

ADDES

Colloque Gouvernance et ESS

9 octobre 2018

**PREMIÈRE SESSION : gouvernance dans l'ESS et risques de tensions**

***D'une coopérative de consommateurs (la SADEL) à une scop  
(Savoirs Plus) : la gouvernance au cœur de la démocratie***

**Valérie BILLAUDEAU, Patrice MOYSAN**

## D'une coopérative de consommateurs (Sadel) à une Scop (Savoirsplus) : la gouvernance au cœur de la démocratie

**Valérie Billaudeau**, Université d'Angers, ESO-Angers UMR CNRS 6590 Espaces et Sociétés – 5 bis Boulevard Lavoisier 49000 Angers, [valerie.billaudeau@univ-angers.fr](mailto:valerie.billaudeau@univ-angers.fr)

**Patrice Moysan**, Président de la Scop SAS SADEL, [patrice.moysan@sadel.fr](mailto:patrice.moysan@sadel.fr)

Pour certains, la loi B. Hamon de juillet 2014 est une première car elle a permis d'officialiser et de valoriser l'Economie Sociale et Solidaire-ESS. Mais elle est aussi fortement critiquée par d'autres car elle offre la possibilité à n'importe quelle entreprise prouvant son utilité sociale d'obtenir un agrément pour bénéficier d'une fiscalité favorable. Ainsi, l'ESS « historique » comprenant des associations, des coopératives, des mutuelles, fondée sur le principe démocratique notamment, se retrouve mêlée à d'autres entreprises qui font valoir leur finalité et leur utilité sociale sans intégrer le modèle démocratique dans leur fonctionnement. D'autres encore, remettent en cause depuis longtemps, le fait de mettre sous la même bannière de l'ESS autant d'entreprises de tailles, de secteurs d'activités et de fonctionnement différents. En définitive, dans la « mosaïque que représente l'ESS, deux grands types d'organisations se démarquent : d'une part celles qui œuvrent dans le "non lucratif" [...], et d'autre part, des entreprises présentes dans le champ "lucratif" du secteur concurrentiel. » (Liret, 2016, p.93). Les coopératives se situent sur le marché concurrentiel et ne se distinguent pas, en apparence, de ses concurrents. Pourtant, elles témoignent d'un équilibre possible, au sein de l'ESS, entre les contraintes économiques et les exigences de gouvernance qui incombent à leur statut. De la république coopérative (Gides) à la fin du XIXème siècle au secteur coopératif (Fauquet, 1935) de l'après seconde guerre mondiale, le mouvement coopératif mondial représente aujourd'hui 250 millions d'emplois, un chiffre d'affaires total de 2 200 milliards de dollars et regroupent environ 1 milliard de membres. Dans les pays du G20, les coopératives emploient 12% de la population en activité (Borrits&Singer, 2017, p.47). Ce mouvement est complexe car il représente des groupements divers tels que les coopératives d'entreprises, les coopératives bancaires, les coopératives d'utilisateurs ou d'usagers, les Scop, les Scic, les CAE dans tous les secteurs d'activités, dans les services et des industries. Des coopératives se revendiquent de l'ESS, d'autres ne soupçonnent pas en faire partie. Pourtant toutes sont singulières parce qu'elles « incarnant l'utopie du juste équilibre entre l'économique et l'humain » (Liret, 2016, p. 131). Valorisant cette spécificité, la Confédération Générale des Scop a choisi comme signature le slogan « la démocratie nous réussit », rejetant « l'idée que la démocratie serait nuisible au développement économique » (Borrits&Singer, 2017, p.95). Elle va dans le sens de l'Alliance Coopérative Internationale qui a défini la coopérative comme « une association autonome de personnes volontairement réunies pour satisfaire leurs aspirations et besoins économiques, sociaux et culturels communs au moyen d'une entreprise dont la propriété est collective et où le pouvoir est exercé démocratiquement ». (Déclaration du congrès de Manchester, 1995) De plus, parmi les sept principes coopératifs qui constituent les lignes directrices des coopératives, celui du pouvoir démocratique exercé par les membres, arrive en seconde position ; « les coopératives sont des organisations démocratiques dirigées par leurs membres qui participent activement à l'établissement des politiques et à la prise de décision ». La démocratie est donc un précepte au fonctionnement des coopératives bien que certaines la survolent et d'autres s'appliquent à la faire vivre par des dispositifs pratiques qui s'inscrivent dans une « démocratie technique » au sens de Callon, Lascoumes et Barthe (2001). Nous nous intéressons à celles qui tentent de renforcer la démocratie au-delà des statuts. C'est pourquoi nous proposons de faire un focus sur une coopérative de consommateurs spécialisée dans la librairie et la papeterie scolaire : la SADEL. Son développement économique ne semble pas avoir détourné la SADEL de ses valeurs qu'elle défend depuis son origine et qui constituent son socle ; elle les partage avec les trois entités qui l'ont rejoint. Aujourd'hui, elle envisage une convergence vers un statut Scop. Comment parvient-elle à relever le défi de maintenir

vivant son fonctionnement démocratique tout en se développant ? Comment renforce-t-elle la démocratie tout en préparant son changement de statut ? Comment les salariés se positionnent-ils face aux enjeux qui les concernent ? Le caractère démocratique d'une organisation comme une Scop se décèle à travers l'association des salariés et des coopérateurs dans les décisions stratégiques. Par ailleurs, la démocratie se repère à travers la participation des coopérateurs dans les actes de la gestion quotidienne (Charmettant, Juban, Magne, Renou, Vallet, 2013) avec des indicateurs tels que le taux de sociétariat, le type des organes de délibération et la gestion des ressources humaines. Nous proposons de faire ressortir la façon dont les dirigeants ont préparé une « révolution démocratique » dans leur entreprise ; en effet, le 27 septembre 2017, les membres du conseil d'administration de la coopérative SADEL, composé essentiellement de consommateurs, ont voté à l'unanimité leur passage en Scop, c'est-à-dire, une gouvernance ancrée sur la participation des salariés. Ils ont voté la fin de leur pouvoir pour le transférer à leurs salariés en comptant sur la « solution démocratique » comme nouvelle étape pour la SADEL. Après une mise en perspective de l'imbrication de la démocratie et de la gouvernance, nous proposons de présenter l'originalité du passage de la coopérative Sadel en une scop SAS avant de discuter le pari d'une gouvernance démocratique engagé.

## **Des règles démocratiques au dilemme coopératif**

Le fonctionnement démocratique nécessite une certaine utopie et Claude Vienney (1966, p. 11) met particulièrement en évidence les contradictions inhérentes au projet coopératif : « La Coopération comme "visée", c'est la fin de l'économie, le temps où les conflits entre les hommes ne seront plus nécessaires pour faire reconnaître que chacun doit contenir et développer par ses relations avec les autres, l'humanité toute entière. Mais la Coopération comme "pratique", c'est l'inégal affrontement des contraintes journalières de la consolidation et du développement d'entreprises, et de l'affirmation de grands principes ». Avant d'aborder les « utopies concrètes » (Desroche, 1983) par l'exemple de la Sadel, nous aurons recours au travail réalisé par D. Rousselière (2004) sur l'évolution historique des règles « démocratiques » au sein des organisations d'ESS pour en saisir les contours.

## **Quelle démocratie dans une coopérative et dans un scop ?**

L'idée d'une « République coopérative » a été développée par Charles Gide dans l'espoir que le mouvement coopératif change la société par son fonctionnement démocratique notamment. Le statut coopératif fait aujourd'hui partie de l'économie sociale et solidaire qui est reconnue pour son double apport vis-à-vis de la démocratie (Laville, Dacheux, 2003) : elle contribue à la démocratie sociale et politique en favorisant la participation de chacun à la vie de la cité, construisant des « espaces publics de proximité » (Laville, 1994) ; elle participe également (et de ce fait) comme forme d'organisation « localisée » à une « démocratisation de l'économie » (Fraisse, 2003). Cependant, sans minimiser l'impact sociétal des coopératives, force est de reconnaître que la démocratie dans une coopérative repose principalement sur son fonctionnement interne alors désigné sous le terme de « démocratie économique », elle-même sujette à controverse<sup>1</sup> (Fotopoulos, 1999, p. 137). Dans son étude de l'évolution historique de la démocratie au sein de l'économie sociale et solidaire, D. Rousselière conclut que l'appréhension de la démocratie entre le XIX<sup>ème</sup> siècle et le XXI<sup>ème</sup> siècle s'est transformée ne se cantonnant pas à la dualité « démocratie représentative » et « démocratie participative ». Il fait cependant ressortir deux types de liens indissociables au sein du fonctionnement

