

**AIX-MARSEILLE UNIVERSITE**  
**Faculté d'Economie et de Gestion**

**Master 2 RH ESS**

**Gouvernance démocratique : piège  
ou nécessité pour une organisation  
militante ?**

Mémoire présenté et soutenu par  
Benoit D'USSEL

Directrice de mémoire :  
Francesca Petrella, professeur d'université

Le 28 aout 2024

Les opinions exprimées dans ce mémoire sont celles de l'auteur et ne sauraient en aucun cas engager le directeur de mémoire ou l'Université d'Aix Marseille

## Remerciements

Merci à Nadine et Francesca pour la belle formation qu'elles animent et qui m'a permis de découvrir un nouveau monde.

Merci à Francesca, ma directrice de mémoire, pour ses remarques, ses conseils de lecture et ses relectures qui m'ont permis d'approfondir mon sujet.

Merci à Chiara, Rebecca, Wens et Mohamed pour le projet réalisé ensemble cette année et de m'avoir permis d'utiliser ce travail commun pour mon mémoire personnel.

Merci aux deux SCIC étudiées et à toutes les personnes qui m'ont fait confiance en m'accordant un entretien, souvent long et approfondi.

Merci à Laure pour son soutien et pour la part de charge mentale et familiale qu'elle a accepté de prendre afin de me permettre d'avancer.

Merci à mes trois filles de n'avoir pas trop rechigné pour le temps que je ne leur ai pas consacré cette année.

# Sommaire

Remerciements .....	3
Introduction .....	5
1ere partie : Le contexte et les enjeux .....	6
I. Contexte et enjeux du mémoire dans mon parcours .....	6
II. Définitions .....	7
A. Gouvernance .....	7
B. Gouvernance partagée .....	8
C. Organisation militante .....	10
III. Présentation générale des SCIC .....	10
IV. Présentation succincte des deux SCIC étudiées .....	11
2 <sup>ème</sup> partie : Revue de littérature : bénéfices et coûts de la gouvernance démocratique .....	14
I. Analyse des organisations .....	14
A. Regarder qui détient la propriété .....	14
B. Clarifier les différents niveaux du mode de gouvernement du collectif.....	14
C. Repérer d'où vient la motivation .....	16
D. Une organisation démocratique .....	16
II. Les bénéfices d'une gouvernance démocratique.....	17
A. Les atouts d'une gouvernance démocratique selon l'approche statutaire .....	17
B. Les bénéfices d'une gouvernance démocratique effective (au-delà des statuts) .....	18
III. Les coûts d'un mode de gouvernement démocratique .....	19
A. Coût pour la propriété collective .....	20
B. Coûts pour le pouvoir collectif .....	21
C. Coût du projet collectif .....	23
IV. Synthèse, grille d'analyse personnelle.....	23
3ème partie : Résultats .....	26
I. Présentation des structures et de la méthode de recherche.....	26
A. Présentation générale de la méthodologie et choix du terrain .....	26
B. Enercoop : présentation et méthodologie .....	27
C. L'Avancée : présentation et méthodologie .....	31
II. Résultats pour chaque SCIC.....	36
A. Enercoop PACA .....	36
B. L'Avancée .....	60
III. Comparaison entre les 2 SCIC.....	81
<b>Conclusion</b> .....	86
<b>Bibliographie</b> .....	89
<b>Annexes</b> .....	92

# Introduction

Dans le paysage de l'Economie Sociale et Solidaire (ESS), nous avons tous en tête cette association ou ce projet qui avait mis en avant sa gouvernance démocratique ou communiqué largement sur son horizontalité mais dont les acteurs partent un à un en burn-out, avec des récits surprenants sur les pressions insidieuses du groupe ou d'une personnalité leader. Il peut s'agir aussi d'un fondateur qui s'entoure d'un conseil d'administration de complaisance pour mener à bien son projet personnel sous couvert de démocratie. Une main de fer dans un gant de velours démocratique, en quelques sortes.

Si la gouvernance démocratique est au cœur des valeurs de l'ESS, si elle est toujours présente d'une manière ou d'une autre, est-elle vraiment vécue dans la réalité ? Ce mode de gouvernance est-il viable face à de fortes contraintes économiques ?

C'est ce que ce mémoire aborde à travers la rencontre avec deux SCIC du territoire régional : Enercoop PACA et l'Avancée<sup>1</sup>. Enercoop est une coopérative dans le secteur de l'énergie renouvelable. Et l'Avancée est un restaurant d'insertion et une plateforme d'entraide. Deux organisations militantes, deux projets de territoire, deux Sociétés Coopératives d'Intérêt Collectif (SCIC). Et deux projets très différents.

A travers une vingtaine d'entretiens et plusieurs contacts avec le terrain pendant le premier semestre 2024, l'objectif de ce mémoire sera d'analyser les deux SCIC pour comprendre la nature démocratique de leur gouvernance en essayant d'identifier les bénéfices et les coûts de leurs formes d'organisation assez complexes.

Tout au long de cette étude, nous tâcherons d'analyser en quoi une gouvernance démocratique peut être un piège ou une nécessité pour une organisation militante.

Après une première partie sur le contexte et les enjeux de notre sujet, nous ferons une revue de littérature sur la définition d'une gouvernance démocratique, puis sur ses avantages et ses inconvénients. Nous proposerons ensuite notre méthodologie et une présentation de chaque structure. Et nous terminerons par les résultats de notre analyse dans chaque SCIC et un parallèle entre les deux organisations.

---

<sup>1</sup> La structure a été anonymisée

# 1ere partie : Le contexte et les enjeux

## I. Contexte et enjeux du mémoire dans mon parcours

L'enjeu initial de ce mémoire était d'étudier l'efficience d'un mode de gouvernance partagée. Cette question m'intéresse au titre de mon expérience antérieure et de mes projets professionnels.

Dans mes précédents engagements salariés et professionnels, et notamment dans le monde associatif, j'ai pu expérimenter les limites de la démocratie statutaire ? Certes, il y avait une assemblée générale annuelle, un conseil d'administration, un bureau et un ou une présidente. Mais la prise de décision restait très éloignée de mon quotidien de salarié ou de bénévole. Finalement au niveau de la gouvernance, ce qui différençiait réellement mes expériences professionnelles dans des entreprises classiques et dans des associations, était la répartition des bénéfices résiduels. Dans une entreprise classique, les bénéfices allaient vers les actionnaires, alors que dans l'association ils restaient dans le projet.

De façon générale, la plupart des modes de gouvernance et de management que j'ai croisés m'ont semblé limitant et frustrant. Dans le secteur médico-social, j'ai été frappé par la démobilisation des salariés et par les arrêts maladies multiples dans un secteur porteur de sens. En parallèle, j'ai été témoin de la richesse de la diversité dans une petite équipe de salariés d'une entreprise adaptée. Ouvriers avec une reconnaissance de handicap ou en contrats aidés après une longue période sans activité, personnes venant des quartiers nord de Marseille ou venant des petites villes à l'est des Bouches du Rhone, jeunes et vieux, chacun avait quelque chose à apporter à l'équipe et à apprendre du collectif. La diversité était une vraie richesse, mais pas dans n'importe quelles conditions.

Enfin, mon projet de lancement d'activité me pousse à me poser beaucoup de questions sur sa future organisation. Qu'est ce qui, dans la gouvernance, permet un mieux-être au travail et une meilleure efficacité ? Peut-on associer les différentes parties prenantes du projet (salariés, bénévoles, membres du CA, usagers, financeurs, clients, etc.) dans une forme de gouvernance qui respecte chacun et qui fait que tout le monde est entendu et acteur des choix qui le concernent ? Est-ce que les coûts d'une gouvernance partagée sont compensés par ses avantages ? Quels sont les limites et/ou les bénéfices de la diversité (origines culturelles, milieux sociaux, handicaps, etc.) dans un mode de gouvernance partagé ? Quelle place pour ceux qui ne veulent pas participer (manque d'intérêt, manque de temps, manque de compétences) dans un mode de gouvernance participatif ?

Un autre enjeu de ce mémoire est l'articulation entre fins et moyens. Peut-on utiliser n'importe quel moyen pour arriver à ses fins ? Et surtout quel est l'impact des moyens utilisés vis-à-vis de la fin que l'on vise ? Peut-on même arriver à ses fins sans utiliser un moyen qui les respecte ? Malgré l'urgence climatique ou les désastres de l'injustice sociale, peut-on penser pouvoir régler le problème avec une gouvernance autocratique ? Et, à moindre mesure, comment une organisation militante, qui vise le bien commun et l'émancipation de ses parties prenantes, peut-elle se contenter d'un pouvoir autoritaire ?

C'est donc, ces deux enjeux à l'esprit, que ce mémoire a été réalisé.

## II. Définitions

### A. Gouvernance

#### 1. Gouvernance

La notion de gouvernance ne fait pas l'objet d'une définition communément admise mais demeure un objet de débat. Entendue au sens large, la gouvernance définit comment le pouvoir est réparti, organisé et exercé. C'est un processus de décisions et de distribution des responsabilités.

Hoarau et Laville (2008) définissent la gouvernance associative comme « *l'ensemble des mécanismes permettant la mise en cohérence du fonctionnement de l'organisation avec le projet social qui l'anime* » (Hoarau et Laville, 2008, p. 258).

Certains auteurs focalisent la gouvernance sur les dirigeants. Ainsi Charreaux (1997) explique que la gouvernance, dans le cas d'une entreprise privée dite « conventionnelle », « *recouvre l'ensemble des mécanismes qui ont pour effet de délimiter les pouvoirs et d'influencer les décisions des dirigeants, autrement dit, qui 'gouvernent' leur conduite et définissent leur espace discrétionnaire* » (cité par Wirtz, 2008, p. 9)

De même pour Pérez, la gouvernance « *se réfère au dispositif institutionnel et comportemental régissant les relations entre les dirigeants d'une entreprise – plus largement d'une organisation – et les parties concernées par ladite organisation, en premier lieu celles qui détiennent des 'droits légitimes' sur celle-ci* » (Pérez, 2009, p. 23)

Enfin Cornforth, dans ses travaux sur les coopératives, définit la gouvernance comme l'ensemble des « *structures, systèmes et processus qui assurent la direction, la supervision et la responsabilité (accountability) de l'organisation* » Cornforth (2004, traduction Petrella 2017, p. 3)

Dans ce mémoire, nous retiendrons comme définition de la gouvernance la manière dont le pouvoir est réparti, organisé et exercé. Elle regroupe donc à la fois l'aspect statutaire mais s'étend jusqu'au pouvoir du quotidien exercé par chacune des parties prenantes, dans la mesure où il est reconnu par tous.

Mais l'ESS va plus loin en parlant de gouvernance démocratique

#### 2. Gouvernance démocratique

Pour Jardat, qui renvoie à Aristote, « *la démocratie est le gouvernement d'un collectif par ce collectif* ». Elle vise à « *la sauvegarde de la liberté des membres de ce collectif, laquelle suppose une égalité de statuts entre eux.* » (Jardat, 212, page 172)

La loi de 2014, relative à l'ESS fait référence à « *une gouvernance démocratique, définie et organisée par les statuts, prévoyant l'information et la participation, dont l'expression n'est pas seulement liée à leur apport en capital ou au montant de leur contribution financière, des associés, des salariés et des parties prenantes aux réalisations de l'entreprise* ».

Ce mémoire fera donc référence à la gouvernance démocratique, c'est-à-dire que la répartition, l'organisation et l'exercice du pouvoir sont mis en œuvre par le collectif à qui s'applique ce pouvoir.

Concrètement, pour les coopératives étudiées ici, cela correspond à la notion d'une personne égale une voix quel que soit son apport au capital (même si cette notion est un peu modifiée dans le cadre d'une SCIC, comme nous allons le voir plus loin). Ce principe s'applique à tous les votes d'assemblée générale où s'exprime le pouvoir souverain de l'organisation. Cela part donc du principe d'une égalité de statut de toutes les parties prenantes et c'est ce qu'on nommera régulièrement « gouvernance démocratique statutaire ».

Pour reprendre la définition de la loi de 2014, il faut aussi ajouter l'information et la participation des parties prenantes au projet de l'organisation, indépendamment de leur contribution financière.

### 3. Participation

Comme vu précédemment, la participation fait partie de la gouvernance démocratique, selon la loi ESS de 2014.

Pour Bacqué et Biewener, 2013, la « *participation désigne un idéal démocratique, un processus par lequel un individu et un groupe acquièrent les moyens de renforcer leur capacité d'action, à la fois individuelle et collective dans une perspective de transformation de leur environnement* » citées par Audrey Bonnemaizon et Amina Béji-Bécheur, 2018

Dans ce mémoire, nous allons beaucoup parler de gouvernance partagée pour incarner cette participation (cf définitions ci-dessous). Mais la gouvernance partagée va plus loin que la participation évoquée dans la loi ESS de 2014. Et beaucoup de projets de l'ESS se bornent à demander l'avis de leurs parties prenantes pour parler de participation.

## B. Gouvernance partagée

Aspect déterminant de la mise en œuvre d'une gouvernance démocratique et participative, ce mémoire fera référence à plusieurs modes de gouvernance partagée.

### 1. La sociocratie

La sociocratie moderne est fondée par Gerard Edenburg dans les années 70, en réaction aux batailles d'égo du comité de direction de son entreprise. Elle s'appuie sur la liberté et la co-responsabilisation des acteurs.

La sociocratie se basent sur des process de décisions précis, en donnant une place centrale à la raison d'être de l'organisation et aux cercles qui la composent. La méthode est structurée par quatre principes fondamentaux :



- La gouvernance par cercle : c'est un cercle de plusieurs personnes qui est responsable d'une mission, et non une personne unique. Au sein du cercle plusieurs personnes ont des rôles différents. Les cercles sont reliés entre eux par des « liens » et forme la gouvernance de l'organisation.
- L'élection sans candidat
- La gestion par consentement : méthode pour prendre une décision à plusieurs sans qu'à la fin personne ne s'oppose à la décision retenue
- Le double lien : deux personnes différentes participent au cercle opérationnel et au cercle supérieur : l'un est nommé par le cercle opérationnel et l'autre par le cercle supérieur. Chacun est membre de plein droit des deux cercles.

La sociocratie est en quelque sorte un système « open source » qui peut être adapté par ceux qui l'utilisent.

## 2. L'holocratie

Le système holocratique a été développé par Brian Roberston entre 2001 et 2006 pour son entreprise de logiciel Ternary Software, avant d'être formalisé en 2007. Il s'inspire fortement de la sociocratie. Son objectif est de mettre au point un mode de gouvernance plus efficace. En pratique, c'est une organisation qui répartie les modes de décisions et les responsabilités entre tous, au sein de petites équipes auto organisées reliée entre elles au sein de structures plus larges. En plus des méthodes évoquées plus haut pour la sociocratie, elle formalise des notions comme :

- la raison d'être : l'objectif, ce qui donne « une raison d'être » au cercle ou à l'organisation.
- le rôle : facilitateur, animateur, secrétaire, lien supérieur, lien opérationnel : ils sont énergisés par une personne. Le rôle est dissocié de la personne et une personne peut énergiser des rôles dans plusieurs cercles différents.
- les tensions : un « cadeau » pour l'organisation. Une façon de la faire progresser.
- les deux formats de réunion : réunion de gouvernance pour revoir les règles et réunion de triage pour les petites décisions d'organisation.

L'holocratie est une marque déposée à l'INPI.

## 3. La gouvernance partagée

La gouvernance partagée est un terme générique qui regroupent plusieurs outils et méthodes de prise de décision et d'organisation. Comme pour les deux systèmes évoqués plus haut, c'est une façon de remplacer le pouvoir d'une personne ou d'un groupe de personne par une méthode.

La gouvernance partagée évoquée dans le cadre de ce mémoire est beaucoup inspirée de celle qu'utilise l'Université du Nous qui se présente ainsi sur son site : « *Depuis 2010, l'Université du Nous réinvente le "faire ensemble" par sa propre expérience de la coopération et de l'intelligence collective, et trouve sa raison d'être par la transmission de ses apprentissages à celles et ceux qui veulent aussi emprunter ce chemin, animé-es par une profonde envie (et espoir) de transition de société.* ».

L'Université du Nous a accompagné Enercoop national dans sa transition vers la gouvernance partagée. Ils ont aussi produit un MOOC « gouvernance partagée » pour le mouvement des Colibris, qui a contribué à diffuser ce mode de gouvernance.

Ils utilisent des outils de l'holocratie, de la sociocratie ainsi que d'autres formes d'autogestion.

### C. Organisation militante

Pour ce mémoire, nous empruntons ce terme *L'organisation militante*, à François Rousseau, (2007). Pour Rousseau (2007, p. 69), « *d'une façon traditionnelle, le militant invente des réponses à des besoins sociaux qui ne sont que rarement formalisés et sa quête de sens trouve satisfaction dans l'action et non dans la mesure de l'action* ». Un projet militant c'est donc un projet qui est dans l'action, qui fait quelque chose de concret pour répondre à des besoins sociaux non formalisés.

Il explique dans le même article, p 48, que la volonté militante est d'agir pour l'intérêt général et l'émancipation des individus.

Enfin, il explique « *Nous prendrons le parti de désigner par les termes d'organisation militante cette forme productive dont la vocation est de produire de la société.* » (p.55)

Nous retiendrons donc qu'une organisation militante naît d'un projet qui vise à répondre par l'action à des besoins sociaux non formalisés. En agissant pour l'intérêt général et l'émancipation des individus, l'organisation militante a la vocation de produire de la société. C'est là que la gouvernance prend toute son importance : quel type de gouvernance pour mener un projet militant et produire de la société ?

Comme nous le verrons plus tard, les deux SCIC étudiées rentrent complètement dans cette définition d'organisation militante.

## III. Présentation générale des SCIC

L'année 2001 voit la création d'un statut coopératif basé sur le multi sociétariat : la société coopérative d'intérêt collectif (SCIC).

La création de ce nouveau statut vient, notamment, d'une volonté de trouver un cadre juridique adapté aux évolutions de la société pour les coopératives. Elle s'inspire des coopératives sociales italiennes et ouvre les coopératives au multisociétariat et à l'intérêt collectif.

Comme le rappelle Draperi et Margado (2016), le « *multisociétariat permet l'exercice d'une citoyenneté économique détachée du statut de salarié ou d'usager* ». Ce multisociétariat permet aussi l'intercoopération, c'est-à-dire le fait de faire coopérer producteurs et consommateurs, alors qu'un vieux débat les oppose depuis le milieu du XIX<sup>ème</sup> siècle (avec l'éviction du sociétariat des salariés de la coopérative Rochdale en 1862, après 18 ans de coopération avec les sociétaires consommateurs). Ceci étant, ce nouveau statut va plus loin car, avec l'intérêt collectif, les SCIC dépassent les seuls intérêts des consommateurs et des producteurs (sans aller forcément jusqu'à l'intérêt général).

D'après la loi, les SCIC sont « *des sociétés commerciales à lucrativité limitée ayant pour objet la production ou la fourniture de biens et de services d'intérêt collectif présentant un caractère d'utilité sociale* ».

Les SCIC partagent donc avec les coopératives le fait d'être des sociétés ayant une forme commerciale (SA, SAS, SARL). Ce sont aussi des organisations démocratiques, selon le principe « une personne égale une voix » quelle que soit la part du capital détenu. Et comme les coopératives, les SCIC sont à lucrativité limitée car une partie du résultat est affectée aux réserves impartageables.

Mais l'intérêt collectif impacte les dimensions « démocratique » et de « lucrativité limitée ». La loi de 2001 précise : « *Il en est ainsi de la finalité altruiste de cette nouvelle société coopérative qui se distingue d'une coopérative classique en ce que son but n'est pas seulement la satisfaction de ses propres adhérents ou associés, mais celle d'un plus large public dont elle vise à satisfaire les besoins.* »

Côté gouvernance, la loi demande la présence d'au moins trois types d'associés : des salariés, des utilisateurs ou bénéficiaires des produits ou services de la SCIC, et au moins une autre catégorie d'associés (par exemple des bénévoles, des collectivités territoriales, des fournisseurs).

La loi permet aussi au SCIC de mettre en place des collèges de vote en fonction des types d'associés lors des votes en AG. Mais surtout, elle ouvre la possibilité de pondérer les voix de ces collèges ce qui « *peut contribuer au déséquilibre de la répartition des droits politiques au profit d'une catégorie d'associés* » (Emin et Guibert, 2009, p. 79).

Côté lucrativité limitée, les SCICs ont une contrainte particulière par rapport aux autres coopératives car au moins 57,5% du résultat doit être affecté aux réserves impartageables. C'est notamment grâce à cet intérêt collectif, limitant fortement la lucrativité individuelle que la loi classe les SCIC du côté des organismes non marchands et les rend éligibles aux emplois aidés (selon Draperi et Margado, 2016)

Enfin, selon Draperi et Margado (2016), les SCIC servent à la fois un intérêt collectif interne et un intérêt collectif externe. L'intérêt collectif interne est celui de ses membres, notamment des salariés et des usagers. L'intérêt collectif externe est celui du territoire concerné par son projet. C'est cet « intérêt collectif externe » qui permet de sortir de l'exclusivisme coopératif et qui en fait un projet territorial.

Balbutiant au début, le nombre de SCIC a connu une croissance exponentielle depuis 2012. En 2022, selon la confédération nationale des SCIC et des SCOP, il y avait 1 359 sociétés, employant 14 287 salariés et regroupant 88 400 associés, soit en moyenne 10 salariés et 65 sociétaires par SCIC.

Plus de la moitié des SCIC ont une ou plusieurs collectivités à leur capital ; en majorité des communes puisque 7 SCIC sur 10 ayant au moins une collectivité locale comme sociétaire intègre une commune.

Près de la moitié des SCIC travaillent dans le service (43,5%), suivi du commerce (12,7%), de l'éducation (11%) et de l'énergie (7,2%). Viennent ensuite l'industrie (4,9%), la construction (2,4%), l'agriculture (2,3%) et le transport (1%).

Et 79% des SCIC ont un taux de pérennité à 5 ans, contre 61% des entreprises au plan national.

#### IV. Présentation succincte des deux SCIC étudiées

Dans le présent mémoire, deux SCIC emblématiques de la région sud, seront étudiées : Enercoop PACA et l'Avancée.

Créée en 2005, Enercoop est une initiative citoyenne en réponse à l'ouverture à la concurrence des marchés de l'électricité. Elle agit dans la commercialisation et la production d'énergie renouvelable. Convaincu par le scénario négaWatt, elle lutte pour l'efficacité et la sobriété énergétique. Elle s'inscrit dans un contexte de lutte contre l'énergie nucléaire et de contribution à la transition écologique, via un projet alternatif dans l'énergie.

Enercoop PACA est une des dix coopératives régionales issue d'Enercoop. Comme son nom l'indique, son champ d'action est la région PACA. C'est une structure relativement ancienne car elle a fêté ses 10 ans en 2023. Comme les autres coopératives du réseau, elle a choisi le statut de SCIC et regroupe actuellement 3700 consommateurs, 30 producteurs (individuels et collectifs), une dizaine de salariés, des associations partenaires et une collectivité territoriale : la ville de Marseille. C'est Enercoop PACA que nous allons étudier dans ce mémoire.

Par ailleurs, Enercoop PACA expérimente depuis quelque temps la gouvernance partagée dans son équipe de salariés et dans son conseil d'administration. A la suite d'Enercoop nationale, elle utilise déjà des outils de l'holocratie et de la sociocratie depuis sa création. Cette double combinaison (gouvernance démocratique statutaire et gouvernance partagée) en fait un lieu d'analyse particulièrement intéressant pour ce mémoire.

L'Avancée se situe dans un contexte bien différent. Après plusieurs années de lutte contre une multinationale américaine, les salariés et leurs soutiens, menés par un leader syndical charismatique, ont occupé leur restaurant pour en faire une plateforme de solidarité pendant le COVID. En aout 2022, l'Avancée est devenue une SCIC afin de gérer un fast food social qui est lancé en décembre 2022. L'objectif de la SCIC est de reverser ses bénéfices à l'association qui gère tous les projets d'entraide du lieu (distribution alimentaire, clinique juridique et évènements culturels pour l'instant).

Le projet regroupe donc une SCIC (l'Avancée) qui porte une entreprise d'insertion de 20 postes pour la première et une association (le Morceau des Gens) qui accueille un chantier d'insertion de 5 postes. L'ensemble regroupe les anciens salariés de la multinationale et leurs soutiens historiques, des salariés en insertion, des associations locales, des bénévoles du quartier et des bénévoles de toute la métropole attirés par le projet. Avec une ambition d'émancipation des quartiers populaires, c'est avant tout un projet de territoire, soutenu par la ville et par l'Etat mais boudé par les autres collectivités locales. La ville, bien que non sociétaire, soutient le projet de nombreuses manières. L'Etat a donné les deux agréments de Structure d'Insertion par l'Activité Economique et aide le projet économiquement.

Bien que très en vue au niveau médiatique et militant, le restaurant traverse actuellement des difficultés économiques qui ont des répercussions sur l'ensemble du projet. Après un an et demi de fonctionnement, regarder comment s'organise la gouvernance de ce projet militant en constant renouvellement nous semble aussi très intéressant.

Ces deux organisations sont des projets militants forts. Elles sont toutes les deux implantées sur le territoire d'une métropole du sud de la France et sont emblématiques de l'économie sociale et solidaires de leur territoire. Avec une dizaine de salariés pour Enercoop et une vingtaine pour l'Avancée, elles ont été ou sont encore confrontées à des difficultés économiques. En cela, elles sont assez représentatives des SCIC en général.

Mais les 2 SCIC interviennent dans des champs d'activité très différents et ne sont pas au même niveau de leur histoire. Enercoop PACA s'inscrit aussi dans un réseau national qui l'oriente et la soutient. Avec plusieurs milliers de sociétaires, Enercoop a une gouvernance particulière qui

n'est pas comparable à celle de l'Avancée, qui elle est plus comparable aux autres SCIC en termes de nombre d'associés.  
Malgré des temporalités de développement différents, les similitudes précédemment citées nous ont semblé suffisamment intéressantes pour étudier les deux structures en parallèle.

## 2<sup>ème</sup> partie : Revue de littérature : bénéfices et coûts de la gouvernance démocratique

Dans cette partie, nous allons faire appel à la littérature pour mieux comprendre ce que représente une gouvernance démocratique, mais aussi pour identifier les bénéfices et les coûts de ce mode de gouvernance.

### I. Analyse des organisations

Dans un premier temps, nous allons repérer quelques sources documentaires permettant de contribuer à la définition d'une gouvernance démocratique.

#### A. Regarder qui détient la propriété

Beaucoup d'auteurs s'accordent aujourd'hui pour définir la propriété comme le droit aux bénéfices résiduels et le droit au contrôle résiduel (Holmstrom et Tirole, 1989 ; Milgrom et Roberts, 1992 ; Hansmann, 1996 ; Grossman et Hart, 1986), cités par Petrella (2017). On entend ici par résiduel, ce qui n'a pas été attribué préalablement par la loi ou par contrat. Par exemple, les bénéfices résiduels sont les bénéfices qu'il reste une fois payés tous les engagements financiers de l'organisation.

Dans les organisations à but lucratif limité, on retiendra que le droit aux bénéfices résiduels est constitué des excédents financiers dont une part minoritaire est orientée vers le partage individuel et une part majoritaire est mise en réserve pour un réinvestissement collectif (Nyssens et Petrella, 2009).

Pour le droit de contrôle résiduel, on utilisera les critères de participation aux décisions stratégiques, de nomination des dirigeants et du droit de céder ou dissoudre l'organisation.

#### B. Clarifier les différents niveaux du mode de gouvernement du collectif

Après avoir regardé qui détient la propriété, on cherchera à voir qui détient le pouvoir pour la gestion collective des droits de propriété. Jardat (2012) par ses travaux sur la démocratie en entreprise nous oriente autour de trois dimensions : la gouvernance, le gouvernement et la gouvernementalité.

Le tableau ci-dessous récapitule sa vision des choses :

**Tableau 1** – Les trois dimensions du gouvernement du collectif

	<b>Gouvernance</b>	<b>Gouvernement</b>	<b>Gouvernementalité</b>
<b>Définition</b>	Exercice du pouvoir souverain du collectif.	Exécution des décisions générales prises par le pouvoir souverain.	Les modalités par lesquelles on entend au quotidien obtenir d'une population les comportements attendus.
<b>Acteurs, dispositifs, lieux</b>	Les actionnaires (entreprises privées), les sociétaires (coopératives), les statuts établissant les règles de fonctionnement du pouvoir souverain, les instances formelles de délibération (ex. : les assemblées générales).	Les dirigeants, les réunions ou comités de pilotage stratégiques.	Les méthodes de rémunération, de gestion des carrières (entreprises privées), de management participatif (coopératives).

Source : d'après Jardat (2012).

Pour lier gouvernement collectif et démocratie, Jardat explicite les conditions de la démocratie : « *la séparation des pouvoirs, l'existence de représentants, la désignation des représentants au suffrage universel et la participation aux décisions majeures engageant le collectif* ». Jardat, 2012, p 172

En parallèle, Jardat observe des renforcements réciproques entre les trois dimensions du gouvernement du collectif dans certaines coopératives et mutuelles :

- Une lucrativité limitée et un pouvoir souverain égalitaire établis statutairement
- Un pouvoir souverain qui peut révoquer le gouvernement, ce qui incite le gouvernement à chercher le consensus.
- Une gouvernementalité patiente qui joue sur l'incitation individuelle et le management participatif

Comme le rappellent Bonnemaïson et Beji-Bécheur (2018, p.6), « *La participation peut s'inscrire dans plusieurs champs : participation au profit, à la propriété, à la prise de décision, à l'amélioration de l'organisation, au développement et à la dynamique stratégique, à la responsabilité de l'entreprise (Rojot, 1995).* »

Jardat (2012) pointe aussi les limites démocratiques d'un système coopératif où certains salariés sont citoyens et d'autres ne le sont pas. Les sociétaires sont citoyens et appartiennent au collectif souverain. Les non citoyens sont les salariés dont les statuts les privent de participation à la démocratie. Pour eux, l'organisation sera vécue comme une « dictature technocratique ».

Enfin, pour éviter les dérives de la démocratie, Jardat (2012) propose trois pistes :

- Réunir régulièrement des citoyens en assemblée souveraine (un des meilleurs antidotes à l'usurpation du pouvoir par l'exécutif selon JJ Rousseau)
- Former les administrateurs pour pouvoir faire face à la technicité des décisions de l'exécutif
- Désigner des représentants pour pouvoir débattre en petit comité (éviter les phénomènes de foules)

Comme Jardat l'explique plus loin, p 175 : « *la question de la démocratie n'engage pas que la gouvernance, mais rejaillit aussi sur le gouvernement et la gouvernementalité, et donc sur la*

*performance de l'entreprise* ». C'est donc sur ces trois dimensions que nous allons travailler pour définir le pouvoir collectif d'une gouvernance démocratique.

On retiendra pour cet exercice les trois dimensions de l'exercice du pouvoir collectif :

- L'exercice du pouvoir souverain du collectif qui s'exprime dans une **gouvernance démocratique** par la règle une personne égale une voix et par l'ouverture du sociétariat à tous les salariés. Le pouvoir souverain élit pour un mandat des représentants de toutes les parties prenantes qui se rassemblent en CA. Les membres du CA sont formés et participent aux décisions majeures engageant le collectif. Le CA et l'AG se réunissent régulièrement.
- Un **gouvernement révocable** qui exécute les décisions du pouvoir souverain et qui cherche le consensus dans les décisions qui lui reviennent.
- Une **gouvernementalité** patiente qui permette la participation effective de tous ceux qui agissent (salariés et bénévoles engagés) à l'organisation et à la prise de décision.

### C. Repérer d'où vient la motivation

A l'aide des travaux de Besley et Ghatak (2005), cités par Petrella (2017), on peut maintenant regarder d'où vient la motivation, en reprenant la distinction entre motivations intrinsèques et motivations extrinsèques.

Les motivations intrinsèques sont celles qui jouent quand le travail est valorisé pour lui-même. Le travailleur tire satisfaction de la tâche réalisée. On peut prendre comme exemple la valeur donnée au travail, le pouvoir d'agir, l'autonomie ou l'équité salariale.

Les motivations extrinsèques viennent de l'extérieur, par exemple le salaire, des avantages individuels ou éviter une sanction.

Dans les Organisations de l'Economie Sociale et Solidaire, d'après ces travaux, les motivations intrinsèques sont en général supérieures aux motivations extrinsèques qui sont faibles : salaires plus bas, conditions de travail plus mauvaises ou une charge de travail plus lourde (Mirvis et Hackett, 1983 ; Maisonnasse et al., 2010 ; Melnik et al., 2013 cités par Petrella, 2017).

