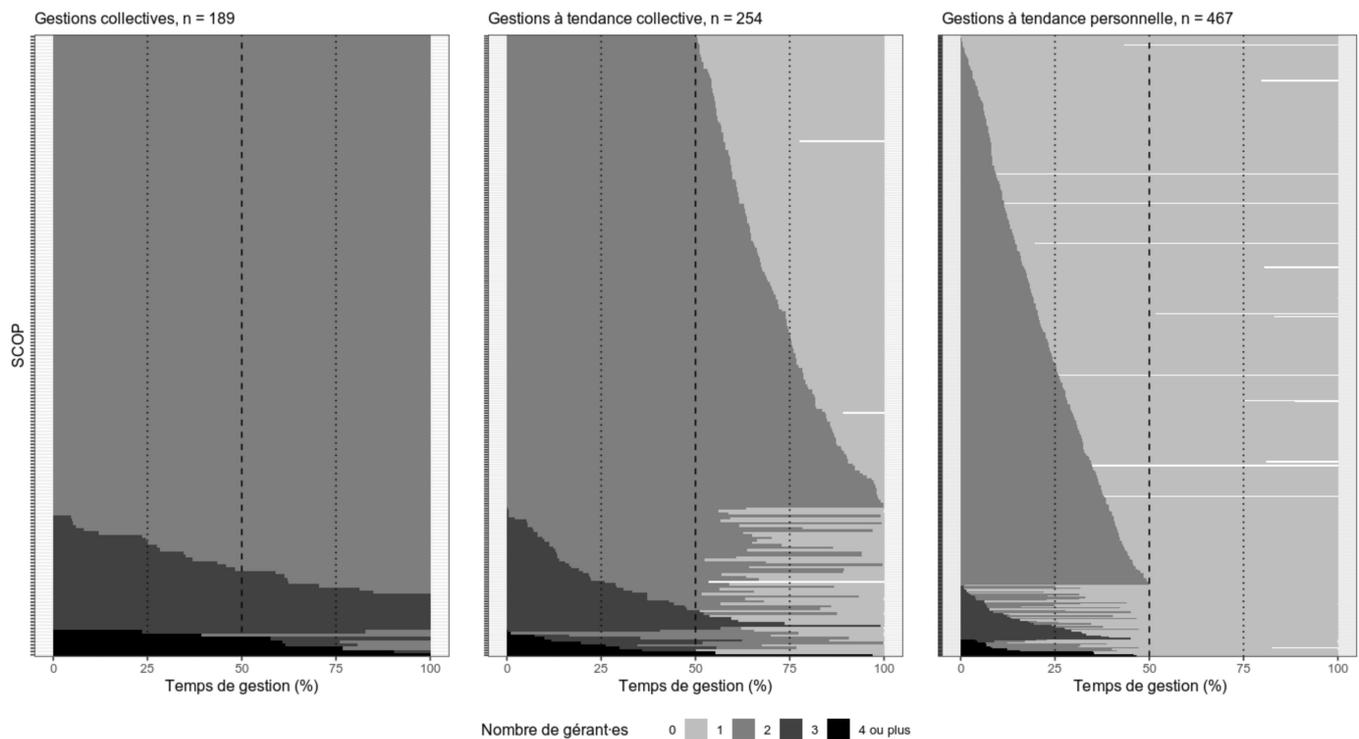
Mais ces modèles collectifs abandonnent-ils véritablement les logiques délégataires des secteurs les plus traditionnels ? À rebours d'analyses quelque peu normatives ou schématiques qui opposeraient de façon binaire – quaternaire comme en introduction de cette partie – des modalités de gestion, on observe une domination assez nette d'un modèle d'organisation privilégiant une direction monogestionnaire. Cette tendance à l'individualisation du pouvoir ne se limite pas alors au seul modèle de gestion « personnelle continue » et concerne les modèles de « gestion à tendance collective » ou de « gestion collective » *a priori* plus ouverts à des mandatures plurielles. La dimension collective se manifeste de deux façons différentes, soit par le nombre de personnes dirigeant simultanément, soit par le fait d'adopter une direction tournante. Or, si plus de la moitié (56 %) de l'ensemble des Scop connaissent au moins une personne qui reste à la gestion tout au long de la période connue, évident dans le cas des Scop « personnelles continues », c'est aussi vrai pour les Scop à tendance collective (42,5 % d'entre elles) et plus encore pour les Scop collectives (90,5 %). Quant aux structures à tendance personnelle, 31,5 % d'entre elles sont dirigées par une même personne, éventuellement secondée une partie du temps.