---

<sup>1</sup> Selon ce dernier, les économistes « libéraux, socialistes ou verts » proposent des définitions de la démocratie économique « qui s'avèrent bien souvent inadéquates ou trop particulières, n'insistant que sur l'un ou l'autre des deux principes reconnus du pouvoir économique : la propriété et le pouvoir décisionnaire ». cité par D. Rousselière

coopératif notamment : les relations entre *la coopération* « au sens où ce sont les destinataires du service qui ont les droits politiques de gestion de la société » et la *participation* où « ceux mettant en œuvre le service – les travailleurs- qui ont les droits politiques de gestion de la société » ; les relations entre *multipartenariat* et *multisociétariat*, « le passage actuel étant celui de la double qualité au défi du multisociétariat ». Ces constats n'excluent pas les débats de philosophie politique toujours d'actualité, à savoir : « La décision démocratique est-elle issue du résultat du vote majoritaire et individuel (modèle « canonique » de la coopérative) ou d'un compromis entre différents groupes sociaux (modèle de la SCIC, des caisses d'épargne ou de bon nombre d'associations) ? La répartition des pouvoirs instaurent-ils l'égalité des sociétaires (un homme = une voix ou un groupe = une voix, ou toute pondération possible comme pour la SCIC) ou au contraire une inégalité basée sur le fait que les plus impliqués – et donc les plus au fait ou motivés - (par leur activité) aient le plus de voix (UES ou coopératives sur le modèle américain ou irlandais, avec des voix au prorata de l'activité avec la coopérative) ?<sup>2</sup> Est-on donc alors dans une démocratie « éclairée » (justifiant les pouvoirs spécifiques de certains) ou directe (pratique de l'assemblée générale permanente) ?<sup>3</sup> La démocratie est-elle un « processus » (nécessité d'une éducation, d'une information transparente...) ou un « état » ?<sup>4</sup> Consiste-elle en la préservation des droits individuels ou de la minorité (quorum, droit de veto, place des fondateurs, obligation de l'unanimité...) ou est-elle une dictature de la majorité, son champ pouvant en outre être extensible à l'infini ?<sup>5</sup> Enfin, la démocratie est-elle un système politique direct-participatif ou représentatif-déléгатif ?<sup>6</sup> (Rousselière, 2004) Le fonctionnement des différents types coopératifs apporte quelques réponses. Au début du XXème siècle, le cadre législatif définit plusieurs catégories de coopératives : les lois du 10 décembre 1915 donnent le cadre des sociétés coopératives de production, la loi du 13 mars 1917 formalise les Banques Populaires, celle du 7 mai 1917 a pour objectif l'organisation du crédit aux coopératives de consommation, la loi du 5 août 1920 statue sur les coopératives agricoles et le crédit mutuel agricole... Malgré la diversité des coopératives, émerge un consensus autour de deux règles démocratique : l'égalité entre sociétaires attestée par l'« égalité des voix » (un homme = une voix) et la « double qualité » (participent à la gestion ceux qui bénéficient du service de l'organisation) basée sur les principes de services rendus aux usagers et de la participation de ces usagers à la gestion de l'entreprise. La loi de 1947 unifie le statut coopératif sur le principe de la forme coopérative d'usagers (Vienney, 1980, Tome I)<sup>7</sup> et la volonté de formaliser. Elle est aussi un fer de lance de la déclaration de l'ACI (Alliance Coopérative Internationale) de 1966 qui affiche des principes démocratiques par l'autonomie des décisions coopératives (résultat d'un compromis avec les représentants des coopératives des Pays de l'Est et des Pays en développement<sup>8</sup>).

<sup>2</sup> Débat renvoyant à la critique par Platon de « l'égalité démocratique » impliquant selon lui qu'aucune compétence déterminée ne soit nécessaire pour participer à la prise des décisions politiques

<sup>3</sup> Débat résumé par Aristote dans le couple égalité arithmétique / égalité géométrique.

<sup>4</sup> Voir la définition ci-après que donne Takis Fotopoulos (1999) de la démocratie économique.

<sup>5</sup> Castoriadis dirait qu'elle possède en elle-même les capacités de son *autolimitation*.

<sup>6</sup> Débat auquel est souvent réduite « l'opposition » entre organisations émergentes et organisations institutionnalisées.

<sup>7</sup> Sauf dans le domaine sanitaire et social dont le développement se fait le thème du handicap social (amené avec la loi de 1975 et abrogé en 1998) et donc de l'incapacité politique des personnes bénéficiaires du service.

La loi de 1947 stipulent que « Les coopératives sont des sociétés dont les objets essentiels sont : 1° De réduire, au bénéfice de leurs membres et par l'effort commun de ceux-ci, le prix de revient et, le cas échéant, le prix de vente de certains produits ou de certains services, en assumant les fonctions des entrepreneurs ou intermédiaires dont la rémunération grèverait ce prix de revient ; 2° D'améliorer la qualité marchande des produits fournis à leurs membres ou de ceux produits par ces derniers et livrés aux consommateurs. 3° Et plus généralement de contribuer à la satisfaction des besoins et à la promotion des activités économiques et sociales de leurs membres ainsi qu'à leur formation ».

<sup>8</sup> Voir notamment le cas des coopératives agricoles du Bénin (comportant pour certaines une obligation d'adhésion) et une présence forte du service administratif de contrôle (Houédété, 2004).

Le modèle des sociétés coopératives et participatives-Scop fonctionne comme celui des coopératives à partir de la loi de 1947. A la différence des coopératives de consommateurs ou d'usagers associés et propriétaires de l'entreprise, dans une scop, les salariés sont les propriétaires majoritaires et repose donc majoritairement sur une démocratie participative. La Scop est la seule coopérative dont les membres associés sont les salariés. Le cœur de la démocratie n'est donc pas donné aux mêmes acteurs (soit les usagers, soit les salariés) conférant un pouvoir accru aux acteurs de l'entreprise. Ainsi dans une scop, les bénéfices sont répartis en trois parts : « une part "entreprise" (les réserves impartageables à hauteur de 45%) pour assurer l'avenir de la scop, une part "travail" (participation financière distribuée représentant 40%) pour tous les salariés et une part "capital" (15%) sous forme de dividende pour les associés salariés »<sup>9</sup>. La loi sur l'économie sociale et solidaire de 2014 (Loi Hamon) apporte notamment des modifications au statut et au fonctionnement des Sociétés coopératives et participatives ; elle offre la possibilité de créer une scop SAS (société par actions simplifiée) qui permet, au moment de la création, d'être libre sur l'organisation de la gouvernance notamment en terme de contre-pouvoir. Cet aspect est capital car, au-delà des pouvoirs confiés à des acteurs, la gouvernance va faire les faire respecter et vivre.

### **Approches de la gouvernance et tensions au sein du modèle coopératif**

L'art de gouverner au sein d'un pays (notamment français) a été la première acceptation de la gouvernance (Pitseys, 2000, 10). Il s'agissait de l'ensemble des techniques permettant de disposer et d'entretenir le bien public. Ainsi, la gouvernance appréhende, dès son origine, un champ si vaste qu'elle suscite à la fois des espoirs et d'amères critiques. Dans son acceptation globale, la gouvernance revient à lister « toutes les activités des agents ou de groupes sociaux, politiques, économiques, administratifs, qui contribuent par des efforts ciblés à orienter, guider ou contrôler certains aspects ou certaines dimensions particulières d'un système ou d'une socio-économie » (Paquet, 2000, p.9). Dans le cadre des entreprises, elle est définie comme « l'ensemble des mécanismes organisationnels et institutionnels qui délimitent les pouvoirs des dirigeants et influencent leurs décisions » (Charreaux, 1997).

La littérature met en lumière six modèles différents qui se succèdent dans le temps et apparaissent selon Saïssset, L.A. ; Couderc, J.P. (2013) plutôt complémentaires : la théorie de la dépendance à la ressource extérieure (Pfeffer, 1972), selon laquelle l'entreprise et sa performance apparaissent dépendants d'acteurs externes qui, grâce à leur réseau, apportent information, conseil et légitimité ; - la théorie contractuelle financière, basée sur la « théorie positive de l'agence » (Jensen et Meckling, 1976), mettant en avant la nécessité du contrôle des dirigeants (l'agent) par les actionnaires (le principal) à qui ces derniers délèguent des responsabilités contractuelles, reposant sur la notion de coûts d'agence ; la théorie de l'hégémonie managériale (Mace, 1971), qui s'appuie sur une vision étroite du conseil d'administration se contentant de valider les décisions de la direction, sans aucun rôle stratégique ou de construction d'une vision partagée ; la théorie du « service » ou « stewardship theory » (Muth et Donaldson, 1998), décrivant l'allégeance des agents à l'organisation et le rôle des administrateurs qui consiste ici à donner plus de pouvoir aux managers ; la théorie de la « valeur partenariale » (Charreaux et Desbrières, 1998), reposant sur une définition élargie de la valeur créée, conforme à la vision pluraliste de la firme élargie à l'ensemble des parties prenantes (Freeman et Reed, 1983) ; la théorie cognitive de la gouvernance, mettant en exergue l'intérêt de la diversité des administrateurs, plutôt que la nécessité d'indépendance, l'importance des aspects cognitifs en vue d'une création interne de connaissance (Wirtz, 2006 et 2011), l'importance de la responsabilité sociétale afin de générer de la valeur.

Les études réalisées sur la gouvernance sont systématiquement critiques : Audebrand (2017) formalise quatre paradoxes à l'origine de tensions, en termes de gouvernance et de performance, auxquels font face les entreprises de l'économie sociale (dont les scop) : (1) Le dilemme entre performance sociale

---

<sup>9</sup> Sources : <http://www.les-scop.coop/sites/fr/interface-pedagogique/>

et performance financière ; (2) Le dilemme entre association démocratique et entreprise économique<sup>10</sup> (Diamantopoulos, 2012) ; (3) Les conflits d'intérêt entre les multiples parties prenantes (Smith and Lewis, 2011) ; (4) Le dilemme dans l'évolution de la structure face aux nouveaux défis, entre conservation de l'esprit alternatif aux entreprises traditionnelle et devenir « mainstream ». Des auteurs comme Hung (1998, p. 108), Tricker (2000, p. 295), cités par Cornforth (2005), revendiquent « un nouveau cadre conceptuel en adoptant une perspective multiparadigmatique qui permettent de se concentrer sur les paradoxes, les ambiguïtés et les tensions associés à la gouvernance. » (idem, p.11). En effet, par exemple, la gouvernance à travers les conseils d'administration révèle « des exigences et des contraintes conflictuelles auxquelles font face les administrateurs et (...) des solutions « idéalistes ou héroïques » trop difficiles à mettre en pratique (Herman, 1989 ; Cornforth, 1996). Plusieurs questions se posent pour les membres du CA provoquant des tensions paradigmatiques : (1) Qui gouverne ? Les membres du CA représentatifs ou les spécialistes, les experts ? (2) Quels sont les rôles des CA ? Autrement dit quel équilibre (ou tension) existe-t-il entre la conformité et la performance ? (3) Quels sont les rapports entre les membres du CA et les gestionnaires ? Comment se situer entre la surveillance de ces derniers et le soutien à apporter ?

