

SCOP : quelles conditions pour concilier démocratie et efficacité industrielle ?

par Yorgos Rizopoulos | 02/01/2018

[adapté d'une intervention aux 8èmes Rencontres du Mont Blanc, 6-8 décembre 2017]

Les SCOP en tant qu'entreprises alternatives basées sur des principes de gouvernance démocratique apparaissent comme une des réponses au problème de la préservation des actifs industriels. Or, l'observation de leurs trajectoires révèle que la gouvernance démocratique constitue un défi. Des tensions internes et externes peuvent être à l'origine de l'abandon progressif de ces principes, abandon conduisant à une banalisation de cette forme d'organisation. Il serait illusoire de penser que la démocratie organisationnelle s'impose et se consolide de façon naturelle. On doit donc l'appréhender comme une réalité évolutive.

Des contradictions ne manquent pas de se manifester, notamment quand une organisation grandit en taille ou doit affronter une évolution défavorable de son environnement. Le développement de comportements égoïstes, des objectifs divergents et des conflits, une apathie démocratique, un écart croissant entre valeurs affichées et mode de gouvernance ou une autonomisation de l'équipe dirigeante constituent également des risques réels.

Il est donc pertinent d'explorer les conditions –intra et inter-organisationnelles- qui favorisent la consolidation d'un fonctionnement démocratique dont les modalités seraient compatibles avec les considérations d'efficacité industrielle.

Un premier ensemble de conditions concerne les processus intra-organisationnels

En l'absence d'une structure hiérarchique censée canaliser les tensions entre individus et organisation, un projet politique et une idéologie organisationnelle partagés sont le fondement des processus d'identification, d'où découlent la loyauté et la confiance entre les membres. Il s'agit de mécanismes centraux de contrôle et de coordination du travail collectif qui sont en quelque sorte le ciment des relations internes. Il devient ainsi possible de construire un sens et une identité collective. La loyauté et la confiance traduisent l'adhésion au projet politique et la conviction selon laquelle le groupe est capable de surmonter les difficultés. Leur consolidation renforce, à son tour, l'idéologie organisationnelle et le processus d'identification. Or, ce cercle vertueux est souvent perturbé.

Une des questions majeures concerne le type d'identification dont il s'agit. L'identification stricte à la mission peut provoquer le dépérissement de l'organisation par manque d'adaptation aux contraintes, alors que l'identification stricte à l'organisation peut favoriser des comportements qui visent sa survie et son développement, même si ceci signifie l'éloignement de sa mission et de ses objectifs initiaux. La façon dont sera prise en charge la relation entre les deux types d'identification aura un impact sur l'évolution de la démocratie organisationnelle en raison de l'émergence inéluctable de divergences quant aux limites de modification des objectifs initiaux afin de garantir la survie de l'organisation.

Liée à ce point est la traduction de l'idéologie et des principes démocratiques au niveau des dispositifs opérationnels afin de développer une intelligence collective et d'assurer les conditions d'un éveil démocratique. Ces éléments doivent se refléter au niveau des règles, structures et pratiques organisationnelles, ce qui ne sera pas accompli de façon spontanée, puisque les constructions mentales, les routines et le type de solutions envisagées par les membres sont souvent imprégnées par les expériences de travail antérieures et les systèmes techniques installés. Il faudra donc s'engager collectivement – et consacrer le temps nécessaire – pour :

- assurer l' « empowerment » collectif et le contrôle effectif des dirigeants (incitations pour une participation active des membres au processus décisionnel, conditions de prise de parole, diffusion de l'information, capacité collective à penser le rapport au pouvoir, modalités de renouvellement et de révocation des équipes dirigeantes...),
- investir dans la formation et l'élévation des connaissances/qualifications des membres et questionner le contenu du travail (mise en question de la division du travail verticale et horizontale, décentralisation des savoirs, développement des complémentarités entre les membres...),
- veiller à préserver une faible différenciation salariale et un taux de membres sociétaires/salariés élevé,
- formaliser les procédures de gestion des conflits et d'actualisation périodique du projet fondateur.

En deux mots, il s'agit de concevoir les SCOP comme des lieux d'innovation sociale, chose qu'on répète souvent mais sans toujours se donner les moyens opérationnels et techniques pour qu'une telle innovation devienne effective.