En réalité, comme le montre la figure 2, les modèles à tendance ou gestion collective s'appuient majoritairement sur des binômes de direction (respectivement 63,8 % et 86 % de la part moyenne du temps de direction). On observe aussi que dans le cycle de vie d'une Scop, les équipes de direction restent mouvantes, passant d'une personne seule à un binôme, voire à un collectif plus nombreux. Quant aux trinômes et plus encore aux groupes de quatre personnes ou plus, ils se réduisent à une portion congrue de la totalité des

temps de direction des structures ayant rencontré au moins un moment de direction collective. En dépit de l'existence d'un cadre collectif, apparaissant comme une tentative plus ou moins achevée de lutte contre certaines formes d'accaparement du pouvoir, tout se passe comme si ces gestions collectives visaient le plus souvent à stabiliser *a minima* l'équipe de direction et/ou à organiser des séquences temporelles de formation et passation du pouvoir, communément appelées « tuilages ».

Autrement dit, aucune configuration de Scop ne semble se soustraire à une personnalisation du pouvoir : ni la taille, ni le secteur, ni les propriétés sociales des individus ne semblent en mesure d'ériger un pouvoir véritable collectif. S'il importe, comme nous le disent Hervé Charmettant et ses collègues (2015) de différencier « gouvernement » et « gouvernance », l'enquête montre qu'il est difficile de lutter contre l'hyperspécialisation de la fonction de direction, y compris au sein des collectifs les plus engagés dans des formes de partage et d'horizontalité. De nouveau, l'exemple de la Scop de logiciel libre située en Rhône-Alpes nous offre un exemple éclairant. Pendant sept ans, l'entreprise fonctionne selon un principe de « gestion tournante » à salaire égalitaire. Toutefois, non seulement cette égalité est finalement mise en cause « il y avait un salaire égalitaire, mais pas travail égalitaire », mais le PDG reconnaît aujourd'hui que la rotation n'en était pas vraiment une : « La personne qui était gérante, c'était juste une façon de dire : "On n'en a rien à faire de qui est gérant." En gros, on ne changeait pas le rôle. » Si, aujourd'hui encore, l'organisation du travail répond à une forte horizontalité, divisée en pôles au sein desquels le ou la responsable est désignée par les employé-es selon une « élection sans candidat », il reconnaît cependant que la gestion échappe à ces logiques autogestionnaires. Entre tensions produites par une direction

Figure 2 : Nombre de personnes à la gérance simultanément au cours de l'historique de l'ensemble des Scop



Source : societe.com, 30 mars 2020. Lecture : pour chaque modèle de gestion (hors modèles personnels), chaque ligne représente la part du temps de direction connue en fonction du nombre de personnes occupant cette fonction simultanément. Par souci de lisibilité, les barres ainsi empilées ne représentent toutefois pas des chronologies car les « configurations » de direction peuvent être mouvantes, passant par exemple d'une personne à un trinôme puis de nouveau une seule personne assurant la fonction de direction.

bicéphale et impensé collectif sur le pouvoir de direction, la gestion semble irrésistiblement prisonnière d'une tendance personaliste :