Selon Brolis et Nyssens, 2015, cités par Petrella (2017) il faut nourrir les motivations intrinsèques sinon elles s'épuisent et disparaissent. Les travaux cités plus hauts montrent aussi qu'il faut un minimum de motivation extrinsèque (reconnaissance et avantages non monétaires par exemple) pour nourrir les motivations intrinsèques.

On retiendra que, dans un projet collectif, les motivations intrinsèques sont particulièrement importantes et qu'elles peuvent compenser des motivations extrinsèques moindres. Même si nous avons bien conscience que dans le cadre d'un mémoire comme celui-ci c'est un sujet particulièrement difficile à évaluer.

### D. Une organisation démocratique

De cette première partie, nous retiendrons qu'on peut analyser le fonctionnement démocratique d'une organisation en regardant qui détient la propriété, en clarifiant la dimension collective des différents niveaux de pouvoir et en regardant d'où vient la motivation pour faire un projet



commun. Cela nous permet d'établir trois niveaux d'analyse de la gouvernance démocratique qui nous serviront pour la suite de ce mémoire, à savoir : la propriété, le pouvoir et le projet.

## II. Les bénéfices d'une gouvernance démocratique

Après avoir défini une organisation collective et démocratique, nous allons regarder en quoi ces modes de gouvernance (statutaire et non statutaire) sont bénéfiques pour les individus et pour le collectif.

Par gouvernance non statutaire, on entend « gouvernement » et « gouvernementalité » pour reprendre les niveaux de Jardat vus plus haut. La gouvernance statutaire reprend donc la « gouvernance » de Jardat

### A. Les atouts d'une gouvernance démocratique selon l'approche statutaire

Nous allons commencer par regarder ici les bénéfices d'une gouvernance démocratique statutaire, à travers des coûts de motivation et de contrôle réduits, et d'autres effets vertueux remarqués dans tout système démocratique.

#### 1. Coûts de motivation et de contrôle réduits

Selon la théorie de la confiance, certaines formes de gouvernance démocratique permettent une réduction des coûts de motivation et de contrôle.

Selon le principe de la double qualité en coopérative (Fauquet, 1935 ; Draperi, 2006) cité par Petrella (2017), les sociétaires sont à la fois propriétaires de la coopérative et bénéficiaires de ses actions. Comme évoqué plus haut, ils possèdent donc les droits de contrôle résiduel et le droit aux bénéfices résiduels. Ils bénéficient ou mettent en œuvre des décisions qu'ils ont participé à prendre (ou au moins, en ayant participé à la décision, même si ce n'est pas la leur, ils savent pourquoi elle a été prise). L'implication des salariés dans les décisions et la gestion de l'organisation permet ainsi de réduire les coûts de motivation dans une coopérative.

(Bacchiaga et Borzaga, 2003 ; Petrella, 2003; Defourny et Nyssens, 2011, Nyssens et Petrella, 2009) cités par Petrella (2017) montrent de leur côté qu'une propriété avec des parties prenantes aux intérêts divers (usagers, travailleurs, habitants, membres d'associations ou d'organisations publiques) permet d'inciter ces parties prenantes à concilier des intérêts partiellement hétérogènes pour agir dans l'intérêt de la structure. Et en cas d'information imparfaite, ceci est renforcé par la participation à la propriété de bénéficiaires les moins informés pour éviter les comportements opportunistes. Cette forme de propriété à parties prenantes multiples crée des relations de confiance nourries par des modes de gestion participatifs. Par exemple, quand il est difficile de mesurer une tâche accomplie, on réduit les coûts de contrôle en donnant une partie des droits de contrôle résiduel aux salariés. Comme ils participent par ailleurs aux décisions de l'organisation, ils seront motivés à bien faire.

Dans notre analyse, nous retiendrons donc :

- Les coûts de motivation sont réduits grâce à la double qualité des coopératives
- Les coûts de contrôle sont réduits grâce à une propriété à parties prenantes multiples associant salariés et bénéficiaires

## 2. Effets vertueux attendus de la démocratie

Bonnemaizon et Béji-Bécheur (2018) rappellent que le travail empirique démontre que la démocratie permet d'assurer une performance durable à l'organisation (Cornforth, 2004 ; Gomez et Korine, 2009 ou Ferreras, 2012).

De même, à la suite d'Aristote, Montesquieu et Rousseau, Jardat (2012, p 173), énonce les effets positifs de la démocratie « *veiller à l'intérêt du collectif, limiter les abus de pouvoir, entretenir l'adhésion des membres aux décisions prises et favoriser la stabilité et la résilience du collectif face aux menaces dont il fait l'objet.* »

Les propriétés de stabilité et de résilience d'un système démocratique viennent d'observations d'historiens sur le XXème siècle « *selon laquelle les démocraties résistent globalement mieux aux chocs externes et l'ont globalement emporté dans leurs affrontements avec les diverses dictatures.* » (Jardat, 2012, p. 173).

Nous retiendrons ici les bénéfices suivants d'une gouvernance démocratique.

- Elle veille à l'intérêt collectif et limite les abus de pouvoir
- Elle entretient l'adhésion des membres aux décisions prises
- Elle favorise la stabilité et la résilience du collectif

### B. Les bénéfices d'une gouvernance démocratique effective (au-delà des statuts)

Après avoir repéré quelques-uns des bénéfices obtenus grâce à une gouvernance démocratique statutaire, nous allons regarder ici les bénéfices obtenus grâce à une gouvernance démocratique effective.

Comme déjà évoqué plus haut, Jardat insiste sur la nécessité d'une gouvernance démocratique à tous les niveaux pour qu'elle soit vraiment vécu et donc libératrice pour les individus. La gouvernance démocratique par les statuts et les règles ne suffit pas car elle n'empêche pas le risque de prise de pouvoir monarchique ni d'« oligarchisations » quand, par exemple, les techniciens dépossèdent les administrateurs élus grâce à leur compétence technique (Jardat, 2012).

#### 1. Faire du commun

L'approche du Common Purpose de Barnard (1968) utilisée par Dubrion *et al.* (2023) regarde comment les interactions et la complémentarité entre organisation formelle et informelle permettent aux organisations de faire du commun.

Par formelle, ils entendent une organisation « consciente, délibérée et finalisée » à la suite de Barnard (1968, p. 4). Cela comprend donc à la fois les règles statutaires, mais aussi les règles non statutaires, comme les chartes de bonne conduite, les réunions périodiques ou les réunions propres aux collègues.

En parallèle, ils étudient l'organisation informelle, c'est-à-dire les interactions « *sans objectif commun spécifique conscient* » comme les idéaux, les coutumes ou les normes sociales. Cette

organisation informelle peut être considérée comme un « *gouvernement invisible* » (Barnard, 1968, cité par Dubrion *et al.*, 2023)

Selon Barnard, cité par Dubrion *et al.* (2023), l'organisation informelle permet à l'organisation formelle de voir le jour. Mais l'organisation formelle peut rétroagir sur l'organisation informelle : des ajustements s'opèrent et l'une peut exister sans l'autre.

Organisations formelle et informelle permettent de réguler la relation entre individus et collectif pour permettre à chacun d'y trouver profit.

Dans le cadre d'une gouvernance démocratique, on ne peut donc pas se limiter à la gouvernance statutaire, ni même à la gouvernance formelle. Pour qu'elle soit vraiment démocratique, il faut que l'organisation formelle non statutaire soit aussi démocratique. C'est ce que peut permettre la démocratie participative et délibérative.

## 2. *Démocratie participative et délibérative pour aller plus loin*

Lanciano et Saleilles (2020) indiquent en citant Jardat, que pour faire vivre la démocratie, il faut dépasser la stricte gouvernance statutaire. « *La démocratie doit s'incarner dans des pratiques de décision collective qui rendent la gouvernance collective effective.* » p3. Ils convoquent pour ce faire la démocratie participative et la démocratie délibérative.

La démocratie participative cherche la participation effective du collectif qui s'autogouverne (Blondiaux, 2005 cité par Lanciano et Saleilles, 2020). La démocratie délibérative met en place les conditions pour une discussion authentique entre toutes les parties concernées par le problème à résoudre (Habermas, 1981, cité par Lanciano et Saleilles, 2020). C'est une discussion authentique, au sens où les participants sont libérés des contraintes économiques, sociales et de pouvoir pour être à l'égal de tous les autres.

Concrètement, Lanciano et Saleilles font appel à des méthodes de démocratie participative et délibérative comme l'holocratie et la sociocratie. Bien que très couteuses en formation et animation de collectifs, en faisant circuler les savoirs et compétences, elles permettent de « *légitimer des actions et des rôles non pas par l'élection mais par la circulation d'informations construites et débattues* (Gand, 2015) », Lanciano et Saleilles, 2020 (p 2).

## 3. *A retenir*

Nous retiendrons ici que :

- La mise en place d'une gouvernance démocratique dans une organisation a une visée libératrice pour les individus et efficace pour le collectif.
- La gouvernance démocratique, en faisant appel à sa composante formelle et informelle, permet de fabriquer du commun.
- Avec la démocratie participative, la gouvernance démocratique permet une production collective améliorée grâce à l'intelligence collective et à la mise en circulation de l'information, de la parole, du savoir et des compétences. Cela s'applique aux trois niveaux de Jardat : la gouvernance, le gouvernement et la gouvernementalité.

## III. *Les coûts d'un mode de gouvernement démocratique*

Bien que bénéfique sur de nombreux aspects comme nous l'avons vu plus haut, la gouvernance démocratique comporte des coûts et des risques, notamment dans la mise en œuvre. Nous allons les étudier ici à travers les risques qu'ils représentent pour la démocratie dans ses dimensions de propriété collective, de pouvoir collectif et de projet collectif. Même si cette distinction peut sembler un peu forcée, ils nous semblent avoir une certaine cohérence comme nous l'avons vu dans la partie précédente et nous permettrons de construire plus bas une grille d'analyse pour nos deux terrains.

## A. Coût pour la propriété collective

Pour la propriété collective, nous allons étudier ici trois coûts pour la démocratie que sont la décision collective, les tensions entre intérêt individuel et intérêt collectif et la loi du plus fort.

### 1. Coût de propriété lié à la décision collective

Si l'on veut une participation effective de toutes les parties prenantes prévues dans les statuts, la décision peut s'avérer coûteuse.

En écho aux apports de Cornforth (2004), Bonnemaizon et Béji-Bécheur (2018, p.5) rappellent que « *les tensions entre les différentes catégories d'acteurs, consubstantielles à la gouvernance démocratique, peuvent ralentir la prise de décision à court terme.* »

De même, pour Habermas (1981) cité par Lanciano et Saleilles (2020) la délibération pose de vrais problèmes dans les entreprises. Elle y serait presque impossible. Lanciano et Saleilles (2020) poursuivent en disant que la délibération, indispensable à une vraie gouvernance démocratique « *nécessite de nouvelles pratiques managériales et la mobilisation de facilitateurs externes (Detchessahar et Journée, 2018) pour sélectionner les participants opportuns (c'est-à-dire ayant une variété d'opinions mais aussi des compétences discursives favorisant le dialogue et l'autonomie dans l'interaction) et enclencher une logique de communication basée sur les phases de publication/justification/conciliation. Au final, la délibération n'éradique pas le pouvoir mais permet à certains d'obtenir une nouvelle légitimité basée sur la force et la pertinence de leurs arguments exprimés publiquement.* » p 3

Une forme de propriété qui rassemble plusieurs parties prenantes a donc un coût supplémentaire notamment pour la prise en compte des intérêts multiples (Glaeser, 2003, cité par Petrella, 2017). Le coût se situe dans l'élaboration d'un compromis autour d'un objectif commun à partir d'intérêts divergents. Et ces coûts sont d'autant plus importants que le nombre et la diversité des parties prenantes est élevé, notamment au niveau de la gouvernance et du gouvernement (Hansmann, 1996, cité par Petrella, 2017). Selon Green et Griesinger (1996) cité par Petrella (2017), les procédures de décision collective semblent jouer sur l'efficacité du CA. « *Si les procédures ne sont pas claires et si aucun consensus ne peut être dégagé après plusieurs négociations, les coûts de la décision collective seront très élevés.* » (Petrella, 2017, p 12)

Nous retiendrons ici que les coûts de propriété liés à la décision collective sont d'autant plus élevés que les parties prenantes sont importantes et que les procédures ne sont pas claires.

### 2. Paradoxe entre l'intérêt individuel et l'intérêt collectif

Le coût de la propriété collective se loge aussi dans les tensions entre intérêts individuels et collectifs.

Ainsi, selon Jardat (2012), les tensions à l'œuvre dans les démocraties depuis la nuit des temps sont dues à deux points. La première tension se situe entre le droit de formuler un avis sur la gestion de l'organisation et entre les qualités et compétences requises pour ce faire. La seconde tension se tient entre la nécessité de permettre une contribution de chacun au collectif et le besoin d'organiser un collectif représentant des identités plurielles.

Nous retiendrons le coût pour la propriété collective de la gestion des paradoxes entre intérêts individuels et intérêts collectifs, notamment à travers :

- Les tensions entre le droit de participer et les compétences pour le faire
- Les tensions entre la participation effective de tous et l'organisation d'un collectif aux identités plurielles

### 3. *La loi du plus fort*

Un des deux risques de dégénérescence du processus démocratique de Lanciano et Saleilles (2020) est l'oligarchie. Ce risque représente un coût important car il implique un fort besoin en régulation de l'action collective.

A ce titre, Münkner (2004, p. 57) cité par Dubrion et al. (2023), écrit « *l'un des problèmes centraux des coopératives multi sociétaires est de concentrer les intérêts de leurs différents membres sur l'objectif commun de l'organisation et d'éviter que l'une des catégories de membres ne domine celle-ci* ». Ceci est illustré par les conflits entre producteurs ou salariés et consommateurs ou usagers dans les premières coopératives. En 1844, cela aboutit à l'exclusion des salariés du sociétariat de la coopérative de Rochdale, 18 ans après sa création.

Nous retiendrons que le risque qu'une des catégories de membre ne domine est coûteux pour une organisation démocratique, notamment lorsqu'il s'agit d'une propriété à multiparti prenante comme une SCIC.

## B. Coûts pour le pouvoir collectif

Après avoir regardé les coûts de la démocratie pour la propriété collective, nous allons étudier ici ses coûts pour le pouvoir collectif, même si cette séparation entre pouvoir et propriété peut sembler un peu caricaturale puisque certains risques sont valables pour le pouvoir et la propriété.

Nous regarderons ici trois risques pour le pouvoir collectif de la démocratie : le découplage entre principe et pratique, la représentativité limitée et les tensions entre projet politique et projet économique.

### 1. *Découplage entre principe et pratique*

Cité avec l'oligarchie dans le double risque de dégénérescence du processus démocratique, par Lanciano et Saleilles (2020), le découplage entre principe et pratique est un des aspects qui revient le plus dans la littérature consultée. Il peut être abordé de deux façons. D'une part, les conditions pour garantir la participation effective de tous les membres (besoin de formation,

temps, intervenants extérieurs) forment un coût conséquent. Et d'autre part, le découplage effectif entre principe et pratique est un coût encore plus important car on risque la mort démocratique de l'organisation.

La démocratie participative recherche les conditions pour garantir la participation effective du collectif qui s'autogouverne et ces conditions ont un coût. Par exemple, l'utilisation de méthodes comme l'holocratie ou la sociocratie sont onéreuses. Il faut de la formation pour développer les compétences sociales des parties prenantes. Et il faut animer le collectif pour renforcer le climat de communication. Elles « *relèvent donc d'un véritable choix politique de la direction* » (Chedotel et Pujol, 2012, cité par Lanciano et Saleilles, 2020, p 2).

De même, Ostrom (cité par Petrella, 2017) insiste sur l'importance de la production collective de règles pour assurer la durabilité de l'action collective. Il montre que « *définir collectivement un système hiérarchisé de règles, adapté aux conditions locales et appliqué par les membres eux-mêmes, est crucial afin de susciter la confiance entre les membres et d'assurer l'efficacité du système* » (Petrella, 2017, p 10).

Nous retiendrons ici le double coût du découplage entre principe et pratique. Coût pour éviter le découplage et coût une fois ce découplage mise en place.

## 2. Représentativité limitée

Si le risque du découplage entre principe et pratique semble accepté par tous, la question de la participation est plus subtile mais tout aussi couteuse.

La sociologie et la science politique montrent que la participation des individus est avant tout une construction sociale.

Dans la théorie des seuils de participation, Berger et Charles (2014) cité par Bonnemaizon et Béji-Bécheur (2018) présentent trois types de seuil à la participation :

- Le seuil de la marginalité est une acception sociale, une frontière à la participation. Il y a ceux qui peuvent participer et ceux qui sont exclus.
- Le seuil de la capacité comprend à la fois les compétences sociales, techniques, relationnelles requises pour participer, mais aussi le développement de ressources favorisant une participation créatrice.
- Le seuil de subjectivité est la façon dont chacun peut prendre part à l'organisation et exprimer sa subjectivité créatrice.

Le seuil de marginalité est horizontal. On est dans le lieu ou on n'y est pas. On est à l'intérieur du cercle ou pas. Le seuil de capacité est vertical. C'est une marche à passer. Pour le seuil de subjectivité, il faut accepter de mettre entre parenthèse une partie de soit même pour devenir sujet politique. C'est la manière dont chacun accepte de participer pour produire du collectif.

Cette théorie semble s'illustrer quand Ostrom, 2000 et Evers, 2001, cités par Petrella (2017), montrent que, dans une propriété à multiples parties prenantes, la présence de capital social permet de réduire les coûts de propriété, ou du moins de les contenir. En effet, l'adhésion des membres à une finalité sociale commune, la présence d'un minimum de confiance réciproque et la volonté de coopérer permettent d'avancer plus facilement vers une décision commune.



Nous retiendrons la théorie des seuils de participation dans les coûts de la gouvernance démocratique. Aller à l'encontre de ces seuils pour éviter une représentativité limitée, représente un coût important.

### *3. Tensions entre projet politique et projet économique*

Si, à la suite du Common Purpose (Dubrion et al.), on regarde moins la gouvernance démocratique statutaire, mais plus la manière dont est élaboré et conduit le projet collectif, on peut se poser de réelles questions sur le caractère démocratique des organisations censées l'être. Comme le rappellent les travaux de Bonnemaizon et Beji-Becheur (2018) ou de Lanciano et Saleilles (2020), la culture démocratique n'est jamais gagnée une fois pour toutes.

Par ailleurs, des tensions apparaissent dans les coopératives multi sociétaires à cause de conflits entre l'ordre marchand, l'ordre managérial et l'ordre politique (Dubrion, 2021 cités par Dubrion et al. 2023). Ces tensions peuvent être liées à des objectifs économiques et sociaux (Maignan et al. 2018, cités par Dubrion et al. 2023).

De même Rousseau (2004) rappelle la difficulté pour une organisation militante de parvenir à intégrer des outils gestionnaires pour pouvoir se développer.

Nous retiendrons ici le coût de la tension entre projet politique et projet économique.

### *C. Coût du projet collectif*

Nous avons vu plus haut que dans les organisations de l'économie sociale et solidaire à gouvernance démocratique, les motivations intrinsèques sont supérieures aux motivations extrinsèques. Mais les motivations intrinsèques ne suffisent pas. Elles doivent être nourries sinon cela produit épuisement et découragement (Brolis et Nyssens, 2015 cités par Petrella, 2017). Certains outils de GRH peuvent aussi détruire les motivations intrinsèques.

Nous avons également vu que dans les organisations de l'économie sociale et solidaire, les motivations extrinsèques sont particulièrement faibles : salaires plus bas, conditions de travail plus mauvaises ou une charge de travail plus lourde (Mirvis et Hackett, 1983 ; Maisonnasse et al., 2010 ; Melnik et al., 2013 cités par Petrella 2017).

Comme coût du projet collectif, nous retiendrons donc la nécessité de nourrir les motivations intrinsèques et de compenser les motivations extrinsèques particulièrement faibles.

## *IV. Synthèse, grille d'analyse personnelle*

A partir de l'analyse documentaire évoquée plus haut, nous allons construire une grille d'analyse pour scruter les deux structures choisies dans le cadre de ce mémoire.

Nous parlerons ici d'organisation démocratique pour reprendre les différents critères de définitions retenus. Dans le cadre de ce mémoire, une organisation démocratique est une

organisation où la propriété, le pouvoir et le projet sont collectifs, en retenant les définitions ci-dessous :

La propriété est collective si :

- Le droit de contrôle résiduel est collectif. C'est-à-dire que les décisions pour exercer les droits de contrôles résiduels (décisions stratégiques, nomination des dirigeants, choix de céder ou dissoudre l'organisation) sont prises à la majorité, selon le principe « une personne égale une voix » à l'AG et au CA.
- Le droit aux bénéfices résiduels est majoritairement collectif. C'est-à-dire que les bénéfices vont majoritairement dans un fonds géré collectivement par les parties prenantes du projet, selon un modèle démocratique.

Le pouvoir est collectif si :

- La gouvernance statutaire (l'exercice du pouvoir souverain) est démocratique selon le principe d'une personne égale une voix en Assemblée Générale. Il faut également que, statutairement, le sociétariat soit ouvert à tous les salariés et que les sociétaires élisent des représentants de toutes les parties prenantes pour un mandat donné (on est donc, de fait, dans le cas d'une coopérative). Il faut ensuite que ces représentants réunis en CA soient formés et participent aux décisions majeures engageant le collectif. Il faut enfin que le CA et l'AG se réunissent régulièrement.
- Le gouvernement est révocable et qu'il exécute les décisions du pouvoir souverain. Il doit chercher le consensus dans les décisions qui lui reviennent.
- La gouvernementalité garantit à ceux qui agissent (salariés et bénévoles engagés) de participer à la décision et à l'organisation grâce à l'utilisation d'outils comme la gouvernance partagée pour que cette participation soit effective.

Le projet est collectif si :

- Les différentes parties prenantes, et notamment les salariés, adhèrent au projet. Les motivations intrinsèques sont donc particulièrement élevées. Ce sujet étant particulièrement difficile à évaluer, nous ne ferons qu'en observer certains aspects liés à la gouvernance.

En résumé, nous partons ici du principe qu'une **organisation démocratique**, c'est :

- Une propriété collective : les droits aux bénéfices résiduels et les droits aux contrôles résiduels sont collectifs de façon prépondérante
- Un pouvoir collectif : la voix de tous est prise en compte à tous les niveaux de gouvernance. La démocratie statutaire est nécessaire mais pas suffisante.
- Un projet collectif : les motivations intrinsèques qui lient intérêts individuels et intérêts collectifs sont suffisamment fortes et partagées par l'ensemble des parties prenantes.

Pour chacune de ces trois dimensions, suite à l'analyse documentaire faite plus haut, nous regarderons les bénéfices et les coûts dues à la démocratie, selon le tableau récapitulatif ci-dessous.



Organisation démocratique						
		Définition	Bénéfices		Coûts	
Propriété collective	Qui détient la propriété?	droits aux <b>bénéfices résiduels collectifs</b> : réserves collectives > bénéfices individuels	<b>Coûts de contrôles réduits</b> grâce à la diversité des parties prenantes dans la propriété (yc salariés et bénéficiaires)	<b>Stabilité et la Résilience</b> du collectif favorisés	<b>Coûts de propriété liés à la décision collective et effective de tous à tous les niveaux</b> (élaboration de compromis, gestion des tensions, décisions ralenties + coût liés à la formation et à l'animation du collectif)	Gestion des <b>tensions</b> permanentes entre <b>intérêt individuel et intérêt collectif</b>
		droits de <b>contrôles résiduels gérés collectivement</b>				<b>Eviter qu'une catégorie de membre ne domine</b> , au niveau formel et effectif
Pouvoir collectif	Qui détient le pouvoir? Qui participe à la décision?	<b>Gouvernance <i>pouvoir souverain</i></b> - "1 personne = 1 voix" - sociétariat ouvert à tous les salariés - membres du CA élus, formés et représentatifs des sociétaires - CA participent aux décisions majeurs - AG et CA réguliers	Veille à l' <b>intérêt collectif</b> <b>Limite les abus</b> de pouvoir	<b>Fabrique du commun</b> <b>Production collective améliorée</b> par la gouvernance partagée à tous les niveaux de gouvernance : intelligence collective, circulation de la parole et de l'information	Tension entre <b>projet politique et projet économique</b>	Seuil de participation à dépasser ( <b>représentativité limitée</b> ), Quelle place pour ceux qui n'adhèrent pas au projet? - Seuil de marginalité (frontière à la participation) - Seuil de capacité (savoir, savoir faire, savoir être) - Seuil de subjectivité
		<b>Gouvernement</b> ( <i>exécution des décisions du pouvoir souverain</i> ) - révocable - recherche du consensus				<b>Lutte contre le découplage principe / pratique</b>
		<b>Gouvernementalité</b> : - garantie à ceux qui agissent de participer à la décision et à l'organisation, - utilise une méthode pour que la participation soit effective				
Projet collectif	D'où vient la motivation?	<b>Motivations intrinsèques</b> (sens au travail, pouvoir d'agir, autonomie, équité salariale)	Entretien l' <b>adhésion</b> des membres <b>aux décisions prises</b>	<b>Coûts de motivation réduits</b> grâce à la double qualité (propriétaires et bénéficiaires de l'action collective)	<b>Epuisement, découragement</b> si motivations intrinsèques ne sont pas nourries.	
		<b>Motivations extrinsèques</b> (salaire, avantage individuel, éviter 1 sanction)	<b>Liberté individuelle et efficacité collective</b>			Conditions de travail et salaires plus faibles que la moyenne

## 3ème partie : Résultats

A la lumière de la littérature synthétisée dans la grille d'analyse présentée plus haut, nous allons faire une analyse qualitative approfondie de deux SCIC pour essayer de répondre à notre problématique : une gouvernance démocratique est-elle un piège ou une nécessité pour une gouvernance démocratique ?

Dans cette partie, nous commencerons par exposer, pour chaque terrain, la structure étudiée et la méthode de collecte de données. Dans un deuxième temps, nous analyserons chacune des structures via notre grille d'analyse. Enfin, nous tenterons une mise en parallèle des deux SCIC.

### I. Présentation des structures et de la méthode de recherche

Après une présentation du choix du terrain pour comprendre le contexte de la méthode de recherche, nous présenterons pour les deux structures : une présentation générale de la structure et une présentation de la méthode de collecte des données.

#### A. Présentation générale de la méthodologie et choix du terrain

Au départ, avait été choisi pour ce mémoire, l'étude de deux structures emblématiques de l'ESS marseillais (Enercoop PACA et Intermade) et un retour d'expérience sur un programme d'accompagnement mis en place par le Fonds pour l'Amélioration des Conditions de Travail suite au Covid en Ile de France.

Finalement, faute de retour d'une des deux structures et dans un souci de rationalisation du temps, le mémoire s'est réorienté vers l'étude de deux SCIC de la région SUD : Enercoop PACA et l'Avancée.

Client et sociétaire d'Enercoop 2024 depuis 2017, je suis physiquement entré en contact avec la coopérative via son président, un ancien du master RH ESS, qui était venu nous présenter sa structure. Il a rapidement accepté ma démarche et m'a mis en contact avec des salariés et des sociétaires. J'ai donc pu bénéficier d'un accueil bienveillant et compréhensif. J'ai appris ensuite que je n'étais pas le premier à faire une étude sur cette structure. De manière générale, j'ai toujours obtenu des réponses à mes questions et les documents que je demandais.

Concernant l'Avancée, j'étais en contact avec la structure depuis octobre 2023, dans le cadre de deux projets collectifs en lien avec notre master. Le projet étant en difficulté, nous avons mis du temps à obtenir un accord formel pour y faire nos projets. Après un accueil assez froid, nous avons réussi à établir un lien de confiance et à dépasser le discours officiel. Mais nous n'avons jamais réussi à obtenir toutes les informations et documents dont nous avons besoin. Dans le cadre de ce mémoire, j'utilise beaucoup du matériel recueilli lors de ces deux projets collectifs faute d'une réponse formelle pour mon travail sur la gouvernance.

Dans les deux cas, je me suis donc appuyé sur une analyse documentaire, sur des observations de terrain et sur des entretiens qualitatifs approfondis.

## B. Enercoop : présentation et méthodologie

### 1. Présentation d'Enercoop

« *Enercoop c'est une proposition d'alternative de consommation et de production d'énergie en France. C'est proposer une solution alternative au nucléaire et aux énergies fossiles. Enercoop c'est un réseau part et pour les citoyens. Ca répond à un besoin d'individus, constitués en groupe.* » T, salariée, sociétaire, membre du cercle de coordination.

#### a. Enercoop nationale / Enercoop Locale

La coopérative Enercoop nationale est née en 2005 pour proposer une alternative citoyenne au moment de l'ouverture à la concurrence des marchés de l'électricité. Ses objectifs sont de produire et de fournir de l'énergie renouvelable, tout en proposant des services pour la sobriété et l'efficacité énergétique. En parallèle, elle se part de valeurs : l'ancrage locale, la lucrativité limitée et la gouvernance démocratique. Concrètement, cela passe par un modèle statutaire de SCIC pour elle et pour toutes les Enercoop régionales qui se développent progressivement à partir de 2008 (actuellement, il y a 11 coopératives).

Aujourd'hui, Enercoop en France, c'est plus de 100 000 clients, 65 000 sociétaires, plus de 430 sites de production, 11 coopératives et 287 salariés.

Dans le sud-est, Clémentine Thierry et Jérôme Lelong lancent une association de préfiguration d'Enercoop PACA en novembre 2011. Celle-ci deviendra une SCIC en mars 2013.

Enercoop nationale et les Enercoop régionales sont indépendantes statutairement mais sont intimement liées dans leurs activités et leurs champs d'action. Par exemple, Enercoop nationale détient la marque Enercoop et la fourniture d'énergie.

De leur côté, les Enercoop régionales sont apporteurs d'affaire. Elles cherchent les clients et cherchent des fournisseurs d'énergie. Mais elles peuvent aussi développer un bureau d'étude en propre par exemple.

Enfin, plusieurs coopératives régionales peuvent créer ensemble avec Enercoop national une entité pour un projet particulier. Par exemple, en 2023, les coopératives Enercoop ont lancé Enercoop Production pour mutualiser les moyens humains et financier afin de développer leurs propres projets de production d'énergie.

Il y a donc beaucoup d'instances communes, d'échanges, de coordination et de prise de décision entre les directeurs et directrices des 11 coopératives, mais aussi entre les salariés au sein de chaque métier (fourniture, production, commerce, vie coopérative, relations institutionnelles, etc).

Les Enercoop régionales sont rémunérées en grande partie par Enercoop national grâce à la marge générée sur les consommations, notamment en fonction du nombre de contrat d'énergie en stock sur l'année.

Au niveau d'Enercoop PACA, trois quarts de ses revenus vient de la redistribution d'Enercoop National et le quart de ses revenus restant provient de ses ressources propres comme l'activité de son bureau d'étude.

L'indépendance d'Enercoop PACA est donc toute relative car, par exemple, elle n'a pas d'impact sur le choix des prix de la fourniture d'énergie. Seuls les sociétaires qui sont à la fois coopérateurs d'une SCIC régionale et de la SCIC nationale peuvent agir à tous les niveaux.

Actuellement, un chantier gouvernance est en cours pour que les décisions qui concernent le réseau ne soient plus portées et prises par Enercoop nationale mais par une association qui regroupe les 11 coopératives. Jusqu'à présent le lien entre Enercoop national et les Enercoop régionales était largement informel.

Dans la suite et dans le reste de ce mémoire de manière générale, lorsque nous parlons d'Enercoop, nous faisons référence à Enercoop PACA qui l'objet de cette étude.

#### b. Pourquoi le statut SCIC ?

Pour son président, le choix du modèle juridique de SCIC est tout naturel pour une structure où le produit principal est instantanément partagé. Comme l'énergie ne se stocke pas, il faut constamment trouver l'équilibre entre producteur et consommateur. Le modèle de la SCIC permet d'associer producteurs et consommateurs au sein d'une même entité économique, en y ajoutant un intérêt collectif, dans la mesure où l'énergie renouvelable a de nombreuses externalités positives.