D'autres auteurs ont cherché à cerner la spécificité des SCOP à partir de l'articulation de deux principes clés : la hiérarchie et la démocratie (Boissin, Charmettant, Juban, Magne et Renou, 2015). En s'appuyant sur des expériences coopératives tiraillées dans leur fonctionnement de gestion interne (Hernandez, 2006, p 129), ils proposent une typologie des formes organisationnelles qui se veut rompre « avec la vision courante opposant de façon irrémédiable hiérarchie et démocratie au sein d'une organisation » (Boissin et al, 2015, 6). Leur typologie repose sur quatre grandes formes organisationnelles (l'organisation démocratique, l'organisation hiérarchique, l'organisation autogérée et l'organisation communautaire) qu'ils confrontent au modèle Scop. Ils concluent sur le fait que « les SCOP sont soumises à une diversité de processus de cadrages qui sont en cohérence avec leur projet entrepreneurial et confronté à des débordements qui les font évoluer. » (idem, p. 16) En ce sens, il leur semble opportun de « se défaire de l'opposition improductive classique entre "autorité hiérarchique" et "démocratie" pour lui substituer la notion de "direction partagée" (Gand et Segrestin, 2009), puis, dans un second temps, de qualifier la SCOP comme "bien commun" (Desreumaux, Bréchet ; 2013) ». Le cas de la Sadel sera soumis à cette double proposition.

## **Etude du cas Sadel**

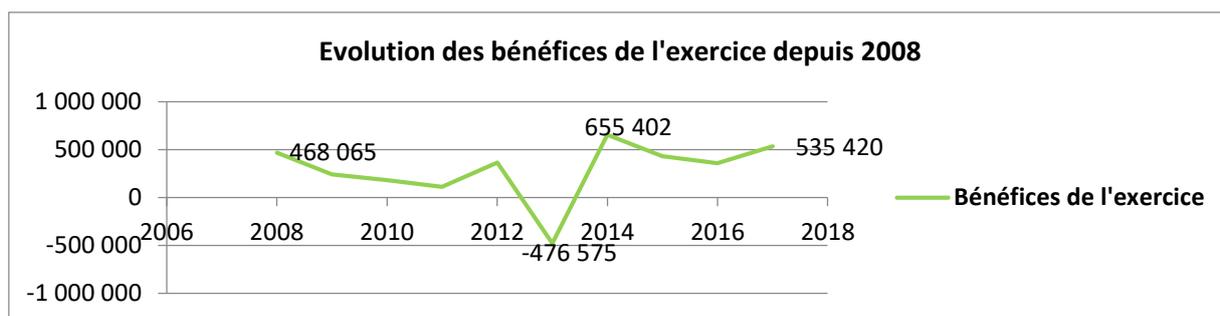
### **Choix du cas Sadel**

Le choix de la coopérative de consommateurs SADEL, créée en 1955 spécialisée dans la librairie et la papeterie scolaire, a un triple intérêt qui a motivé notre étude. Tout d'abord, contrairement aux coopératives qui se transforment en scop en dernier recours du fait de problème financiers, la Sadel est en bonne santé économique avec une évolution positive de ses bénéficiés depuis ces dix dernières années<sup>11</sup>.

---

<sup>10</sup> Il s'agit du paradoxe organisationnel : Audebrand (2017) décrit une tension entre l'idée de contrôle et de hiérarchie et celle de la démocratie, ou chacun a du pouvoir et où tout le monde collabore.

<sup>11</sup> En 2012, la Sadel a déménagé et a subi des coûts de première installation non amortis importants qui a engendré le déficit de 2013.



Sources : chiffres inscrits dans les comptes rendu d'Assemblée Générale.

Par ailleurs, la Sadel se démarque dans l'histoire des coopératives de consommateurs de son domaine.

Dans les années 1970 en France, il existe une douzaine de librairies coopératives dans ce domaine illustrant le déploiement des circuits directs entre producteurs et consommateurs sous le pouvoir de ces derniers. J.F. Draperi appelle cette phase de développement des coopératives, celle de la macro-république des consommateurs (Draperi, Le Corroller, 2016, p. 192) imaginée par Charles Gides et Robert Owen. En 1989, il ne reste plus que six coopératives de consommateurs dans la librairie et la papeterie scolaire, certaines ayant fait faillite faute d'avoir su appréhender les évolutions avec l'arrivée de l'ordinateur, la nécessité de se regrouper et de gérer différemment leurs entreprises. En 2017, la Sadel fait partie des quatre coopératives ayant survécu à la concurrence. Au fil des années, la Sadel n'a cessé de croître et devient le leader français de la distribution de

### Origines de la Sadel

La Sadel (Société Angevine d'Édition et de Librairie) existe depuis 60 ans. Elle n'aurait pu naître sans la volonté commune des mouvements laïques. Dans les années 1950, FOL (Fédération des œuvres laïques), FEN (Fédération de l'Éducation nationale), SNI (Syndicat national des instituteurs), DDEN (délégués départementaux de l'Éducation nationale) et FCPE (Fédération des conseils de parents d'élèves) s'unissent pour faire face à la primauté de l'enseignement catholique en Maine et Loire.

Deux hommes, Albert Charleux et Elie Beaupère, contribuent à mettre en œuvre un projet militant : soutenir les instituteurs de l'école publique pour favoriser l'égalité des chances.

La Sadel sous l'impulsion de Claude Ménard, son PDG, se développe en prospectant les départements de l'Ouest (1968 à 1979) et connaît une progression de ses ventes au niveau régional (années 80). En mai 1985, la Sadel choisit de compléter et d'adapter son offre en proposant une librairie : Contact à Angers. Elle étend ensuite son activité sur le Grand Ouest au début des années 1990 par le biais d'un partenariat avec la C.U.C. (Coopérative de l'Université Club), première librairie scolaire de France. Ce partenariat avec la CUC permet à la SADEL de s'installer sur 3 000 m<sup>2</sup> avec un outil moderne de travail en zone industrielle près d'Angers. C'est aussi dans ces années qu'un rapprochement commercial, informatique et de mutualisation des achats, voit le jour. Les sociétés CUC, NLU et SADEL avec des constructions juridiques différentes, entament des liens qui les amèneront à se structurer dans un même groupe pour affronter la concurrence et avoir une dimension nationale.

livres scolaires en s'implantant sur l'ensemble du territoire français. Enfin, la coopérative Sadel est la seule de cette envergure<sup>12</sup> à faire aboutir un projet de transformation de coopérative de consommateurs en scop société par actions simplifiée-SAS. La loi Hamon de 2014 offre cette possibilité qui leur permet de mettre en place les organes de gouvernance selon leur choix. La Sadel s'est orientée vers cette option afin d'inscrire ses origines et son histoire dans ses statuts en voulant maintenir une

<sup>12</sup> La Sadel comprend en 2018, 135 salariés avec cinq magasins (2 à Angers, Orvault, Rennes, Vannes). L'entité SavoirsPlus contient 200 salariés avec ceux de la Sadel et ceux des sites de Moneteau et Loriol.

place prépondérante à ses membres fondateurs, offrant ainsi l'observation à un nouveau modèle de scop.

### Collecte des données

Dans le cadre de cette recherche, nous avons signé une convention avec la Sadel afin de réaliser une étude qualitative à partir de documents, d'observations et d'entretiens. Ainsi, nous avons pu consulter les compte rendus des Conseils d'Administration Sadel de 1997 à 2017, les compte rendus des Assemblées Générales Sadel de 2008 à 2017, ceux des 8 Comité de pilotage « Convergence » et du projet de Statut de la Scop Sadel. Nous avons choisi une posture d'observation participative périphérique<sup>13</sup> (Adler et Adler, 1987) lors des 8 Comités de pilotage d'une journée de travail animés par l'URSCOP, 5 Conseils d'administration (septembre 2017, février, avril, mai 2018) et l'assemblée générale du 12 juillet 2018 et avons enregistré en vidéo toutes ces étapes. Notre observation a pour but, à la fois de comprendre les enjeux pour l'entreprise, comme les points clés ayant un impact pour les salariés afin de nourrir le contenu des entretiens. Enfin, nous avons choisi une démarche ethnographique pour les entretiens avec les 4 Administrateurs Sadel, 3 Fondateurs Sadel et 41 salariés sur tous les sites de Savoirsplus (Brissac, Angers, Vannes, Rennes, Nantes, Auxerre, Lorient). Les entretiens débutent pour tous les salariés de la même façon en leur demandant de préciser la façon dont ils sont arrivés à la Sadel ? Puis les questions varient en fonction du propos et de l'avancée dans le processus de la mise en place de la scop. Comme le décrit Palmer (1928) : « l'entretien non structuré peut sembler ne comporter aucune espèce de structuration mais, en réalité, le chercheur doit élaborer une trame à l'intérieur de laquelle il conduit son entretien ; l'entretien non structuré est flexible, mais il est contrôlé ». L'objectif, dans le cadre de notre enquête, est de saisir comment les salariés vivent et se positionnent dans le projet de transformation de leur entreprise ? Pour cette première phase d'enquête, nous nous sommes entretenus avec les salariés volontaires en les incitant à parler librement et naturellement de leurs expériences afin que le déroulement libre de la rencontre fasse surgir une vérité (celle de chacun). Nous avons tenté d'établir, dans chaque cas, la confiance en filmant d'abord l'environnement de travail des salariés et en les approchant en nous intéressant à leur travail. Ainsi, nous avons pris en compte trois approches ethnographiques (Malinowski, 1963) : décrire, le plus précisément possible, la structuration du phénomène étudié ; recueillir des observations minutieuses et détaillées sous forme d'un support (un journal par exemple) ; constituer un corpus de données multiples et variées pour décrire le phénomène étudié, à savoir la transformation de la Sadel en scop.