La gestion, disons c'est plus compliqué. Là, on fait une élection classique en AG. En fait, globalement, ce qui a été compliqué, c'est qu'il y a eu la fameuse période, justement, où, on était en gérance tournante, après on a été en cogérance pendant longtemps. Le principe c'était de se dire que si un gérant déconnaît, au moins l'autre pouvait prendre le pas. [...] Mais il y a un moment, on s'est mal entendus justement, [...] C'était très compliqué. [Après leur démission] j'ai été réélu, au départ, temporairement gérant. Et là, depuis, on n'a pas trop bougé parce que personne n'a réinterrogé ça. Alors je me dis : « Est-ce un choix ou un non-choix si on fonctionne comme ça ? » Et ce serait intéressant de se dire : « Tiens, on discute de pourquoi je suis gérant ? » Mais c'est vrai que personne ne le fait (Gérant de Scop de logiciels libres).

Conscient qu'en tant que gérant « il est très facile de couper les contre-pouvoirs », ce PDG demeure soucieux de créer les conditions d'une parole libre dans l'entreprise, notamment par la présence d'un délégué du personnel. Rarissime dans des entreprises de cette taille, cette représentation « traditionnelle » montre qu'il est finalement difficile de dépasser le stade

d'un « gouvernement » irréductible à une seule et unique personne. L'instabilité que peuvent provoquer des désaccords, comme le montre bien ici l'entretien précédent, constitue alors un repoussoir qui conditionne considérablement les pratiques, en particulier au sein de la principale institution qui accompagne la création et l'essor des entreprises coopératives, la CGScop et ses unions régionales.

#### *La personnalisation du pouvoir comme condition de pérennisation de l'entreprise : le rôle de la CGScop*

Par ses savoir-faire juridiques et économiques, ses réseaux et ses aides financières, la Confédération générale des Scop apparaît incontournable pour tou-te-s les prétendant-es à la création ou au développement d'entreprises coopératives dans l'hexagone. Aux côtés d'une direction nationale chargée de piloter la promotion du mouvement auprès du grand public et des décideurs et décideuses politiques et économiques, le mouvement est composé d'une dizaine d'unions régionales qui couvrent l'ensemble du territoire. En leur sein, des équipes

de délégué-es régionaux se chargent de répondre aux sollicitations des (futur-es) coopérateurs et coopératrices, en particulier dans les étapes liminaires du lancement de l'entreprise. Si les questions juridiques et financières occupent une place importante dans leur activité, ces délégué-es jouent également un rôle important dans les possibilités de création et les modalités de la vie coopérative des entreprises qui sollicitent le mouvement, en particulier dans les cas parfois critiques d'entreprises défaillantes (Quijoux, 2019). Les entretiens auprès d'une dizaine de délégué-es disséminé-es sur tout le territoire le confirment. Si toutes et tous reconnaissent être au service de leurs adhérents et adhérentes et se gardent de toute ingérence dans la vie des entreprises qu'ils assistent, les conseils qu'ils prodiguent façonnent d'une manière ou d'une autre les dynamiques coopératives de ces sociétés. Âgé d'une trentaine d'années et en poste depuis sept ans, ce délégué de l'Union régionale de l'Ouest met aussi en lumière les interventions sur des questions stratégiques de l'entreprise :

On est souvent sollicité c'est sur les questions de gouvernance. [...] Pour aider les salariés à comprendre ce que c'est que d'être associé, à la demande des associés salariés mais aussi à la demande des gérants, parfois on intervient auprès des associés pour leur rappeler que c'est une stratégie d'entreprise. Comment prend-on des décisions ? Si ce n'est pas nous qui prenons la décision, c'est le concurrent qui accepte de la prendre et on peut perdre des opportunités. L'autre casquette que je porte, c'est l'accompagnement des créateurs, les gens qui veulent créer leur Scop, ou éventuellement leur SCIC. Et là, je travaille beaucoup avec eux sur leur projet coopératif. Comment envisagent-ils la gouvernance à venir de leur structure ? Quelles décisions vont-ils prendre ensemble ? Quelles décisions devront-ils laisser uniquement au mandataire social quel qu'il soit (Délégué de l'Union régionale de l'Ouest, CGScop).