*« Toutes les structures Enercoop sont des SCIC. C'est un choix qui a été fait au niveau national car c'est un projet politique démocratique et c'est le seul statut qui permettait à l'époque d'associer des collectivités aux capitales, sans être des sociétés d'économie mixte. L'idée, c'était aussi d'embarquer le territoire (on n'y arrive pas, clairement). L'idée originale était de dire que tous les acteurs concernés par la transition énergétique ont leur place dans le projet. Les collèges permettent de regrouper les catégories et de pondérer les voix. Ils permettent de rajouter une couche. Sinon les consommateurs seraient ultra majoritairement » K. : co fondateur, salarié, sociétaire, membre du CA (collège porteur), membre du cercle de codirection*

Concrètement, K. explique que les collèges de la SCIC sont répartis comme suit :

- Les **collèges producteurs et consommateurs** ont le même pouvoir, avec 21% des voix chacun. Il faut qu'ils arrivent à discuter de façon équilibrée sur les conditions d'achat et de vente.
- Le **collège salarié** est obligatoire. Il a maintenant 15% des voix alors qu'il n'en avait que 10 à sa création en 2012. Les salariés sont présents pour la mise en œuvre. Ceci étant, certains salariés sont au CA, mais pas au collège salarié (au collège porteur). Cette double appartenance et le petit nombre de salarié donne à chacun d'eux un poids important dans la décision. Tout salarié en CDI doit obligatoirement être sociétaire.
- Le **collège porteur**, lui, représente 21% des voix alors qu'il avait 30% en 2012. Il regroupe les membres fondateurs de chaque coopérative. On ne peut rejoindre ce collège qu'après avoir fait ½ mandat de CA dans un autre collège. L'idée est de garder les anciens et de donner un poids important pour les gens qui était là au début ou ceux qui se sont impliqués et « *qui ont mis les mains dedans* ». Selon K., c'est le côté « entrepreneurial » de la coopérative. Il permet aussi de faire de la place aux autres collèges notamment au collège consommateur où il n'y a que 3 places et beaucoup de volontaires.
- Le **collège collectivités**, avec 11% des voix, est peu utilisé. La ville de Marseille par exemple a pris des parts mais n'est jamais représenté. L' élu Sébastien Barles ne veut pas venir car il est déjà consommateur. Un chargé de mission est venu deux fois et l' élu nommé au CA n'est jamais venue. L'autre siège collectivités est vacant. Avant l'arrivée

de Marseille, il y avait donc deux sièges vacants. Mais selon les statuts, on peut faire occuper la place vacante d'un collège par quelqu'un du collège porteur.

- Et enfin, il y a le **collège partenaires**, un collège four tout, pour héberger les personnes physiques et morales qui ont envie de s'impliquer ou de prendre du capital mais qui, pour une raison ou une autre, ne rentrent pas dans les autres collèges. Par exemple, les banques : jusqu'à présent, l'argent entrainait un peu tout seul, mais maintenant ils vont en avoir besoin pour les projets de production d'énergie.

Collège	Voix aux assemblées générales	Nombre de sièges maximum au CA	
A: Porteurs	21,0%	De 9 à 15 membres, 1 administrateur par collège minimum	3
B: Salariés	15,0%		2
C: Consommateurs	21,0%		3
D: Producteurs	21,0%		3
E: Partenaires et soutiens	11,0%		2
F: Partenaires publics	11,0%		2

### c. Petit historique de la gouvernance partagée chez Enercoop

M., salarié d'Enercoop PACA, explique que la gouvernance partagée n'est pas arrivée comme ça. Il résume en quelques phrases comment Enercoop PACA en est arrivée au mode de gouvernance actuel qu'on va mieux décrire par la suite.

*« Enercoop nationale, avant que toutes les autres coops se créent n'avait pas pensé à tout ça [la gouvernance partagée ndlr]. Puis il y a eu une grève, ils se sont posé la question de la gouvernance. Ils ont fait appel à des intervenants et ont mis en place la gouvernance partagée. Depuis, ça infuse toutes les coops locales. Il y a les outils qui sont assez bien partagés. Et l'organisation qui fonctionne plus ou moins en fonction des coopératives locales.*

*Et chez nous, il y avait une directrice qui disait qu'elle arrivait plus à concilier la vie perso et pro. Avec le DG suivant, il était débordé, et il y avait des problèmes avec moi et B. Donc on a mis en place un cercle de coordination pour avoir moins de tensions et une meilleure répartition des tâches. Ça tenait aussi à la personnalité de ce directeur qui avait la volonté de développer ce truc tout en ayant un désir centralisateur. Il y avait une forme de tiraillement.*

*Quand il y a eu des difficultés économiques : proposition du DG de partir pour économiser. Le CA a accepté car il y avait déjà un fonctionnement en gouvernance partagée. Depuis il y a un fonctionnement flou qu'on veut clarifier dans les mois qui viennent. » M. : salarié, sociétaire, membre du cercle de codirection*

La démission du dernier directeur, qui était aussi le premier président d'Enercoop PACA, pour permettre à la coopérative de survivre, fait partie des « mythes fondateurs ». La plupart des personnes interrogées y font allusion quand on parle de la mise en place de la gouvernance partagée pour les salariés.

Selon le document « schéma de gouvernance d'Enercoop PACA, de mars 2023 », voici comment est défini la « gouvernance partagée »

*La gouvernance partagée vise l'engagement de l'ensemble des acteurs de l'organisation dans la décision, et implique une redistribution du pouvoir et de la responsabilité. La gouvernance*

*partagée vise un plus grand épanouissement des individus et une meilleure performance de la structure.*

## 2. Méthodologie de recueil de données

A partir de la présentation générale de cette première structure, voici comment ont été recueillies les données qui servent dans la suite du mémoire.

### a. Observation participante et non participante

Ma première rencontre avec le président de la SCIC, a eu lieu le jeudi 12 octobre, dans le cadre du Master RH ESS. C'est à cette occasion que j'ai commencé à lui parler du mémoire. Le premier entretien n'a eu lieu qu'en février 2024. C'est entre février et juin 2024 que se sont produits la quasi-totalité de mes observations d'Enercoop.

Les entretiens ont eu lieu dans les locaux d'Enercoop PACA (La Ruche, boulevard National à Marseille), en visio, au téléphone et lors de leur AG, à Ventabren, le 2 juin 2024.

Concrètement, il y a eu trois déplacements à la Ruche pour des entretiens, quatre entretiens en visio, deux entretiens au téléphone et une demie journée à Ventabren pour l'AG annuelle de la coopérative où j'ai pu discuter avec un certain nombre de personnes pendant les pauses et pendant le déjeuner.

Entre mes déplacements à la Ruche et lors de l'AG, j'ai pu rencontrer en vraie toutes les personnes que j'ai eu en entretien à distance. Lors de l'AG, j'ai pu observer en partie, dans une circonstance assez exceptionnelle avec beaucoup de parties prenantes, le fonctionnement de la coopérative et sa façon de se présenter en interne.

### b. Analyse documentaire

L'analyse documentaire a été faite à partir :

- Les documents transmis par Enercoop
  - o Les statuts de la SCIC, version 2021
  - o Le schéma de gouvernance de mars 2023
  - o Une présentation institutionnelle d'Enercoop d'avril 2024
- Les documents récupérés lors de l'AG, en tant que sociétaire
  - o Les power point de présentation de la SCIC et de son bilan lors de l'AG du 2 juin 2024
  - o La présentation des candidats lors de l'élection des membres du CA pour l'AG du 2 juin 2024
- Des articles de presse et le site internet d'Enercoop PACA et d'Enercoop Nationale

### c. Entretiens

En parallèle de l'étude documentaire, ce mémoire est le fruit d'entretiens avec les parties prenantes. Une partie des entretiens se sont d'ailleurs déroulés avant l'analyse documentaire.

En fonction de l'avis des personnes et des disponibilités techniques du moment, une bonne moitié des entretiens ont été enregistrés. Mais aucun entretien n'a fait l'objet d'une retranscription mot à mot. Par contre, tous les entretiens ont fait l'objet d'une prise de note très précise.

Pour Enercoop, huit personnes ont été rencontrées lors d'entretien formel et deux lors d'échanges informels lors de l'AG d'Enercoop :

- U., président de la SCIC (collège porteur), membre du COS, animateur de l'AG
- N., salarié alternant
- N., salariée, sociétaire
- T., salariée, sociétaire, membre du cercle de codirection
- K. : co-fondateur, salarié, sociétaire, membre du CA (collège porteur), membre du cercle de codirection
- M. : salarié, sociétaire, membre du cercle de codirection
- L., membre du CA (collège partenaire et organismes d'appui) : *échange lors de l'AG*
- G., sociétaire, membre du CA (collège producteur), au nom d'une coopérative de production dont il est directeur : *échange lors de l'AG*
- N., sociétaire, consommatrice, membre du CA et du COS (collège consommateur)
- G., sociétaire, salarié, membre du CA (collège salarié)
- *Christine Juste, élue de Marseille, membre du CA collègue des collectivités (pas contacté car elle ne répond même pas à la sollicitation d'Enercoop)*

## C. L'Avancée : présentation et méthodologie

Comme pour Enercoop, nous présenterons ici l'Avancée et la méthode de collecte des données.

### 1. Présentation de l'Avancée

« On s'est éclaté à écrire une mythologie. » G., membre du CA de l'association Le Morceau des Gens, très impliqué dans le projet jusqu'à peu.

« On est un bordel organisé » Christos, président de la SCIC l'Avancée et de l'association Le Morceau des Gens

Ces deux phrases pourraient résumer la difficulté à comprendre l'Avancée. Entre mythologie et récit historique, entre projets présent et à venir, entre organigramme construit pour les financeurs et organisation effective, il faut en permanence faire la part des choses entre d'où vient le projet, ce vers quoi il veut aller et ce qu'il est réellement.

#### a. Petit rappel historique

On ne peut pas comprendre l'Avancée et son organisation sans connaître son histoire ni la lutte qui l'a engendrée. Le restaurant qui préfigure l'Avancée est né au début des années 90, dans un quartier sensible d'une métropole du sud de la France. Il voit le jour dans le cadre du déploiement des Zones Franches Urbaines pour redynamiser les quartiers en difficulté, dans le cadre des politiques de la ville. En embauchant des personnes locales, en CDI, le restaurant est un espoir pour le quartier. C'est aussi la mise en place d'un modèle différent de celui des autres restaurants de cette multinationale qui fonctionnent grâce à un fort turn over.



Les salariés en CDI, menés notamment par le syndicaliste Christos, s'organisent, se syndiquent et défendent leur droit. Le rapport de force permet des avancées sociales qui vont même s'exporter sur d'autres succursales du groupe. En parallèle, le restaurant devient, avec près de 80 salariés, le deuxième employeur d'une zone de 150 000 habitants. C'est aussi un lieu de vie et de rencontres pour tous les gens du quartier. « *Avant on avait tous les gens du quartier, ils faisaient les anniversaires, ils étaient toujours là.* » O., manager, salariés pendant 20 ans.

En juin 2018, estimant le restaurant déficitaire, ou du moins, souffrant d'une baisse trop importante du chiffre d'affaire, la firme annonce la fermeture du lieu. Les 77 salariés de l'époque se mobilisent alors fortement afin de maintenir leur établissement et surtout leurs emplois. Mais, en décembre 2019, le restaurant est placé en liquidation financière et la firme américaine initie des démarches pour vendre.

En 2020, avec l'arrivée du COVID, les salariés et des habitants occupent le bâtiment pour en faire le centre névralgique d'un important réseau d'entraide avec l'aide de sympathisants, d'amis et d'associations.

En 2021, toujours autour de l'ancien leader syndical, se crée une association : Le Morceau des Gens pour réunir les fonds nécessaires au rachat du lieu afin d'en faire un restaurant économique et social et un lieu d'entraide. C'est finalement la ville qui, en juin 2021, rachète les bâtiments et les mets à disposition du projet sous forme de bail commercial.

En juin 2022, la SCIC l'Avancée est lancée pour porter le projet de restaurant économique et social, sous le statut d'entreprise d'insertion. Le restaurant ouvre fin 2022. L'objectif initial est que les bénéficiaires de la SCIC viennent nourrir l'association Le Morceau des Gens qui porte les activités d'entraides (distribution alimentaire et clinique juridique à ce jour) et les projets culturels.

#### b. Concrètement l'Avancée, aujourd'hui, c'est quoi ?

Dans le discours commun, l'Avancée est une marque qui regroupe aujourd'hui deux entités juridiques : l'association Le Morceau des Gens et la SCIC l'Avancée. Beaucoup de bénévoles sont engagés dans ces deux entités, sans vraiment savoir faire la distinction entre les deux pour certains.

La SCIC Avancée est une entreprise d'insertion avec 20 agréments qui porte une entreprise de restauration rapide. Elle salarie actuellement une vingtaine de salariés : un directeur, trois encadrants technique et une quinzaine d'employés dont trois en CDI. Les autres sont en contrat d'insertion. Les salariés en CDI sont d'anciens salariés de la multinationale. Les fonctions supports sont soit externalisées (comptabilité, paie : à d'anciens salariés pour partie comme la paie et les plannings) soit assurées par des bénévoles sociétaires (communication, développement commerciale, livraisons, gestion administrative et financière, etc). Malgré la présence de nombreux bénévoles et de salariés en insertion, le restaurant est en grosse difficulté économique. Cet aspect vient percuter l'aspect militant du projet.

En parallèle, l'association Le Morceau des Gens porte un chantier d'insertion pour cinq postes. En mars 2022, elle avait près de 4 000 adhérents. Elle salarie aussi un Conseiller en Insertion Professionnel, détaché à mi-temps pour les salariés en insertion de la SCIC et une chargée d'ingénierie sociale pour le développement des projets d'entraide.



L'association porte toutes les activités d'entraide et les activités culturelles. Beaucoup d'activités sont encore en projet (conserverie, méthanisation, OACAS, cuisine collective partagée). Pour l'instant, la distribution alimentaire fonctionne avec environ 600 colis distribués par semaine : c'est l'activité historique, héritée de la période COVID. C'est elle qui mobilise la majeure partie des bénévoles. Quant aux activités culturelles, elles sont régulières et attirent bien au-delà du quartier. Elles bénéficient de l'aura de l'Avancée sur le territoire de la métropole et d'ailleurs. Enfin, une clinique juridique s'est ouverte en 2024.

### c. Pourquoi le statut de SCIC ?

La SCIC et l'association sont tellement imbriqués qu'il est difficile de faire la part des choses entre ces deux entités juridiques.

Pour bien comprendre le choix du statut juridique et le projet de l'Avancée dans son ensemble, il faut avoir en tête les éléments suivants : « *La préfiguration de ce restaurant avait pour objectif de rendre un outil de travail à un territoire en grande précarité et à des salariés privés de leur travail, tout en alimentant un dispositif d'entraide alimenté par excédents générés par l'activité économique de fast food.* » AG constitutive de la SCIC, 5 septembre 2022

La première raison pour laquelle l'Avancée a choisi un statut de SCIC est son ancrage territorial. Héritier d'un restaurant qui était lieu de rencontre pour les habitants du quartier, le projet regroupe les anciens salariés, mais aussi les associations du quartier et de nombreux bénévoles et bénéficiaires des environs. « *La logique de territoire dans cette histoire est plus importante que ce qu'on pense. Il y a le territoire, l'histoire social puis le projet économique* » H., membre du CA de l'association qui a écrit les statuts de la SCIC et qui a poussé le collectif à adopter ce statut

Par ailleurs, pour les anciens salariés, ce projet est un projet économique : recréer du travail sur le quartier. Mais pour H., « *Ils [les anciens salariés de la multinationale ndlr] n'ont pas le bagage social pour créer un collectif. Ils n'avaient jamais créé d'asso. Il n'y avait pas le capital social et intellectuel pour pouvoir constituer une SCOP* ». La SCIC permet d'intégrer d'autres parties prenantes pour soutenir le combat et le projet des anciens salariés.

En relisant l'histoire du projet et des implications successives, on sent une tension entre le désir d'ouvrir largement le projet à des compétences, des associations et des collectivités et en même temps la peur de se faire déposséder. La SCIC permet de donner une place à chacun.

Ce statut permet enfin de ne pas se focaliser sur le modèle économique. Depuis le début, l'objectif est de reverser les excédents de l'activité économique vers l'entraide (même si en pratique ça ne fonctionne pas actuellement, faute de bénéfices). C'est là qu'intervient plus spécifiquement l'intérêt collectif.

## 2. Présentation de la méthode de collecte des données

C'est à travers l'organisation complexe présentée précédemment qu'il a fallu se frayer un chemin pour collecter les données nécessaires à ce mémoire, avec plus ou moins de succès.

### a. Observation participante et non participante

Avec l'Avancée, ma démarche a essentiellement été collective. En effet, pour ce terrain, j'ai largement réutilisé les données collectées lors de deux projets collectifs réalisés pendant notre année de master 2 RH ESS.

A cinq, notre observation s'est déroulée d'octobre 2023 à mars 2024. Nous avons eu une démarche globale. Dans la mesure où l'Avancée est un lieu accueillant du public, nous avons pu participer à leur projet selon diverses modalités. Nous avons commencé notre approche du terrain comme bénévole, en participant une matinée à une distribution alimentaire. Nous y avons également été comme étudiants avec une douzaine d'entretiens presque exclusivement réalisés sur site. Nous avons aussi observé comme clients : à titre personnel, j'ai déjeuné trois fois là-bas, sans compter tous les cafés offerts. Nous y avons parfois été comme sympathisants, notamment lors de trois soirées festives organisés par l'Avancée. Et enfin, nous y avons été comme voisin en allant visiter le centre social le plus proche.

Le tableau ci-dessous reprend l'ensemble des actions menées autour du projet.

Actions menées	Qui	Date	Résultats, effet générés
Mail formel de Christos (après multiples échanges téléphoniques et mails avec N et M)		9-nov.-23	Acceptation du principe de notre projet, mais disponibilité à partir de février 2024
Terrain #1 - Distribution alimentaire et rencontre avec U	Wens, Benoit, Chiara	13-nov.-23	Premier entrée dans notre terrain par l'action – ça nous a permis de comprendre et observer beaucoup de choses – premiers repères
Terrain #2 - Entretiens N et O	Wens, Chiara, Rebecca, Mohamed, Benoit	5-déc.-23	Visite sur le terrain et entretiens en groupe de 3 personnes
Terrain #3- Entretiens B.	Wens, Chiara, Rebecca, Mohamed, Benoit	22-déc.-23	Récolte importante d'impressions et témoignages qui nous font avancer mais qui provoquent aussi pleins de questions
Terrain #3 - Karaoke à l'Avancée	Chiara et Rebecca	13-janv.-24	
Terrain #5 - Soirée vie à l'Avancée	Wens et Rebecca	9-févr.-24	Rencontre stratégique avec D. qui accepte un futur RDV, on croise aussi le délégué à l'ESS à la ville, M. ne nous reconnaît pas
Entretien à l'extérieur #1 U.	Benoit et Rebecca	14-févr.-24	Entretien très intéressant et riche avec beaucoup d'éléments et à l'extérieur et à l'intérieur
Terrain #6 - entretien L. et début d'entretien avec Christos	Wens et Benoit	21-févr.-24	Apporte des éléments sur le contexte et l'environnement
Terrain #7 - entretien M.	Benoit et Mohamed	22-févr.-24	Très bon et long échange
Terrain #8 - Entretien Christos et N	Chiara et Rebecca	26-févr.-24	Christos nous ouvre la porte, tout le monde semble maintenant s'ouvrir
Terrain #9 - Entretien D échanges informels avec T., G., N., visite au centre social, et des restaurants concurrents	Wens et Rebecca	28-févr.-24	Clarification sur le fonctionnement de la SCIC, D. est précise, connaissance sur le territoire (centre social et concurrents)
Terrain #10 - Participation au conseil coopératif	Wens et Mohamed	1-mars-24	Beaucoup d'échanges informels - temps d'observation
Entretien à l'extérieur #2 Ville	Benoit	11-mars-24	Point de vue intéressant du principal soutien politique du projet
Terrain #11 A.	Mohamed et Benoit	15-mars-24	Echange très formel, presque fermé
Rendez vous à l'extérieur #1	Wens et Rebecca	15-mars-24	Soirée au Musée

Après la fin du projet collectif, n'ayant pu obtenir de réponse formelle des responsables à mon projet de mémoire sur la gouvernance, je n'ai pu réaliser que deux entretiens supplémentaires : deux entretiens de qualité, de deux heures chacun.

## b. Analyse documentaire

L'analyse documentaire a été faite à partir :

- Des documents que l'Avancée a accepté de nous transmettre :
  - o Rapports d'activités de la SCIC l'Avancée et de l'association le Morceau des Gens
  - o Règlement intérieur de la SCIC et de l'association
  - o Statuts de la SCIC l'Avancée et de l'association le Morceau des Gens
  - o Documents présentant les projets de développement, porté par l'association Le Morceau des Gens
  - o Organigramme « schématique » de l'ensemble
  - o Malgré plusieurs demandes, nous n'avons pas pu obtenir certains documents :
    - o Soit parce qu'ils n'existent pas : fiches de poste, grille salariale, accord d'entreprise, plan de formation, éléments de suivi RH (type turn over, arrêt maladie, accidents du travail, etc), PV de réunions
    - o Soit parce qu'ils ont été promis mais jamais envoyés : planning, bilan comptable, compte de résultat
- Des articles de presse (journaux locaux, régionaux, nationaux et internationaux) et suivi des réseaux sociaux (Facebook et Instagram notamment). La plupart des articles sont accessibles via leur site internet ou n'importe quel moteur de recherche
- D'une étude cohésion sociale pour les quartiers alentours
- Des PV d'AG et des relevés de décisions :
  - o PV de l'AG constitutive de l'association de préfiguration de l'Avancée, aout 2020
  - o PV du CA de l'association de préfiguration de l'Avancée, octobre 2020
  - o PV de l'AG constitutive de l'association « la Morceau des Gens », avril 2021
  - o Relevé de décisions du bureau de « Le Morceau des Gens », aout 2021
  - o Relevé de décision du CA de « Le Morceau des Gens », novembre 2021
  - o Relevé de décision du CA de l'association Le Morceau des Gens, mars 2022
  - o Relevé de décision du CA de Le Morceau des Gens, juillet 2022
  - o PV de l'AG constitutive de la SCIC Avancée, septembre 2022

### c. Entretiens

En parallèle de l'étude documentaire et de l'observation de terrain, ce mémoire est le fruit d'entretiens avec les parties prenantes du projet. La plupart des entretiens se sont déroulés avant l'analyse documentaire.

En fonction de l'avis des personnes et des disponibilités techniques du moment, une bonne moitié des entretiens ont été enregistré. Mais aucun entretien n'a fait l'objet d'une retranscription mot à mot. Par contre, tous les entretiens auxquels j'ai participé ont fait l'objet d'une prise de note très précise.

13 entretiens ont été réalisés dans le cadre de nos deux projets collectifs. J'ai personnellement participé à 9 entretiens. Et j'ai refait deux long entretiens individuels spécifiquement pour ce mémoire.

- N., bénévole très engagé, sociétaire de la SCIC, un des responsables de la distribution alimentaire
- M., encadrant technique du restaurant (Entreprise Insertion de la SCIC) et ancien salarié de la multinational
- B., bénévole très actif de la collecte et la distribution alimentaire
- N., salariée en insertion pour le restaurant : *entretien auquel je n'ai pas participé*
- O., salarié en insertion pour le restaurant : *entretien auquel je n'ai pas participé*

- U., ancienne salariée chargée d'ingénierie de projet pendant 6 mois, sociétaire et membre du conseil coopératif de la SCIC (collège usagers)
- L., membre du bureau d'un syndicat de quartier, bonne connaissance du quartier, membre du CA de l'association de préfiguration
- M, bénévole, membre fondatrice cooptée de l'association Le Morceau des Gens, sociétaire de la SCIC, membre du conseil coopératif (collège fondateurs)
- Christos président de l'association le Morceau des Gens et de la SCIC l'Avancée qui incarne et porte le projet : *je n'ai participé qu'à un des deux entretiens avec lui*
- D., encadrant technique du restaurant et ancienne salariée de la multinationale, sociétaire et membre du conseil coopératif (collège salarié). Elle assure aussi des missions administratives, RH et de comptabilité : *entretien auquel je n'ai pas participé*
- G., bénévole très engagé jusqu'à peu, membre du bureau de l'association de préfiguration et de l'association le Morceau des Gens, sociétaire et membre du conseil coopératif (collège fondateur) de la SCIC.
- A., directeur du restaurant, membre du CA de l'association de préfiguration, membre du bureau de l'association le Morceau des Gens, sociétaire de la SCIC
- M., chargé de mission à la ville

A la fin du projet, j'ai refait deux entretiens d'environ deux heures chacun avec des personnes déjà rencontrées : G. et N.

## II. Résultats pour chaque SCIC

De manière assez scolaire et peut être un peu rébarbative, nous avons appliqué la grille d'analyse à chaque terrain, point par point. Cela a permis, nous l'espérons, d'améliorer la grille d'analyse mais aussi d'avoir une étude plus précise pour mieux répondre à notre problématique et en tirer des orientations pour une mise en œuvre professionnelle ultérieure.

### A. Enercoop PACA

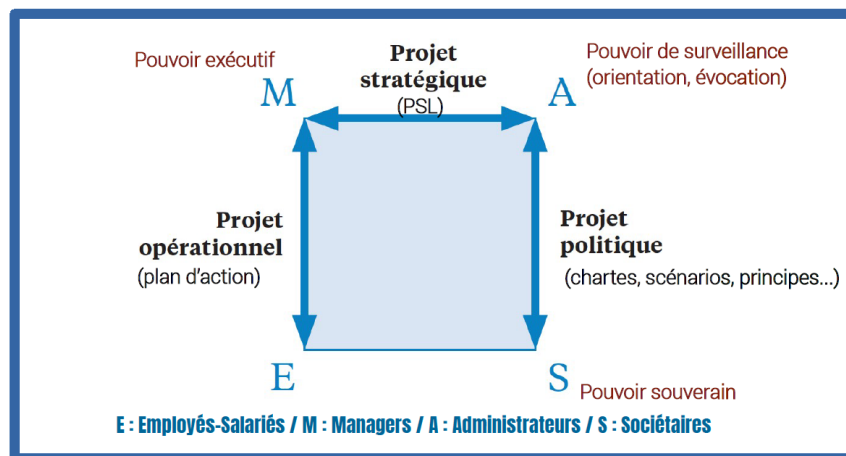
Dans cette partie, après une présentation de la gouvernance d'Enercoop PACA, nous allons passer la structure au crible de notre grille d'analyse.

Ce travail porte essentiellement sur les salariés et sur les membres du CA. Ce choix est dû à la fois à une contrainte de temps, mais aussi car ce sont les deux catégories d'acteurs les plus impliquées dans le projet et les plus impactées par son organisation. Ce sont elles qui font vivre le projet au quotidien. Cela part aussi du principe discutable que les administrateurs représentent en partie les membres des collèges où ils siègent.

#### 1. Présentation de la gouvernance d'Enercoop PACA

Indépendamment d'Enercoop National, dont on a vu plus haut qu'il avait une influence non négligeable sur la gouvernance d'Enercoop PACA, la gouvernance de la coopérative se définit en plusieurs strates notamment dans le document schéma de gouvernance de mars 2023 (mais beaucoup des personnes interrogées y font aussi allusion) :

- Le pouvoir souverain détenus par les sociétaires qui s'exprime en **assemblée générale**. Il valide le projet politique. En AG, les sociétaires votent au sein de six collèges qui pondèrent le poids de leur vote (cf point précédent « pourquoi le choix d'une SCIC » dans la présentation d'Enercoop, dans la partie présentation des structures)
- Le pouvoir de surveillance, d'orientation stratégique et d'évocation (possibilité de se saisir de toute question relative à la bonne marche de la coopérative) détenu par le **conseil d'administration** qui rassemble 14 administrateurs parmi les 6 catégories de l'AG
- Le pouvoir exécutif détenu par un **cercle de codirection** qui détient la direction opérationnelle. Il met en œuvre la stratégie définie par le CA et approuvée par l'AG. Il regroupe actuellement quatre personnes. Ce sont les quatre responsables historiques des activités principales d'Enercoop PACA : la production/fourniture d'énergie, la commercialisation, la vie associative et la communication. Ce cercle est actuellement en plein questionnement sur son périmètre et sur les membres qui le composent.



*Schéma tiré du Schéma de Gouvernance, Enercoop PACA, mars 2023*

En parallèle de ces trois instances on trouve d'autres éléments clés :

- Le **président du conseil d'administration** qui est élu par le conseil d'administration et peut être révoqué par lui à tout moment. Il est chargé d'animer le CA mais n'a pas de pouvoir particulier pour engager la coopérative
- Le **comité opérationnel et stratégique (COS)** qui, sans pouvoir décisionnaire, accompagne et soutient la direction collégiale et prépare les CA. Il est composé du président, de deux membres du CA (actuellement un membre du collège porteur et un membre du collège client) et d'un salarié de la codirection.
- La **direction générale (fonction légale)** : nommée par le CA, elle engage la direction vis-à-vis des tiers. Elle assume notamment la responsabilité légale.

Enfin, l'équipe salariée est organisée en **cercles** et en **rôle** : le cercle « plénière » qui regroupe tous les salariés, le cercle coordination, le cercle production, le cercle fourniture, le cercle administration, le rôle direction générale, le rôle vie coopérative, le rôle communication. Chaque cercle est animé par un responsable, sachant que plusieurs cercles peuvent être animés par la même personne, ou qu'une personne peut animer plusieurs rôles.

L'animateur du cercle a une fonction de management vis-à-vis des autres membres du cercle. Et c'est lui qui représente son cercle au cercle de codirection. Il reste donc des éléments « pyramidaux » dans ce mode d'organisation. Ce qui explique pourquoi, dans plusieurs

entretiens, les personnes expliquent que la transition vers un mode de gouvernance partagée n'est pas encore allée au bout (sans savoir si cela arrivera un jour).

Enfin, il faut comprendre que ce mode d'organisation est très flexible et qu'il est conçu pour s'adapter en fonction des besoins et des moments.

*« Quand un rôle est trop lourd pour être porté par une personne, on passe au cercle. Ici production qui a terme va être réparti en 2 ou 3 cercles car trop gros.*

*Chaque cercle a ses réunions de triage régulièrement et de temps en temps une réunion stratégique et de gouvernance pour redéfinir les règles. Dans chaque cercle il y a un animateur, un secrétaire (organise les réunions, fait le CR, tient à jour les outils de pilotage/reporting), un leader (qui n'est pas l'animateur pour ne pas prendre trop de pouvoir). Et un cercle de coordo qui réunit tous les leaders des autres cercles. » K, membre du cercle de codirection et du CA*

## 2. Définition de l'organisation démocratique

A partir des critères retenus dans la partie précédente, nous allons regarder en quoi Enercoop est une organisation démocratique.

### a. Propriété collective : qui détient la propriété ?

#### o Droits aux bénéfices résiduels

Comme vu plus haut, le droit aux bénéfices résiduels correspond au partage des excédents financiers. Mais est-ce que ce partage des excédents va majoritairement au collectif (tout en laissant la possibilité d'un partage des bénéfices réparti individuellement) ? Et est-ce que ce réinvestissement collectif va majoritairement vers les bénéficiaires ?

La réponse est déjà statutaire, car la SCIC oblige à déposer en réserve au moins 57,5% des bénéfices.

Par ailleurs, chez Enercoop PACA, les bénéfices monétaires étaient jusqu'à présent nuls voir négatifs. A une exception près, Enercoop n'a fait que des résultats négatifs depuis sa création et a décidé que la valeur de ses parts était liée à la valeur du capital. Le rachat d'une part se fait donc actuellement à une valeur inférieure à sa valeur d'achat.

Mais les choses changent et la crise de l'énergie a permis à Enercoop de faire de gros bénéfices en 2023. Même si l'avenir est très incertain dans le monde de l'énergie, cela leur permet d'envisager des années bénéficiaires. La question de la répartition des bénéfices se pose donc pour les années à venir : faut-il rémunérer les parts pour trouver des investisseurs et permettre une dynamique de croissance ? Ou faut-il garder et réinvestir tous les excédents ?

A ce jour, parmi toutes les personnes rencontrées (salariés, sociétaires, membres du CA), la recherche de bénéfices monétaires individuels n'a jamais été mentionnée. Pour l'instant, toutes ces parties prenantes font plutôt des sacrifices financiers pour participer au projet : salaires particulièrement faibles et grille des salaires très aplatie (rapport de 1,35 entre le plus haut et le plus bas salaire), prix de la fourniture d'électricité plus élevés que les tarifs conventionnés, valeur de la part plus faible que lors de son achat.

Le droit aux bénéfices résiduels est donc actuellement totalement collectif. Et il le restera majoritairement quelles que soient les décisions prises pour les futurs bénéfices à cause des statuts de la SCIC.

- Droits de contrôle résiduel

Le droit de contrôle résiduel s'applique dans les décisions stratégiques, dans la nomination des dirigeants ou dans la décision de céder ou dissoudre l'organisation.

Dans une SCIC se pose la question d'un droit de contrôle résiduel altéré par la pondération des collèges de vote. Par exemple, la voix d'un membre du collège porteurs (qui représente 21% des voix et où les places sont limitées car il faut avoir fait un demi mandat au CA pour y entrer) ou du collège salariés (qui a 15% de vote pour 11 salariés en CDI) a beaucoup plus de poids que celle d'un membre du collège consommateurs, qui représente 21% des votes pour 3600 sociétaires.

