

# **QUELLE GOUVERNANCE POUR PLUS DE DEMOCRATIE DANS LES ENTREPRISES ?**

**Jean-Yves JUBAN**

Université Grenoble Alpes – Laboratoire CERAG

Adresse professionnelle : IUT de Valence

51 rue Barthélémy de Laffemas BP 2926901 VALENCE CEDEX 9

Courriel : [jean-yves.juban@iut-valence.fr](mailto:jean-yves.juban@iut-valence.fr)

Téléphone : 06 45 26 92 14

## **RESUME**

De la gouvernance par la coopération à la gouvernance de médiation, nous posons la question du périmètre des principales parties prenantes susceptibles de déléguer la responsabilité de gestion des entreprises à un ou plusieurs dirigeants. Nous le ferons à partir de nos études de terrain sur les Sociétés Coopératives et Participatives (Scop).

## **Mots clés**

Coopératives – Gouvernance – Coopération – Incitation – Médiation – Parties prenantes

## **ABSTRACT**

From cooperation governance to mediation governance, we ask the question of the scope of the main stakeholders likely to delegate corporate management responsibility to one or more managers. We will do this study from our investigations on Cooperative and Participative Societies (Scop).

## **Key words**

Cooperatives - Governance - Cooperation - Incentive - Mediation - Stakeholders

## QUELLE GOUVERNANCE POUR PLUS DE DEMOCRATIE DANS LES ENTREPRISES ?

L'objectif de cette communication est d'explorer la voie vers plus de démocratie au sein des entreprises à partir des pratiques de gouvernance. Le constat des faiblesses de la *Corporate Governance* (Segrestin et Hatchuel, 2012) nous conduit à imaginer d'autres formes de gouvernance. De la gouvernance par la coopération (Gomez, 2014) à la gouvernance de médiation (Bargues et al. 2017-1), nous nous interrogerons sur le périmètre des principales parties prenantes susceptibles de déléguer la responsabilité de gestion des entreprises à un ou plusieurs dirigeants. Nous le ferons à partir de nos études de terrain sur les Sociétés Coopératives et Participatives (Scop). Au-delà de la relecture que nous proposerons de la théorie des parties prenantes (Freeman, 1984), nous formulerons des propositions empruntant à la fois au droit des sociétés et aux sciences de gestion et pouvant permettre un renouvellement des pratiques de gouvernance. Nous commencerons par une revue de la littérature sur les dérives et les excès du capitalisme actionnarial, sur les insuffisances de la théorie des parties prenantes pour refonder notre conception de l'entreprise et sur les modes de gouvernance alternatifs à celle qui privilégie l'incitation. Nous présenterons ensuite notre terrain d'étude et la méthodologie mise en œuvre pour en extraire des données utiles à notre démonstration. Nous développerons nos résultats dans la troisième partie et nous les discuterons avant de conclure avec les perspectives ouvertes par nos recherches actuelles.

A partir d'une étude que nous avons réalisée en 2014 (Juban et al, 2015), nous avons questionné le rôle des incitations au sein des Scop à travers leurs politiques de rémunération. Il est apparu que le pilier des incitations dans l'architecture organisationnelle proposée par Jensen et Meckling (1992) joue un rôle moins important que celui de la délégation, le contrôle étant utilisé de manière variable selon les entreprises étudiées. Nous étendons aujourd'hui notre réflexion sur les incitations en confrontant les ordres de gouvernance (Gomez, 2014) selon qu'ils privilégient le profit ou le projet de l'entreprise. La gouvernance par la coopération semble plus adaptée aux entreprises qui subordonnent le profit à leur projet, dans le cas contraire on observe une gouvernance par l'incitation, avec des effets pervers qui sont abondamment illustrés dans l'ouvrage de Segrestin et Hatchuel (2012). La théorie des parties prenantes (Freeman, 1984) est relue par les auteurs de *Refonder l'entreprise* et ils se demandent quel devrait être le « collectif de référence qui peut contrôler l'action du dirigeant ». Cette question revient à se demander quel est le périmètre des parties prenantes susceptibles d'« habilitier » le dirigeant, la *Corporate Governance* limitant ce périmètre aux seuls actionnaires. Selon Segrestin et Hatchuel, la distinction entre les parties prenantes doit se faire en fonction du degré de subordination auquel les individus consentent dans leur participation à l'action collective : les individus engagés dans le projet de création collective constituent la « communauté de l'entreprise ». Etudiant l'évolution de la gouvernance dans le cas des reprises en Scop, Bargues et al. (2017-2) insistent sur « la socialisation à la gouvernance démocratique » et l'importance du travail institutionnel en ce sens. Ce travail institutionnel doit faire évoluer les représentations, les croyances et les pratiques des salariés et des principales parties prenantes.