Détenant le seul pouvoir de conseiller ces entreprises, ces délégué-es sont donc toutefois conduit-es à se prononcer sur les dimensions de leur fonctionnement économique et coopératif. En ce sens, ils et elles jouent souvent un rôle déterminant dans la définition des modes d'organisation pressentis par les fondateurs de Scop. En l'occurrence, toutes et tous font en sorte de limiter les gestions collectives de ces entreprises qui apparaissent à leurs yeux comme des modes fragiles de gouvernement pouvant leur porter préjudice. Or, conformément à l'esprit de la loi de 1978 qui définit les statuts des Scop, la priorité du mouvement vise finalement moins à répartir le pouvoir dans l'entreprise qu'à pérenniser les entreprises et les emplois. Ainsi, même lorsque ces délégué-es montrent une forte appétence à l'égard des nouveaux modèles de management participatif, les responsabilités et les compétences que

concentre le poste de direction les conduisent à personnaliser le plus possible cette fonction, comme nous l'explique cet autre délégué :

La pertinence d'avoir une direction à plusieurs têtes, la pertinence d'avoir une direction tournante, ou plutôt un dirigeant stable, la réponse ne sera pas la même en fonction des coopératives. Il n'y a pas un modèle à mettre en place. La direction tournante cela peut s'entendre quand tout le monde a les compétences, notamment quand il y avait une volonté au départ d'être tous co-gérants. [Mais] nous par exemple on va essayer d'éviter. On va expliquer que souvent les co-gérants, cela peut poser des problèmes, notamment en termes de responsabilités, c'est-à-dire que s'il y a un problème, si tout le monde est co-gérants, tout le monde porte la responsabilité. Donc, en cas de problème, tout le monde va être pris pour défendre sa cause auprès d'un tribunal et il n'y a plus personne pour faire tourner la boîte. C'est le genre de choses qu'on va leur dire. On va éviter de mettre en place une co-gérance puisque nous notre principale préoccupation, c'est la pérennité de l'activité, la pérennité des emplois. Donc pour pérenniser les emplois, il faut prendre le moins de risque possible et être vigilant pour ne pas avoir trop de mandataires sociaux, notamment pour éviter de faire peser un risque inutile sur l'ensemble des salariés. Donc ça c'est des choses sur lesquelles... Alors on n'a aucun pouvoir de contraintes mais en tout cas, on va préconiser, on est quand même plutôt suivi quand on dit quelque chose parce qu'on a une certaine antériorité et des retours d'expérience qu'on peut apporter à nos entreprises pour illustrer nos propos et les orienter vers ce qui semble être la bonne décision (Délégué de l'Union régionale de l'Ouest, CGScop).

S'opposant à des modes de gestion collective lors de la création d'entreprise, ces délégué-es sont tout aussi prudent-es lors du moment des élections du nouveau ou de la nouvelle dirigeante. Une fois de plus, cette procédure de décision collective produit une incertitude gestionnaire susceptible de porter fortement préjudice à l'entreprise. Tout est fait alors pour que l'élection d'un ou d'une nouvelle dirigeante soit co-construite le plus en amont possible, afin de définir le profil à la fois le plus adapté aux besoins de l'entreprise et le plus susceptible d'être accepté par les membres de la Scop. Ce travail consiste aussi en grande partie à éviter ce faisant que l'élection se transforme en luttes intestines susceptibles de mettre en péril la vie de la Scop. Pendant plusieurs mois voire plusieurs années avant l'élection d'un ou d'une nouvelle dirigeante, les délégué-es mènent ainsi tout un travail préparatoire visant à définir la fiche de poste et à trouver la personne idéale, comme nous l'explique ce délégué :