Contrairement à ce qu'on pourrait penser, les administrateurs interrogés indiquent qu'ils ne défendent pas l'intérêt du collège dont ils viennent mais l'intérêt collectif, même s'ils ont forcément un biais dans leur positionnement.

*« En tant qu'administratrice d'une SCIC, je dois défendre les intérêts de la SCIC en général. Les collèges sont là pour harmoniser le poids des différents groupes dans les votes. Et la participation de tous au CA. Malgré tout, ma façon de me positionner au CA est influencée par mon lien de consommatrice avec Enercoop PACA et donc il y a certainement un biais consommateur dans mes positions »* N., membre du CA, collège consommateur

*« Je ne suis pas représentante des salariés, c'est ce qui est intéressant dans les SCIC. En théorie, je suis juste G. avec ma casquette de salarié dans le CA. On a tendance de penser que je représente les salariés (même moi). Je suis de plus en plus claire avec l'endroit d'où je parle. Il m'est arrivée de parler avec les salariés en tant que membre du CA. Chez Enercoop, on a tendance à avoir plusieurs casquettes, donc on sait de là où on parle. »* G., salariée et administratrice, collège salarié

De même François, du collège producteurs indique que son collège n'influe pas sur son vote. En tant que militant, comme tous les autres membres du CA, le projet politique passe avant les intérêts individuels des différents collèges. Même si les choses pourraient commencer à changer avec les tarifs qui baissent et qui viennent de passer sous les tarifs EDF. Il y aura probablement des consommateurs moins militants et potentiellement plus attachés à leurs intérêts (les prix bas) qu'au projet collectif.

Par ailleurs, Enercoop a pris soin de mettre la même pondération aux producteurs et aux consommateurs. Et François rappelle qu'il y a un intérêt de lier producteur et consommateur car l'énergie ne se stocke pas et qu'il y a un équilibre à trouver en permanence

Pour l'instant, il y a une solidarité entre tous les sociétaires. Par exemple Enercoop a mis en place une alerte consommation pour que les consommateurs consomment moins lors des journées de pic de consommation et ainsi ne pas mettre (trop) en difficulté les distributeurs (et ne pas (trop) avoir recours au marché de l'énergie).



Le droit de contrôle résiduel, même s'il est altéré par les collèges de vote, reste donc bien collectif. La culture ambiante et les règlements intérieurs veillent à ce que l'intérêt collectif passe avant le l'intérêt individuel ou de collègue.

○ Conclusion

En conclusion de cette partie, on voit que la propriété appartient au collectif, que ce soit le droit aux bénéfiques résiduels ou le droit de contrôle résiduel. Même s'il y a un intérêt personnel à s'engager dans une structure comme Enercoop PACA, le projet militant, les statuts et la gouvernance partagée poussent tous dans le sens d'une propriété collective.

Ceci étant, avec les bouleversements du secteur de l'énergie, l'apparition de bénéfiques conséquents et le passage des tarifs d'Enercoop sous les tarifs conventionnés, la question des bénéfiques résiduels risque de se poser différemment dans les prochaines années.

b. Pouvoir collectif : qui détient le pouvoir ? qui participe à la décision ?

Nous avons vu plus haut que, chez Enercoop PACA, l'organisation de la gouvernance se répartit entre trois catégories : le pouvoir souverain (AG), le pouvoir de surveillance (CA) et le pouvoir exécutif (co direction). Ces trois catégories, qui ressortent de la façon dont Enercoop se présente, sont assez proches de celles qu'on a retenu dans notre grille d'analyse.

Pour introduire cette partie, voici comment Méline, alternante, voit le pouvoir dans son organisation. « *Comment les décisions sont-elles prises ? Ça dépend de la hauteur de la décision. Pour les décisions très opérationnelles, elles sont prises en cercle. Par exemple le cercle commercial et production où ils sont plusieurs, il y a une réunion toutes les semaines. A deux, pas besoin parce qu'on se parle tout le temps. Pour les décisions plus importantes, elles sont montées par les représentants des cercles au cercle de coordination, où il y a une réunion par semaine. Pour les décisions encore plus importantes, elles remontent en CA qui se voit régulièrement : tous les mois ou tous les 3 mois.* » Méline, alternante

○ Gouvernance : exercice du pouvoir souverain du collectif

Cette catégorie corespond aux deux catégories supérieures de pouvoir qu'utilise Enercoop pour se décrire : le pouvoir souverain et le pouvoir de surveillance.

Le sociétariat est obligatoire pour tout salarié en CDI (cf statuts 2021, p 14). Et il est ouvert à tous les autres, sans restriction. Les candidatures sont acceptées automatiquement sauf avis contraire du CA.

Par ailleurs, statutairement, c'est l'assemblée générale des sociétaires, qui se réunit au moins une fois par an, qui a le pouvoir souverain.

« *Les sociétaires :*

- *Détiennent la coopérative et maîtrisent le projet politique et son évolution.*
- *Se réunissent en Assemblée Générale pour exprimer leur pouvoir souverain.*
- *Possèdent tous une double qualité : détiennent au moins une part sociale de la coopérative et ont un lien actif avec elle : salariés, consommateurs, producteurs,*



*partenaires commerciaux, collectivités territoriales partenaires et leurs groupements, partenaires publics et semi-publics, organismes d'appui financier, personnes soutiens.*

- *Sont répartis en 6 collèges pour assurer un pluralisme et équilibrer les pouvoirs. »*

Schéma de gouvernance, Enercoop PACA, mars 2023, p2

En pratique, l'assemblée générale vote les points à l'ordre du jour préparés par le conseil d'administration. Si certaines voix s'élèvent pour poser des questions ou demander des précisions, on sent qu'il y a peu de remise en cause possible en AG. Ceci est augmenté du fait du nombre très important de sociétaires (plus de 3600 pour Enercoop PACA) et du vote par correspondance. A l'AG de juin 2024, sur plus de 1000 votants, seuls 60 se sont déplacés.

Il faut donc ajouter le conseil d'administration dans l'exercice du pouvoir souverain du collectif. Statutairement et effectivement, le CA a un pouvoir important « *Le Conseil d'Administration détermine les orientations de l'activité de la Société et veille à leur mise en oeuvre. Il peut se saisir de toute question intéressant la bonne marche de la Société et règle, par ses délibérations, les affaires la concernant.* » Statuts 2021, p 25. Concrètement, c'est lui aussi qui a le droit de contrôle résiduel. Le président n'a qu'un pouvoir d'animation du CA.

Avec ses 15 membres élus chacun pour un collège de sociétaires (pour un mandat de 4 ans), il représente bien les différents citoyens du pouvoir souverain. Chaque collège à deux ou trois représentants au CA en fonction de son poids dans la SCIC.

Du fait de leur collège d'appartenance une majorité sont des individus formés dans un domaine : producteurs, salariés, collectivités, partenaires. Ils se forment aussi en commun aux outils de la gouvernance partagée et à la Communication Non Violente. Par ailleurs, le CA se réunit au moins une fois par trimestre.

Enfin, on pourrait faire entrer dans cette catégorie les statuts de la coopérative et le schéma de gouvernance qui sont garants du fonctionnement de la gouvernance. « *En dernier recours, ce qui fait foi, c'est les statuts. Quand on est à peu près tous alignés, quand tout va bien, ça va. Mais en cas de crises, on revient aux statuts.* » K, co fondateur, membre du CA et du cercle de co direction.

La gouvernance d'Enercoop coche donc quasiment toutes les cases de notre grille d'analyse pour sa partie « pouvoir souverain » démocratique. En effet, elle fonctionne selon le principe « une personne égale une voix » modulée par les collèges, son sociétariat est ouvert à tous les salariés (et même obligatoire pour ceux qui restent), les membres de son CA sont élus, formés (même si ce point peut porter à caution) et représentatifs des différentes catégories de sociétaire. Par ailleurs, le CA participe aux décisions majeures, c'est d'ailleurs lui qui a une bonne partie des droits de contrôles résiduels. Et enfin, les réunions (CA et AG) sont régulières.

- Gouvernement : exécution des décisions prises par le pouvoir souverain

Chez Enercoop PACA, le gouvernement pourrait regrouper le conseil d'observation stratégique (COS) et le cercle de codirection. Comme décrit plus haut, ces deux organes de gouvernance pilotent la stratégie et mettent en exécution les décisions prises par le pouvoir souverain.

Le statut du COS est un peu particulier car théoriquement il n'a aucun pouvoir décisionnaire. Mais en pratique, il prépare les CA et donc l'oriente. C'est ce lieu qui fait aussi le lien entre les salariés et les administrateurs.

« C'est un truc [le COS ndlr] où W. [qui porte le mandat DG] apporte des idées, des questions, voir pour vider un peu son sac. Elle vient avoir des avis extérieurs. Ça permet aussi de préparer les CA, de voir les priorités.

Sur la composition, apparemment, ils ont pris l'habitude que ce truc là soit composé de 4 personnes dont 3 administrateurs. Moi j'ai voulu rejoindre ce truc là, car je me suis rendu compte qu'il y avait des choses qui étaient discuté en CA mais qui était préparé en amont et il me manquait un bout. En CA sont présentés des choses déjà très cadré. Tu n'as pas forcément le temps de prendre le recul ou dire que tu n'as rien compris. C'était pour moi une façon de rentrer plus dans le détail.

Le COS, ça oriente les décisions du CA. Par exemple, il y a 1 an ou un peu plus d'1 an, U. avait le mandat légal du directeur. Mais ça lui faisait trop. Ça avait été évoqué à 1 CA. Et le CA d'après, ils ont dit : ben voilà, on propose W.. J'aurais pu dire non ou poser des questions. Finalement, tout le processus amont n'était pas visible.

Après je pense qu'il y a beaucoup de choses qui sont discuté uniquement entre le président et W.. C'est tout l'équilibre entre : il ne faut pas sursolliciter les gens (pour certains, je suis sûr que ça leur suffit) et le fait d'avoir besoin de plus pour prendre de vraies décisions.

J'ai l'impression qu'on discute en COS de ce qu'on va mettre dans les sujets abordés en CA, etc. Mais la préparation de comment les sujets vont être amenés, c'est des discussions entre le président et la DG et entre la DG et l'équipe. C'est son rôle de lien avec le CA. » N, sociétaire, membre du COS et du CA

On remarque aussi ici, que même s'il n'a qu'un pouvoir d'animateur de CA, le président a un pouvoir important. C'est la personne qui a sans doute le plus d'informations et qui est le plus en contact avec tous les membres du gouvernement. Il en acquiert donc du pouvoir.

Par ailleurs, le gouvernement d'Enercoop intègre le cercle de co direction qui regroupe les quatre manager / responsable de cercle de la coopérative. C'est lui qui concrètement met en exécution les décisions prises par le CA et l'AG.

« Il n'y a pas vraiment de chef. Quelqu'un porte le mandat de DG pour l'administratif, mais personne n'est au-dessus de tout le monde. Tout est organisé en cercle : communication, production, commercial, administratif, coopération et bureau d'étude. Le bureau d'étude entre dans le cercle production, la coopération entre dans la communication. Certains cercles se croisent, une personne peut faire partie de plusieurs cercles. Chaque cercle est représenté par une personne. Cette personne-là fait partie du cercle de coordination où ils sont 4 car certains cercles s'entrecroisent. » N., alternante

Chez Enercoop, le gouvernement est révocable pour partie : le CA est élu par l'AG. Mais il y a un flou concernant le cercle de codirection dont les mandats n'ont pas été clairement définis : qui y participe et pour combien de temps ? Historiquement, ce cercle a pris la place du conseil de cadres qui entourait l'ancien directeur général.

Même si officiellement, la DG est révocable par le CA et qu'elle-même a le pouvoir de licenciement sur l'équipe, ce n'est pas la façon dont elle veut vivre son mandat de DG dans leur organisation en gouvernance partagée. Pour toute l'équipe, bien que DG officielle, elle n'est qu'un membre du cercle de codirection. Ce point pose donc des problèmes de démocratie effective mais il crée aussi des tensions dans l'équipe salarié, notamment avec une personne.

Enfin, au CA comme dans le cercle de codirection, les décisions sont prises par consentement. Il y a donc une réelle recherche de consensus pour que toutes les parties prenantes (ou au moins leur représentants) s'y retrouvent.

Les organes de direction d'Enercoop semblent donc en adéquation avec notre grille d'analyse pour un gouvernement d'organisation démocratique, en dehors du côté révocable du cercle de codirection qui est en cours de transformation. Et on voit que l'absence actuelle de démocratie sur ce point crée des tensions dans l'équipe.

- Gouvernementalité : participation des salariés à la gestion de l'entreprise

La gouvernementalité chez Enercoop se vit fortement via les outils de la gouvernance partagée : l'organisation en cercle, les rôles, les séminaires CA / salariés, les réunions de triage et de gouvernance, etc. C'est une façon de faire participer tous les salariés au projet commun.

Cela a un impact sur l'orientation de la coopérative car chacun y participe à son niveau. Mais cela a aussi un impact sur l'organisation concrète du travail. Les salariés en CDI par exemple ont une grande flexibilité organisationnelle. Ils sont à quatre jours par semaine et peuvent travailler 2 jours par semaine en télétravail. Ils n'ont donc que deux jours par semaine en présentiel et sont très libres sur leurs horaires.

*« Je ne participe pas vraiment à des décisions. Mais je participe au plan d'actions en communication. C'est ce sur quoi je travaille. On met le plan d'action ensemble. C'est pas sur l'organisation, c'est sur l'opérationnel. Je prends aucune décision. Je peux donner mon avis, mais ça reste W. [ma responsable ndlr] qui prend la décision. » N., alternante*

Enfin, on remarque que les salariés, même s'ils apparaissent dans la partie « gouvernementalité » ont un pouvoir non négligeable du fait de la double qualité et de leurs compétences d'expert.

*« Moi je ne suis pas au CA, mais je suis consulté en tant que salarié. Je suis entendu dans des espaces de discussion comme le séminaire CA / salariés annuelle, les groupes de travail CA / salarié et la formation. La formation ce n'est pas seulement qui décide mais aussi comment et qu'est-ce qu'on décide. Il y a besoin aussi de maîtriser les méthodes d'animation qui sont très techniques et qui peuvent être très casse gueule. Et en plus je suis dans la co direction. Et en plus, quand je vote, le poids de mon vote est très important : 10 salariés, 10% des votes au CA » M., salarié, membre du cercle de codirection.*

Pour nos critères de gouvernementalité démocratique, on remarque que la rigueur de la méthode utilisée garantit à chacun une participation effective (au moins à ceux qui sont en CDI car ils s'organisent comme ils veulent, ils maîtrisent la méthode et ils sont sociétaires de droit)

- Conclusion

En conclusion de cette partie, on remarque que, sur l'échelle de la gouvernance de Jardat, plus on descend vers la gouvernementalité, plus on s'éloigne de l'approche statutaire, plus l'utilisation des outils de la gouvernance partagée joue un rôle important.

On remarque que la double qualité associée à la gouvernance partagée donne aux parties prenantes les plus investis en temps, et notamment aux salariés, d'être présents à différents niveaux de gouvernance et d'accumuler ainsi les trois pouvoirs : pouvoir souverain, pouvoir de gouvernement et pouvoir de mise en oeuvre.

Enfin, on découvre que le COS, bien que non décisionnaire, joue un rôle important car il permet l'équilibre entre le conseil d'administration qui représente les sociétaires et le cercle de codirection qui représente les salariés. Ce sont donc ces équilibres de pouvoir, visible dans les différents organes de gouvernance, qui semblent être garants d'une gouvernance démocratique, en donnant à chaque partie prenante une voix qui compte.

Dans la pratique, on voit aussi que certains postes stratégiques (comme le président et la DG), acquièrent un pouvoir supplémentaire en étant au carrefour de toutes les informations. Tous les outils mis en place essaient de limiter ce pouvoir. On retrouve ici une tension entre le droit de participer et la volonté de le faire (qui implique du temps et de la disponibilité). En pratique, on constate que chacun fait un arbitrage entre ses droits et ses disponibilités pour se concentrer sur ce qui lui semble essentiel, quitte à laisser plus de pouvoir à d'autres.

Chez Enercoop, on est très proche d'une organisation démocratique, selon les critères que nous avons retenus. Il reste cependant quelques zones d'ombre comme le flou autour du cercle de codirection ou celui de la participation effective des salariés sans CDI.

### c. Projet collectif : d'où vient la motivation ?

Comme moteur d'un pouvoir collectif et d'une propriété collective, nous allons regarder ici d'où vient la motivation pour faire un projet collectif.

#### o Motivations intrinsèques (valorisation du travail pour lui-même)

L'organisation en gouvernance partagée, encore plus que le côté militant du projet, semble un moteur important de la motivation des salariés. Si ce mode d'organisation n'est pas forcément à l'origine de leur arrivée dans la coopérative, il est souvent cité comme motif de motivation pour rester malgré des conditions de travail médiocres (salaires faibles en comparaison du niveau d'étude, locaux étroits).

Depuis sa création, « 4 personnes ont quitté leur CDI (dont 2 DG !). Pas beaucoup d'autres départ à noter, puisque les CDI sont courants. Les autres départs sont des stagiaires et alternants, remplaçants de congés mat', une stagiaire qui a enchainé avec un CDD de 3 mois. Donc oui, les équipes sont stables. » T, salarié, membre du cercle de co direction.

« Moi, ça m'apporte beaucoup, déjà en terme philosophique. C'est juste génial, quand ça marche. C'est hyper satisfaisant. Même au niveau des sociétaires, quand on fait une AG, ils sont ravis. Il y a un enjeu symbolique de porter un projet démocratique. Et aussi au niveau de mon cercle prod, ça marche assez bien. Et aussi au niveau du CA, les administrateurs nouveaux sont ravis de voir comment on arrive à prendre des décisions. » K, salarié, membre du cercle de codirection, membre du CA.

« Ce mode d'organisation donne de la légitimité dans l'équipe, même aux nouveaux : pas besoin de formation, au contraire le nouveau apporte un regard neuf. Il m'a appris à prendre la parole avec la possibilité de s'exprimer ou non. » N, salariée, sociétaire

« Moi dans mon travail j'ai des choses très opérationnel, d'autres très stratégique, il y a beaucoup de place pour la créativité professionnelle. Les intelligences sont prises en compte. C'est pas parce qu'on est recruté sur un poste qu'on n'est pas entendu sur le reste. C'est une vraie richesse d'être entendu. » T. salariée, sociétaire, membre du cercle de coordination.

« C'est plus long, ça prend plus de temps. La décision demande tout le temps de partager. Mais moi, je ne me vois plus travailler autrement. C'est comme ça qu'on forme un vrai collectif. » G., salarié, membre du CA

*« Je ne pense pas que ce soit couteux [la gouvernance partagée]. En fait, ça fait partie intégrante de nos missions. Peut-être que ça a un coût, mais je ne pense pas que ça soit une perte d'argent. Cette organisation là leur fait du bien. » N., alternante*

En parallèle, plusieurs membres du CA ont indiqué trouver dans Enercoop un projet porteur de sens qu'ils ne trouvaient pas par ailleurs (ou pas autant).

Enercoop soigne l'aspect convivial pour motiver les sociétaires. Par exemple, l'assemblée générale est organisée autour d'un petit déjeuner et d'un déjeuner. Il y a un moment de formation et un moment de visite d'un projet Enercoop. Un poste de responsable est même dévolu à 100% pour faire vivre la vie associative. Tout est fait pour nourrir le sentiment d'appartenance et les retrouvailles. Comme pour beaucoup de projet, s'engager et donner de son temps pour Enercoop semble donc aussi rétribué socialement.

*« Il y a 2 ans, j'étais en crise existentielle par rapport à mon activité pro. J'ai reçu un message d'Enercoop qui se posait des questions sur l'entrée dans l'ARENH Accès Régulé à l'Energie Nucléaire Historique. J'ai participé à un groupe de travail. Et suite à ça, on a proposé une place au CA pour les consommateurs. Dans le groupe de travail, j'ai découvert la bienveillance, la GPC, la méthode, je n'avais jamais connu ça. C'est ça qui m'a beaucoup intéressé. A chaque fois que je suis avec Enercoop je sens cette bouffée de bienveillance. » N., membre du CA*

Les motivations intrinsèques semblent donc passer avant les motivations extrinsèques pour les salariés mais aussi pour les autres parties prenantes.

#### d. Conclusion

Dans cette première partie, on a vu comment la gouvernance statutaire était nourrie par les outils de la gouvernance partagée. Ces deux systèmes imbriqués dans un ensemble clair et en constante adaptation permettent de mettre en œuvre des équilibres de pouvoir et d'impliquer fortement toutes les parties prenantes, à commencer par les salariés. La propriété semble appartenir au collectif plus qu'aux individus, le pouvoir semble être distribué assez largement entre les différentes parties prenantes, notamment les salariés et les membres du CA. Et le mode de gouvernance partagée (toujours en cours d'adoption) semble avoir un impact important sur la participation au projet. Tous ces éléments contribuent à une organisation que nous appelons démocratique. Mais est ce que les bénéfices de ce mode d'organisation chez Enercoop PACA sont supérieurs aux coûts ? C'est ce que nous allons essayer de regarder dans les prochaines parties.

### 3. Bénéfices du mode de gouvernance démocratique

Dans cette partie, nous allons essayer d'analyser les bénéfices d'une gouvernance démocratique pour la propriété, le pouvoir et le projet collectif de la structure étudiée.

#### a. Propriété collective

Comme présenté dans notre grille d'analyse, nous allons regarder en si la propriété collective de notre organisation démocratique permet de réduire les coûts de propriétés et d'apporter stabilité et résilience au collectif.

- Coûts de propriété lié aux contrôles réduits grâce à la diversité de parties prenante dans la propriété

D'un point de vue statutaire, le contrôle des uns sur les autres est précis. Comme le rappellent les statuts et le schéma de gouvernance de mars 2023, les sociétaires, en assemblée générale, ont le pouvoir souverain. Ils contrôlent le conseil d'administration ou plus précisément : le conseil d'administration doit répondre de ses missions devant l'AG.

Au niveau inférieur, le conseil d'administration contrôle la direction générale qui elle-même contrôle le travail des salariés.

En pratique, chez les salariés, j'ai pu observer une grande liberté d'organisation individuelle et collective, tant dans les horaires que dans la présence. *« Entre eux, d'un point de vue extérieur, j'ai l'impression que ça roule bien. Eux, au niveau de leurs horaires, ils sont plus libres. Eux, ils peuvent faire du télétravail, ils adaptent leurs horaires, sont à 4 jours par semaine, etc. »* N., alternante

De même, tous, des salariés aux membres du CA (en dehors de la représentante de la mairie) semblent impliqués dans leur mission. *« Chacun donne beaucoup mais pas forcément de la même manière. En tant que RH, j'ai donné la règle de pas moins de 25% au bureau. Et on se laisse la possibilité de travailler ailleurs pendant une semaine, voir un mois. »* T, membre du cercle de co direction, en charge des fonctions RH et management

Au niveau salarié, l'organisation en gouvernance partagée (rôles et cercles notamment) permet à la fois une grande autonomie de chacun sur ses missions et en même temps un certain contrôle par les pairs, via le fonctionnement des cercles. Cela oblige aussi chacun à prendre ses responsabilités puisqu'on ne peut pas se cacher derrière un responsable ou un collègue dans la mesure où les missions et les rôles de chacun sont clairement partagés et connus par tous.

*« On a des personnes ultra motivées derrière la structure pour ne rien lâcher, se prendre beaucoup beaucoup de refus et recommencer. Le fait qu'on ne fait pas ça pour nous mais pour la coopérative, pour notre raison d'être, ça me protège, et ça me rappelle pourquoi je fais ça. La raison d'être : ça nous redonne un phare dans la nuit. Ça permet de ne pas trop se perdre dans des questions d'égo, de politique, etc. On s'est mis d'accord sur les règles, ça facilite les choses »* T, salariée, membre du cercle de co direction.

La diversité des parties prenantes dans la propriété, formalisée dans les statuts et associée à la gouvernance partagée pour la conduite du compromis vers un projet commun, semble particulièrement efficace pour réduire les contrôles.

- Stabilité et résilience du collectif favorisés

Plusieurs salariés et membre du CA ont indiqué à quel point le mode d'organisation d'Enercoop apporte de la stabilité et de la résilience. Le mot d'agilité revient plusieurs fois. Ils font aussi allusion à un processus d'amélioration continue.

*« On n'a plus d'endroits où ça se chevauche, mais il reste des angles morts. Il y a des rôles qui ne sont pas portés. Régulièrement on fait des réunions de gouvernance pour essayer de faire porter ces rôles-là. »* T., membre du cercle de co direction

« Pour moi, ça [le mode gouvernance d'Enercoop PACA ndlr] apporte de l'agilité à la structure. Une structure qui évolue pour répondre aux besoins, aux intérêts de chacune et chacun. » T., membre du cercle de co direction

« On est très résilient au choc. L'exemple, c'est la crise de l'énergie de fin 2022. C'est arrivé concomitamment de la prise de pouvoir de Julien Noé [à la présidence d'Enercoop national ndlr]. On était trop proche du marché, on ne va pas assez loin vers le projet politique de l'époque. En septembre, on s'est pris de plein fouet la hausse du marché. Un nouveau président, plus de DG [d'Enercoop national ndlr], mais on s'en est sorti, grâce à la gouvernance partagée. On a réussi à prendre des décisions assez fortes et politiques pour pousser le projet politique de l'origine. » K, membre du cercle de codirection et du CA

« Avec le fonctionnement en rôle (une personne peut avoir plusieurs rôles, ils se précisent au cours du temps), on peut se les répartir facilement pour les animer : arrivée d'un nouveau, quelqu'un de malade, un absent, etc. Ça permet résilience et agilité. Par exemple, au niveau national, on a dû fermer les ventes avec la crise de l'énergie, suite à la guerre en Ukraine. Tous les commerciaux se sont retrouvés en rade, on a dû les réorienter. » K, membre du cercle de codirection et du CA

« On pourrait se dire que la gouvernance partagée, ça prend plus de temps, mais ça dépend de ce qu'on met derrière. Si l'objectif est seulement la performance économique, sur du court terme, pas d'intérêt d'avoir la gouvernance partagée. Sur du long terme, ça peut permettre d'éviter les conflits (en tout cas j'ai plus de doute sur l'intérêt d'une gouvernance classique). Et si tu as d'autres objectifs que l'efficacité, j'ai des très grands doutes [sur l'intérêt d'une gouvernance classique ndlr]. » M., membre du cercle de codirection

La résilience et l'agilité sont donc des termes qui reviennent très souvent chez les co dirigeants. Ils sont persuadés de l'intérêt de leur mode d'organisation, d'autant plus que le modèle économique devient bénéficiaire et plus performant que d'autres entreprises classiques, en leur permettant de faire des tarifs inférieurs à ceux du tarif règlementé. Est-ce dû à la conjoncture ou est-ce une tendance durable ? Ce qui est sûr c'est que ce système de gouvernance semble leur avoir permis de résister à une période très compliqué pour le secteur de l'énergie.

De même, dans la mémoire collective, l'adoption de gouvernance partagée est associée au départ du dernier directeur général. L'économie faite grâce à son départ a permis de sauver la structure. Et c'est la mise en place d'une co direction, grâce aux outils de la gouvernance partagée, qui a permis à la coopérative de continuer à vivre.

## b. Pouvoir collectif

Coût de propriété réduit sur le contrôle grâce à la double qualité, stabilité, agilité, performance durable : les bénéfices de la gouvernance d'Enercoop PACA sur la propriété collective semblent importants. Qu'en est il du pouvoir ? C'est ce que nous allons voir ici à travers les deux critères retenus dans notre grille d'analyse : la gouvernance démocratique limite les abus de pouvoir et elle permet une production collective améliorer.

- Veille à l'intérêt collectif, limite les abus de pouvoir

Les statuts coopératifs fortement renforcés par les outils de la gouvernance partagée, chez Enercoop, permettent de veiller à l'intérêt collectif de deux manières : en évitant que les personnes les plus charismatiques ne prennent le pouvoir et en aidant les personnes les plus

timides à s'affirmer et à se sentir légitime. En limitant les uns et en poussant les autres, cela remet tout le monde au même niveau.

« *Ce que j'aime dans la gouvernance partagée, c'est qu'on n'est pas dans l'homme ou la femme providentiel. C'est intelligent, c'est rassurant pour chacun, chacune. Ça permet de mettre des garde fous sur ce que la structure attend de moi et pouvoir se dire : on ne me demande pas ça. C'est plus durable, plus sein, plus collectif.* » T., membre du cercle de co direction

« *K. a pas mal de leadership naturel et entraîne facilement, en plus d'être le fondateur. Il se pose depuis longtemps la question de porter le leadership mais il ne le porterait pas de manière collaborative. Le leadership est un des aspects du rôle de managers. K. a une tendance naturelle au leadership qui a du mal à jouer la codirection. Mais on lui rappelle et il l'entend. Le leadership ne corespond pas forcément à la personne qui a le mandat.* » T., membre du cercle de co direction

« *Comment je vois mon poste d'administratrice ? j'avoue que je ne suis pas forcément hyper à l'aise avec cette position. Ça fait deux ans et apparemment, c'est normal. Quand on est au CA, ma voix porte autant que les autres membres du CA. Je ne me sens pas particulièrement légitime. Mais ça se passe comme ça et ma voix est respectée par les autres.* » N, membre du COS et du CA

« *Pour moi, ça [gouvernance partagée ndlr] renforce le sentiment d'appartenance, une prise en compte de ma valeur. Au début quand je suis arrivé, je ne savais pas parler. Il ne s'agit pas d'avoir une parole d'expert. Quelqu'un qui vient d'arriver peut faire apparaître quelque chose que les vieux ne voient plus. Ça travaille aussi sur les ressorts personnels. La gouvernance partagée, ça travaille sur l'équilibre entre les grandes gueules et ceux qui ne l'ouvrent jamais. Mais ça dépend de chacun. L'animateur est là pour jouer le rôle de l'équité dans la prise de parole, mais c'est pas toujours facile.* » N, salariée, sociétaire

- Fabrique du commun, production collective améliorée via l'intelligence collective, la circulation de la parole et de l'information

Au sein d'Enercoop, c'est étonnant de voir à quel point les informations sont partagées sur des avis complexes. Malgré des entretiens différents, à plusieurs semaines d'écart, dans des conditions très différentes avec des personnes dont l'implication dans le projet est différente, tout le monde semble avoir la même perception des problèmes, même si les propositions de solutions sont différentes. Ceci est vrai tout en formulant un avis critique, ce qui est très différent d'autres expériences du collectif et de l'entreprise où beaucoup de conflits plus ou moins larvés sont dû à des problèmes de communication.

Cela pourrait s'expliquer par un discours pré construit pour les personnes extérieures au projet. Mais le discours est assez critique, ce qui ne va pas avec un discours préconçu pour l'extérieur. Par ailleurs son abondance (toutes les informations recueillies sur des sujets très diverses sont cohérentes) et sa complexité ne vont pas dans ce sens. Cela pourrait aussi être dû aux outils de la gouvernance partagée qui facilitent la transmission de l'information et la clarté pour que chacun ait les mêmes informations pour décider.

« *Moi dans mon travail j'ai des choses très opérationnelles, d'autres très stratégiques, il y a beaucoup de place pour la créativité professionnelle. Les intelligences sont prises en compte. C'est pas parce qu'on est recruté sur un poste qu'on n'est pas entendu sur le reste. C'est une vraie richesse d'être entendu.* » T., membre du cercle de co direction



« Il y a une bonne circulation de l'information : mise en place de compte rendu, secrétaire. Ça joue sur la motivation. L'intelligence collective, c'est clair. Les propositions sont bonifiées. L'intelligence rayonne à tous les endroits. » T., membre du cercle de co direction

« On a toujours des gens qui osent dans l'équipe. La gouvernance partagée encourage la prise de parole, dire son opinion. Il y a une ouverture pour pouvoir exprimer ses difficultés. On va jusqu'à dire qu'une tension posée et traitée est un cadeau pour l'organisation. » N, salariée, sociétaire.

« Il prend en compte toutes les énergies présentes. Il y a moins possible d'angle mort dans les visions d'une problématique. La décision est ancrée, elle tient compte de la position de chacun. Même si tu n'as pas contribué à cette décision, la communication sur la décision est très claire. » N, salariée, sociétaire.