#### Démarche d'enquête réalisée au 12/07/2018

Total entretiens de salariés	41	Total observation (non participative) instances	14
Vannes : 4	15/02/2018	Conseil d'Administration : 5	27/09/2017 13/11/2017 6/02/2018 4/04/2018 3/05/2018
Nantes : 3	15/02/2018	Comité de pilotage : 8	4/01/2018 22/01/2018 10/02/2018 22/02/2018 15/03/2018 4/04/2018 26/04/2018 24/05/2018
Auxerre : 15 5	06/03/2018	Assemblée Générale : 1	12/07/2018

<sup>13</sup> Le chercheur participe suffisamment au phénomène étudié pour être considéré comme un membre à part entière, sans incarner un rôle important au sein de celui-ci.

10	07/03/2018		
Loriol : 6	10/04/2018 11/04/2018	Total entretiens administrateurs	4
Brissac : 6 3 3	29/03/2018 30/03/2018	-Administrateur historique - Administrateur historique -Administrateur historique -Administrateur historique	17/10/2017 23/10/2017 1/03/2018 20/04/2018
Angers (librairie Contact) : 3	13/06/2018	Total entretiens partenaires	2
Rennes : 5	05/06/2018	CRESS Pays de la Loire	23/05/2018
Interviews Directeur Général		URSCOP	27/09/2017
Entretien spécifique	26/05/2018	Total interviews anciens directeurs	2
+ de nombreux informels après les CA et comité de pilotage		Sadel	16/06/2018
		Lira	11/04/2018

Par ailleurs, la collecte vidéo a donné lieu à des montages thématiques (la transmission des informations, l'engagement des salariés, la gouvernance [en trois parties], les origines de la Sadel, l'adhésion au projet de scop, etc.) dont nous tirons nos verbatims.

Tous ces éléments d'observation nous permettront d'analyser comment une entreprise de l'économie sociale et solidaire élabore une démocratie qui se veut être au cœur de sa gouvernance lors de son passage de coopérative de consommateurs à une société coopérative et participative-scop.

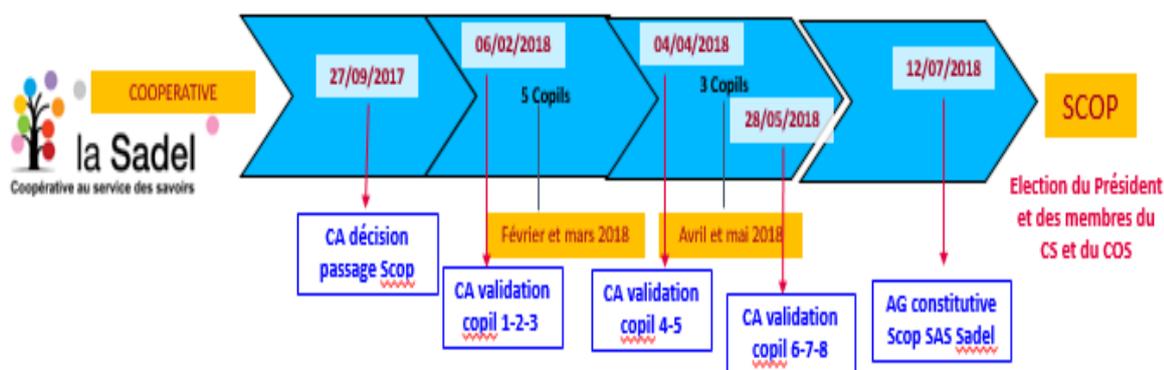
## Processus du changement

### Mise en place de la convergence

La réflexion pour un rapprochement entre toutes les entités proches de la Sadel ont débuté dès 2015 avec deux groupes de réflexion « l'un à la Sadel autour des cadres et l'autre à NLU avec les membres du Conseil d'Administration qui sont des salariés » synthétisé dans un document intitulé : Réflexions sur les perspectives de notre groupe SADEL /NLU/LIRA/LAFOLYE pour les 5 ans à venir ». L'objectif annoncé est d'assurer la pérennité et le développement d'un groupe pour trois raisons : (1) une raison stratégique dans la perspective d'unifier les structures pour plus de transparence aux yeux du public avec une organisation plus rationnelle, plus fonctionnelle et être une force face aux fournisseurs et aux acteurs économiques et financiers ; (2) une raison commerciale pour la clientèle avec une offre commerciale simplifiée (facturation unique, refacturation évitée, optimisation du fichier client, facilitation de la réponse aux appels d'offre) ; (3) une raisons sociale pour une unification de traitement entre les salariés (rémunérations et de la redistribution des résultats produits) et le renforcement de la cohésion autour de l'appartenance à un même groupe en mettant « encore plus le salarié dans la boucle des décisions et des orientations générales. » Le choix d'un statut n'est pas fixé (SCOP, Coopérative de consommation, SCIC...) mais la volonté de renforcer la coopération participative clairement annoncée : « Nos structures qui se sont développées ces dernières années, sont passées d'un modèle indépendant avec à leur tête plusieurs dirigeants, à la direction des quatre structures ramenée à une seule personne depuis 2 ans, ce qui a permis d'engager un rapprochement des procédures et des organisations. Il faut aujourd'hui en vue d'une convergence, penser l'organisation sur un nouveau mode de coopération participative. » Ainsi, il apparaît que le projet d'une convergence date depuis l'élection du directeur général de la Sadel à la tête de NLU et Lira en 2011. Après s'être fait aidé par un ancien membre du bureau national de la Confédération des Scop<sup>14</sup>, le projet est entériné.

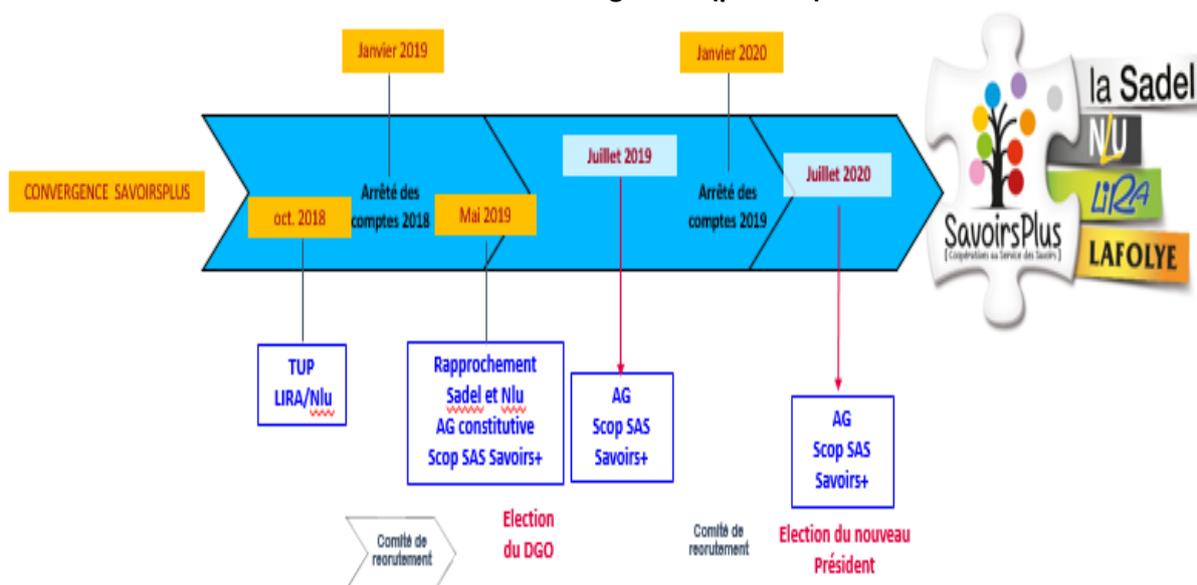
<sup>14</sup> Ce dernier produit un rapport valorisant les forces et les enjeux de la Sadel, de NLU et Lira.

## Calendrier du changement (phase 1)



En octobre 2017, le Conseil d'administration vote à l'unanimité la transformation de la coopérative de consommateurs en scop ; « un moment historique » selon le Président de la coopérative Sadel. Avec le soutien de l'URSCOP, un comité de pilotage est mis en place pour préparer ce passage entre l'automne 2017 et l'été 2018. Après l'assemblée générale constitutive de la socp Sadel en juillet 2018, une seconde étape (automne 2018 à juillet 2019) prévoit la mise en place du groupe SavoirsPlus.