On va travailler avec un comité de pilotage, avec des membres du conseil d'administration mais cela peut être [aussi] d'autres salariés. On se met à travailler d'abord sur le projet, c'est toujours le projet qui dicte les choses, où on veut aller : « Où voulez-vous aller avec votre Scop dans les quatre à cinq ans à venir ? Comment voyez-

vous le profil de ce dirigeant pour pouvoir piloter ce projet avec vous ? » Donc on regarde si on a ce profil en interne. Est-ce qu'il existe mais qu'il est encore un peu en deçà des compétences exigées ? Du coup on va l'accompagner dans un plan de formation. Ou on n'a personne en interne et dans ce cas on va sélectionner d'autres profils ? [...] Il faut aussi pouvoir accompagner le futur dirigeant sur les formations particulières de management. Parfois, notamment dans le BTP, il peut y avoir des formations de longue durée, cela prend deux ans, cette formation-là ! Il faut justement le faire en amont de son mandat. C'est un processus qui se fait d'ailleurs de manière démocratique mais qu'on prépare en amont (Délégué de l'Union régionale de l'Ouest, CGScop).

Les élections viennent donc ponctuer un long processus de désignation d'une même et seule personne à la tête de ces entreprises coopératives et participatives. Elles montrent ainsi la complexité, voire l'impossibilité, en tout cas dans les conditions d'exercice actuelles, de partager une fonction qui concentre tant de responsabilités et de compétences singulières sans mettre en péril des entreprises, et ce en dépit de leur nature *foncièrement* collective.

## Conclusion

Beaucoup de spécialistes de l'économie sociale et solidaire (ESS) ont montré à quel point la portée subversive qu'on accorde au tiers-secteur était fortement à relativiser (Hély & Moulévrier, 2013 ; Darbus, 2014 ; Rodet, 2014). Parmi les acteurs et actrices de l'ESS, les sociétés coopératives et participatives constituent en ce sens une source significative de production symbolique, malgré un poids assez faible en termes d'unités de production et d'emploi. Figure tutélaire de la démocratie en entreprise par son mot d'ordre « une personne = une voix », la Scop apparaît au terme de cet article comme un modèle qui peine finalement à se différencier des entreprises hiérarchiques ordinaires. On y retrouve des pôles constitutifs des modalités d'accaparement (ou de collectivisation) du pouvoir selon qu'il s'exprime par la présence accrue d'une même personne au sein de collectifs ou par une gestion personnelle. Les structures qui privilégient moins les gestions collectives sont celles du BTP et de l'industrie, employant le plus de personnes, générant le plus de chiffres d'affaires, étant dirigées par un homme et ayant une présence ancienne en privilégiant la rotation des mandats. À l'opposé, les modes de fonctionnement plus collectifs qui impliquent également une présence appuyée d'une personnalité sont favorisés dans les petites structures jeunes gérées par des femmes, employant peu de personnes, générant les plus faibles chiffres d'affaires,

œuvrant dans les domaines de l'enseignement, de la santé, de l'action sociale, du commerce, de l'hébergement, de la restauration, des arts et spectacles et du « tertiaire spécialisé ». Entre ces deux pôles clairement définis, renvoyant à des pratiques plus ou moins différenciées, aucune organisation ne semble capable de se soustraire à une forme de personnalisation qu'impose la gestion d'une entreprise, tout aussi collective soit elle sur le plan du capital.

À l'heure où les réflexions sur la démocratisation du travail se multiplient, il convient donc de faire montre d'une certaine prudence à l'égard d'un monde social – le travail – où certaines divisions sociales apparaissent souvent insurmontables. Une pluralité de modalités de gestion, plus ou moins collectives, sont possibles, mais limitées et tributaires de certaines configurations structurelles, historiques et sociologiques. Surtout, à la manière de Guillaume Gourgues et ses collègues (2021), on peut se demander dans quelle mesure, en définitive, « les salariés veulent-ils plus de démocratie » dans leur entreprise, pour paraphraser le titre de leur article. Comme l'ont montré certaines enquêtes ethnographiques, l'intérêt pour la vie démocratique de l'entreprise s'exprime moins par une implication dans les instances de participation – élections, AG, réunions – que par une attention constante aux affaires de l'entreprise, qui le cas échéant, peut se transformer en participation plus active, notamment en cas de défaillances (Quijoux, 2018). En ce sens, la transparence qu'impose le modèle coopératif constitue un garde-fou démocratique, peut-être un peu trop souvent sous-estimé. De même, comme l'affirme H. Charmettant (2017), si certaines Scop se caractérisent par une « direction forte », l'existence même d'un dispositif d'élection rend possible la transformation de la loyauté du groupe à l'égard de son ou de sa dirigeante en action collective et en changement de pouvoir.