« Je trouve ça très intéressant et c'est hyper riche de réfléchir avec des administrateurs non-salariés qui sont différents (âge, métier, etc) sur la stratégie. Ça m'aide à prendre du recul sur Enercoop. » G, salariée, membre du CA

« [un des trois intérêts majeurs de la gouvernance partagée] : la qualité / pertinence / richesse de la décision. A dix, on balaye plus les risques, les enjeux, etc. On gagne en qualité de ce qu'on fait. C'est très rare qu'on ait une idée géniale dans son coin et qu'elle soit adoptée telle quel » U., président de la SCIC

« Sur les décisions, c'est normal qu'on nous demande pas notre avis. Et en même temps, ils nous demandent notre avis... » N, alternante

#### ○ Conclusion

Chez Enercoop, pour la répartition du pouvoir au sein d'une gouvernance statutaire précise, les outils de la gouvernance partagée, notamment pour les salariés, semblent permettre de limiter les extrêmes : la prise de pouvoir par certains ou la non-participation d'autres.

Et pour l'exercice du pouvoir, ce mode d'organisation prend toute sa dimension dans la promotion de l'intelligence collective et dans la diffusion de l'information. Il permet aussi une meilleure gestion des tensions organisationnelles grâce à une bonne maîtrise de l'utilisation des réunions de triage et des réunions de gouvernance. Le côté militant du projet ainsi que le faible nombre de salariés et de sociétaires jouent aussi certainement en leur faveur. Qu'en est il du projet collectif ?

#### c. Projet collectif

Dans cette partie, nous n'allons qu'effleurer la question de la motivation. C'est un sujet bien trop complexe pour entrer dans ce mémoire. Nous allons simplement aborder quelques aspects en lien avec la gouvernance.

#### ○ Entretien de l'adhésion des membres aux décisions prises

L'adhésion du plus grand nombre aux décisions prises, quel que soit le coût pour prendre ces décisions, semble un des grands intérêts de la gouvernance partagée et notamment de la GPC (Gestion Par Consentement) qui fait qu'une décision n'est pas prise tant que tout le monde n'y consent pas. Contrairement à l'unanimité, on ne demande pas l'adhésion à la décision, mais on demande de ne plus avoir d'opposition raisonnable. Cette méthode est utilisée par Enercoop

PACA au sein de son équipe salariée dans ses différents cercles (selon l'importance de la décision à prendre) et au sein du Conseil d'Administration.

« *Je ne sais pas si c'est efficace en termes de temps, mais les décisions prises sont bien prises.* » T., membre du cercle de co direction

« *En termes d'efficacité, ça peut sembler un peu long. Mais ça garantit une pluralité de regard et d'avoir moins de risque de laisser de côté des choses par ceux qui portent la décision, à cause de leur vécu, etc). Les décisions sont prises en nourrissant le centre, donc mieux acceptées, assises. C'est une richesse, une force qui compensent la temporalité qui peut paraître plus longue.* » N., salariée

« *Assoir les décisions enrichit la raison d'être de la vision commune de chacun pour avoir une adhésion, vision plus forte (mais ça ne marche pas toujours). Il donne de la joie, de l'enthousiasme quand on partage un moment fort avec les collègues, y compris sur des trucs difficiles, quand on arrive à les traverser. On n'a pas peur d'aller dans les tensions. C'est un signe de solidification.* » N., salariée

« *Quand les décisions sont prises collectivement : quand elle est prise, elle est appliquée. Pas de résistance informelle. En tout cas, on a moins cet effet-là.* » K., membre du CA et du cercle de co direction

« *[un des trois intérêts majeurs de la gouvernance partagée] c'est la durabilité de la décision de la gouvernance. Quand on met deux heures à dix en GPC [Gestion Par Consentement ndlr], il s'est passé forcément quelque chose chez chacun, ça fait évoluer les points de vue individuels. La décision qui est le fruit de l'ensemble des décisions individuelles est plus pérenne. Sinon, quand tu as voté contre, tu n'es pas d'accord, tu vas avoir envie de la changer ou de résister. Ça donne des choses plus solides, plus pérennes dans le temps.* » U, président.

- Coûts de motivation réduits grâce au principe de la double qualité propriétaire et bénéficiaire de l'action collective

Selon les statuts, tous les salariés en CDI sont obligés de devenir sociétaires. A part les alternants et stagiaires, tous les salariés d'Enercoop PACA sont actuellement en CDI et donc sociétaires. Sur les 14 membres du CA, la grande majorité a une double qualité : sociétaire et salariés ou salarié et consommateur ou salarié et producteur. Seuls les 2 administrateurs du collège « partenaires et organismes d'appui » et celle du collège « collectivité » peuvent ne pas avoir de lien contractuel avec Enercoop PACA (pas de contrat d'achat, ni de contrat de vente, ni de contrat de salariat). Mais ils apportent leur soutien à la coopérative d'une façon ou d'une autre.

Chaque salarié et la grande majorité des membres du CA sont donc engagés d'au moins deux manières dans la coopérative et a de ce fait tout intérêt à ce que le projet fonctionne.

« *Etre proche de la décision est hyper stimulant, motivant. Tu as l'impression d'apporter quelque chose à la coopérative, il y a de la reconnaissance.* » T. membre du cercle de co direction.

Par ailleurs, toutes les parties prenantes sont des militants et se sont engagés à Enercoop car ils ont une vision pour la société et qu'ils veulent qu'Enercoop y contribue. Ils sont donc tous attentifs à aller dans ce sens.

La motivation est donc très forte. Et c'est peut-être particulièrement le cas pour les salariés (8 sur 11 étaient présents à l'AG, un samedi matin, à 1h de route de Marseille), mais aussi pour les membres du CA.

Enfin, l'utilisation de la gouvernance partagée contribue à la motivation car elle rend encore plus effective la double qualité. Pour les salariés interrogés, cette double qualité donne de la responsabilité et favorise l'implication dans son travail. On sait pourquoi on travaille.

*« Moi, ça me donne une implication. Je suis arrivé il y a 5 ans dans une organisation qui allait mal financièrement. Je venais d'une grosse structure [Greenpeace] et j'étais très éloigné de la tête (la direction), ses problématiques ne me concernaient pas. Quand je suis arrivé, c'était une petite structure assez fragile pas que financièrement. Avant, je pouvais passer du temps à ne pas faire grand-chose quand j'étais à mon bureau. Je ne le fais plus du tout. Je n'ai plus le temps à 4 jours par semaine. Et j'ai un sentiment de devoir à faire. On a tous un rôle très important à jouer, c'est très impliquant. »* T., membre du cercle de codirection.

*« Je suis arrivé en septembre 2020 et en juin de 2021, il y avait une place qui se libérait dans le CA, pour un mandat de 4 ans. Comme je me faisais un peu chier intellectuellement à la base à Enercoop, je me suis dit que ça pourrait m'intéresser, ce qui s'est avéré vrai. »* G., salariée, membre du CA

#### ○ Liberté individuelle et efficacité collective

Pour la plupart des personnes interrogées, le mode de gouvernance utilisée par Enercoop leur apporte individuellement une forme d'autonomie et de liberté : autonomie d'organisation, clarification individuelle, liberté dans la participation aux décisions. C'est un aspect si important pour beaucoup d'entre eux qu'ils n'envisagent plus de travailler pour une organisation non démocratique.

En parallèle, cette liberté individuelle au service d'un projet militant donne une efficacité à l'action individuelle et au projet collectif (directement et indirectement), grâce aux outils de la gouvernance partagée et à la responsabilisation de chacun.

*« Chacun donne beaucoup mais pas forcément de la même manière »* T., membre du cercle de co direction

*« Il y a une ambiance particulière qu'on retrouve pas ailleurs. Du fait de cette orga, personne n'est sous pression et personne ne met la pression à d'autre. Chacun a confiance et chacun est libre. Il y a une bonne ambiance. Comme ils ont du temps pour eux, ils ne sont pas stressés, ça se ressent sur l'ambiance collective. C'est calme, c'est serein.*

*Je pense que c'est plus efficace car on sait très bien qu'un être humain ne peut pas rester 8h sous pression. Le fait que la communication soit fluide, qu'il y ait un bien être quotidien, qu'il y ait du temps, quand ils sont au travail, ils sont plus efficaces. Le fait d'être au 4/5, c'est mieux. On est plus concentré car on a du temps pour soit. Dans certaines entreprises, le perso empiète sur le pro car on n'a pas le temps le WE. »* N, alternante

*« Ca nous emmène à nous responsabiliser. Est-ce que c'est excluant ou pas, j'en sais rien. Ca implique que chacune chacun mène son rôle. Je trouve ça intéressant. Je ne me vois pas dans une entreprise où on me dépossède d'une telle responsabilité, liberté. »* G, salariée, membre du CA

*« Un des impacts de tout ça [un des trois intérêts majeurs de la gouvernance partagée], c'est que ça te fait évoluer à titre perso. Ca clarifie beaucoup ce à quoi tu tiens, pourquoi tu y tiens. Ca te fait forcément évoluer sur tes propres convictions. Ca bouscule beaucoup l'individu. Si tu as envie de ça (c'est vrai qu'il faut avoir envie de ça). »* U., président

*« [bénéfices du mode d'organisation comme celui d'Enercoop PACA] Espace où à titre individuel, tu as le sentiment d'avoir la main sur le projet ou une partie du projet. Ca en terme*

*d'implication, en terme d'énergie à mettre dans le projet, c'est intéressant. Les gens donnent du temps au dela » M., membre du cercle de co direction*  
*« L'autre côté positif, c'est la répartition des responsabilités. Ma voix, car je suis le leader, le responsable, le plus ancien, a plus d'impact. Mais si je devais porter toutes mes responsabilités (cercle, coordo, CA), ça ferait trop. On a une méthodo qui permet à mon cercle d'avancer même quand je ne suis pas là. Du coup, ça me permet de prendre des responsabilités dans d'autres cercles. Ça laisse de la place au niveau de la charge mentale. Même si à titre perso, j'ai beaucoup, beaucoup de casquettes. » K, membre du cercle de co direction et du CA*

#### d. Conclusion

En conclusion de cette partie, on pourrait dire que l'organisation coopérative (et notamment la double qualité de coopérateur) associé aux outils de la gouvernance partagée limite les abus et libère les énergies. Pour Enercoop PACA, les bénéfices de son organisation démocratique sont multiples. Elle permet la liberté individuelle et l'efficacité collective. Cela donne également une forme de résilience à l'ensemble pour traverser les crises. Enfin, elle entretient l'adhésion des membres aux décisions prises et permet de réduire les coûts de motivation. Mais qu'en est-il des coûts de ce mode d'organisation ?

#### 4. Coûts du mode de gouvernance démocratique

Là encore, nous allons étudier les coûts de la gouvernance démocratique à travers ses trois dimensions collectives : la propriété, le pouvoir et le projet.

##### a. Propriété collective

Du côté de la propriété collective, nous allons regarder en quoi la gouvernance démocratique coûte au projet, à travers les investissements nécessaires pour prendre une décision collective, la gestion des tensions entre intérêt collectif et intérêt individuel et le risque de la domination d'une catégorie de membre.

- Coûts de propriété supplémentaires liés à la décision collective, effective de tous, à tous les niveaux

Les premières remarques que l'on entend quand on travaille sur les modes de gouvernance démocratique, ce sont les investissements très coûteux en temps (et donc en argent) pour permettre à chacun de s'exprimer et pour permettre au collectif de trouver un accord.

A cela s'ajoute l'effet contreproductif d'un passage en gouvernance partagée mal préparé et/ou mal accompagné. La gouvernance partagée, en tentant de remplacer le pouvoir d'un individu par une méthode, demande une certaine discipline et le respect des règles collectivement établies. Cette discipline est un coût à assumer pour la structure et pour les individus, plus ou moins familier de ce genre d'organisation.

Il semble y avoir un besoin d'investissement important au début pour que ça marche et que ça ne soit pas pire qu'avant : *« Il y a eu un moment où tout le monde avait envie de donner son avis sur tout. C'était pas efficace clairement, source de conflit (incompréhension, vision différente, tensions non gérées). C'était assez violent. On s'est fait accompagner sur la*

*gouvernance. On savait un peu comment faire (role, cercle, etc), on héritait d'une organisation passée où il y avait des responsables métiers, mais on n'était pas très à l'aise sur qui devait décider et où ? » T., membre du cercle de co direction*

*« Il faut réfléchir à ce qui est partageable et ce qui ne l'est pas pour ne pas être noyé. Pour les personnes influençables, on peut se noyer dans les autres avis et ne plus savoir ce que je pense moi. » N., salariée*

*« C'est qui est négatif aussi c'est le temps que ça prend, c'est assez long : un temps d'investissement. Ça demande un vrai suivi. Il y a besoin d'une gouvernance de la gouvernance qui peut percuter avec l'opérationnel. S'il n'y a pas d'entretien du cadre et de la méthode, ça se délite et ça perd son sens. Mais ça, ça entre en conflit avec l'opérationnel. » N, salariée*

*« [l'organisation de la gouvernance en 3 niveaux : gouvernance politique / AG, gouvernance stratégique (CA, COS) et la gouvernance opérationnelle salariée] C'est très impliquant et couteux en temps pour les bénévoles et les membres du CA. C'est la fragilité du système. » U, président.*

*« C'est aussi couteux en temps et en argent. Pour un projet, ça coute beaucoup de temps y compris le prix des salaires. » U., président.*

*« La coopération ce n'est pas innée. On le fait intuitivement pour répondre à une menace. Sinon, ça demande beaucoup d'énergie pour le faire sans « contrainte » extérieures. » U., président.*

*« ça oblige à avoir une forme d'exigence, donc demande un peu de sou, un peu de cadre, un peu de règle qui font que ça fonctionne et que ça part pas dans tous les sens. » M., membre du cercle de codirection.*

*« tout le monde ne part du même niveau : perte de temps parce qu'il faut réexpliquer les choses, etc. Différents selon les personnes et selon les sujets » M., membre du cercle de codirection.*

Du temps, de la formation, de l'argent, de la méthode et de la rigueur. C'est donc un investissement considérable pour éviter que ça ne soit pas pire qu'avec une méthode traditionnelle ou tout simplement pour que la méthode prenne.

#### ○ Gestion des tensions permanentes entre intérêt individuel et intérêt collectif

Ce mode d'organisation pose un double problème. La double qualité, en donnant plus de pouvoir à chacun des parties prenantes du projet, rend plus difficile la « gestion » des membres qui ne vont pas dans le sens du projet (de par le double voir triple pouvoir qu'elles ont).

En parallèle, la gouvernance partagée repose sur la responsabilisation de chacun par lui-même. C'est ce qui fait tout son intérêt mais aussi sa fragilité. Lorsque quelqu'un ne prend pas en charge le rôle et/ou la mission qu'il a librement acceptée, il met en difficulté le collectif.

*« Il y a une personne qui a besoin de cadre, notre mode d'organisation est pour lui une forme d'inconfort, ou d'insécurité. Le cadre est défini par tous, donc trop rigide ou trop mou pour certains. » T. membre du cercle de co direction*

*« Comment ça se passe si tu as un conflit avec un salarié qui est au CA. C'est la limite du système pour les conflits salariés / employeur. » U., président de la SCIC*

*« Personne n'est garant de la méthode, c'est le groupe. Mais chaque fois que le groupe décide quelque chose, il y a quelqu'un qui est garant de ça. Mais si la personne ne s'en saisi pas... On peut oublier aussi. » N., salariée*

*« Quand les choses ne sont pas suffisamment définis (on est parti un peu en urgence avec le départ du DG) et qu'il y a une crise ou un conflit (ce qui est le cas aujourd'hui dans le cadre de coordination), on ne sait pas sur quoi s'appuyer. Mais aujourd'hui il y a un problème avec*

*quelqu'un en souffrance avec la structure, il cherche qui est son responsable pour pouvoir se plaindre, porter ses problèmes, etc. Quand on est en conflit, on a besoin de se référer à l'échelon du dessus.* » K. membre du cercle de co direction.

Enfin, chez Enercoop PACA, l'organisation en gouvernance partagée n'est pas encore allée au bout. Le cercle de co direction est notamment en pleine réflexion : qui y participe ? pourquoi ? pour quelle durée ? Qui manage le manager ? La méthode fait qu'ils ont réussi à se saisir du problème et qu'ils commencent à envisager des solutions. D'un point de vue pratique, ils semblent réussir à gérer la situation. Mais cela s'accompagne de souffrances interpersonnelles, d'autant plus importantes que les salariés sont impliqués dans le projet.

- Eviter qu'une catégorie de membre ne domine au niveau formel et effectif

Chez Enercoop, comme dans tout collectif, il y a la tentation que certains dominent les autres. C'est ce qui semble s'être passé chez Enercoop nationale l'année dernière. Dans la lutte de pouvoir les règles semblent avoir un double rôle. Elles protègent les plus faibles et le collectif. Mais elles sont aussi utilisées par les plus nombreux pour imposer leur vue.

*« Le nouveau président d'Enecoop nationale, il y avait des places qui se libéraient au CA. Il a fait en sorte de présenter des personnes qui avaient le même projet que lui. Ceux là ont été élu. Puis il s'est présenté. »* K. membre du cercle de co direction et du CA.

*« Enercoop, culture réseau de coopérer. La coopération est très théorique, pour la mettre en œuvre, on a besoin de s'appuyer sur des outils. »* K. membre du cercle de co direction et du CA.

- Conclusion

En conclusion de cette première partie des coûts de la gouvernance démocratique, on remarque que, chez Enercoop PACA, la propriété collective est coûteuse en temps et en énergie investie dans le projet.

On remarque aussi le surcoût des faux départs : dépense de temps et d'énergie pour un semblant de décision collective qui est contreproductif et qui risque de démotiver pour aller plus loin. Enercoop PACA semble y avoir été confronté mais a réussi à dépasser partiellement cet écueil grâce à l'exemple d'autres SCIC du réseau et à un accompagnement approprié.

Le coût de la mise en place d'une organisation démocratique peut être considéré comme un investissement : plus on investit dans la mise en œuvre d'une gouvernance démocratique, plus elle sera solide. Par exemple, investir dans la mise en place d'une gouvernance partagée permet de renforcer la démocratie et de lutter contre certaines dérives de la démocratie statutaire. C'est le chemin qu'a choisi Enercoop PACA

Le coût peut aussi être celui de la réparation pour revenir à l'idéal démocratique : une catégorie de membre domine, certains intérêts individuels priment sur l'intérêt collectif. C'est ce que semble avoir évité Enercoop PACA jusqu'à présent.

## b. Pouvoir collectif

Dans cette nouvelle partie, nous allons regarder les coûts de la gouvernance démocratique, à la lumière du pouvoir collectif. Nous regarderons les tensions entre projet politique et projet économique. Nous étudierons ensuite les coûts engendrés par les seuils de participation. Et nous finirons par la lutte contre le découplage principe et pratique.

- Tension entre projet politique et projet économique

Le conflit entre ordre politique et ordre marchand revient à plusieurs endroits : il faut suffisamment d'espace budgétaire pour « investir » dans une gouvernance démocratique et pour la faire vivre.

Contrairement à d'autres organisations, c'est à l'occasion de crises qu'Enercoop a fait un pas de plus vers une gouvernance démocratique. Par exemple un conflit dure au niveau d'Enercoop national les poussent vers la gouvernance partagée. De même, le départ du DG d'Enercoop PACA pour contrainte économique les incitent à mettre en place une co direction.

Enercoop a donc clairement mis la priorité sur l'ordre politique tout en étant conscient de la nécessité de se conformer à l'ordre marchand et d'avoir un équilibre financier pour survivre. Ils ont ainsi fait le choix de diminuer les salaires, de supprimer un poste (celui de directeur général) mais de garder un salarié en charge de la vie associative (qui plus est, est « responsable » et « membre du cercle de codirection »), même si ses moyens sont plus ou moins conséquents en fonction de la situation économique de la coopérative.

De même ils ont mis en place une codirection, tout en étant obligés de faire porter le rôle de DG par une seule personne pour se conformer à la réglementation. *« Au niveau juridique, il y a un seul dirigeant (pour le greffe). Il faut aussi qu'on ait un DG, responsable en dernier recours. Il faut aussi des représentants du personnel avec dialogue salarié vs employeurs. Le contrat de travail est pensé avec subordination employeur / employé. Ça entre en conflit avec notre organisation. Il faut être capable de faire les deux et le faire bien. »* U., président de la SCIC

Pour mieux résister à l'ordre marchand, ils ont fait le choix d'un secteur de niche (anti-nucléaire, énergie renouvelable, SCIC : projet militant) alors même qu'ils s'inscrivent dans un secteur très compétitif. Ce sont donc les sociétaires / consommateurs qui, en acceptant de payer leur énergie plus chère et en acceptant d'acheter des titres qui perdent de la valeur, permettent à la coopérative de faire vivre son projet politique. Paradoxalement, c'est parce que la coopérative a un projet politique engagée, aussi démocratiquement, que les consommateurs acceptent de payer plus cher.

*« Le plus compliqué, c'est le modèle économique. Et c'est ça qui contraint le reste. Tu es dans un domaine et tu as une structure qui est une entreprise, tu as donc une vocation à être économiquement viable. Tu es en concurrence avec d'autres structures qui n'ont pas la même éthique que toi. Et donc tu dois avoir un modèle économique qui doit permettre à la fois de faire face à la concurrence tout en préservant le modèle éthique. »* M., membre du cercle de codirection.

- Seuil de participation à dépasser (représentativité limitée)

Pendant la phase d'étude préliminaire à l'écriture de ce mémoire, on a pu effleurer en cours de sociologie comment la sociologie de l'engagement s'appliquait à notre sujet. Cette dernière



montre à quel point le niveau d'étude et l'origine socio culturelle ont un impact sur les modalités d'engagement. C'est ce qu'on a pu observer sur les deux structures étudiées, même si nous n'avons pas assez d'éléments pour pouvoir le démontrer. Nous utiliserons donc ici la théorie du seuil de participation.

- *Seuil de marginalité (frontière de participation)*

Comme déjà évoqué à plusieurs reprises, Enercoop s'adresse clairement à une certaine catégorie de la population. Nous n'avons pas d'étude sociologique sur le sujet, mais pour adhérer à Enercoop en acceptant de payer son énergie plus cher (en tant que consommateur), de perdre de la valeur sur ses titres (en tant que sociétaire) ou d'avoir un salaire en dessous de celui de son niveau d'étude (en tant que salarié), il faut pouvoir se le permettre économiquement et être convaincu du projet, c'est-à-dire être conscient des enjeux climatiques et de la nécessité d'une transition énergétique. Cela pose donc un seuil important à la participation.

A moindre mesure, on pourrait illustrer ce seuil de marginalité à la difficulté rencontrée par une alternante pour se sentir pleinement intégrée au projet. Difficile de tirer des conclusions avec si peu d'éléments, mais on peut émettre l'hypothèse que l'absence de double qualité et / ou le manque de temps pour acquérir les outils de la gouvernance partagée en font des « citoyens de seconde zone ».

*« Eux, au niveau de leurs horaires, ils sont plus libres. Eux, ils peuvent faire du télétravail, ils adaptent leurs horaires, sont à 4 jours par semaine, etc. Nous non. En alternance, on n'a pas le droit au télétravail, ni aux 4 jours. Eux ils font des formations, moi je n'en fais pas. »*

*« La 1ere chose qu'on m'a dit en arrivant : nous on est tous en télétravail, mais vous vous n'y avez pas le droit. On n'est pas au courant sur qui arrive quand. Moi je me lève tôt pour arriver à l'heure, mais eux arrivent parfois à 11h sans excuse. Pourquoi eux et pas moi. Certains le font : ils envoient un texto pour prévenir d'un imprévu, mais d'autres ne disent rien. »*

Z., alternante

- *Seuil de capacité (savoir, savoir-faire, savoir être)*

Au niveau salarié, Enercoop PACA, est à la rencontre de quatre « profils » de formation qui s'entrecoupent parfois : formation scientifique (type ingénieur), formation politique (type Institut d'Etude Politique), formation dans l'éducation (type éducation populaire) et formation en communication. Chez les membres du CA, 4 administrateurs non-salariés sur 5 avec lesquels il y a eu des échanges étaient ingénieurs.

Sur les 8 personnes interrogées parmi les 11 salariés et les 14 membres du CA, tous ont un niveau bac + 4 (au moins 7 ont un niveau master 2). Sans pouvoir en tirer une sociologie des parties prenantes d'Enercoop PACA, on voit se dégager une tendance. Même si participer à un projet démocratique et utiliser les outils de la gouvernance partagé sont accessibles à tous quelles que soit ses capacités, selon certaines personnes interrogées, on voit que participer à Enercoop PACA implique un certain niveau d'étude et donc les savoirs, savoir-faire et savoir être qui vont avec.

*« Il y a un certain entre soit, un certain niveau d'étude de tout le monde, du fait de l'activité. Tout le monde a un niveau master 1 minimum. On peut essayer d'expliquer de manière simplifiée, mais certaines choses sont assez complexes. Au fur et à mesure de le voir, j'ai petit*

*à petit compris. Quand on arrive d'une entreprise classique, il y a un énorme changement. »* N., alternante

*« La méthode pour moi n'est pas liée au niveau d'étude. Elles sont juste une alternative à ce qu'on nous apprend à l'école : domination, un chef, blanc, homme. On a des alternantes qui prennent très vite le pli. On redonne de la place aux émotions, à l'écoute. Pour moi, c'est vraiment la gouvernance du bon sens. C'est un lieu où il y a de la place pour les gens, pas besoin d'avoir un niveau d'étude particulier. Ça m'arrive de les utiliser dans d'autres espaces (Je donne des cours à la fac, je les utilise avec des élèves de 19 ans). »* G., salarié.

- *Seuil de subjectivité (possibilité d'exprimer sa subjectivité créatrice, façon de prendre part)*

Une fois les deux précédents seuils franchis, il semble rester un seuil, celui de la volonté à participer. Ce qui semble être le cas d'un salarié chez Enercoop PACA. Bien qu'historiquement impliqué dans le projet, il semble avoir du mal à s'y retrouver pour des raisons qu'y m'échappent : raison interpersonnelle, choix récents, problèmes d'organisation, problèmes personnels ?

*« Il y a la question de ceux qui sont un peu plus loin et qui ne veulent pas entrer dans la prise de décision. »* T., membre du cercle de co direction

*« Les aspects négatifs, c'est qu'il y a des gens qui ne sont pas prêts à ça [...] Il peut y avoir des salariés qui n'aiment pas trop être dans la coconstruction, ils préfèrent des missions claires qu'on leur demande. Ils préfèrent que d'autres décident pour eux. Dans Enercoop PACA, certains sont dans cet état d'esprit. Il faut être capable de répondre à cette demande, avec un décideur (qui peut être un collectif) et un employé. »* U., président de la SCIC.

Au gré des entretiens, on se rend aussi compte que tout le monde n'avait pas la même idée de l'implication dans le projet.

*« Moi je vois les trucs comme : c'est un engagement que j'ai pris. Du coup, je vais donner de mon temps de façon très modeste, avec le peu de chose que je peux apporter par rapport à ce que je suis et ce que je peux apporter. »* N. membre du CA et du COS.

- Lutte contre le découplage principe / pratique

C'est un aspect qui n'a pas été constaté chez Enercoop PACA, même si on a pu sentir chez un salarié notamment, que la déception n'est pas très loin.

*[La gouvernance partagée] risque de créer beaucoup de déception. On vend du rêve, mais finalement, si ce n'est pas bien mené... Ca arrive par exemple pour les sociétaires qui n'ont pas bien compris qui décidait où : par exemple concernant les choix qui reviennent à Enercoop national »* M, membre du cercle de codirection

- Conclusion

Le découplage entre principe et pratique, la représentativité limitée et les tensions entre projet politique et projet économique sont un coût important pour les projets démocratiques. Enercoop

n'y échappe pas. Paradoxalement, ce qui semble être son rempart contre un bon nombre des dérives de la démocratie, la gouvernance partagée, semble poser un seuil de participation particulièrement élevé. Comment faire participer des personnes très différentes, des personnes avec un niveau d'étude très faible ou des personnes qui participent de fait au projet mais qui n'ont pas envie de participer à sa gouvernance ? Ce sont des enjeux majeurs de la gouvernance démocratique. Cela renvoie à un autre enjeu : quels sont les barrières à la motivation dans une gouvernance démocratique ?

### c. Projet collectif

Dans cette dernière partie sur les coûts de la gouvernance démocratique, nous regarderons les risques d'épuisement et de découragement qui font barrage à un projet collectif.

#### ○ Epuisement, découragement si les motivations intrinsèques ne sont pas nourries

L'épuisement est un sujet récurrent dans le secteur de l'ESS. Etant donné l'investissement en temps dont on a parlé plus haut, nécessaire à une gouvernance démocratique, il est forcément aussi ici présent.

*« Difficile d'être dans ce genre d'entreprise sans être investi car on est sollicité régulièrement pour des choses qui ne nous concernent pas directement. Sans ça, ça ne peut pas fonctionner. Maintenant, dans nos fiches de poste, il y a la participation à la vie d'équipe » N, salariée*  
*« Même dans les salariés, il y a eu un burn out. La gouvernance partagée ne règle pas tout. L'inconvénient de l'ESS, on a tendance à y mettre ses tripes et finir en burn out. Comme c'est vachement engageant, on n'arrive pas à dire non ou à ne pas s'investir. » U., président.*

Difficile de faire la part des choses ici entre l'épuisement dû à la gouvernance démocratique celui dû à un secteur engageant, voire celui dû à des profils de personnalités particulièrement représentés dans ce genre de projet. Ce qui est sûr c'est qu'il y a de l'épuisement et du découragement ici comme ailleurs. Mais la gouvernance partagée permet sûrement plus qu'ailleurs de dire ses ressentis et de s'organiser pour faire peser le poids des responsabilités sur plusieurs personnes.

#### ○ Conditions de travail moins bonnes que la moyenne

Avec une semaine à 4 jours (au forfait jour), et des horaires très libres, les conditions de travail chez Enercoop PACA ne sont pas si mauvaises qu'on pourrait le penser. L'autonomie dans le travail est aussi un avantage non négligeable.

Par contre, les salaires sont plus faibles que la moyenne et les bureaux exigus. Par ailleurs, avec un rapport de 1,3 entre le plus et le plus bas salaire, la responsabilité et la compétence ne sont pas vraiment prises en compte.

#### ○ Conclusion

L'autonomie dans l'organisation individuel, le type de travail permis par le secteur d'activité et la sensibilité de la direction et du CA au sujet de la charge de travail permettent à Enercoop de

se prémunir relativement des risques de l'épuisement et du désengagement, même si les conditions de travail ne sont pas particulièrement bonnes.

#### d. Conclusion

Cette dernière partie montre, en plus des difficultés classiques à la gouvernance démocratique, la difficulté à gérer les tensions interpersonnelles au-delà de celles qui arrivent à être gérées par de la médiation et/ou de la communication non violente. Quand il faut en arriver à des sanctions, voire à des exclusions, le système de gouvernance partagée est en grande difficulté.

On remarque aussi la hauteur de marche du seuil de capacité. L'organisation démocratique d'Enercoop serait elle en mesure de fonctionner aussi bien avec des profils plus divers et des engagements de plus courtes durées ? C'est une grande question, centrale pour la démocratie, que nous ne sommes pas en mesure de creuser dans le cadre de ce mémoire.

De façon générale, Enercoop n'échappe pas au coût de la gouvernance démocratique mais semble réussir à mieux gérer les tensions (économie / politique, individu / collectif, principe / pratique, motivation / épuisement) par la gouvernance partagée.

#### 5. Conclusion générale Enercoop

Trois aspects complémentaires s'entremêlent dans la gouvernance d'Enercoop PACA : un modèle statutaire clairement établi, les outils de la gouvernance partagée pour la mise en œuvre de la gouvernance et la communication non violente pour les relations interpersonnelles.

De manière générale, on voit qu'un des impacts majeurs de la gouvernance partagée est de diminuer un certain nombre de coûts de la gouvernance démocratique statutaire tout en améliorant ses bénéfices.

L'organisation démocratique d'Enercoop peut donc être considérée comme un investissement. Il y a un coût important à mettre au départ pour permettre une meilleure application du projet par la suite, pour mieux résister aux difficultés propres à la gouvernance démocratique statutaire (découplage théorie / pratique, tension entre projet politique et économique, tension entre intérêts personnel et collectif) et surtout pour profiter de tous les bénéfices de ce mode d'organisation : coûts de propriété et de motivation réduits, stabilité, résilience et performance durable, meilleure gestion de tensions organisationnelles, fabrique du commun, adhésion aux décisions prises. Un ensemble de bénéfices qu'on pourrait résumer en : développement de la liberté individuelle et de l'efficacité collective.

Pour un projet militant comme celui d'Enercoop, la gouvernance démocratique semble donc être non seulement une nécessité mais un vrai bénéfice pour les individus et pour le projet. Enercoop l'a bien compris en mettant la gouvernance partagée au cœur de son organisation. On l'a vu notamment lors de plusieurs crises où elle a fait le choix d'aller plus loin dans l'organisation démocratique. Ce mode de gouvernance est en train de devenir pour Enercoop presque aussi central que les énergies renouvelables ou la lutte contre le réchauffement climatique.