## Calendrier du changement (phase 2)

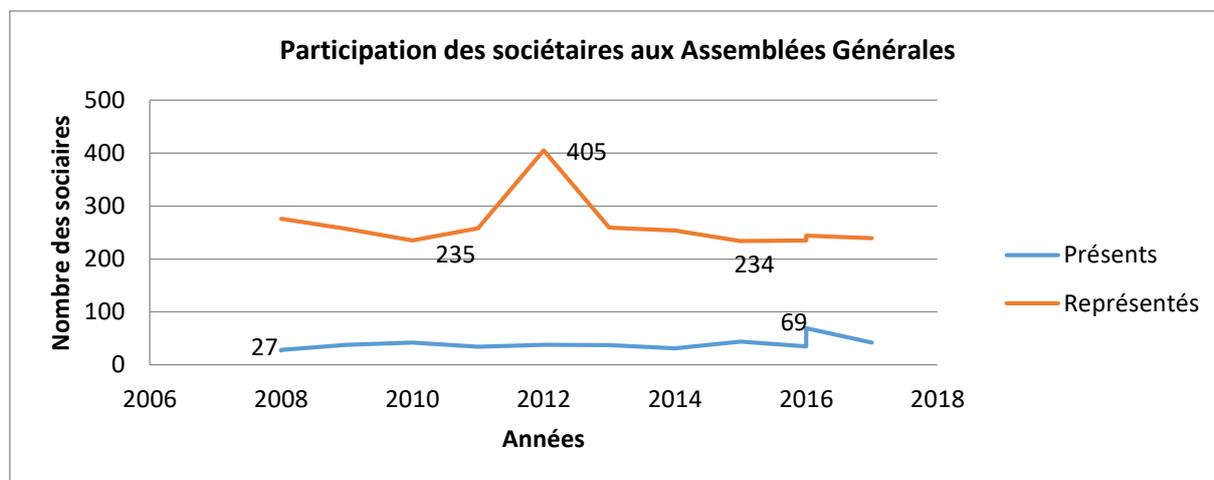


Nous nous intéresserons uniquement à la première étape, la seconde ayant à peine démarré.

## Les raisons de la transformation

Dans ce processus, il apparaît qu'au-delà des raisons économiques, commerciales et sociales, la décision de ce changement est un choix politique : c'est le conseil d'administration de la Sadel, composé des membres fondateurs et des consommateurs principalement, qui valide l'idée de transmettre leur héritage aux salariés. A l'automne 2017, ces derniers n'ont pas encore été consultés et ne sont pas demandeurs de transformation quelconque. La réflexion est portée par le binôme Président et directeur général de la Sadel qui a su convaincre le conseil d'administration en le préparant de longue date. Deux hypothèses peuvent expliquer cette volonté de démocratie

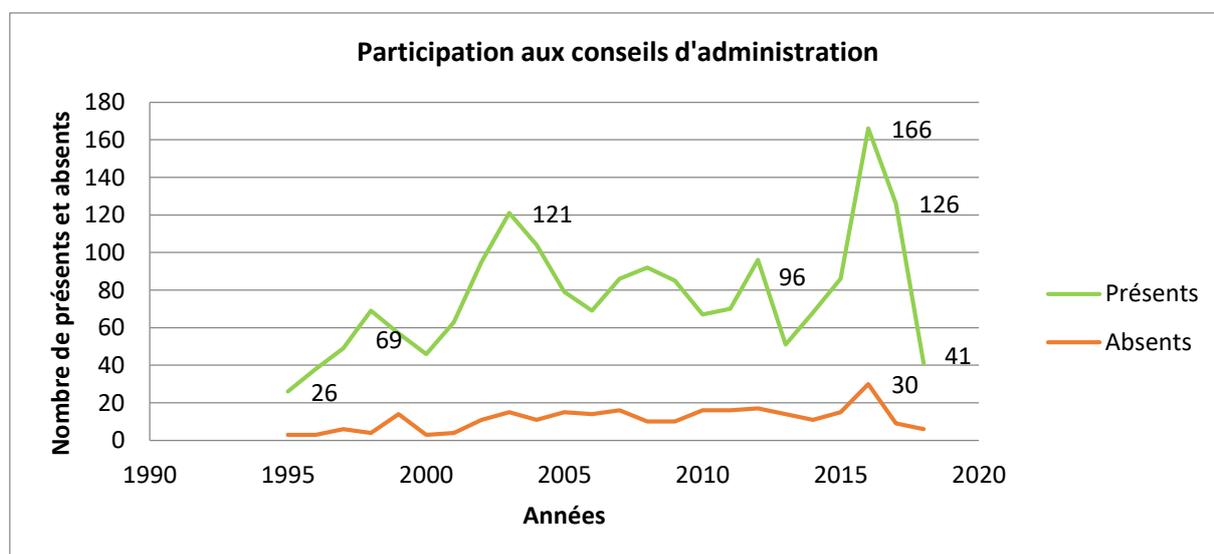
participative, c'est-à-dire « transmettre l'entreprise aux salariés qui y travaillent ». D'abord, le déclin de la participation des membres mis en évidence par Spear (2004) dans les coopératives de consommation et/ou le déclin de la gouvernance démocratique étudiée par Brazda et Schediwy (1989).



Sources : K. Moussa , stage Licence pro « MD2ST » ESO, 2018.

Ce premier graphique montre que, sur presque dix années (2008-2017) d'assemblées générales, la participation des sociétaires de la Sadel est contrastée : une minorité participe aux assemblées générales tandis que la majeure partie transmet ses pouvoirs aux présents. La participation se fait donc « à distance » avec de l'intérêt mais une participation aux débats et aux décisions à minima.

Le second graphique révèle une tendance inverse : les absents aux conseils d'administration sont minoritaires par rapport à ceux qui prennent le temps de participer à la gouvernance de la Sadel. Pour autant, la courbe est accidentée avec des creux et des pics.



Sources : K. Moussa , stage Licence pro « MD2ST » ESO, 2018.

Les pics les plus marquants sont ceux de 2003 qui correspond à un changement de président de la coopérative et en 2016, année qui coïncide avec le projet de transformation juridique. Les administrateurs réagissent en nombre tant pour les présents que les absents. Ils ont manifesté leurs intérêts pour défendre l'identité de la Sadel et participer à la préservation des membres fondateurs dans la future organisation.

La faible participation des sociétaires aux assemblée générale et une gouvernance démocratique en dent de scie ont donc probablement influencé le projet porté par le binôme Président/Directeur de la Sadel. Ainsi, la composition du comité de pilotage est organisée avec soin afin d'être le plus

représentatif (au moins un membre de chaque magasin ou site avec différents statuts<sup>15</sup> et métiers) et démocratique dans la perspective de faire adhérer le plus de salariés possible au projet. L'appel à candidature est un succès : certains salariés avouent lors des entretiens qu'ils auraient aimé participer au copil mais « il a fallu céder la place ». Comme les candidats étaient plus nombreux que le nombre de places possibles, il a été décidé de proposer, pour chaque métier, que les candidats se réunissent et choisissent eux-mêmes qui deviendra référent et qui participera au copil. Ainsi, des porteurs de projet se sont réunis systématiquement avec leur binôme du copil, avant et après chaque copil pour être ambassadeurs du projet auprès de l'ensemble des salariés. Petit à petit, le copil a construit le socle de la scop (le préambule, l'état d'esprit, les statuts, les montants de l'investissement pour la participation au capital, la gouvernance, etc.) en relayant les informations et en les proposant au conseil d'administration.

### Du projet à la réalité

Les membres du copil ont été moteurs sur les règles de fonctionnement mais aussi comme vecteur de transformation d'informations auprès de leurs collègues. Ainsi, il leur incombe de proposer au conseil d'administration le montant minimum et maximum des parts pour constituer le capital de la future scop validé entre 500 euros à 2000 euros. En parallèle de ce travail, un sondage est lancé pour tester la faisabilité du projet avec la prise de participations au capital de la part des salariés. Selon l'URSCOP, qui accompagne ce projet, le pourcentage du sondage valide la faisabilité d'un potentiel passage en scop. En effet, 115 salariés répondent par un oui (sur un total de 141 salariés) ce qui représente 82% de réponses positives. Le nombre de réponse est très encourageant car même s'il s'agit d'un positionnement sans engagement financier, le montant de 87 500 euros potentiellement accessible correspond à une base suffisante pour créer la scop. Cette étape permet aussi de solliciter l'aide du Conseil Régional des Pays de la Loire qui est l'un des seuls (en plus de celui de la région Bretagne) à octroyer une aide pour la création d'une scop. Selon les prévisions, cette aide permet presque de doubler le capital de la future scop.

#### Résultats du sondage de mars 2018

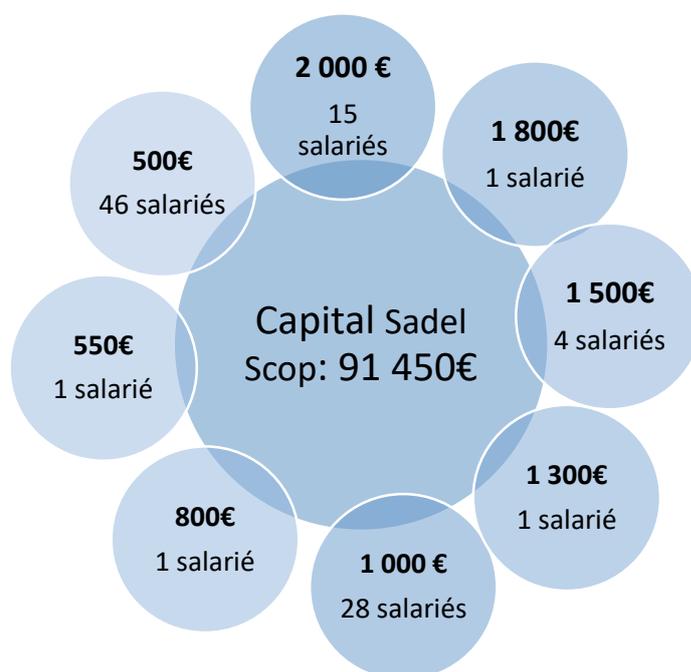
Vote pour devenir sociétaire		Salariés souhaitant devenir associés	%
Nb de Salariés SADEL CDI	129	95	73%
Nb de Participants au sondage	115	95	82%

Sources : Sadel et Copil mai 2018.