En somme, si la créativité qui accompagne la profusion d'analyses et de propositions de nouveaux cadres d'organisations du travail apparaît indispensable en ce sens qu'elle rappelle l'importance du « travail vivant » dans des mondes professionnels soumis à des exigences toujours plus fortes de productivité, il importe aussi de rappeler que le travail renvoie à des réalités sociales fortement différenciées, qui supposent des rapports très hétérogènes des individus à leur activité et à leur entreprise. En ce sens, le travail constitue une activité dont la principale fonction vise bien souvent à contribuer au maintien ou à l'amélioration de conditions d'existence. Partant de ce

constat, la délégation de pouvoir, *via* des mandats spécifiques, encadrés et transparents, apparaît sûrement moins originale et sophistiquée que d'autres formes institutionnelles participatives, mais elle a la vertu de la transparence des principes de hiérarchisation. Elle permet, en outre, d'écartier les désillusions

des promesses démocratiques du management participatif, qui n'ont cessé d'emporter toute avancée participative dans l'entreprise, y compris les plus modestes comme l'élection des dirigeants et dirigeantes et, par là même, d'un contrôle de leurs agissements.

## Bibliographie

- Allal A. & Yon K.** (2020), « Citoyennetés industrielles, (in)soumissions ouvrières et formes du lien syndical : pour une sociologie politique des relations de travail », *Critique internationale*, n° 87, p. 15-32.
- Béroud S.** (2013), « Perspectives critiques sur la participation dans le monde du travail : éléments de repérage et de discussion », *Participations*, n° 5, p. 5-32.
- Béthoux É., Meixner M. & Mias A.** (2008), « Travail et démocratie, hier et aujourd'hui », *Terrains et travaux*, n° 14, p. 3-8.
- Borzeix A., Charles J. & Zimmermann B.** (2015), « Réinventer le travail par la participation. Actualité nouvelle d'un vieux débat », *Sociologie du travail*, vol. 57, n° 1, p. 1-19.
- Brugière A., Boullier C., Chagny O., Rousseau T. & Ruffier C.** (2021), « Alternatives organisationnelles et managériales : promesses et réalités ? », *Revue des conditions de travail*, n° 12, p. 6-13.
- Burawoy M.** (1979), *Manufacturing Consent. Changes in the Labor Process Under Monopoly Capitalism*, Chicago, University of Chicago Press.
- Charmettant H.** (2017), « Les Scop à "direction forte" : quelle place pour la démocratie ? », <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-01429220>
- Charmettant H., Boissin O., Juban J.-Y., Magne N. & Renou Y.** (2015), « Les Scop : quels modèles d'entreprises ? Des entreprises modèles ? », Rapport final d'études sur les relations sociales au sein des Scop. Les enseignements d'une enquête de terrain en Rhône-Alpes, Équipe Projet Scop, <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-01221735>
- Christen C. Hayat S. & Fayolle C.** (2021), *S'unir, travailler, résister, les associations ouvrières au XIX<sup>e</sup> siècle*, Villeneuve d'Ascq, Presses universitaires du Septentrion.
- Clot Y.** (2010), *Le Travail à cœur. Pour en finir avec les risques psychosociaux*, Paris, La Découverte.
- Coutrot T.** (2018), *Libérer le travail. Pourquoi la gauche s'en moque et pourquoi ça doit changer ?*, Paris, Seuil.