L'enjeu principal qui demeure, outre la possibilité de pouvoir investir au départ dans ce mode de gouvernance, est celui du seuil de participation. Malgré la présence de salariés très investis qui participent aux décisions, comment dépasser un seuil qui semble excluant à certains égards (notamment en ce qui concerne le niveau de formation des salariés ou des membres du CA) et donc opposé au projet démocratique d'Enercoop ?

Se pose aussi la question de savoir à quel point le secteur d'activité, une position de niche dans un secteur très concurrentiel comme l'énergie, influence le mode d'organisation ? D'autant plus que le mode d'organisation semble contribuer à sa position de niche, dans un cercle vertueux. Par exemple, un fournisseur d'énergie renouvelable filiale d'un grand groupe multinational attirera moins les consommateurs engagés. Cela renforce donc la nécessité d'une organisation démocratique pour Enercoop.

## B. L'Avancée

Contrairement à Enercoop où nous nous étions focalisés sur les salariés et les membres du CA qui représentent assez bien la structure dans son ensemble, pour l'Avancée, nous allons plutôt regarder les fonctions et les rôles qui peuvent être occupés par des statuts très différents : salariés, bénévoles, sociétaires, salariés en insertion, personnes accompagnées en chantier d'insertion, bénéficiaires. Malheureusement la contrainte de temps et les difficultés d'accès à certaines personnes ne nous ont pas permis d'accéder à toutes les catégories de personnes souhaitées.

### 1. Présentation de la gouvernance de l'Avancée

Dans cette première partie, nous présenterons la structure avant d'entrer dans l'étude de la gouvernance, de ses bénéfices et de ses coûts via notre grille d'analyse.

#### a. La gouvernance

*« Le leader, c'est [Christos] qui va garder cette place qu'il a acquis pendant la lutte sociale. Le lieu qu'il a porté va lui donner une autorité incroyable et un pouvoir sur le lieu. »* G., membre du CA du Morceau des Gens et du conseil coopératif de la SCIC

Avant la mise en place d'une gouvernance statutaire, c'est-à-dire pendant tout le temps de la lutte syndical puis de la plateforme d'entraide, la gouvernance était incarnée par le l'ancien leader syndical.

*« Pendant un temps, jusqu'à la création du CA de [le Morceau des Gens], il y avait des réunions instituées formelles (mais non organisé d'un point de vue administratif), des réunions tous les jeudis matin pour être le lieu d'accueil des projets et des plaintes. Et l'hôte c'était [Christos] comme St Louis sous son Chêne. Ca a marché plusieurs mois »* G., membre du CA du Morceau des Gens et du conseil coopératif de la SCIC

La SCIC, dont l'AG constitutive a eu lieu fin 2022, est composée de 5 collèges, décrit ci-dessous par G. qui a largement contribué à sa constitution :

- Le collège des **usagers** (individuels et associatifs), 15% des votes : « *Collège des associations d'habitants : DIA, maraude du cœur, etc qui ont beaucoup participé à l'histoire du lieu. Et en même temps, tous les gens qui utilisent le lieu* »
- **Travailleurs et salariés** coopérateurs, 15% des votes « *Un collège salarié pour ceux qui arrivent dans le projet. Pour que les gens en insertion puissent devenir eux même actionnaire* »
- **Fondateurs**, 45% des votes « *Un collège fondateur qui ont quasiment à eux seul le pouvoir. Son objectif est toujours l'idée que le projet ne leur échappe pas. Les fondateurs doivent garder le pouvoir et garder le projet initial (qui ne doit pas partir ailleurs)* »
- **Acteurs économiques**, 10% des votes « *Fournisseurs partenaires : ceux qui veulent partager le projet, ceux qui certes en profite mais veulent aussi porter le projet. C'est né pendant le covid où beaucoup de commerçants ont donné un coup de main* »
- Collectivités locales, 15% des votes « *Institutions, comme dans toutes les SCICs, ils peuvent financer et participer au projet* »

Les deux derniers collèges n'étaient pas encore actifs courant 2024. Par exemple, la ville soutien le projet sans être sociétaire. « *Elle ne l'a pas fait car nous ne pouvons pas faire de développement économique. Ce serait un soutien. On pourrait se saisir de l'opportunité, mais il faut demander l'accord de la Région. Mais à mon avis, intégrer le capital maintenant, ce ne serait pas un bon signal. Car il faut qu'ils prennent leur place, Que ce ne soit pas sous la dictée municipale. Laissons leur l'opportunité de prendre leur place. On viendrait dans un 2<sup>ème</sup> temps.* » M., chargé de mission, ville

Par ailleurs, la SCIC est une SAS avec un conseil d'administration (le conseil coopératif) et une direction générale (le directeur). Les organes de gouvernance de la SCIC sont les suivants :

- L'assemblée générale des sociétaires
- Le président élu en direct par l'AG, parmi les membres du collège fondateur (ou à défaut parmi le collège usager s'il n'y a pas de candidat parmi les fondateurs). Le président « *est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toute circonstance dans l'intérêt de la Société* » Statuts SCIC
- Le Conseil coopératif composé d'une part de membres élus par l'Assemblée générale et d'autre part de représentants des Groupes de travail tels que définis dans le Règlement intérieur. Mais rien dans le règlement intérieur de la SCIC n'évoque ces groupes de travail ni leur représentant. Le Conseil Coopératif est garant de la cohésion au sein de la SCIC et il est chargé d'accompagner le président dans ses fonctions et responsabilités. Il a essentiellement un rôle consultatif et de contrôle.
- Le directeur du restaurant nommé par le président

L'organisation hiérarchique dans l'entreprise (restaurant en insertion) est assez classique. Le directeur encadre trois encadrants techniques, qui eux même encadrent les employés. C'est l'organisation héritée de la multinationale qui perdure.

En parallèle, les bénévoles qui interviennent sur l'entreprise dans les fonctions supports peuvent se référer au directeur mais globalement, c'est le président qui est le garant de l'ensemble et par qui passent toutes les informations et les décisions importantes.

#### b. Les « membres fondateurs »

On ne peut pas parler de la gouvernance de l'Avancée sans évoquer les membres fondateurs. Historiquement, les fondateurs sont les anciens salariés de la multinationale qui se sont mobilisés face à la firme et qui ont participé au projet d'entraide lors du Covid.

Au moment de la création de l'association Le Morceau des Gens, sur les 24 membres du CA, il y avait 8 membres fondateurs historiques, 9 membres fondateurs cooptés et 7 adhérents tirés au sort.

Au moment de la création de la SCIC, sur les 10 membres du collège coopératif (sans compter le président), il y avait :

- 4 membres du collège fondateur, tous des fondateurs cooptés, dont 3 également membre du CA de l'association Le Morceau des Gens. Avec le président, il y a donc 3 membres du bureau du Morceau des Gens qui sont également membre des instances dirigeantes de la SCIC.
- 2 membres du collège salarié, dont un ancien directeur de la multinationale qui est actuellement directeur d'un autre restaurant de la même firme. Il est donc membre du collège salarié, sans être salarié sur place. Les deux membres du collège salarié étant d'anciens salariés de la multinationale, ils sont membres fondateurs sans en avoir le titre.
- 4 membres du collège usagers répartis en deux représentants d'associations qui sont également membre fondateur cooptés de l'association Le Morceau des Gens et deux personnes physique dont une qui a travaillé pendant 6 mois pour l'association Le Morceau des Gens en tant que chargé d'ingénierie sociale.

Au sein des instances dirigeantes de la SCIC, il y a donc sept personnes sur onze qui sont officiellement membre fondateur, et même neuf sur onze si on intègre les deux membres du collège salarié. Mais formellement, il ne reste que le président comme authentique membre fondateur : salarié historique de la multinationale américaine et membre fondateur non coopté de l'association Le Morceau des Gens.

La gouvernance des deux organisations de l'Avancée (SCIC et association) sont donc intimement liés. Le président de la SCIC est aussi celui de l'association. De même les membres fondateurs du CA de l'association sont sociétaires de la SCIC et sont au collège des fondateurs de droit (s'ils en font la demande), collège qui représente 45% des droits de vote. *« Il n'y a pas de part de la SCIC qui appartient à l'asso. L'association a un pouvoir en termes de gouvernance mais n'a pas de part. »* U. ancienne salariée.

Enfin, on peut noter que *« À la création [de la SCIC], l'association [le Morceau des Gens] deviendra commission de surveillance et détiendra toujours le foncier et les actifs. »* relevé de décision CA, 8 juillet 2022. Cela montre l'importance de l'association dans la gouvernance de la SCIC, même si l'association n'a finalement pas pu acheter le foncier faute de moyens financiers suffisants (c'est la ville qui a fini par le faire).

## 2. Définition de la gouvernance démocratique

Dans cette partie, nous allons analyser le mode de gouvernance de l'Avancée au prisme de notre grille d'analyse. Nous allons donc regarder la propriété, le pouvoir et le projet et regarder en quoi ils sont collectifs.

En préambule, on peut retenir de ce que nous avons présenté plus haut, que la gouvernance statutaire de l'Avancée est un ensemble de règles qui sont venues se poser sur une organisation



déjà opérationnelle depuis plusieurs années. L'association de préfiguration est la première instance juridique à voir le jour pour le collectif. Elle ne naît qu'en août 2020, alors que le restaurant est déjà occupé depuis plusieurs mois comme plateforme d'entraide et qu'il y a eu plusieurs années de lutte sociale. La SCIC n'arrive qu'en 2022, encore deux ans après.

Ici, nous allons donc étudier en premier lieu la gouvernance et l'organisation de la SCIC l'Avancée, mais aussi indirectement l'association Le Morceau des Gens qui est étroitement liée. Ce sont les deux organisations statutaires encore en activité sur le projet.

#### a. Propriété collective : qui détient la propriété ?

« *le Morceau des Gens* » dont les fondateurs et garants sont les anciens salariés en tant que propriétaire de fait de l'outil de travail » PV du CA de l'association Le Morceau des Gens de novembre 2021 (avant la création de la SCIC). Cette phrase, glanée au détour de la lecture d'un document, permet de mieux comprendre une des finalités de l'organisation de la propriété au sein de la SCIC.

##### o Droits aux bénéfices résiduels

Les statuts de la SCIC prévoient que « *aucun intérêt n'est servi aux parts sociales* » Art 29 des statuts de la SCIC. Il n'y a donc pas de bénéfices résiduels individuels.

Par ailleurs, statutairement, 85% des excédents financiers de la SCIC sont placés une réserve statutaire dont l'affectation est prise par le Conseil Coopératif et ratifié par l'assemblée générale. Dans son préambule, les statuts expliquent que « *Les excédents de la coopérative seront réinvestis dans le développement des activités d'entraide existantes ou en cours de développement au sein des associations porteuses du Projet de Village des Initiatives d'Entraide ou à défaut de nouvelles activités ou projets locaux d'entraide sociale d'autres associations sociétaires* »

Il était donc prévu de réinvestir 85% des bénéfices de la SCIC dans l'association Le Morceau des Gens qui porte les activités d'entraide. In fine, le droit aux bénéfices résiduels de la SCIC revient aux bénéficiaires des actions de solidarité.

En pratique, la SCIC, en grande difficulté financière, n'a jamais été en mesure de reverser de l'argent à l'association.

De ce fait, faute de bénéfices résiduels, on pourrait considérer que les bénéficiaires de la SCIC sont les salariés : d'une part ceux qui ont pu retrouver un emploi, aux mêmes conditions salariales que du temps de la multinationale, et d'autre part, les salariés en insertion.

Statutairement, le droit aux bénéfices résiduels est bien collectif. Mais dans les circonstances déficitaires actuelles, les salaires relativement élevés des anciens salariés de la multinationale pourraient être considérés comme une appropriation indirecte des droits aux bénéfices résiduels.

##### o Droits de contrôle résiduels

En théorie et en pratique, c'est le président, élu par l'AG, qui a les droits de contrôle résiduels. Statutairement, le conseil coopératif n'a qu'un pouvoir de contrôle et de conseil du président.

C'est donc le président qui exerce le droit de contrôle à beaucoup d'endroits, sous le contrôle informel des anciens salariés et des bénévoles très engagés qui peuvent ne pas être membres du conseil coopératif pour autant. En tant que représentant des anciens salariés et leur soutien, toute décision doit passer par lui.

« *Les gens ont l'impression d'utiliser [Christos], mais c'est plutôt le contraire. Il n'a pas besoin d'avoir le pouvoir de façon explicite. Y en a qui dirait, c'est du despotisme éclairé.* » G., en parlant de la période avant la SCIC

« *Le pouvoir, c'est compliqué. Il y a le président mais qui est bénévole. Il est historiquement celui qui a mené la lutte contre [la multinationale]. Lui, c'est la figure de proue.* » N., bénévole très engagé.

- Conclusion

Le droit aux bénéfices résiduels est conçu pour être collectif, mais ne l'est pas actuellement faute de bénéfices et à cause de salaires « importants ». Le droit de contrôle résiduel est essentiellement entre les mains d'une personne élue, qui représente le projet. On ne peut donc pas vraiment parler de propriété collective selon les critères d'une organisation démocratique que nous avons retenu pour ce mémoire.

- b. Pouvoir collectif : qui détient le pouvoir ? qui participe à la décision ?

« *Dans la forme de gouvernance, il y a deux gouvernances à l'opposé : une en démocratie directe mais avec un soupçon de despotisme éclairé (liée à l'aura). Et une autre purement économique et rationnelle [au sein du restaurant ndlr] : l'outil des travailleurs aux travailleurs.* » G.

- Gouvernance : exercice du pouvoir souverain du collectif

Théoriquement, c'est l'assemblée générale des sociétaires qui détient le pouvoir souverain et qui incarne donc la gouvernance. D'après N., bénévole engagé et sociétaire, elle s'est réunie trois fois depuis sa création mi 2022. « *Y a eu une AG qui a été fait dans les trois mois après l'ouverture du resto pour faire un point comptable. Ça ressemblait à une AG interne. Il y avait tous les salariés, une grosse partie des bénévoles les plus importants et certaines personnes qui avait donné de l'argent à la SCIC. Mais je crois pas qu'il y a eu de convocation ni de PV.*

*Il y a aussi eu une grosse AG en décembre 2023 qui s'est transformée en AG extraordinaire puisqu'ils n'avaient pas les chiffres. C'était un dialogue ouvert. Là il y avait des gens extérieures. Il y avait même des sociétaires importants qui étaient là. Normalement, il y a eu une convocation (que j'ai eu de façon orale) et un PV mais que je n'ai pas eu. Il y avait un ordre du jour qui s'est transformée puisqu'il n'y avait pas le bilan signé. C'est à partir de ce moment là que le flottement a commencé. Et qu'il y a eu de moins en moins de réunion. M. dit qu'il va y en avoir une autre dans 2 ou 3 mois.* ». Il ne semble donc pas y avoir eu d'AG ordinaire depuis le lancement de la SCIC.

L'autre organe de la gouvernance est le conseil coopératif (équivalent du CA qui n'existe pas). Composé de représentants des collèges, il n'a qu'un rôle consultatif et il ne se réunit que très aléatoirement (une fois sur les six mois d'étude que nous avons réalisé sur le projet),

« Dans la SCIC il y avait un conseil coopératif qui ne fonctionne plus ou alors je n'y suis plus sans le savoir... Il me semble que c'est que consultatif » U., membre du conseil coopératif.

Par ailleurs, au niveau informel, la place des fondateurs dans le projet est particulière. Ce sont eux qui sont les garants de l'histoire et de la lutte. La gouvernance semble avoir été construite pour les protéger. « On a un collège fondateur qui ont quasiment à eux seul le pouvoir, environ 40% des voix. L'objectif c'est toujours l'idée que le projet ne leur échappe pas. Les fondateurs doivent garder le pouvoir et garder le projet initial qui ne doit pas partir ailleurs » G., membre du CA de l'association et du conseil coopératif.

« L'objectif est de garder en mémoire cette histoire pour que chaque personne qui traverse ce lieu puisse connaître son histoire. Moi par exemple, avant de pouvoir m'exprimer sur [l'Avancée], j'ai déjà fait un travail documentaire énorme. Il y en a tellement que j'ai dû en oublier, mais j'essaie, et c'est important pour respecter ceux qui ont lutté. C'est dure quand il y a de nouveaux acteurs d'acquiescer tout ça. » M., bénévole très engagée avec beaucoup de responsabilités informelles, membre du conseil coopératif.

On a donc une gouvernance qui a le pouvoir souverain mais qui ne répond que partiellement aux critères de notre grille d'analyse. C'est une organisation démocratique qui respecte le principe une personne égale une voix. Il y a un conseil coopératif qui regroupe des représentants des sociétaires. Et le sociétariat est ouvert aux salariés (sans savoir ce qu'il en est exactement pour les personnes en insertion). Et enfin, il ne semble pas y avoir de différence de formation notable entre les administrateurs salariés et les membres du conseil. Par contre, le conseil n'a aucun pouvoir. Et la réunion régulière de l'AG et du conseil coopératif n'est pas respectée. Ces deux points rendent caducs la plupart des points évoqués précédemment.

○ Gouvernement : exécution des décisions prises par le pouvoir souverain

A notre connaissance, il n'y a pas d'organe officiel intermédiaire autre que le président, le conseil coopératif et le directeur pour le gouvernement de la SCIC. Pendant un certain temps, c'est le bureau de l'association Le Morceau des Gens qui faisait office de gouvernement pour prendre les décisions stratégiques. « Des décisions sont prises un peu « comme ça » pourtant sur des trucs assez importants. Il y a pleins de réunions informelles du bureau de [le Morceau des Gens]. C'est plutôt le bureau de [le Morceau des Gens] qui a le pouvoir. Le but du conseil de la SCIC était de conseil. » U., ancienne salariée, membre du conseil coopératif  
« C'est piloté par tout le monde. Le pouvoir n'est pas à une personne. Certains ont une vision globale, ils font partis du bureau. [...] Ces termes [statuts, SCIC, asso, fonctions, etc ndlr] viennent vraiment quand il y a de gros écarts. » M., bénévole très engagés, avec beaucoup de responsabilités informelles, membre du conseil coopératif.

Au moment du passage à l'action pour l'ouverture du restaurant, le gouvernement semble s'être rétréci. Le président s'entoure de deux ou trois personnes compétentes, bénévoles très investies (qui changent dans la durée du projet), pour l'aider dans ses tâches. « A un moment donné, on a eu un système de pouvoir nébuleux. Il fallait que les choses se négocient. Il y avait une forme de démocratie directe soumise à l'idée que ceux qui sont tout le temps-là, qui gère et qui ont l'autorité valide (Christos, M., G.). » G. ancien bénévole très engagé.

« [Christos] est ici le roi et il veut quelques personnes plus proches (A., D., M., G.) pour l'accompagner » N., salariée en insertion.

A l'inverse, le gouvernement pour la gestion du restaurant d'insertion porté par la SCIC est hiérarchique. C'est le directeur qui l'incarne « *la gouvernance du resto aujourd'hui, c'est A. Et [Christos] respecte le fait que A. soit le directeur. La seule structure claire sur la gouvernance, c'est le resto.* » G. Et ce directeur est nommé par le président. Il est donc révocable par lui aussi. Par contre, le consensus est géré au niveau du président. C'est lui qui est le garant du projet. Et c'est lui qui cherche le consensus, de façon informelle.

Du côté de la SCIC, on est donc en partie sur un fonctionnement de gouvernement démocratique puisqu'il y a une direction clairement identifiée et révocable. Par contre, il n'y a pas de recherche du consensus à ce niveau-là. Il faut passer au niveau du gouvernement global du projet qui lui dépend essentiellement du président. Mais dans la mesure où le président incarne le projet, la révocation du président n'est pas envisageable à ce jour sans mettre en péril le projet. Sur ce point, on est donc loin d'un gouvernement de pouvoir collectif.

○ Gouvernementalité : participation des salariés à la gestion de l'entreprise

Côté restaurant, il y a une forme de gouvernementalité pyramidale même si la participation de chacun au collectif est rappelée et qu'il n'y a pas d'organisation stricte : « *Ca a pas été bâti dans un esprit « c'est moi le patron ». Y a pas ce truc de montrer, je suis ton chef. Certes, on le sait entre nous, il y a le respect. Quand il faut trancher, certes, tout le monde le sait, c'est mon rôle* » A., directeur.

« *Y a pas de désaccord, car on communique. Quand il faut on fait une réunion. On a une réunion directeur / manager quand il y a besoin (pas planifié)* » O. encadrant technique.

Pour le reste des projets, plusieurs mantras reviennent régulièrement pour comprendre la gouvernementalité du lieu :

« *ceux qui font sont ceux qui décident* » U. ancienne salariée, membre du conseil coopératif

« *nous sommes un bordel organisé et ça marche* » C., président

« *Coté organisation, tout est collégial, jusqu'à un certain point* » N. bénévole très engagé, sociétaire

La gouvernementalité participative apparaît plutôt avec les bénévoles / sociétaires qui contribuent au fonctionnement du projet. C'est une gouvernementalité non ordonnée, chacun participe selon ses compétences. Les décisions sont prises avec les personnes présentes. « *Question gouvernance chacun se débrouille, trouve sa place, le leadership se fait naturellement* » C., président

« *Moi je suis membre du bureau de [le Morceau des Gens] et membre fondateur de la SCIC. Mais statuts, SCIC, asso, fonctions, etc c'est des termes qu'on essaie de pas utiliser. Ici, le pouvoir est par l'action. Celui qui fait, prend les décisions. Là où le bureau va intervenir, c'est sur l'orientation politique du projet. Mais pas sur la gestion du quotidien. Par exemple, moi j'ai pas la légitimité pour dire que lundi, on va changer l'organisation. Quand je participe à la distribution, je me mets là où on me dit.* » M. bénévole très engagée avec des responsabilités informelles.

Mais derrière cette autogestion de façade, on sent la nécessité d'avoir toujours l'accord du président pour assurer la légitimité de la décision (et du directeur pour le restaurant)

« *La position de [Christos] elle est pas simple. Il y en a beaucoup qui le prennent pour un gourou. Y a beaucoup de gens qui disent s'il y a un problème, on va pas le résoudre tant qu'il y a pas [Christos]. Les gens pensent que c'est lui qui doit tout régler.* » N.

«[Christos] c'est la personne qui ne va jamais être remise en question, qui a la légitimité absolue. Il a failli donner sa vie (au sens propre) [...] Une fois il est parti 10 jours pour un enterrement, c'était Bagdad. » U.

Ces derniers temps, les difficultés économiques semblent avoir réduit encore la gouvernementalité avec de moins en moins de réunions et de moins en moins de communication.

« A partir du moment où tu n'as plus de réunion pour se tenir au courant, les problèmes deviennent des problèmes entre personnes qui ne sont pas intéressantes et qui ne peuvent pas se régler de façon collective. Mais si tu passes ton temps à régler le problème perso des gens, c'est une expérience qui correspond pas à une SCIC. » N. bénévoles très engagé et sociétaire.

Si le « ceux qui font sont ceux qui décident » se rapproche d'une gouvernementalité de pouvoir collectif, on découvre que cette phrase est limitée par le fait qu'il faut quand même toujours avoir l'accord implicite du président pour pouvoir agir. Et on découvre aussi qu'elle ne s'applique pas dans le restaurant. Il n'y a pas non plus de méthode qui garantisse la participation de tous à la décision et à l'organisation, de façon effective. On a du mal à comprendre comment cette gouvernementalité se vit dans le quotidien, tant l'absence de règle formelle est la règle.

#### ○ Conclusion

C'est délicat de parler de pouvoir collectif à l'Avancée tant le formel et l'informel se mélangent et se contredisent parfois. Certes, un certain nombre de critères sont respectés au niveau de la gouvernance (1 personne = 1 voix, sociétariat ouvert aux salariés, représentants formés, élus et représentatifs), du gouvernement (révocable) et de la gouvernementalité (ceux qui font sont ceux qui agissent). Mais certains points s'en éloignent beaucoup : conseil coopératif consultatif, absence de réunions régulières et formelles du pouvoir souverain, pas de méthode pour garantir une participation effective de tous, gouvernement trop flou pour être démocratique.

#### c. Projet collectif : d'où vient la motivation ?

De façon très limitée, nous allons regarder ici d'où viennent les motivations des individus qui forment le collectif. Comme prévu dans notre grille, nous regarderons ici motivations intrinsèques et extrinsèques.

#### ○ Motivations intrinsèques

« C'est ça qui fait la magie du lieu, on a tous la vision du lieu et on a tous une espérance pour son devenir. Certains ont une vision globale et d'autres sont focalisés sur l'activité à laquelle ils participent. » M. bénévole très engagée avec beaucoup de responsabilités informelles.

Les gens participent au projet grâce à son aspect militant très marqué. Ils sont admiratifs du combat victorieux contre une grande multinationale et d'un projet émergent d'un quartier populaire pour les quartiers populaires. « J'avais un intérêt pour le combat de la structure, pouvoir se battre dans un projet alors que j'ai pas pu me battre dans ma structure [suite à un licenciement économique ndlr]. Je viens des quartiers populaires, j'étais attiré par la lutte des travailleurs, pour rendre un outil de travail à un territoire précarisé. » M.

Des personnes viennent par conviction religieuse « *Il y a une dimension spirituelle très forte, faire le bien pour aller au paradis chez beaucoup. Sans faire de prosélytisme, en douceur. Ça a dû créer des incompréhensions* » U., ancienne salariée

D'autres pour l'aspect convivial. « *Si tu viens avec la patate tu peux passer de bons moments.* » U.

Un grand nombre de bénévoles viennent aussi pour rendre service, pour se sentir utile.

« *C'est pour aider les gens* » B. directeur

« *ça nous fait du bien de faire du bien* » C., président

« *J'ai toujours eu la fibre sociale, j'ai tellement pris le projet à cœur que volontairement je surpasse mes tâches. C'est surtout l'attachement au projet qui me motive* » D., salariée

« *Je suis de retour depuis le 15 décembre 2022, à l'appel de [Christos]. J'étais bien à Point P, mais pas dans mon élément. Sur [l'Avancée] je me sens utile, au contact avec le client, avec les salariés en insertion, je ne viens plus avec la boule au ventre.* » O., salarié

Beaucoup de personnes participent aussi par fidélité et admiration au leader actuel qui a fait énormément de sacrifices pour la lutte contre la multinationale et pour le projet actuel.

« *A part quelques-uns, surtout [Christos], qui sont motivés pour faire un projet, les autres je suis pas sur qu'ils en soient assez conscient ou assez responsable. Ce qui les motive à être ici, c'est [Christos]. C'est leur histoire de lutte qui fait que tout à coup, ils sont devenus autre chose que ce qu'ils étaient. Mais à un moment donné, ils ont oublié le pourquoi ils étaient là.* » N., bénévole

« *[Christos] a une aura. Il a une vraie détermination voire une mission presque religieuse.* » G., bénévole

« *[Christos] c'est l'image de l'Avancée, quelqu'un de solide qui apporte quelque chose, en première ligne dans le combat, il prend les risques pour protéger les autres. Je suis plus en sécurité avec lui seul qu'avec tous les autres.* » O. salarié, ancien salarié de la multinationale.

« *Celui qui a traversé tout, c'est [Christos], c'est le sacrifié de l'histoire. Il dit que sa vie ne lui appartient plus.* » M., bénévole très engagée

La motivation intrinsèque est donc un élément déterminant pour comprendre la présence et l'implication des bénévoles et des salariés. Elle porte plus sur les valeurs que sur le mode d'organisation. Mais pour quelques-uns, d'autres motivations peuvent intervenir.

#### ○ Motivation extrinsèque

Les salariés en CDI du restaurant ont repris les avantages salariaux qu'ils avaient du temps de la multinationale, sans avoir les contraintes. Pour le directeur, les managers et quelques salariés, ce sont donc des conditions salariales avantageuses pour l'ESS.

« *Avant, j'étais à 1600€ avec ancienneté, avec 50 à 100€ de prime par trimestre. Maintenant je touche 1800€/mois, 5 semaines de vacances et pas de prime. Pas besoin de prime, j'ai un logement, un véhicule, je suis pas en galère comme ceux qui bénéficient des paniers alimentaires.* » M, encadrant technique.

Les motivations extrinsèques ne sont donc pas négligeables pour les salariés en CDI du restaurant.

#### d. Conclusion

On peut tirer plusieurs enseignements de cette première partie. Du côté de la propriété, les bénéfices résiduels sont inexistantes et les droits de contrôle résiduels sont dans les mains effectives du président élu, sous le contrôle des sociétaires et des militants. On ne peut donc pas encore complètement parler de propriété collective.

Côté pouvoir, certes l'Avancée a une gouvernance démocratique statutaire car elle est organisée en SCIC et en association. Cette organisation a été réfléchie pour s'adapter au projet, elle n'est donc pas que de façade. Mais on découvre que plusieurs aspects de la gouvernance, du gouvernement et de la gouvernementalité ont leur propre logique qui mélangent auto gestion et « despotisme éclairé ». On est donc assez loin d'un pouvoir collectif.

Enfin, mis à part quelques salariés en CDI chez qui on peut avoir un doute, la motivation intrinsèque est bien plus puissante que la motivation extrinsèque, notamment grâce à l'aspect militant du projet. On a donc bien un projet collectif.

Si on reprend notre définition d'une organisation démocratique qui comprend propriété collective, pouvoir collectif et projet collectif, on ne peut pas dire que ce soit vraiment le cas de l'Avancée au moment de notre étude.

### 3. Bénéfices du mode de gouvernance démocratique

Après avoir regardé de plus près l'organisation et la gouvernance, nous allons étudier les bénéfices que devraient apporter une organisation démocratique selon nos critères d'analyse. Cette partie est biaisée par le fait que l'Avancée n'est pas vraiment une organisation démocratique à ce jour, selon nos critères d'analyse.

#### a. Propriété collective ?

Pour étudier les bénéfices démocratiques d'une propriété collective, nous allons regarder les coûts de la propriété et la résilience du collectif.

- Coûts de propriété liés aux contrôles réduits grâce à la diversité des parties prenantes

De façon générale, ce principe fonctionne très bien à l'Avancée. Participer à un projet avec plusieurs parties prenantes oblige à trouver des compromis et réduit la nécessité de contrôle. Une fois lancés et validés, la plupart des projets fonctionnent en autonomie. *« Il n'y a pas de contrôle sur le fait, ils se font confiance et chaque groupe décide et fait un débrief. On veut sortir de l'infantilisation »* C., président

Mais ce qui est vrai sur la partie entraide n'est pas valide pour le restaurant (SCIC). Une hypothèse serait que dans la SCIC, la diversité des parties prenantes dans la propriété n'est pas visible. Comme vu dans la précédente partie, le conseil coopératif, sans pouvoir, est quasi inexistant. La propriété est incarnée par le président qui représente, pour la SCIC, majoritairement les membres fondateurs, même si lui-même n'en tire aucun bénéfice personnel. *« L'idée est que ceux qui ont le pouvoir sont ceux qui ont préservé l'outil de travail. On nous a dit que l'outil des travailleurs doit revenir aux travailleurs »* G., membre du CA du Morceau des Gens et du conseil coopératif.



Cette absence de diversité a un coût important pour la propriété. « *Mais là, c'est compliqué, qu'est ce que je vais dire à un manager qui passe son temps à fumer des cigarettes alors que c'est le rush en cuisine ? Je pourrai le rapporter, mais là aussi c'est compliqué. Ils se comportent comme dans la multinationale en fait. Mais dans la multinationale, quand tu rapportes pas de chiffre, tu restes pas longtemps.* » N. sociétaire et bénévole très engagé.

Les salariés en insertion, quant à eux, sont de passage (un contrat d'insertion est de 18 à 24 mois maximum) et ils sont trop occupés par leur problématique personnel pour pouvoir pleinement participer au projet collectif et représenter une forme de diversité.

Ce manque de diversité des parties prenantes côté SCIC n'est qu'une hypothèse et ne vaut pas du côté des activités d'entraide. Comme nous allons le voir plus bas, cela peut aussi être dû à un conflit de loyauté entre le président et les membres fondateurs historiques.

- Stabilité et résilience du collectif favorisés / performance durable de l'organisation

Les salariés fondateurs ont fait preuve d'une résistance particulièrement impressionnante face à la multinationale américaine.

Actuellement le projet est en grande difficulté économique et il est encore trop tôt pour savoir si la SCIC fera preuve de stabilité et de résilience.

- Conclusion

Les bénéfices de l'organisation démocratique sur la propriété sont différents selon que l'on regarde les activités d'entraide (association Le Morceau des Gens) ou le restaurant (SCIC l'Avancée). Le manque de diversité symbolique des parties prenantes dans la propriété de la SCIC, dû à l'histoire, lui porte peut-être préjudice. Il manque de contrôle et cela fragilise la propriété.