Forte de ces pronostiques, la coopérative Sadel et son comité de pilotage, poursuivent leurs travaux. Les salariés sont sollicités à passer à l'acte au mois de juin 2018. 96 salariés achètent des parts pour un total du capital à 91 450 euros. Par rapport au sondage du printemps, 33 salariés CDI n'investissent finalement pas dans leur entreprise. Par contre, le montant total montre que 3 900 euros d'apports ont été réalisés en plus sur le capital envisagé de 87 500 euros initialement. Des salariés très motivés ont donc financé plus qu'indiqué initialement tandis que d'autres n'ont pas réussi/voulu contribuer à un effort financier. Les résultats montrent que les salariés se sont mobilisés pour que leur entreprise devienne une scop. C'est dans cette première étape de prise de participation qu'ils expriment leur engagement. La démocratie participative pour des salariés n'est possible que s'ils ont accès aux instances de gouvernance. Le statut scop prévoit qu'ils soient associés majoritaires en détenant au moins 51 % du capital social et 65 % des droits de vote. Dans le cas de la nouvelle scop Sadel, les salariés détiennent 65% du capital. La nouvelle formule en SAS (société par actions simplifiée) permet encore plus de souplesse dans l'organisation de la gouvernance, une fois les salariés partie prenante.

<sup>15</sup> Cadres et non cadres

## Répartition des apports des salariés pour le capital de la scop Sadel (juillet 2018)



Sources : Sadel, juillet 2018

Dans le cadre de son programme d'aides à la reprise des entreprises et en particulier des scop, la Région des Pays de la Loire a doublé le montant du capital apporté par les salariés, soit 91450 euros. Ce montant permet à la future scop Sadel de conforter le capital social de l'entreprise qui peut l'utiliser pour ses investissements. Cette aide de la région reste attachée à l'entreprise.

## Le pari de la gouvernance démocratique : porter, transmettre et faire vivre ses fondements

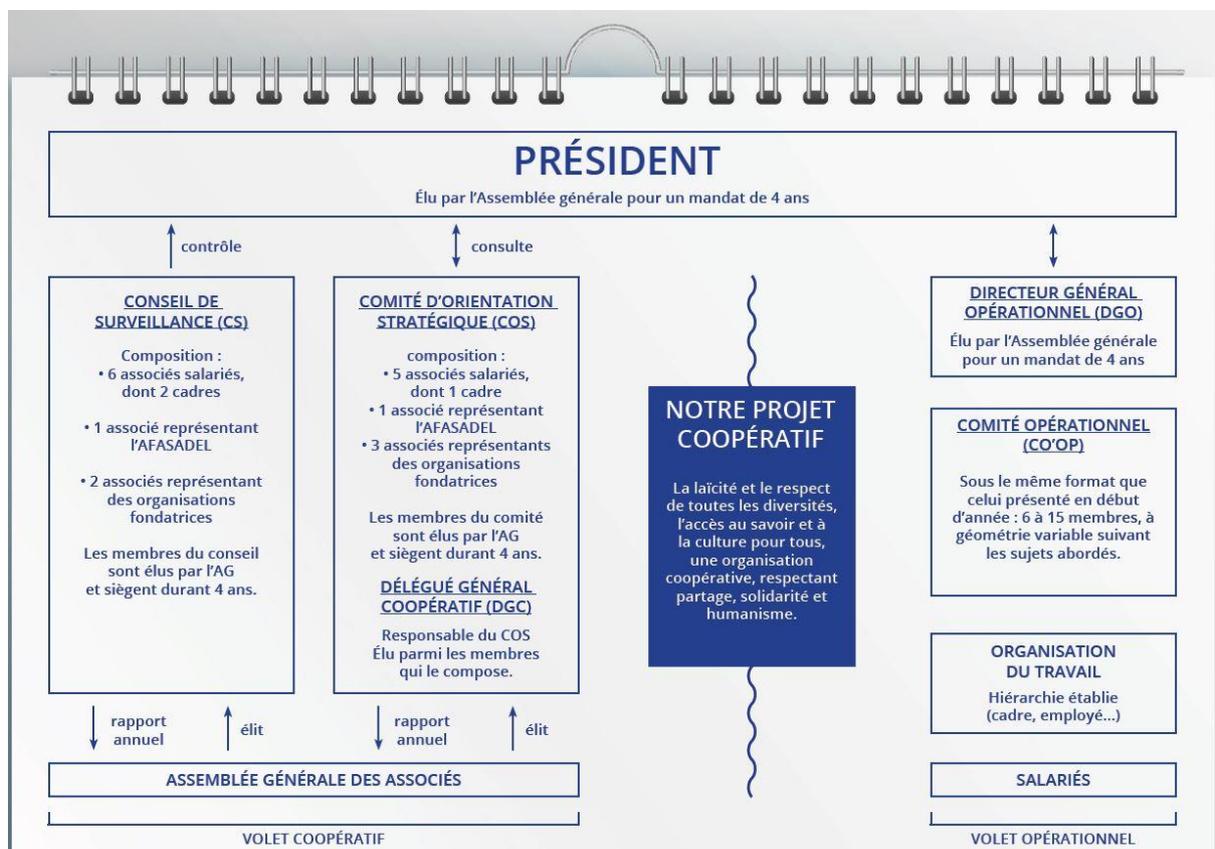
Les entretiens réalisés auprès des salariés font ressortir une adhésion au projet de changement de statut pour des raisons essentiellement économiques. En effet, ils font régulièrement référence à leurs deux concurrents principaux : le Groupe Majuscule, présent sur tout le territoire au travers un réseau d'indépendants<sup>16</sup> et Pichon<sup>17</sup>, entreprise familiale qui a été revendue à un groupe de dimension européenne. « Il faut être plus gros pour faire face à la concurrence » martèlent les salariés qui entendent ainsi la pérennité de leur entreprise. Une minorité évoquent spontanément les raisons éthiques et politiques de ce changement malgré les formations sur le fonctionnement d'une scop réalisées pour tous les salariés par l'USRCOP. Tous ces éléments sont repris dans le détail au sein du Copil qui a pour mission de proposer une gouvernance démocratique pour la future scop. Pour ce faire, le copil travaille pendant quatre rencontres sur la gouvernance car « tout est à faire » témoigne un membre. En effet, la forme sociale SAS est peu réglementée par le Code de commerce. La gouvernance peut simplement se résumer à la désignation d'un seul et unique dirigeant : le Président (correspondant au gérant de SARL). Le seul autre organe obligatoire reste l'assemblée générale pour certaines décisions impératives. Le statut scop SAS constitue un modèle unique d'articulation des

<sup>16</sup> Environ 200 points de vente.

<sup>17</sup> Pichon bénéficie d'une forte notoriété avec l'image du spécialiste scolaire avec une présence très marquée sur les marchés publics.

pouvoirs au sein d'une coopérative car, il n'y a pas de conseil d'administration et tous les pouvoirs sont détenus par le Président. L'assemblée générale des associés valide les choix stratégiques et élit le Président. Ce dernier représente la société et peut agir seul, sans aucune limitation de pouvoirs. Se cantonner à ce cadre serait contraire au fonctionnement démocratique qui nécessite des contre-pouvoirs. C'est pourquoi la loi du 19/07/1978 a été complétée par la loi ESS de 2014, permettant d'encadrer la forme SAS. La Direction (Président et DG le cas échéant) doit obligatoirement être assurée par des associés salariés ou assimilés et désignés<sup>18</sup> par les associés en assemblée générale. L'organe de direction est obligatoirement contrôlé par un conseil dit de surveillance dès lors que le nombre d'associés dépasse 20. Les membres du conseil de surveillance sont élus en assemblée générale des associés et élaborent un rapport annuel permettant d'informer les associés sur la gestion de la société par les dirigeants. Dans ce cadre, les salariés du copil ont « inventé » leur gouvernance avec comme objectif, une représentation équilibrée entre les salariés, les individuels et les organisations fondatrices de la coopérative de consommateurs historiques.

### Gouvernance de la scop Sadel validée par le CA de la coopérative Sadel



Ce schéma va dans le sens d'une « direction partagée » (Gand et Segrestin, 2009) avec un président soutenu par un directeur opérationnel ainsi que le comité opérationnel mais en plus, avec un comité d'orientation stratégique-COS. Bien que le Président ait les pleins pouvoirs, il n'a pas intérêt à aller contre l'avis du COS sous peine d'être déchu de ses fonctions par les associés qui peuvent se réunir en assemblée générale extraordinaire au besoin. Les décisions du Président sont par ailleurs contrôlées par le conseil de surveillance. En plus du rôle fondamental de l'assemblée générale des associées, la composition du conseil de surveillance et du comité d'orientation stratégique-COS renforce l'idée d'une entreprise considérée comme « bien commun » (Desreumaux, Bréchet ; 2013) : ces deux organes réunissent des associés-salariés avec des associés représentants des organisations fondatrices