Nous conduisons des études au sein de sociétés coopératives (Scop mais aussi Scic : Sociétés Coopératives d'Intérêt Collectif) depuis 2012 et nous avons eu l'occasion d'enquêter dans plusieurs dizaines d'entreprises, nous sommes aujourd'hui au-delà de 70 entreprises. Nous interrogeons systématiquement les dirigeants, souvent les fondateurs lorsqu'ils ne sont plus dans la structure et dans certains cas nous rencontrons des salariés lorsque l'objet d'étude le justifie (par exemple dans une étude sur le processus de transformation d'entreprises

conventionnelles en Scop nous avons tenu à confronter les points de vue des dirigeants à l'origine du projet et des salariés qui l'ont vécu). Ces études se déroulent au sein d'un groupe de cinq chercheurs en économie et en gestion. Nous faisons ces recherches avec le soutien des instances régionale et nationale des Scop et dans le cadre d'un projet ANR sur la coopération interne et externe depuis 2016. Notre méthode est donc qualitative, nos entretiens sont tous retranscrits intégralement et nous les partageons dans un espace collaboratif. Nous traitons les données selon la méthode dite à la Gioia (2012), par agrégations successives des informations jusqu'à arriver à des concepts en lien avec notre question de recherche. Une grille de lecture de nos entretiens adaptée au thème de la gouvernance nous permet d'utiliser pour cette communication des matériaux issus de nombreux entretiens et des échanges que nous avons eus lors de la présentation de nos précédentes recherches.

Nos résultats sont issus d'une confrontation des apports des sciences de gestion et du droit sur la question de la gouvernance (Freeland, 2010 ; Levillain, 2013 ; Levillain et al. 2014) et d'une mise en perspective de ces apports au regard du concept d'appropriation du travail (Bernoux, 2015), qui favorise le progrès de la démocratie dans l'entreprise. Nous observons deux situations d'appropriation du travail au sein des Scop étudiées : l'un est fondé sur le projet porté par l'entreprise et l'autre est soutenu par le dispositif juridique propre aux Scop. Au regard de notre revue de la littérature, il apparaît donc que l'appareillage de la gouvernance est primordial dans le passage vers une gouvernance par la coopération, voire une gouvernance de médiation. Définir quelles seront les parties prenantes susceptibles de désigner la personne ou le groupe de personnes appelées à diriger l'entreprise est une première étape, qui suppose de délimiter le périmètre de ces parties prenantes. Les règles de fonctionnement, y compris de prise de parole, doivent être envisagées avant de prétendre à la mise en place d'un fonctionnement démocratique. L'appropriation constructive du travail résulte donc d'un équilibre entre un projet d'entreprise qui encourage l'appropriation et des statuts qui la préservent.

Les apports de notre recherche sont à la fois théoriques et opérationnels. Nous relient des analyses de la gouvernance en faisant apparaître les liens qui les unissent et les tensions que révèlent leurs analyses croisées. La gouvernance par la coopération permet d'apprécier l'importance du projet porté par les dirigeants de l'entreprise et qui doit être partagé par les salariés et les actionnaires. Le concept de gouvernance de médiation introduit, parfois très précisément, l'équilibre entre les principales parties prenantes. Le projet de Société à Objet Social Étendu et l'idée de refondation de l'entreprise conduisent à une réflexion sur le périmètre des acteurs qui « habilitent » le dirigeant. Les apports managériaux résident dans l'appareillage technique de la gouvernance que nous proposons dans notre communication.

## BIBLIOGRAPHIE

Bargues E., Hollandts X., Valiorgue B. (2017-1), « La difficile transition d'une gouvernance privée à une gouvernance démocratique suite à une reprise en SCOP », extrait du rapport d'études *La gouvernance : facteur clé de succès des transmissions d'entreprises en Scop*.

Bargues E., Hollandts X., Valiorgue B. (2017-2), « Mettre en œuvre une gouvernance démocratique suite à une reprise en SCOP, une lecture en terme de travail institutionnel », *Revue Française de Gestion*, 2017/2, n° 263, p. 31-50.

Bernoux P. (2015), *Mieux-être au travail : appropriation et reconnaissance*, Toulouse, Editions Octarès.

Freeland R.F. (2010), « The social and legal bases of managerial authority », *Entreprises et histoire*, n° 4, p. 194-217.

Freeman E. (1984), *Stratégic management, a stakeholder approach*, Pitman.

Gioia D.A., Corley K.G., Hamilton A.L. (2012), Seeking qualitative rigor in inductive research: notes on the Gioia methodology », *Organizational Research Methods*, vol.16, n°1, p.15-31.

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

Jensen M., Meckling W. (1992), « Specific and general knowledge and organizational structure », dans *Contracts Economics*, Werin L., Wigikander H. (coord.), Oxford, Blackwell.

Juban J.-Y., Boissin O., Charmettant H., Renou Y. (2015), « La théorie des incitations en question : politique de rémunération et design organisationnel des Scop. », *Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, vol. 17, no. 3, p. 64-83.

Levillain K. (2013), « L'émergence de nouvelles formes de société : l'exemple de la Flexible Purpose Corporation », dans *L'entreprise multinationale dans tous ses états*, Paris, Dalloz.

Levillain K., Hatchuel A., Segrestin B. (2012), « L'impensé de la RSE : la révision du cadre légal de l'entreprise », *Revue Française de Gestion*, Vol. 38, n° 228-229, p. 185-200.

Levillain K., Hatchuel A., Segrestin B. (2014), « Normer l'entreprise pour l'émanciper ? Vers de nouvelles options juridiques », dans *L'entreprise, point aveugle du savoir*, Segrestin B., Roger B., Vernac S. (coord.), Paris, Editions Sciences Humaines.

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