## b. Pouvoir collectif

Dans cette deuxième partie, nous allons regarder les bénéfices d'une organisation démocratique du côté du pouvoir collectif. Est-ce que ce mode d'organisation limite les abus de pouvoir ? Est-ce qu'il permet une production collective améliorée ? Là aussi, le côté très imparfait de l'organisation démocratique de l'Avancée, rend l'exercice complexe.

- Veille à l'intérêt collectif, limite les abus de pouvoir

Le fonctionnement démocratique n'est pas encore assez ancré pour pouvoir dire qu'il limite les abus de pouvoir ou qu'il veille à l'intérêt collectif.

On peut noter cependant l'existence de plusieurs clans au sein de l'Avancée qui permettent un certain équilibre du pouvoir. « *Il faut que le salariat ne prenne pas le pouvoir en ce lieu. Mais pour ceux qui n'ont pas d'argent, il faut que le salariat vienne les en sortir.* » M, bénévole très engagée avec beaucoup de responsabilités informelles.



Les intérêts personnels semblent multiples et dépendent beaucoup des personnes. De façon très prudente, dans une analyse sociologique un peu rapide, on peut regrouper trois types de militants à l'aide de discussions informelles sur le terrain : le groupe d'entraide, le groupe restauration et le groupe communication. Avec ces trois catégories, on peut faire les hypothèses suivantes.

Le **groupe entraide** est composé de bénévoles très engagés dans la distribution alimentaire. Il semble tirer son intérêt dans la convivialité, dans le sentiment d'être utile et dans la proximité aux bénéficiaires (certains bénévoles sont aussi des bénéficiaires). Il pourrait correspondre au collège usagers.

Le **groupe restauration** regroupe les anciens salariés de la multinationale et actuels salariés de la SCIC. Il pourrait tirer son intérêt dans les contrats de travail, les salaires et dans le sens du projet pour lequel ils travaillent. *« Sur l'Avancée je me sens utile, au contact avec le client, avec les salariés en insertion. Je viens plus avec la boule au ventre »* M. Ils ont des salaires importants pour le secteur alors que le restaurant est en grosse difficultés économiques. Ce groupe pourrait être incarné par le collègue fondateur historique.

Et le **groupe communication** qui rassemble deux ou trois bénévoles autour du président, très impliqués dans la stratégie, dans la communication et dans les événements culturels. On pourrait faire l'hypothèse qu'il tire son intérêt du pouvoir et de la visibilité. Ce sont ses membres qui pilotent la stratégie et qui sont le plus souvent en lien avec les « extérieurs ». Ils espèrent peut-être aussi pouvoir valoriser toutes les compétences acquises sur le projet. *« Ils tirent une certaine fierté que ce soit visible, qu'on parle d'eux. Ils ont bien fait de la com. Même si une partie de la com ne retombe pas forcément sur ceux du quartier. »* N. Ce groupe pourrait se retrouver dans les fondateurs cooptés. Dans la SCIC, ils ne sont pas différenciables des autres fondateurs car tous appartiennent au collège fondateur. Par contre, on voit apparaître les deux catégories dans le CA de l'association le Morceau des Gens.

Bien entendu, ces groupes ne sont pas étanches et ne représentent qu'une petite partie des parties prenantes : les plus engagées. Certaines personnes peuvent naviguer entre plusieurs groupes. Les statuts de la SCIC ne reprenant que partiellement ces différentes catégories, la gestion des tensions entre ces groupes et des tensions interpersonnelles de manière générale se fait au niveau du président. C'est lui qui incarne l'intérêt collectif plus que l'organisation démocratique.

Mais ce n'est pas toujours facile à tenir et les liens d'amitié semblent parfois plus forts que la structure démocratique. *« Si le projet ne marche pas, c'est à cause d'eux. Ok, ils étaient salariés de la multinationale, mais avant tout c'est des copains. Et ça, ça le fait pas. Y a des moments où la barre devait être redressé mais il ne l'a pas fait car c'était des amis. Il a du leur dire à la fin car il avait plus le choix. »* Z., bénévole

- Fabrique du commun, production collective améliorée : intelligence collective, circulation de la parole et de l'information

A un moment de son histoire, la force de l'Avancée a été de faire des agoras une fois par semaine. Chacun pouvait s'emparer d'un projet et le mettre en œuvre avec l'aide de ceux qui voulaient l'aider. Elle a été source de beaucoup de créativité dont le projet est encore l'héritier aujourd'hui. Mais cette période a petit à petit disparu sous la nécessité de se recentrer sur l'ouverture du restaurant.

« Avant il y avait énormément de réunions collectives avec environ 30 personnes à chaque réunion. Ça s'est resserré sans se faire de manière précise, pour passer à l'action. Tous les samedis il y avait plus de consultations mais c'était très concret » U.

« Ca fait 6 mois qu'il y a pas eu de réunion générale. Du coup, j'ai provoqué une réunion générale fin du mois dernier car il y avait des problèmes de personnes qui étaient pas réglés, et ça partait en vrille du fait du manque d'info ou des on-dit ou des infos qui arrivait de l'extérieur. » N.

### c. Projet collectif

Dans cette dernière partie sur le projet, nous allons regarder en quoi le mode d'organisation permet l'adhésion des membres aux décisions prises, réduit les coûts de motivation et augmente la liberté individuelle et l'efficacité collective.

#### ○ Entretien de l'adhésion des membres aux décisions prises

L'adhésion des membres aux décisions semble tenir sur deux pieds. Le premier est celui qui consiste à dire : chacun fait ce qu'il veut, tant que c'est dans les valeurs du projet. C'est le fameux : « ceux qui font sont ceux qui décident ». C'est là que s'exprime une forme de liberté dans l'action qui donne un sentiment de démocratie.

Le deuxième qui est plus fort et qui permet l'expression du premier est le charisme du leader et sa légitimité historique. Sa position entretient naturellement l'adhésion des membres aux décisions prises. C'est lui que chacun va chercher pour donner une légitimité à ses décisions. « L'organe de gouvernance, c'est les valeurs, c'est ce qui ramène l'équilibre. Ici ça se fight. Mais le joker, c'est [Christos]. C'est dur de personnifier, on essaie de pas le faire, mais il est toujours là en dernier recours. Déjà il est président. Il le fait mais il ne fait pas d'abus de position. » M., bénévole très engagée, membre du conseil coopératif.

Mais l'adhésion des membres aux décisions tend à s'essouffler faute de véritable fonctionnement démocratique. « Avant il y avait des réunions avec [Christos] et des bénévoles tous les jeudi soir. Et après petit à petit, il y en a eu de moins en moins, quand il y a eu des mésententes et des gens qui sont partis. » N

#### ○ Coûts de motivation réduits grâce au principe de la double qualité : propriétaire et bénéficiaire de l'action collective

La notion de double qualité ne semble pas avoir fonctionné pour les salariés, à l'Avancée. Peut-être parce que relativement peu de salariés sont sociétaires. Selon les bordereaux de présence aux CA et AG que nous avons réussi à consulter, seulement trois salariés le sont sur une vingtaine. « Aux AGs où j'ai participé, ils [les salariés en insertion ndlr] n'étaient pas là, je les ai jamais vu » N

D'autre part, selon G sociétaire et membre du bureau de Le Morceau des Gens et très engagé bénévolement jusqu'à peu, les salariés sociétaires n'ont pas pris conscience de leur double qualité. Ils ont continué à fonctionner comme s'ils étaient de simples salariés, en profitant de leur statut sans endosser la responsabilité correspondante.

« Ils ont eu la chance d'avoir une structure qu'ils connaissaient avant, mais en le vivant différemment. Mais ils ne s'en sont pas saisi, parce qu'ils ont pas compris. Ils ont pas compris que c'est pas parce que t'étais dans une SCIC que tu pouvais mettre la pédale douce. » N., bénévole et sociétaire.

Cela est peut-être renforcé par le fait qu'aucun intérêt ne peut être servi aux parts sociales. Les sociétaires n'ont donc aucun droit individuel aux bénéfices résiduels. Cela ampute donc symboliquement une part de la double qualité.

A l'inverse, du côté des bénévoles, il n'y a pas de problème de motivation. Comme nous l'avons vu dans la partie précédente, la motivation vient de la conscience de participer à un projet collectif, de solidarité, émancipateur, de territoire et qui est la fierté des quartiers populaires. Tout cela se concrétise dans la double qualité : participer à un projet qui leur appartient.

- Liberté individuelle et efficacité collective

Le projet de l'Avancée semble plus un projet d'émancipation collective qu'un projet de liberté individuelle et d'efficacité collective, mais comme évoqué plusieurs fois plus haut, il faut nuancer les choses selon qu'on se place du côté de la SCIC ou de l'association.

En effet, du côté de l'association, sur certains aspects comme la distribution alimentaire, le projet participe à l'autonomisation des bénévoles « : nos bénévoles sont nos bénéficiaires, tout le monde est accueilli sans distinction » B., bénévole. La distribution fonctionne en autogestion avec quelques personnes référentes. Elle permet à des bénéficiaires de devenir bénévoles. Et elle a une vraie efficacité, avec 600 à 700 paniers distribués chaque semaine. Pour les parties prenantes de l'association, on peut donc tout à fait parler de liberté individuelle et efficacité collective.

- Conclusion

Côté projet collectif, les choses sont très différentes selon que l'on se positionne du côté des bénévoles de l'association ou des salariés de la SCIC. Côté bénévole, les bénéfices sont évidents : adhésions aux décisions prises, coûts de motivation réduit, liberté individuelle et efficacité collective. Mais difficile à dire si tout cela est du à une organisation démocratique ou à l'aspect militant du projet. Il semble que certains aspects démocratiques y contribuent : décisions prises par ceux qui font, participation à un projet qui leur appartient, adhésion aux décisions prises par un président élu sous le contrôle d'un CA fonctionnel.

Par contre, côté SCIC, il est plus difficile de tirer des conclusions, tant le projet est en difficulté actuellement.

#### d. Conclusion

Sur cette deuxième partie concernant les bénéfices d'une gouvernance démocratique, on constate que les choses sont très différentes selon qu'on se situe du côté des activités d'entraide de l'association ou du côté du restaurant porté par la SCIC. Les bénéfices sont conséquents du côté des activités d'entraide : émancipation individuelle et collective, coût de motivation et de contrôle réduit, adhésion des membres aux décisions prises (jusqu'à un certain point), fabrique du commun.

Par contre, du côté de la SCIC, les bénéfiques sont beaucoup plus faibles, sans doute à cause d'un fonctionnement beaucoup moins démocratique (absence de conscience de la double qualité, diversité des parties prenantes à la propriété masquée, intérêt collectif incarné par une seule personne)

Les deux projets sont intimement liés et dans les deux cas la dimension militante et l'histoire de lutte produisent encore des avantages. Mais tout cela est de plus en plus fragile et l'absence de démocratie à plusieurs endroits pèse sur les bénéfiques. Un projet militant sans organisation démocratique est-il viable à long terme ?

#### 4. Coûts du mode de gouvernance démocratique

Dans cette dernière partie, nous allons regarder le coût du mode de gouvernance et d'organisation de l'Avancée, toujours à partir de nos trois parties : propriété, pouvoir et projet. Là encore, la gouvernance démocratique toute relative et différente selon que l'on soit du côté de la SCIC ou de l'association, rend l'analyse plus complexe.

##### a. Propriété collective

- Coûts de propriété supplémentaires liés à la décision collective, effective de tous, à tous les niveaux

Actuellement le système fonctionne comme une organisation missionnaire pour reprendre les configurations organisationnelles de Mintzberg. C'est donc le « sens militant » qui porte le projet et qui oriente toutes les décisions.

Le coût de la propriété collective est bien présent. Il faut prendre en compte les sensibilités de chacun dans un processus assez opaque. Et c'est finalement le président qui tranche si aucun consensus n'apparaît.

« UBER a fini par être accepté : après plusieurs réunions et pression économique, quelques départs de militants et changements d'avis de plusieurs membres influents. Il faut voir avec A. et [Christos] comment la décision a été prise concrètement. » N, bénévole et sociétaire

- Gestion des tensions permanentes entre intérêt individuel et intérêt collectif

C'est le président de la SCIC qui incarne complètement ce projet, c'est lui qui est le garant de toutes les décisions et de l'orientation du projet. C'est lui qui doit trancher, qui doit pacifier les relations entre les gens et c'est par lui que doivent passer toutes les décisions. C'est donc lui qui porte l'essentiel du coût de la gestion des tensions entre les intérêts particuliers et l'intérêt du projet. « Il y a oui des conflits causés par des jalousies. Mais s'il y a une grosse tension c'est [Christos] qui gère »

Dans le discours, c'est toujours l'intérêt collectif qui passe en premier. « On a tous un intérêt perso à venir (faire du bien, spi, etc). Ok pour l'intérêt perso tant qu'il ne dépasse pas l'intérêt collectif. » M., bénévole et membre du conseil coopératif.

- Eviter qu'une catégorie de membre ne domine au niveau formel et effectif

Pour G. « *Les anciens salariés se protègent car ils ont eu l'impression de se faire déposséder.* ». Cette peur représente un coût pour l'organisation qui a même conduit à l'exclusion de certaines parties prenantes. « *Ils ont la trouille de se faire déposséder de leur lieu, de leur pouvoir, de leur place par les militants (ils n'ont pas coopté les militants des syndicats de quartiers populaires. Ils avaient peur de se faire déposséder par des gens mieux formés* » G.

A ceci peut s'ajouter le coût des équilibres de pouvoir à trouver entre les différentes catégories d'acteurs présentées dans la partie précédente.

De même un équilibre de pouvoir a dû se trouver entre deux piliers du projet : le président et le directeur de la SCIC :

« [Christos] *a aussi besoin de A. Il était le superviseur de cinq restaurants. Et en même temps, grâce à la réputation de sa famille ou je ne sais pas quoi, les restaurants n'étaient jamais attaqués ni cambriolés. Tout le monde le connaît et connaît sa famille : donc on ne va pas attaquer les restaurants où A est superviseur. Ca lui donne une respectabilité. Ce n'est pas une mafia. J'habite un quartier, tout le monde me connaît, tout le monde me respecte. Il est du quartier alors que [Christos] est d'un quartier plus loin. C'est des codes de quartier. L'autorité, même la gouvernance n'est laissée qu'à des gens qui sont soit des héros, soit des grandes familles, soit des histoires très longues avec le quartier.* » Z.

D'une certaine manière (même si beaucoup d'autres aspects entrent en compte dans les difficultés économiques que connaît le restaurant), le projet semble avoir été partiellement confisqué par une catégorie de personnes qui, faute d'implication suffisante de certains de ses membres, ont laissé mourir le projet économique.

Et en même temps, ce sont ces compagnons de lutte, fidèles depuis plus de 20 ans, sur lesquels le président peut se reposer et qui lui permette de résister aux multiples aléas de ce type de projet militant et donc de payer le coût de la propriété collective. « *je pense qu'il est entouré des plus fidèles. Quoi. Tu vois A., O., D., ça fait 20 piges et plus même* » U.

#### ○ Conclusion

L'absence d'une gouvernance démocratique effective pèse lourd sur la propriété collective de la SCIC. L'entre deux ne protège d'aucun coût. Le projet, surtout côté SCIC, doit donc porter les coûts supplémentaires liées à la décision collective, à la gestion des tensions entre intérêts individuels et intérêts collectifs et à la domination d'une catégorie de membres sur les autres. Actuellement, c'est le président qui prend sur lui l'essentiel de ces surcoûts. Mais quelque soit l'étendue de ses qualités, cela constitue un risque important pour lui et pour le projet.

#### b. Pouvoir collectif

##### ○ Tension entre projet politique et projet économique

Le conflit entre politique et économique est un des enjeux majeurs actuellement : comment concilier projet militant et contraintes économiques ? Faut-il utiliser UBER pour augmenter le chiffre d'affaire au risque de renier tous les idéaux fondateurs de lutte contre les grandes multinationales ?

Le restaurant semble le point d'achoppement. Coincé entre ordre marchand, ordre managérial et ordre politique, il est à la croisée de trois visions.

Pour les premiers, le restaurant est l'outil de travail qui doit revenir au travailleur : c'est donc la propriété des salariés et notamment des anciens de la multinationale. C'est l'essence du projet et tout est légitime si c'est pour sa survie. *« C'est une lutte sociale, on est parti des ouvriers, des employés. L'outil des travailleurs doit revenir aux travailleurs. Ils l'ont pris au mot. Quand on regarde l'histoire, c'est comme ça que ça s'est passé. Ils ont voulu reconstruire un fast food (même la fastronomie c'est arrivé en même temps que dans d'autres fast food français). On a tenu cette réalité, puisqu'on a embauché les anciens de la multinationale, même les copains en difficulté (jusqu'à reprendre celui qui avait monté son resto mais qui ne marchait pas. On l'a payé à travailler un ou deux jours par mois à l'Avancée). » Z.*

Pour d'autres, le restaurant est le moteur du projet. C'est lui qui doit, avec son bénéfice, faire fonctionner tout le mécanisme d'entraide. C'est un projet politique en soi, et il fallait s'y consacrer en premier pour le rendre solide et pour pouvoir construire la solidarité autour dans un second temps. *« Pour moi, le resto c'est le nerf de la guerre, c'est lui qui redistribue les bénéfices. Ils ont voulu faire tout ensemble. » N.*

Pour les derniers, le restaurant est une fausse route. Il consomme les moyens et l'énergie qui devraient être mis dans la plateforme d'entraide où se trouve le vrai projet politique.

Le projet politique démocratique semble être le grand perdant de la bataille. *« Pour l'instant il y a la problématique du restaurant qui est toujours la même et qui fait pas assez de chiffre pour faire tourner le projet. Il y a eu tout un tas de décisions ces derniers mois mais qui ont pas été vraiment partagées. » N., bénévole et sociétaire*

- Seuil de participation à dépasser (représentativité limitée)

- Seuil de marginalité

Le projet est ouvert à tous ceux qui se reconnaissent dans sa lutte ou qui sont prêts à donner un coup de main pour aider les autres. Au cours de son histoire, il y a donc eu un nombre très important de parties prenantes que N, un bénévole engagé regroupe en trois sous groupe. *« Ici, il y a un mixte de personnes très diverses engagés : des militants du début les salariés ; des habitants des quartiers nord ; et des altermondialiste, France Insoumises, militant, etc. mais qui sont plus trop présents ici. »*

Si le projet global est ouvert très largement, la priorité des embauches de la SCIC semble toujours avoir été mise sur les relations de proximité. C'est un projet de territoire où les anciens salariés veulent protéger leur outil de travail. Il y a donc une forme de seuil de marginalité qui excluent du recrutement et du pilotage ceux qui ne font pas parties « des usagers du lieu ».

*« La stratégie de recrutement est de privilégié dans un premier temps les usagers du lieu (ancien salariés, bénévoles, adhérents au dispositif d'entraide). » AG constitutive SCIC, septembre 2022*

*« C'est les gens du quartier qui ont fait le projet. A chaque fois, qu'il y avait des bobos (Yes we camp, etc), moi j'étais là pour les virer. » G., membre du CA de l'association et du conseil coopératif.*

Dans la mesure où il n'y a pas d'espace de gouvernance prévu pendant le temps de travail, sont aussi exclus de fait tous ceux qui n'ont pas les moyens de participer : *« Je n'ai pas de temps*

*pour faire bénévole, j'apprends le français, la vie en France, pas le temps de faire du bénévolat. Je fais juste mon travail pour gagner mon argent. » N, salariée en insertion*

Le lieu géographique et le salariat sont donc des seuils de marginalité.

- Seuil de capacité (savoir, savoir-faire, savoir être)

Le seuil de capacité s'exprime notamment à deux endroits : la capacité de comprendre les tenants et aboutissants du projet démocratique (et donc son intérêt à y participer) et les savoir-faire pour participer à un mode de gouvernance.

Une des critiques importantes faite par des bénévoles engagés est de ne pas avoir réussi à faire acquérir aux parties prenantes (notamment aux salariés et aux bénévoles) une conscience politique et démocratique.

*« On a fait de l'éducation populaire toutes les semaines. Il y en a eu un peu notamment dans le vocabulaire, ils ont appris des choses. Mais ça n'a pas donné une conscience politique pour porter le projet. Là où je considère que j'ai raté, c'est que je n'ai pas été capable de susciter l'intérêt de se former, d'ouvrir les consciences politiques des copains. Le discours reste à peu près le même mais n'évolue pas. » G. ancien bénévole et responsable très investi jusqu'à peu.*

*« La gouvernance partagée c'est une chose mais certain colle une certaine idée dessus mais qui n'est pas de la gouvernance partagée du genre : « chacun fait ce qu'il veut » ou « il n'y a pas de règle ». Y a plein de gens qui sont partis un peu en aveugle, sans savoir ce que c'est. » N., bénévole et sociétaire*

*« T'attrapes pas une autonomie au boulot sans culture. Si on t'a élevé au coup de bâton, tu attends qu'ils arrivent pour avancer. Tu sais pas faire autrement. Moi j'avais des copains qui se prenaient des coups de ceinture et qui trouvaient ça normal, à 12, 13 ans alors qu'ils auraient du être dans l'adolescence, la remise en cause » N.*

On comprend aussi que pour beaucoup de parties prenantes, ce n'est pas facile de participer, faute de formation suffisante.

*« L'AG, le CA, les réunions ne sont que des lieux de partage de l'info. La démocratie directe pour moi c'est un leurre aujourd'hui. Ce n'est pas pour moi comme ça que ça se passe. Pour pouvoir partager le pouvoir, il faut partager les compétences, les capacités intellectuelle, culturel sociale. Quelqu'un qui a beaucoup de réseau a plus de pouvoir que celui qui n'en a pas. » G. membre du CA de l'association et du conseil coopératif.*

*« Dans les réunions, comme dans n'importe quelle réunion, c'est quand même toujours les mêmes qui prennent la parole. Y en a qui essaye mais tu vois qu'ils ont pas l'habitude, déjà parce que tu les entends pas. Il faudrait qu'on se motive pour déjà apporter un micro la prochaine fois. Pour avoir l'écoute et l'attention, il faut avoir une bonne capacité d'élocution. Tu vois très vite que dans un groupe d'être humain, il y a des gens qui deviennent référent de par leur prestance, savoir, capacité. C'est des freins importants. Et il y a toujours des gens qui vont se sentir inférieur aux autres. Et des gens qui se sentent supérieurs car ils savent s'exprimer. C'est aussi le fruit d'une éducation et d'une culture. » N*

De même, lors de nos observations sur le terrain, on a noté par exemple que O. parle dans le débrief après la distribution alimentaire car il se sent légitime, mais il n'ose pas dire son désaccord pendant le conseil coopératif.

- Seuil de subjectivité (possibilité d'exprimer sa subjectivité créatrice, façon de prendre part)

On entend ici par seuil de subjectivité les différents biais qui empêchent les parties prenantes de participer pleinement au projet.

Pour l'Avancée, cela semble être le cas pour les personnes qui ne sentent pas pleinement intégrées au projet :

« Au départ, je suis pas des quartiers nord, je suis un peu le « suédois » de la bande » N

« En plus ce n'est pas mon quartier. Je me suis toujours senti invité » U.

« La plupart des SCIC ont des collègues pour tenir compte de la diversité des intérêts. Sauf qu'à un moment donné quand il fallait élargir, ça devenait compliqué : peur de se faire piquer le projet. C'est naturel : gens qui n'ont pas grand-chose ont peur de se faire piquer ce qu'ils ont. » G.

Ca peut être aussi le cas de ceux qui n'ont pas compris le pouvoir et la responsabilité que leur donnait leur statut de sociétaire : « Je dis pas que c'est des fainéants, même s'il y en a certains. Ils se sont comportés comme c'était avant. » N

Ou d'autres qui ont une foi inflexible dans le projet, comme s'il était déjà gagné : « De toutes façons, il n'y a rien à perdre. De toutes façons, on a gagné contre une multinationale donc... » D., salarié, sociétaire et ancienne salariée de la multinationale.

Dans ce projet, le seuil de subjectivité semble parfois plus fort que les bénéfices sur la motivation de la double qualité. Certains salariés n'ont pas pris conscience de leur qualité de propriétaire. Ils ne se sont pas vraiment impliqués dans le restaurant. Ils ont simplement voulu continuer à tirer les mêmes bénéfices que ceux obtenus du temps de la multinationale sans avoir les inconvénients, ni la responsabilité du projet. Ils se sont laissé porter. ne se sont pas rendu compte qu'en agissant ainsi ils mettaient à mal le projet et leur avenir professionnel.

Le seuil de subjectivité c'est peut-être enfin le biais impliqué par la relation d'amitié entre certains membres du projet qui empêche une relation équilibrée entre toutes les parties prenantes et qui masque la responsabilité de certains.

- Lutte contre le découplage principe / pratique

Le découplage principe et pratique se voit ici dans le décalage entre ce qui est annoncé (dans les statuts par exemple) et ce qui semble vécu en réalité, notamment dans le domaine de la gouvernance. Beaucoup parlent de démocratie, de participation, mais en pratique on voit que ces concepts ne sont pas vraiment appliqués. On se rend même compte que certains piliers du projet n'y croient pas tout à fait.

« La vraie gouvernance n'était pas dans les réunions de CA. Moi j'avais un vrai pouvoir, j'avais la CB. La gouvernance, t'es pas obligé d'être président, trésorier, etc. Tu peux avoir un poids avec la place que tu as dans la gestion : le capital social et culturel, celui qui détient l'ensemble de la gestion financière et technique : il détient déjà tous les pouvoirs. Pour le coup, j'avais un vrai pouvoir. Mais ce pouvoir était contrebalancé par le fait que je ne faisais rien sans l'aval de [Christos]. » G., membre du bureau de l'association et du conseil coopératif.

- Conclusion



Dans cette partie, on a vu que le pouvoir collectif était peut-être encore plus mis à mal que la propriété collective à l'Avancée. Les tensions entre projet politique et projet économique sont très importants. Faute de consensus et de processus décisionnel formel et transparent, elles ont provoqué le départ de plusieurs parties prenantes (dont certains étaient très impliqués). Les seuils de participations sont nombreux. Si le seuil de marginalité est assez faible et a été décidé collectivement, le seuil de capacité est important et sépare les participants en plusieurs catégories de « citoyens ». Mais c'est le seuil de subjectivité qui est le plus marquant car il montre que certains sont « citoyens » sans avoir conscience des responsabilités qui leur incombent. Ou certains liens d'amitié viennent prendre le pas sur le collectif. Et tout cela s'incarne dans un découplage entre principe et pratique qui peut s'expliquer par deux choses. Premièrement, peu de parties prenantes dans les responsables semblent croire vraiment dans les mérites d'un fonctionnement démocratique. Et deuxièmement, aucun outil ou méthode n'est utilisé pour permettre un fonctionnement démocratique effectif.

### c. Projet collectif : d'où vient la motivation ?

Dans cette dernière partie, nous regarderons plus précisément les coûts de l'organisation qui ont des impacts sur le projet collectif, notamment à travers le découragement des parties prenantes et les conditions de travail.

#### ○ Epuisement, découragement si les motivations intrinsèques ne sont pas nourries

D'une part lors des entretiens et d'autre part en observant les participants aux AG, CA et bureaux de l'association de préfiguration, de l'association Le Morceau des Gens et de la SCIC l'Avancée pour lesquels nous avons réussi à avoir un compte rendu écrit, on découvre un turnover non négligeable des bénévoles engagés sur le projet. Parmi les causes explicitées, il y a déjà l'épuisement de certains bénévoles donnés corps et âmes au projet. Apparaissent aussi des divergences de vue avec certains choix politiques. Quand les personnes viennent de l'extérieur, ils préfèrent partir en ayant conscience qu'ils sont juste « invités » par les « membres fondateurs historiques » et que le projet ne leur appartient pas. Plusieurs bénévoles laissent aussi paraître un agacement à cause de certains salariés correctement payés mais peu engagés dans leur travail alors qu'eux se donnent énormément pour le projet. Il y a enfin les galères de la vie auxquelles les soutiens historiques du projet (habitants des quartiers sensibles d'une grande métropole) sont sans doute plus exposés que la moyenne. Toutes ces causes se conjuguent.

*« Il y a des bénévoles qui travaillent 3 fois plus que les salariés » G.*

*« Si certains sont partis il faut pas s'étonner. Nous on s'est beaucoup donné et d'autres tiraient la gueule et se la coulait douce. C'était visible mais personne ne disait rien car c'est des amis. En tant que bénévole, tu vas pas perdre ton temps dans des trucs où certaines possibilités que tu entrevoies, tu peux pas les faire car c'est bloqué. » Z.*

*« Au départ, il y avait plein de bénévoles quand il y avait du monde. Les bénévoles faisaient le service ou la livraison. Quand tu sais que c'est une réussite, que ça fonctionne, ça motive. Mais il y a pas eu de répondant quand j'ai proposé de démarcher du monde. Au bout d'un an, [Christos] a bien voulu venir avec moi pour présenter le projet. Mais ça n'a pas suivi. Quand tu vois qu'il n'y a pas la volonté derrière... » N.*

*« On ne s'arrête pas aux rêves, on le fait. C'est au détriment de beaucoup de choses car beaucoup ont sacrifié leur vie ici. Si on le fait de manière désintéressée, on agit, au détriment de sa vie, mais c'est un engagement militant. Le bénévolat, c'est de l'esclavage moderne. » M.*

« *Moi, en moyenne je suis à temps plein, et quand il y a des évènements, c'est encore plus. Là on est trop près du but pour s'arrêter. Mais il est temps que ça s'arrête, je suis fatigué, je n'ai plus de vie sociale.* » M.

- Conditions de travail moins bonnes que la moyenne

Comme déjà évoqué, les conditions de travail à l'Avancée sont plutôt meilleures que la moyenne dans le même secteur d'activité et que dans l'ESS : meilleurs salaires (1800€ net pour un encadrant technique presque trois fois plus pour la direction).

« *Quand on a dit qu'on récupérerait les anciens salariés, on a dit qu'on gardait les anciens salaires. Ce qui est possible grâce aux emplois aidés. Sauf qu'on avait pas prévu que les fiches de paie de A. soit si élevées. On ne pouvait pas aller contre le récit [garder l'outil de production, les salaires, etc]. On n'est pas parti sur un projet économique, mais sur un projet politique de territoire.* » G.

A cela s'ajoutent des conditions de travail avec moins de pression. « *je ne viens plus avec la boule au ventre. Avant, il n'y avait plus d'humain. Moi j'ai morflé chez eux, j'étais harcelé, j'étais surveillé, parce que je faisais pas comme eux ils voulaient.* » O.

- Conclusion

Même si les conditions de travail des salariés de la SCIC sont plutôt meilleures que la moyenne, l'épuisement n'épargne pas les militants de l'Avancée, notamment les plus impliquées. Le turn over relativement important des bénévoles peut s'expliquer par un engagement corps et âmes de certains, des divergences de vue sur le projet, une différence d'investissement entre salariés et bénévoles et les « galères » de la vie.

#### d. Conclusion

A l'Avancée, on peut retenir que les coûts de la propriété collective sont surtout portés par le président et par le projet quand le président n'arrive plus à faire primer l'intérêt collectif sur l'intérêt individuel, malgré toutes ses qualités et son engagement personnel. Ses anciens compagnons de lutte sont à la fois ceux qui coûtent au projet (pour certains) et en même temps ceux qui permettent au président (et donc au projet) de tenir.

Concernant le pouvoir collectif, même si le projet est ouvert à tous, on se rend compte de la grande difficulté de l'Avancée à le faire vivre et à éviter les seuils de participation. Cela est sans doute dû à l'absence d'outils participatifs efficaces et partagés. C'est peut-être aussi dû à la croyance de plusieurs militants responsables dans une « illusion » démocratique. Et cela va même jusqu'à une absence de conscience de quelques salariés dans leurs responsabilités de sociétaire, malgré leur poids et leur pouvoir dans la coopérative. Les coûts de la gouvernance démocratique statutaire en sont d'autant plus élevés.

Tout cela a un impact sur le projet collectif. Epuisement et découragement apparaissent d'autant plus forts qu'ils sont nourris par le sentiment d'injustice pour certains. Le projet militant, moteur de la motivation, n'est plus toujours suffisant pour compenser. Cela produit du turnover chez les bénévoles engagés et l'épuisement du président. Pour l'instant, l'attrait du projet militant

permet de compenser le turnover, mais jusqu'à quand, surtout si le président s'épuise complètement ?

### 5. Conclusion

La gouvernance démocratique pour l'Avancée s'appuie sur des statuts et sur un projet militant. A ce jour où la SCIC se débat avec de grosses contraintes économiques, les statuts semblent plus le reflet de l'histoire et un idéal à atteindre qu'un outil pour le propulser dans l'avenir.