18 Ils sont également révocables par cette même assemblée.

et de l'Afasadel<sup>19</sup>. Il faut préciser que le CA de la coopérative Sadel avait validé le passage en scop avec l'obligation de « maintenir les valeurs et l'empreinte de l'histoire », c'est-à-dire en trouvant une solution pour que les membres fondateurs et les consommateurs impliqués soient représentés dans la scop Sadel. Le binôme Président-directeur général de la coopérative Sadel s'était engagé en ce sens pour que les 1078 sociétaires individuels et 155 structures<sup>20</sup> restent investis et puissent continuer à contribuer au capital de la nouvelle scop. Ces paramètres confortent le caractère « multiparadigmatique » des coopératives mis en évidence par Hung (1998, p. 108), Tricker (2000, p. 295) qui a amené la coopérative à se transformer en scop SAS. Dans le cadre de la Sadel, les associés ne sont plus seulement les membres fondateurs et les consommateurs mais aussi les salariés, acteurs au quotidien de l'entreprise. La démocratie a-t-elle alors perdu du terrain avec cette transformation ? Si le nombre de sociétaires est le critère principal, alors en effet, les sociétaires passent de 1233 dans la coopérative de consommation à 103<sup>21</sup> dans la nouvelle scop. Si le critère d'une gouvernance démocratique repose sur la représentativité et la diversité, les échanges et les débats, alors la nouvelle formule tend vers une organisation démocratique (Boissin et al, 2015). Les chiffres concernant les nouveaux salariés associés montrent une diversité dans les fonctions (59 employés, 12 agents de maîtrise, 9 représentants-commerciaux, 14 cadres et 2 dirigeants), dans les tranches d'âges (les plus nombreux se situent dans les tranches 31-35 ans, 41-45 ans et les plus de 50 ans<sup>22</sup>), dans l'ancienneté dans l'entreprise et dans les métiers<sup>23</sup>. Les salariés arrivés le plus récemment (moins de 5 années d'ancienneté) sont les plus motivés dans la prise de parts dans le capital<sup>24</sup>. « D'être partie prenante de notre entreprise, cela ne peut être qu'une richesse et faire progresser notre entreprise positivement, c'est motivant » témoigne une des salariées membre du comité de pilotage. La Sadel élargie la gouvernance à l'ensemble des parties prenantes en intégrant les salariés et en leur donnant un rôle prépondérant à travers le comité de pilotage. Il possède une « valeur partenariale » (Charreaux et Desbrières, 1998) déterminante dans la transmission d'informations qui a favorisé la prise de participations des salariés. Animé par l'URSCOP, ce comité de pilotage a réalisé un travail considérable en quelques mois (février à juillet). « C'est un rouleau compresseur » dira un salarié pour indiquer que le train en route ne pouvait s'arrêter.

Bien que le nouveau statut de la Sadel ne possède pas de conseil d'administration, certains entrevoient le dilemme coopératif décrit par Saisset al. (2011) avec conflit d'intérêts : « d'un côté, les adhérents ont le plus souvent comme objectif individuel de maximiser la rémunération de leurs apports, au détriment des investissements de long terme, potentiellement financés par les fonds propres de la coopérative, provenant eux-mêmes en partie de l'accumulation des excédents réalisés ; d'un autre côté, les administrateurs, ont pour objectif collectif de créer et de conserver de la valeur à l'intérieur

---

<sup>19</sup> L'Association des Fondateurs et Amis de la SADEL.

<sup>20</sup> Associations d'éducation scolaire, associations de parents élèves, associations laïques, associations familles rurales, associations culturelles (arts, musique, spectacle, savoir-faire...), associations de loisirs, sports, imprimeries, librairies, mouvements syndicaux de l'enseignement, organismes de formation, structures d'hébergement, de santé, structures agricoles et de pêche, etc.

<sup>21</sup> 97 salariés, 5 organisations fondatrices et l'adhérent, l'association Afasadel qui comprend 250 adhérents qui sont les anciens sociétaires individuels.

<sup>22</sup> Dans chaque tranche d'âge évoquée, il y a au moins 1 sociétaire à apporter 2000, et une majorité à 500€.

<sup>23</sup> Par exemple, les associés ayant souscrit au montant de 500 euros sont : un chef de projet étude et développement informatique, 4 hôtesses de caisse, 10 assistantes administratives et commerciales, 14 vendeuses, 2 responsables de magasin, un directeur de magasin, un directeur adjoint, 3 réceptionnaires, 3 commerciaux, un coordinateur logistique, 2 agents logistiques, 2 gestionnaires base données produits. Et les associés ayant souscrit au maximum de 2 000 euros sont : une assistante administrative et commerciale, 3 agents logistiques et 1 coordinatrice logistique, un responsable dépôt logistique, un administrateur système et réseau, 2 vendeurs, 2 commerciaux, le directeur général, un responsable de magasin, un responsable achats référencement et un contrôleur de gestion.

<sup>24</sup> 29 associés (pour un montant de 27 000 euros) ont été recrutés dans les 5 dernières années et 16 autres associés (pour un montant de 12500 euros) ont intégrés l'entreprise dans les 10 dernières années. Ils représentent alors plus de la moitié des associés et un peu moins de la moitié du capital réuni.

de la coopérative afin de pouvoir investir et développer l'entreprise. » Pour la Sadel, la question est aussi de savoir si les salariés associés vont être en mesure de distinguer leurs intérêts personnels de celui de leur entreprise ? Comment trouver « l'équilibre entre les intérêts individuels de court terme des associés coopérateurs avec la création de valeur collective à long terme au niveau entreprise ? » (Saïssset al., 2011 p. 6) Le fait d'avoir créé un conseil d'orientation stratégique-COS (au lieu d'un conseil d'administration) permettra-t-il une gouvernance plus harmonieuse entre, d'une part, les relations Président-COS-associés coopérateurs et, d'autre part, le COS-Président-Directeur Général opérationnel ? Telle était l'ambition en s'orientant vers une scop SAS afin de penser une gouvernance représentative permettant d'avoir une rotation dans la gestion du pouvoir entre les différentes catégories sans mettre en danger l'efficacité économique et les valeurs de la Sadel. Cette stratégie a été portée par le binôme Président-directeur général<sup>25</sup> de la coopérative Sadel (sous forme de société anonyme-SA) qui a incité le choix vers la SAS<sup>26</sup>. Deux raisons politiques les ont incités, avec les conseils de l'URSCOP, à proposer la scop SAS : d'abord, le nombre d'associés et la garantie d'une juste représentation équilibrée entre les salariés, les individuels et les organisations fondatrices au sein de la future entité ; ensuite, l'harmonisation des statuts avec la scop NLU pour devenir un groupe SavoirsPlus à moyen terme. En effet, la réorganisation territoriale de la loi NOTRe accroît les risques de perdre des marchés publics (ou d'en gagner) en ayant une organisation efficace au niveau national. Cette vision stratégique n'exclue pas l'envie de « laisser une trace historique dans l'évolution de la Sadel » comme le pense une personne du conseil d'administration à propos des deux dirigeants. La convergence d'intérêt pour les dirigeants et pour l'entreprise est-elle possible ? Elle peut amener une performance économique supérieure (Charreaux, 1996, p. 61). Dans le cas de la Sadel, les deux dirigeants mettent tout en œuvre pour passer le relais aux salariés qui leur semblent les plus à même de diriger leur entreprise. C'est aussi une question de succession : l'un comme l'autre veulent arrêter les mandats/fonctions du fait de leur âge et du nombre d'années consacrées à la Sadel. Ainsi le mandat du président de la coopérative Sadel prend fin en juillet 2018 en même temps que celui de directeur général du fait de la disparition de la coopérative Sadel. Mais ce dernier est devenu président de la scop Sadel « uniquement pour quelques mois afin d'accompagner la deuxième phase du groupe SavoirsPlus » illustrant la théorie de l'enracinement (Huntzinger 1999, p 85). La question de la transmission de l'entreprise et de la succession se pose avec acuité pour trouver « la bonne personne ». Les entretiens auprès des salariés montrent de l'inquiétude car leur dirigeant est à la tête de la Sadel depuis vingt et un ans. Ils attendent des compétences corrélées aux valeurs de l'entreprise pour leur prochain président qui peut se manifester un interne comme en externe de la Sadel. L'actuel président de la scop aura un rôle central et sans doute une influence sur le choix du successeur même si, pour contourner cette difficulté, il a été décidé de créer une commission de recrutement. Car « le transfert de l'information aux successeurs s'accompagne d'un transfert de pouvoir et donc d'un transfert d'enracinement des anciens dirigeants vers les nouveaux » (Paquerot, 1996). Selon les propos récoltés auprès des représentants de l'URSCOP, « il s'agit de construire un nouveau tandem Président-Directeur général opérationnel » pour que la gouvernance de la Sadel fonctionne. Ainsi, l'importance du binôme Président et Directeur au sein la coopérative<sup>27</sup> semble être une condition équivalente pour la nouvelle scop. « L'idée d'implication est inhérente au mode de fonctionnement démocratique de la coopérative puisqu'elle suppose d'inclure les individus dans les décisions qui les concernent et d'expliquer les raisons qui sous-tendent les décisions finales » (Huntzinger 1999, p 97). L'implication concerne en réalité tous les membres engagés dans la scop et suppose un travail d'information et de formation renouvelé pour la libre adhésion, ouverte à tous. Il s'agit du premier et du cinquième

---

<sup>25</sup> Ils travaillent ensemble pour la Sadel depuis seize ans.

<sup>26</sup> En effet, la société à responsabilité-SARL n'est pas possible pour une structure de plus de 100 associés comme la Sadel.

<sup>27</sup> renforcée par les difficultés auxquelles ils doivent faire face. Par exemple, le dynamisme et les prérogatives du copil (corrélés à d'autres facteurs) ont engendré une période de flottement avec le comité de direction qui a pris une autre forme.

principe coopératif de l'Alliance Coopérative Internationale. Certains membres du comité de pilotage ont conscience qu'il « va falloir continuer à mobiliser les collègues pour que chacun trouve sa place » et des difficultés apparaissent déjà aux yeux de certains, notamment dans l'encadrement, posant la question de la hiérarchie : « qui décide quoi quand tous les salariés sont associés ? ». Si le passage en scop a été validé et entériné, il lui reste à vivre avec ses tensions et ses solutions. D'ailleurs un salarié s'interrogeait : « les futurs associés valideront-ils des statuts réalisés par une minorité ? ».