- Cukier A.** (2017), *Le Travail démocratique*, Paris, Puf.
- Darbus F.** (2014), « Le pouvoir subversif de l'économie sociale et solidaire. Quelle consistance ? » *Lien social et Politiques*, n° 72, p. 169-188.
- Didry C.** (2016) *L'Institution du travail. Droit et salariat dans l'histoire*, Paris, La Dispute.
- Deville A. & Mourey D.** (2018), « Concilier performance économique et projet socio-politique au sein des coopératives : une gestion pour de nouveaux possibles », *Revue française de gestion*, n° 276, p. 63-83.
- Drapéri J.-F.** (2012), *La République coopérative*, Paris, Larcier.
- Ferreras I.** (2012), *Gouverner le capitalisme ?*, Paris, Puf.
- Ferreras I., Battilana J. & Méda D.** (2020), *Le Manifeste Travail. Démocratiser, démarchandiser, dépolluer*, Paris, Seuil.
- Gourgues G., Mazeaud A., Nez H., Sainty J. & Talpin J.** (2021), « Les Français veulent-ils plus de démocratie ? Analyse qualitative du rapport des citoyens à la politique », *Sociologie*, vol. 12, n° 1, p. 1-19.
- Hély M. & Moulévrier P.** (2013), *L'Économie sociale et solidaire. De l'utopie aux pratiques*, Paris, La Dispute.
- Linhart D.** (1981), *L'Appel de la sirène, l'accoutumance au travail*, Paris, le Sycomore.
- Mazeaud A. & Talpin J.** (2010), « Participer pour quoi faire ? Esquisse d'une sociologie de l'engagement dans les budgets participatifs », *Sociologie*, vol. 1, n° 3, p. 357-374.
- Mothé D.** (1980), *L'Autogestion goutte à goutte*, Paris, Éditions du Centurion.
- Neveu C.** (2004), « Démocratie locale : les sous-ensembles flous de la "participation" », *Pouvoirs locaux*, n° 62/III, septembre, p. 96-101.
- Piketty T.** (2019), *Capital et idéologie*, Paris, Seuil.
- Quijoux M.** (2011), *Néolibéralisme et autogestion, l'expérience argentine*, Paris, Éditions de l'IHEAL.
- Quijoux M.** (2018), « Sauver son entreprise en créant une société coopérative. Engagement syndical et participation ouvrière », *Sociologie du travail*, vol. 60, n° 4, <http://journals.openedition.org/sdt/8224>.
- Quijoux M.** (2019), « "Vous allez trouver une façon d'être dirigeant". Formation coopérative et résistances ouvrières dans une usine reprise par ses salariés », *Politix*, n° 126, p. 193-215.
- Quijoux M.** (2021), « les sociétés coopératives de production », *Le Maitron, dictionnaire biographique, Mouvement ouvrier, mouvement social*, <https://maitron.fr/spip.php?article237048>
- Rodet D.** (2014), « Produire "un peu" ou "totalement" autrement ? Hétérogénéité des utopies de l'économie solidaire en France », *Lien social et politiques*, n° 72, p. 209-228.
- Sawicki F. & Siméant J.** (2009), « Décloisonner la sociologie de l'engagement militant. Note critique sur quelques tendances récentes des travaux français », *Sociologie du travail*, vol. 51, n° 1, p. 97-125.
- Toucas-Truyen P.** (2005), *Les Coopérateurs. Deux siècles de pratiques coopératives*, Paris, Éditions de l'Atelier.
- Wagner A.-C.** (2020), « Des coopératives dans la mondialisation », *Sociétés contemporaines*, n° 118, p. 103-131.
- Wagner A.-C.** (2022), *Coopérer. Les Scop et la fabrique de l'intérêt collectif*, Paris, CNRS Éditions.
- Zaidman S.** (1989), « Les sociétés coopératives ouvrières de production en France de 1945 à nos jours », thèse de doctorat en Histoire, Université Paris 7.