On perçoit encore aujourd'hui que les parties prenantes ont du mal à se saisir des outils statutaires pour les faire vivre.

Comme le rappelle U. « *Aucune idée de comment cela pourrait être dans dix ans : tout est possible ! Ca peut devenir une super asso avec plein de projets ou une petite asso autour de 3 personnes qui vivotte* ».

On remarque qu'en incarnant la gouvernance, c'est le président qui encaisse les bénéfices et qui en paye les coûts. Mais comme il réinvestit une partie importante des bénéfices dans le projet, pour lui, les coûts sont plus élevés que les bénéfices. De même, le groupe des fondateurs historiques qui fait la force du président est aussi celui qui semble coûter le plus cher au projet.

Devant les grandes difficultés auxquelles est confronté l'Avancée, la gouvernance démocratique semble plus que jamais un défi, voir une nécessité pour remobiliser des forces, pour durer, pour faire une place à tous et pour se réinventer sans renier ses origines.

## III. Comparaison entre les 2 SCIC

Deux gouvernances démocratiques statutaires (SCIC), deux projets militants et deux initiatives du Sud Est. Ces trois points, qui ne sont pas des moindres, sont sans doute les seuls qui relient l'Avancée et Enercoop PACA.

Les deux projets sont à des stades de vie très différents. Enercoop PACA existe déjà depuis dix ans sous forme de SCIC, tout en faisant partie d'un réseau national qui le précède. C'est un projet adulte, toujours en mouvement, qui affine son organisation et son mode de gouvernance. L'Avancée, malgré une lutte syndicale ancienne, n'a pas encore fêté les deux ans de sa SCIC. Son organisation et sa gouvernance en sont donc à leurs tout débuts. Ils buttent sur un tas de problèmes, à commencer par les difficultés économiques et par l'épuisement de leurs militants, ce qui n'aide pas à penser sereinement la gouvernance.

L'Avancée est un projet militant, de quartier, porté par un leader charismatique qui incarne le projet. A leur stade de vie, la dimension démocratique ressemble à un idéal qu'on tente de rendre compatible avec le projet existant.

Enercoop est un projet militant dont la démocratie fait partie intégrante. A certains égards, comme le rappelle son président, la démocratie c'est l'organisation naturelle de la gestion de l'énergie électrique : un bien commun qui ne se stocke pas. Ici, c'est donc plutôt le projet qui essaie de s'adapter à une organisation démocratique, non sans coûts.

Dans la partie qui va suivre, on va comparer, sous forme de tableau, les deux organisations, à partir de la grille d'analyse préparée précédemment et des résultats présentés dans la partie résultat.

### 1. Définition de la gouvernance démocratique

	Définition	Avancée	Enercoop PACA
Propriété collective	droits aux bénéfices résiduels collectifs : réserves collectives > bénéfices individuels	Pas de bénéfices individuels tout va dans projet d'entraide.	Pour l'instant tout va dans le projet. Possibilité de petits bénéfices individuels à l'avenir
	droits de contrôles résiduels gérés collectivement	Président sous contrôle théorique de l'AG et du CC et sous contrôle pratique des anciens	Collectif
Pouvoir collectif	Gouvernance pouvoir souverain - "1 personne = 1 voix" - sociétariat ouvert à tous les salariés - membres du CA élus, formés et représentatifs des sociétaires - CA participent aux décisions majeurs - AG et CA réguliers	AG avec pouvoir majoritaire donné aux membres fondateurs (45%) sociétariat ouvert à tous membres du CA formé et représentatifs CA sans pouvoir AG et CA ni formels ni réguliers	AG Conforme aux critères
	Gouvernement (exécution des décisions du pouvoir souverain) - révocable - recherche du consensus	Président entouré du bureau de l'association Le Morceau des Gens et de personnes de confiance Directeur pour la gestion du resto	CA, COS, cercle de codirection, binome président / DG Pas encore de révocabilité du cercle de direction
	Gouvernementalité : - garantie à ceux qui agissent de participer à la décision et à l'organisation, - utilise une méthode pour que la participation soit effective	Hierarchique au restaurant "Ceux qui font qui décident" si accord du président pour le reste	Gouvernance partagée pour faire participer les salariés à la décision
Projet collectif	Motivations intrinsèques (sens au travail, pouvoir d'agir, autonomie, équité salariale)	Participer à un projet militant Aider les gens Fidélité au leader et à la lutte historique	Attrait pour le projet militant et le mode de gouvernance
	Motivations extrinsèques (salaire, avantage individuel, éviter 1 sanction)	Salaire et contrat de travail pour les salariés du restaurant	RAS
Conclusion		Projet collectif, bénéfices résiduels collectifs, statut démocratique mais pas organisation démocratique	Organisation démocratique

## 2. Bénéfices du mode de gouvernance démocratique

	Définition	Avancée	Enercoop PACA
Propriété collective	Coûts de contrôles réduits grâce à la diversité des parties prenantes dans la propriété (yc salariés et bénéficiaires)	Diversité des parties prenantes fictive côté SCIC (restaurant)? Coût important pour la propriété. Contrôle réduit côté asso grâce à la diversité des parties prenantes	Diversité des parties prenantes associée à la gouvernance partagée très efficace pour réduire le contrôle
	Stabilité et la Résilience du collectif favorisés	Résilience pendant la lutte et le covid. Trop tôt pour se prononcer pour la SCIC	Stabilité et résilience grâce à la gouvernance démocratique, renforcée par la mise en place de la gouvernance partagée. Performance actuelle grâce au contexte économique?
Pouvoir collectif	Veille à l'intérêt collectif Limite les abus de pouvoir	Equilibre des pouvoirs entre plusieurs groupes Liens informels plus fort que les rapports de pouvoir statutaires Intérêt collectif incarné et garanti par le président	Statuts et gouvernance partagée limitent les "grandes gueules" et donnent de la place aux plus faibles
	Fabrique du commun Production collective améliorée	Présent historiquement mais plus effectifs (noyés dans la nécessité d'action)	très bonne circulation de l'information, production améliorée par l'intelligence collective.
Projet collectif	Entretien l'adhésion des membres aux décisions prises	Adhésion qui tient au président fondateur et au mode d'organisation "celui qui agit décide"	Gestion par consentement = décisions bonifiées et adhésions renforcées
	Coûts de motivation réduits grâce au principe de double qualité	Double qualité très présente chez les bénévoles mais pas intégrée chez certains salariés	Motivation nourrie par le projet militant et la double qualité rendu effectif par la gouvernance partagée
	Liberté individuelle et efficacité collective	Emancipation collective au niveau du projet global Liberté individuelle et efficacité collective côté association	Mode d'organisation qui nourrit l'autonomie, la responsabilité et l'implication dans le projet
Conclusion		Le manque de démocratie effective du côté de la SCIC semble couper une bonne partie des bénéfices de ce mode d'organisation et porter atteinte à la survie du projet.	A tous les niveaux, la gouvernance partagée renforce les bénéfices de la gouvernance démocratique.

## 3. Coûts du mode de gouvernance démocratique

	Définition	Avancée	Enercoop PACA
Propriété collective	Coûts de propriété liés à la décision collective	Surcout de la propriété collective (temps, défections, etc). Président en dernier recours	Besoins en temps, en formation et donc en argent
	Gestion des tensions entre intérêt collectif et intérêts individuels	Président garant de l'intérêt collectif	Problème de la mauvaise utilisation de la double qualité et de la responsabilité: plus de pouvoir donc plus de dégats si mal utilisé
	Eviter qu'une catégorie de membres ne domine	Statuts conçus pour avantager une catégorie: les anciens salariés ?	Tentation comme ailleurs mais semble atténué par la gouvernance partagée
Pouvoir collectif	Lutte contre le découplage principe / pratique	Décalage entre ce que présentent les statuts et la réalité	Utilisation de la gouvernance partagée limite ce risque
	Tension entre projet politique et projet économique	Tension entre projet militant et gestion économique autour d'UBER: victoire de l'économie pour protéger les travailleurs	Besoin d'un minimum d'air budgétaire pour pouvoir mettre en place une vraie gouvernance démocratique
	Seuil de participation à dépasser : représentativité limité	Projet ouvert à tous mais seuils de participation importants autour des capacité et de la subjectivité	Utilisation de la gouvernance partagée (GP) limite ce risque pour les personnes présentes. Mais cette GP pose un seuil de capacité très élevé
Projet collectif	Epuisement, découragement	Epuisement des bénévoles militants avec sentiment d'injustice ou de désillusion qui poussent certains au départ	Pas plus qu'ailleurs grâce au projet militant et au mode d'organisation
	Conditions de travail moins bonnes que la moyenne	Conditions de travail plutôt meilleure qu'ailleurs	Conditions matérielles moins bonnes, mais conditions d'organisation meilleures
Conclusion		Tombe dans beaucoup de pièges de la démocratie faute d'avoir une organisation qui en soit garant	Investissement non négligeable au moins au début du projet (formation, temps pour s'adapter, etc). Seuil de compétence conséquent Gouvernance partagée gourmande en investissement au début mais atténué certains risques

#### 4. Conclusion

Au niveau de son organisation, on remarque qu'Enercoop a su s'emparer, au moins partiellement, des trois aspects de propriété collective, de pouvoir collectif et de projet collectif. En effet, elle a des AG régulières, formalisées et festives où elle tente de mobiliser le maximum possible de sociétaires. Ses administrateurs sont formés petit à petit aux enjeux techniques de la coopérative mais aussi aux outils de la gouvernance partagée (même si ce point pourrait être développé ou au moins clarifié). Et le CA a des représentants de chaque collège. Réunis régulièrement, ils peuvent débattre et prendre les décisions nécessaires au gouvernement de la coopérative. L'utilisation de la gouvernance partagée, malgré son coût d'investissement

important, permet de bonifier les bénéfices de l'organisation démocratique et de limiter ses coûts, même si les seuils de participation restent particulièrement élevés.

L'Avancée, de son côté, ne semble avoir mis en place qu'une partie de la dimension démocratique évoquée dans ce mémoire. Ses AG ne sont pas régulières ni formalisées. Il n'y a pas de véritable séparation entre administrateur et exécutif. Et surtout, les administrateurs ne se réunissent pas régulièrement et n'ont qu'un pouvoir de conseil. Il n'y a donc pas de débat régulier entre les représentants, avec un pouvoir donné à ces représentants. C'est sans doute une des causes de sa panne de démocratie qui porte lourd sur le projet collectif. Les bénéfices du mode de gouvernance sont donc assez restreints alors que les coûts sont importants. Difficile aujourd'hui de savoir comment le projet évoluera, notamment du fait de difficultés économiques. Mais il semble que sans passage à une organisation démocratique telle qu'évoquée ici, le projet risque de mourir ou de perdre une part importante de son côté militant.

Dans les deux cas, la gouvernance démocratique apparaît comme une nécessité. Nécessité chez Enercoop car ancré profondément dans son identité. Sans cette dimension, le projet militant d'Enercoop serait défiguré. Nécessité chez l'Avancée pour leur permettre de se renouveler et de survivre. Mais à l'Avancée, l'organisation démocratique est aussi un défi tant le pas à faire est encore important et tant leurs marges de manœuvre sont étroites (en argent et en énergie). Comment trouver l'investissement nécessaire pour mettre en place ce mode d'organisation ? Ont-ils un réel désir de mettre en place une organisation démocratique ?

# Conclusion

Dans ce mémoire, à l'aide d'une étude documentaire et de l'analyse de deux organisations, nous avons fait l'hypothèse qu'une organisation démocratique repose sur trois piliers : un projet collectif, un pouvoir collectif et une propriété collective. En effet, on peut avoir une propriété collective mais un pouvoir capté par une direction autocratique. Ou on peut avoir une organisation du pouvoir collective, comme dans les entreprises dites « libérée ». Mais sans propriété collective, le pouvoir collectif est rapidement limité par les intérêts des propriétaires. On peut aussi avoir un projet collectif autour d'un leader charismatique qui n'a rien de collectif dans sa gestion du pouvoir.

Dans une organisation militante, le pouvoir, la propriété et le projet semblent donc liés. Si l'un n'est pas collectif, il y a un risque de remise en cause de la dimension démocratique de l'ensemble et de l'identité militante du projet.

Le modèle coopératif, qui inclut les salariés à la gouvernance et à la propriété et notamment les modèles de SCIC et SCOP, nous semble un cadre juridique particulièrement propice à ce type d'organisation démocratique. Ceci étant, comme nous avons pu le constater sur les deux terrains étudiés et comme le montre l'adage « statut n'est pas vertu », le modèle statutaire est nécessaire mais pas suffisant pour obtenir une organisation démocratique. Ceci est d'autant plus vrai quand il n'y a ni méthode, ni rôle clairement défini pour garantir l'application des statuts.

Par ailleurs, à travers notre étude de cas, nourrie par la littérature, nous avons pu mettre à jour les bénéfices d'une organisation démocratique et la réduction possible de ses coûts grâce à des outils comme la gouvernance partagée qui permettent d'aller plus loin sur la dimension collective du pouvoir. Le coût principal de ce mode d'organisation est au démarrage, dans la formation et l'acquisition d'une culture démocratique par tous les membres du collectif. Ce coût pourrait s'assimiler à un investissement qui devient rentable dans le temps. Mais plusieurs coûts semblent perdurer malgré tout, comme les seuils de participation. Et dans tous les cas, maintenir une organisation démocratique semble un combat de tous les jours qui n'est jamais gagné d'avance.

De manière générale, on peut dire que plus on va loin dans la mise en place d'une gouvernance démocratique, plus les coûts sont élevés au début. Et à l'inverse, une gouvernance démocratique bien établie réduit les coûts.

Pour Enercoop, la gouvernance démocratique est une nécessité. Elle fait partie de son ADN et à chaque crise, elle a fait le pari de renforcer l'aspect démocratique, ce qui lui a plutôt réussi jusqu'à présent. Même si le seuil de participation reste un angle mort de sa démarche, il semble évident que l'organisation démocratique fait parti intégrante de son projet militant dont elle tire pleinement bénéfice.

Concernant l'Avancée, à ce stade de son histoire, on perçoit la gouvernance démocratique comme une nécessité pour survivre et un défi pour sa mise en place. Si le projet militant peut encore se réfugier derrière un combat syndical passé et glorieux, il peut aussi se reposer sur un leader charismatique et désintéressé. Mais la gouvernance apparaît de plus en plus comme une pierre d'achoppement. Faute d'ouverture démocratique, le projet arrive moins à recruter, certains militants désertent et les bénévoles qui restent s'épuisent à commencer par son président. Le projet est actuellement au milieu du gué à cause de contraintes économiques de plus en plus pressantes. Pour se réinventer tout en gardant son aspect militant, la gouvernance



démocratique semble la meilleure réponse pour rester en cohérence avec le projet émancipateur initial. Mais cela exige que les différentes parties prenantes soient prêtes à en payer le prix : investissement en temps et en formation, perte de certains privilèges, transparence, etc. Là est tout le défi. L'Avancée s'est toujours montrée intransigeante vis-à-vis de ses partenaires pour garder son indépendance. Saura-t-elle être aussi intransigeante avec l'idéal démocratique qu'elle s'était donné comme horizon ? Mais surtout peut-elle être émancipatrice pour ses parties prenantes sans passer par là ? L'avenir nous le dira.

Enfin, du croisement entre littérature et terrains, voici quelques critères et points d'attention et d'interrogation que nous retenons pour la mise en œuvre d'une organisation démocratique.

Un investissement en temps, en formation et en argent est nécessaire pour la mise en place d'une gouvernance partagée. Cela permet une adhésion au projet, une responsabilisation des parties prenantes et une bonne utilisation des outils.

L'intégration des temps de décisions collectives et l'utilisation des outils de participation dans le temps de travail permet de baisser le seuil de participation pour élargir considérablement la représentativité.

Pour élargir la participation, il faut aussi obliger les salariés à devenir sociétaire (en les formant) afin qu'ils endossent le plus vite possible la double qualité (avec ses avantages et ses responsabilités), tout en fixant une limite adaptée à l'entrée dans le sociétariat (signature du CDI, au bout d'un certain nombre de mois ?). Se pose aussi la question de l'implication démocratique des salariés temporaires : alternants, stagiaires, personnes en insertion, remplaçants, etc ?

De même, en associant les outils de la gouvernance partagée à la communication non violente, on développe la bienveillance et on baisse encore certains seuils de participation. Mais comment faire pour que ça n'augmente pas le seuil de capacité ?

Comme on l'a vu plus haut, pour aller vers une organisation pleinement démocratique, il faut aller vers une propriété collective, un pouvoir collectif et un projet collectif. L'un ne peut pas aller sans les autres. Les critères retenus dans notre grille d'analyse semblent garantir un minimum de propriété et de pouvoir collectif. Pour le projet collectif, il faut sans doute aller creuser plus.

La double qualité, et donc le statut coopératif, semble indispensable pour permettre d'avancer sur les trois tableaux de la propriété, du pouvoir et du projet collectif. Ce statut permet également de conserver une petite part de bénéfices individuels pour nourrir les motivations extrinsèques et les rééquilibrer avec les motivations intrinsèques. Les deux semblent nécessaires pour éviter les découragements et les désillusions.

Avoir une raison d'être clairement définie et comprise par l'ensemble des parties prenantes permet d'aller tous dans le même sens et de nourrir le projet collectif.

Enfin, il faut que les leaders soient convaincus par les bénéfices de la gouvernance démocratique pour pouvoir supporter les coûts de sa mise en place. Et surtout il faut rester vigilant tout au long de vie du projet car la démocratie n'est jamais gagnée une fois pour toute.

De manière général, ce mémoire nous a convaincu que comme l'organisation militante, la démocratie vise l'intérêt général et l'émancipation des individus. La première le cherche en externes pour ses bénéficiaires, alors que la deuxième le cherche en interne pour ses citoyens. On en revient à la cohérence entre fin et moyen. Ce mémoire tend à montrer que les deux sont interdépendants et que d'une manière ou d'une autre une organisation militante ne peut qu'être démocratique. Et à l'inverse, sans doute, une démocratie ne peut qu'aller vers une forme de militance ?

Si le travail sur ce mémoire nous a convaincu de la nécessité d'une organisation démocratique pour un projet militant, beaucoup de questions restent en suspens. Peut-on mettre en place une organisation démocratique avec des personnes très différentes et / ou qui changent régulièrement ? Comment permettre d'acquérir une culture démocratique aux personnes qui en sont le plus éloignées ? A quel prix ? Peut-on maintenir une organisation démocratique quelque soit la taille de la structure ? Ce type d'organisation est-il compatible avec n'importe quel secteur d'activité ?

# Bibliographie

- Aristote (1995), « La politique », traduction par Jean Tricot, Vrin.
- Bacchiega A. et Borzaga C. (2003), « The Economics of the Third Sector », in Anheier H. & Ben-Ner A. (dir.), *The Study of the Nonprofit Enterprise, Theories and Approaches*, Kluwer Academic, Nonprofit and Civil Society Studies, New York, Springer, p. 27-48.
- Bacqué M.-H. et Biewener C. (2013), « L'empowerment, une pratique émancipatrice », La Découverte.
- Barnard, C. (1968), « The Functions of the Executive », 30th Anniversary Edition, Cambridge : Harvard University Press.
- Besley T. et Ghatak M. (2005), « Competition and Incentives with Motivated Agents », *American Economic Review*, n° 3, vol. 95, p. 616-636.
- Blondiaux L. (2005), « L'idée de démocratie participative : enjeux, impensés et questions récurrentes », in M.H. Bacqué et al (eds.), *Gestion de proximité et démocratie participative*, La Découverte.
- Bonnemaizon A. et Béji-Bécheur A. (2018), « Démocratie du statut à l'action », *Revue française de gestion*, vol. 7, n°276, p. 123-142
- Brolis O. et Nyssens M. (2015), « La qualité des emplois peu qualifiés dans l'ESS : la mission de l'entreprise fait-elle une différence ? », *Economie et Société (Socio-économie du travail)*, n°37.
- Chedotel F. et Pujol L. (2012), « L'influence de l'identité sur la compétence collective lors de prises de décisions stratégiques : le cas de SCOP », *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 15 n°1/2.
- Cornforth C. (2004), "The governance of cooperatives and mutual associations: A paradox perspective", *Annals of Public and Cooperative Economics*, vol. 75, no 1, p. 11-32.
- Cornforth C. (2004), « Governance and Participation Development Toolkit », Manchester, Cooperatives UK.
- Defourny J. et Nyssens M., (2011), « Approches européennes et américaines de l'entreprise sociale: une perspective comparative », *Revue internationale de l'économie sociale, RECMA*, n°319, p. 18-35.
- Detchessahar M. et Journé B. (2018), « Managing Strategic Discussions in Organizations: A Habermasian Perspective », *Management*, vol. 21 n°2, p. 773-802.
- Draperi J.-F., (2006), « Double qualité », *Alternatives Economiques Poche*, n° 022, janvier.
- Draperi J.-F. et Margado A. (2016), « Les Scic, des entreprises au service des hommes et des territoires », *RECMA*, (340), p. 23-35
- Dubrion, B. (2021). « Dépasser les tensions liées au multi sociétariat : une analyse exploratoire institutionnaliste commonsienne du cas d'une SCIC de la filière alimentaire », *Revue Française de Socio-Economie*, N° 26, 2021, p. 195-214
- Dubrion B., Juban J.-Y. et Petrella F., (2023), « Faire vivre le common purpose organisationnel : application au cas des coopératives multisociétaires françaises », *Management International*, vol. 27, n°2, p. 133-143
- Evers A., (2001), « The significance of social capital in the multiple goal and resource structure of social enterprises », in Borzaga C. & Defourny J. (dir.), *The Emergence of Social Enterprise*, Londres et New York, Routledge.

- Fauquet G., (1935), « Le secteur coopératif », Bruxelles, Les Propagateurs de la coopération.
- Ferreras I. (2012). « Gouverner le capitalisme ? », PUF, Paris.
- Gand S., 2015, « Gouvernance démocratique et circulation des savoirs. Quels dispositifs de gestion ? », Revue française de gestion, vol. 1 n° 246, p. 127-142.
- Glaeser E., (2003), « The Governance of Not-For-Profit Organizations », Chicago et Londres, The University of Chicago Press.
- Gomez P.-Y. et Korine H., 2009, « L'entreprise dans la démocratie : Une théorie politique du gouvernement des entreprises », De Boeck.
- Green, J. et Griesinger D., 1996, « Board Performance and Organizational Effectiveness in Nonprofit Social Service Organizations », Nonprofit Management and Leadership, 6, p. 381–402.
- Grossman S. et Hart O., (1986), « The Costs and Benefits of Ownership: A Theory of Vertical and Lateral Integration », Journal of Political Economy, 94, p. 691-719.
- Habermas J. (1981), The theory of communicative action, Beacon Press.
- Hansmann H., (1996), « The Ownership of Enterprise », Cambridge (MA), Cambridge, Harvard University Press.
- Holmstram B. et Tirole J., (1989), « The Theory of the Firm », in Schmalensee R. & Willig R. (dir.), The Handbook of Industrial Organization, Amsterdam, Elsevier.
- Jardat R. (2012), « De la démocratie en entreprise », Revue française de gestion, vol.9, n°228-229, p. 167-184
- Lanciano E. et Saleilles S. (2020), « L'action démocratique comme enquête. Analyse pragmatiste de la construction démocratique dans une SCIC émergente », Finance Contrôle Stratégie, 23-3
- Maignan, M., Arnaud, C., Chateau Terrisse P. (2018). « La gestion des tensions organisationnelles dans les coopératives multi sociétaires a vocation sociale : Le cas d'une Societe Coopérative d'Intérêt Collectif dans le secteur du logement social », Management international, vol 22, n° 2, p. 128-143.
- Maisonnasse J., Melnik K., Petrella F. et Richez-Battesti N., (2010), « Quelle qualité de l'emploi dans l'économie sociale et solidaire ? », rapport de recherche pour la Région PACA, la Caisse des Dépôts et Consignations et son Institut Recherche.
- Maitre R., (2021), « L'initiative de nouvelle économie sociale d'Enercoop dans le secteur électrique : incidences de l'holocratie dans la coopérative régionale de Midi-Pyrénées », Flux 2021/4, n° 126, p. 39-51
- Melnik E., Petrella F. et Richez-Battesti N., (2013), « Does the Professionalism of Management Practices in Nonprofits and For-profits Affect Job Satisfaction? », International Journal of Human Resource Management, vol. 24, No. 6, mars, p. 1300-1321.
- Milgrom P. et Roberts J., (1992), « Economics, Organization and Management », Englewood Cliffs, Prentice-Hall International.
- Mirvis P. H. et Hackett E. J., (1983), « Work and work force characteristics in the nonprofit sector », Monthly Labor Review, avrim, 106 (4), p. 3-12.
- Montesquieu Ch. (1998). De l'esprit des lois / Montesquieu ; chronologie, introduction, bibliographie par V. Goldschmidt, Flammarion.
- Munkner, H. (2004). "Multi-stakeholder co-operatives and their legal framework", dans C. Borzaga, et R. Spear, R. (dir.), Trends and challenges for co-operatives and social enterprises in developed and transition countries, Trente : Edizioni 31, p. 49-69.

- Nyssens M. et Petrella, F. (2009), « Finalité sociale et partenariat public-privé dans l'offre de services quasi-collectifs locaux : une forme innovante de propriété », *Economie et Sociétés*, série EGS, 10 (4), p. 747-774.
- Ostrom E. (2010), « Gouvernance des biens communs : Pour une nouvelle approche des ressources naturelles », Bruxelles, De Boeck, collection Planète en jeu.
- Ostrom E. (2000), « Social Capital: a fad or a fundamental concept ? », in DASGUPTA, P. & Serageldin I. (dir.), *Social Capital, a multifaceted perspective*, Washington, The World Bank, p. 172-214.
- Petrella F. (2017), « La gouvernance dans l'économie sociale et solidaire », *Economie sociale et solidaire*, Socioéconomie du 3ème secteur, Jacques Defourny; Marthe Nyssens. De Boeck, Louvain-la-Neuve, p. 325-361.
- Petrella F., (2003), « Une analyse néo-institutionnaliste des structures de propriété multistakeholder : Une application aux organisations de développement local », Thèse de doctorat, 434/2003, Louvain-la-Neuve, Université Catholique de Louvain.
- Rousseau J.-J. (2010[1762]). *Du contrat social – version définitive précédée de la première version*, Édition critique par Simone Goyard-Fabre, Honoré Champion, Paris.
- Rousseau F. (2007), « L'organisation militante, *Revue internationale de l'économie sociale* », n° 303, p. 44-66.

# Annexes

## GRILLE D'ENTRETIEN

(Adaptée librement pour chaque entretien)

**Intro** : 5 min

### Ma présentation

- Merci de m'accueillir,
- Benoit D'USSEL, master 2 RH ESS, à l'AMU
- Dans le cadre de mon Master, je fais mon mémoire sur le mode de gouvernance dans le cadre d'un projet militant
- Pour mener mes recherches, je me base sur :
  - o L'observation de 2 SCICs : Avancée et Enercoop
  - o Des entretiens
  - o Des lectures théoriques universitaires
- J'ai choisi Enercoop pour sa longue expérience dans l'utilisation de la gouvernance partagée

### Ma thématique :

- Gouvernance démocratique : piège ou nécessité pour un projet militant ?
- La gouvernance s'entend pour moi à tous les niveaux :
  - o Gouvernance : décisions stratégiques votés en AG, rôle du CA
  - o Gouvernement : mise en oeuvre des décisions stratégiques par la direction
  - o Gouvernamentalité : organisation du travail au quotidien

### Cadre de l'entretien

- C'est un travail étudiant, on peut rendre des passages anonymes.
- Temps de l'entretien ? 1h ?
- Organisation de l'entretien :
  - o Présentation perso / mémoire : 5 min
  - o Présentation organisation : 15 min
    - Spécificités, succès, parties prenantes : 5 min
    - Gouvernance / organisation : 10 min
  - o Difficultés rencontrées : 5 min
  - o Impact de la gouvernance ? : 20 min
    - sur vous
    - sur le collectif ?
  - o Stratégie / préconisations 5 min
  - o Conclusion 5 min
- Possibilité d'enregistrer ?
- des questions avant de commencer ?

## Questions pour l'entretien

### **1. Présentation de l'interviewé : pouvez-vous vous présenter ? D'où parlez-vous ? 5 min**

- Nom, prénom, genre, âge ?
- Parcours, expérience professionnelle ?
- Fonction dans la structure ? Missions ?
- Statut (salarié/bénévole, type de contrat, adhérent SCIC, CA, etc) ?
- Entrée dans l'OESS ? Pourquoi avoir postulé ici ?
- Participation au pouvoir :
  - Qui est votre responsable ? Qui dépend de vous ?
  - A quel type de décision participez-vous (individuelles et collectives) ? Avez-vous du pouvoir ?

### **2. Description de l'organisation (le + objectif possible) : 15 min**

- Spécificités, succès, parties prenantes : 5 min
- Mission/objectif de l'OESS ?
- Qu'est ce qui fait son succès ?
  - o Eléments de l'environnement institutionnel qui contribuent à ce succès ?
  - o Eléments organisationnels internes qui contribuent à ce succès (organisation, instruments, procédures) ?
- Quels sont les parties prenantes :
  - o Internes :
    - Effectifs salariés (en nombre et en Equivalent Temps Plein)
    - Bénévoles, adhérents, membres CA
  - o Externes
    - Financiers, fournisseurs, clients, politiques, associatifs, etc ?
- Gouvernance / organisation : 10 min
- « Pouvoir » :
  - o Quel type de leadership de votre organisation ? Comment est-il incarné ?
  - o Comment sont définis les rôles et les responsabilités ?
  - o Qui sont les représentants du personnel ? A quoi participent-ils ?
  - o Y a-t-il des « groupes/clans » qui s'opposent ?
  - o Pourquoi avoir choisi d'intégrer des collègues dans la SCIC ?
- Décisions :
  - o Comment les décisions sont-elles prises ?
  - o Qui est impliqué dans les décisions ? A quels niveaux ?
- Communication :
  - o Comment sont transmises les informations et les décisions ?
- Mis en œuvre
  - o Quels sont les coûts du mode de gouvernance et de participation mise en œuvre ?

### **3. Difficultés 5 min**

- Blocage interne :
  - o Obstacles, blocages ou difficultés interne à l'organisation ?
  - o Comment sont gérés les conflits internes ?
- *Obstacle externe*
  - o *Concurrence ou conflit avec d'autres organisations ? Pourquoi ?*
  - o *D'autres blocages extérieurs ?*

### **4. Impact du mode de gouvernance sur vous et sur l'organisation 20 min**

- Individuels :
  - Quels sont les bénéfices du mode de gouvernance et de l'organisation mise en œuvre actuellement pour vous ?
  - Quels sont les coûts du mode de gouvernance et de l'organisation pour vous ?
  - Quelles seraient les pistes d'améliorations ?
- Collectif :
  - Quels sont les bénéfices du mode de gouvernance et de l'organisation mise en œuvre actuellement pour le collectif ?
  - Quels sont les coûts du mode de gouvernance et de l'organisation pour le collectif ?
  - Quelles seraient les pistes d'améliorations ?

### **5. Stratégie / préconisation 5 min**

- Au regard de ce que vous venez de dire :
  - Comment faites-vous personnellement pour surmonter les difficultés ?
  - De quels problèmes voudriez-vous vous débarrasser ?
  - Qu'est ce que la structure pourrait faire pour dépasser les difficultés ?
- Comment voyez vous votre organisation dans 10 ans ?

### **6. Conclusion : 5 min**

- Avez-vous quelque chose à ajouter
- Dans votre orga, qui serait intéressant de rencontrer en lien avec notre sujet ?





Master 2 RH ECONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE

Gouvernance démocratique : piège ou nécessité pour une organisation militante ?

Auteur : D'USSEL Benoit

Année : 2024

Directrice de mémoire : Petrella Francesca

Résumé :

A travers l'étude de deux SCIC de la Région PACA, nous nous sommes posés la question du piège ou de la nécessité d'une gouvernance démocratique pour une organisation militante.

Dans ce mémoire, nous avons défini une organisation démocratique comme un projet qui regroupe propriété collective, pouvoir collectif et projet collectif. Après avoir tenté de positionner nos deux SCIC dans cette définition, nous avons cherché les bénéfices et les coûts d'une organisation démocratique.

Nous retenons notamment ici que la mise en place d'une organisation démocratique demande un investissement d'autant plus conséquent qu'on va loin dans la démocratie (avec l'utilisation de la gouvernance partagée, par exemple). Mais plus la démocratie est bien implantée, plus les bénéfices sont importants et les coûts relatifs.

Pour nos deux SCIC, la gouvernance démocratique semble une nécessité pour survivre avec une dimension militante, et même un défi pour celle qui en est encore loin.

Mots clés : gouvernance, démocratie, organisation militante, SCIC