## Conclusion

Dans le cas de la Sadel, la démocratie repose sur un « processus » avec une gouvernance construite et choisie par les salariés. L'originalité est d'avoir mis en place un système politique à la fois direct-participatif et représentatif-déléгатif. En effet, les instances de régulation aux pouvoirs du président permettent, a priori, d'intervenir directement sur les décisions. En parallèle, la composition de ces instances ont introduit un système représentatif-déléгатif avec des représentants de l'association Afasadel (l'Association des Fondateurs et Amis de la SADEL). L'ancien président de la coopérative Sadel présente ainsi ce choix politique : « *Il fallait absolument trouver un système pour que les valeurs, les racines de la Sadel ne puissent pas être noyées dans une activité technocratique de la scop. On part donc du principe que si les salariés ont 65% des droits de vote, les autres ont 35% de vote. Quels sont les autres ? Il y a les 5 organisations fondatrices (FSU, SNI, DDEN, FCPE et FOL). Il faut que ces 5 organisations fondatrices restent présentes dans la structure scop. Mais à côté de ça, il y avait 1256 sociétaires. Hors de question aussi qu'ils disparaissent, (mais impensable que les 1256 représentent 17,5% des votes à l'AG de la scop Sadel ! Imaginez s'il fallait tous les réunir : c'est impossible) d'où l'idée de créer une association regroupant ces sociétaires de la SADEL. D'où l'association des FASADEL: des fondateurs ce sont des gens qui sont là depuis des années. Mais on peut très bien imaginer que des personnes dans le futur, qui souhaitent partager l'aventure Sadel, puissent adhérer à cette association parce qu'elles peuvent avoir des choses à apporter, des projets à proposer (...)* » Entre prolongement des origines et inscription dans le futur, la scop Sadel va s'attacher à faire vivre le cadre qu'elle a conçu tout en affrontant les différents paradoxes qui ne manqueront pas d'émerger (Diamantopoulos, 2012). Nous nous proposons d'approfondir ces premières observations au long de l'année à venir afin d'observer la gouvernance imaginée par les salariés alors que la Sadel était encore en statut coopératif pour un fonctionnement démocratique au sein de la scop ; les nouveaux sociétaires voudront-ils modifier cette première mouture ? Attendront-ils le relais d'un nouveau président pour envisager une organisation différente ? Quel sera le successeur ? L'ancien Président réussira-t-il à se « déraciner » ou maintiendra-t-il sa présence d'une façon ou d'une autre ? Est-ce que le futur binôme Président-directeur général opérationnel trouveront un terrain d'entente et d'intérêt ? D'autres salariés rejoindront-ils la scop ? Les futures assemblées générales donneront-elles lieu à des échanges et des débats ? Sur quels sujets ? etc. Autant de questions auxquelles la suite de notre suivi permettra de répondre car le projet de scop SAS de la Sadel suscite de l'intérêt comme le montre l'actuel président de la Chambre Régionale de l'Economie Sociale et Solidaire-Cress des Pays de la Loire lors de son allocution à la première assemblée générale : « Parce que ça va permettre cette dualité dynamique d'association au sens noble du mot ; l'association de motivations internes et de fidélisation des clients-associés. »

## Bibliographie

Adler, P. A., & Adler, P. (1987). Membership roles in field research. Newbury Park : Sage.

- Audebrand, L. (2017). Expanding the scope of paradox scholarship on social enterprise: the case for (re)introducing worker cooperatives. *M@n@gement*, vol. 20,(4), 368-393. doi:10.3917/mana.204.0368.
- Olivier Boissin, Hervé Charmettant, Jean-Yves Juban, Nathalie Magne, Yvan Renou. Gouverner les SCOP comme un bien commun : une analyse en termes de cadrages/débordements. Colloque international "Expérimentations et changements institutionnels : comment agir sur l'avenir du travail et de l'emploi ?", May 2015, Québec, Canada. 17 p., <<http://www.crimt.org/COLLOQUECRIMT2015.html>>. <halshs-01178459>
- Charreaux G., (1997). « Vers une théorie du gouvernement des entreprises » in (sous la direction de) G. Charreaux, *Le gouvernement des entreprises : Corporate Governance, théories et faits*, Economica, p 421-469.
- Castania s, R.P. et C.E. Helfat (1992), « Managerial and windfall rents in the market for corporate control », *Journal of Economic Behavior and Organization*, vol. 18.
- Charreaux G. (1996), « Pour une véritable théorie de la latitude managériale et du gouvernement des entreprises », *Revue française de gestion*, n° 111, novembre- décembre, p. 50-64.
- Charreaux G. ET Desbrieres P., 1998, *Gouvernance des entreprises : valeur partenariale contre valeur actionnariale*, Finance Contrôle Stratégie, vol. 1, n°2, pp. 57-88.
- Cornforth, C. (1996). « Governing Non-profit Organisations : Heroic Myths and Human Tales », *Researching the UK Voluntary Sector*, Londres, National Council of Voluntary Organisations.
- Cornforth Chris (2005), *La gouvernance des coopératives et des sociétés mutuelles : une perspective de paradoxe*, in *Économie et Solidarités*, vol. 35, nos 1-2, M. J. Bouchard, J. L. Boucher, R. Chaves et R. Schediwy, Presses de l'Université du Québec.
- Dacheux Eric, Laville Jean-Louis (dir.) (2003), « Economie solidaire et démocratie », *Hermès* n°36.
- Desreumaux A., Bréchet JP (2013) « L'entreprise comme bien commun », *RIHME*, N°7, pp 77-93.
- Desroche Henri (1983), *Pour un traité d'économie sociale*, Paris, CIEM.
- Diamantopoulos, M., (2012). Breaking out of Co- operation's 'Iron Cage': From Movement Degeneration to Building a Developmental Movement. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 83(2), 199–214.
- Fotopoulos Takis (1999), « Pour une démocratie économique », *Agone*, N° spécial « Utopies économiques », n°21, pp. 137-158.
- Fraisse Laurent (2003), « Economie solidaire et démocratisation de l'économie », *Hermès*, n° spécial Economie solidaire et démocratie, n°36, pp. 137-145.
- Freeman R.E. ET Reed D.L., 1983, *Stockholders and Stakeholders : A New Perspective on Corporate Governance*, *California Management Review*, vol. 25, n°3, pp. 88-106.
- Gand, S. et Segrestin, B. (2009) « Peut-on partager la direction de l'entreprise ? Retour sur les entreprises démocratiques », *Entreprises et Histoire*, n° 57, pp. 126-140.
- Herman, R.D. (1989). « Concluding Thoughts on Closing the Board Gap », in R. HERMAN et J. VAN TIL (dir.), *Nonprofit Boards of Directors : Analyses and Applications*, New Brunswick, N.J., Transaction Books.
- Houédété Ogonbyi Thomas (2004), *Régime foncier et développement agricole au Sud du Bénin*, Thèse pour le Doctorat en sciences économiques, Grenoble, LEPII, CNRS-UPMF Grenoble II.
- Huntzinger France and Moysan-Louazel Anne "Apports et limites des théories contractualistes de la firme appliquées à la carrière des dirigeants de coopératives." *Revue internationale P.M.E.* 124 (1999): 77–100. DOI: 10.7202/1008666ar
- Jensen M.C. ET Meckling W.H., 1976, *Theory of the firm : managerial behaviour, agency costs and ownership structure*, *Journal of Financial Economics*, vol. 3, n°4, pp. 305-360.
- Laville Jean-Louis (1994), *L'économie solidaire, une perspective internationale*, Paris, Desclée de Brouwer.
- Malinowski, B. (1963). *Les Argonautes du Pacifique occidental*. Paris : Gallimard.
- Malinowski, B. (1985). *Journal d'ethnographie*. Paris : Le Seuil.
- Mace M. L., 1971, *Directors: Myth and Reality*, Harvard Business School Press, Boston, 280 p.

Muth M., Donaldson L., 1998, Stewardship Theory and Board Structure : A Contingency Approach, *Corporate Governance*, vol. 6, n°1, pp. 5-28.

G. Paquet, « La gouvernance en tant que manière de voir : le paradigme de l'apprentissage collectif », in L. Cardinal, C. Andrew (dir.), *La démocratie à l'épreuve de la gouvernance*, Presses de l'Université d'Ottawa, 2000, p. 9.

Palmer, V. *Field Studies in Sociology : A Student's Manual*, Chicago : University of Chicago Press, 1928.

Paquerot, M. (1996), « L'enracinement des dirigeants et ses effets », *Revue française de gestion*, n° 111, novembre-décembre, p. 212-225

Pfeffer J., 1972, *Size and Composition of Corporate Boards of Directors : The Organization and Its Environment*, *Administrative Science Quarterly*, vol.17, n°2, pp. 218-228.

Pitsey John s, « Le concept de gouvernance », *Revue interdisciplinaire d'études juridiques* 2010/2 (Volume 65), p. 207-228.

Rousselière Damien (2004), *Problèmes et pratiques de la démocratie économique. Evolution historique des règles « démocratiques » au sein des organisations d'économie sociale et solidaire*, quatrième rencontres Interuniversitaires d'Economie Sociale et Solidaire Economie solidaire et démocratie, CNAM, 14 avril 2004.

Smith, W.K. & Lewis, M.W., (2011). *Toward a Theory of Paradox: A Dynamic Equilibrium Model of Organizing*. *Academy of Management Review*, 36(2), 381–403.

Vienney Claude (1966), *L'économie du secteur coopératif*, Paris, Cujas.

Vienney Claude (1980), *Socio-économie des organisations coopératives*, Deux tomes, Paris, CIEM.

Wirtz P., 2006, *Compétences, conflits et création de valeur : vers une approche intégrée de la gouvernance*, *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 9, n°2, pp 187-221.