Un second ensemble essentiel de conditions a trait aux relations inter-organisationnelles

Le processus de dépérissement démocratique est directement lié aux contradictions avec l'environnement qui se répercutent inévitablement à l'intérieur des SCOP. De façon symétrique, une meilleure maîtrise des pressions externes crée un contexte plus favorable à la préservation de la démocratie et permet de consolider le projet politique d'origine. Notamment, l'insertion dans un ensemble plus vaste de partenariats donne la possibilité de former des microenvironnements favorables et constitue ainsi un facteur de diminution des tensions. Cette conséquence positive de l'agglomération est déjà analysée dans le cas des districts industriels et des systèmes productifs locaux. Si, de surcroît, plusieurs organisations coordonnent leurs opérations en partageant le même projet politique, l'atténuation des pressions externes et la création d'externalités positives peuvent contribuer, sous certaines conditions, à la préservation de leurs principes de fonctionnement démocratique.

Un réseau collaboratif favorise l'émergence d'un vivier de compétences et de qualifications empeigné des valeurs coopératives. Il est aussi un catalyseur d'apprentissages collectifs par observation des bonnes pratiques, ou par échange d'expérience. L'amélioration du pouvoir de négociation, un accès plus facile aux financements, une mutualisation des risques et une meilleure exploitation des opportunités complètent ces avantages. Enfin, sur le plan institutionnel, des SCOP en réseau peuvent faire valoir leur inscription dans des dynamiques territoriales et obtenir une meilleure audibilité et influence auprès des pouvoirs publics.

Or, la coordination au sein de ces réseaux implique des formes de gouvernance élargie adaptées impliquant une participation active des parties prenantes externes dans le processus de prise de décisions. Une question majeure concerne alors la délimitation des droits de contrôle que chaque SCOP accepte d'abandonner afin de rendre la coordination effective.

Les expériences de gouvernance dans des réseaux composés de plusieurs coopératives font ressortir certaines conditions nécessaires :

- une mobilisation large des acteurs concernés par l'activité des SCOP ou une forte insertion locale, de sorte que le principe d'une responsabilité collective soit légitimé et accepté ;
- des intérêts communs clairement identifiés (protection d'une ressource partagée, synergies productives, investissement joint, accès au financement, etc.) ;

– une relation équilibrée entre contrôle interne et contrôle externe. Cela signifie la mise en œuvre de procédures qui assurent une influence effective des parties prenantes externes tout en préservant l'autonomie et le principe d'auto-organisation des différents collectifs de travail.

Même ainsi, des difficultés importantes subsistent. Les avantages du contrôle mutuel et de la responsabilité collective doivent être mis en balance avec le risque de tensions entre les objectifs de chaque organisation et les contraintes de coordination pour défendre les intérêts communs. En outre, il est légitime de se demander si la gouvernance élargie constitue en définitive une réponse pertinente au problème de la préservation d'une gouvernance démocratique. Le transfert d'une partie des droits de contrôle aux instances représentatives de l'ensemble des membres du réseau ne risque-t-il pas de susciter un processus de déclenchement d'une bureaucratisation favorisant l'apathie démocratique ? Une idéologie partagée, des règles appropriées, ainsi que les mécanismes organisationnels qui matérialisent ces règles, agissent en tant que contrepoids à ces tendances et de telles conditions seront indispensables non seulement au niveau de chaque SCOP mais aussi à celui du réseau dans son ensemble.

Au final, il apparaît nécessaire d'approfondir les modalités de gouvernance élargie quant à leur mise en œuvre opérationnelle. Ceci implique un travail de proximité considérable, d'autant plus que des facteurs contingents pourraient justifier des procédures organisationnelles différenciées. Toutefois, il est possible d'identifier dès maintenant les buts et l'objet de ces procédures. Il s'agit notamment de règles assurant le contrôle exercé par les collectifs sur leurs représentants, de la délimitation des sphères d'autorité et des droits de veto, des conditions d'application des décisions des organes de coordination au sein des différents collectifs, du degré d'autonomie de chaque collectif pour l'organisation du travail et du processus de production, des dispositifs d'éveil démocratique, des restrictions à l'emploi des non-membres salariés ou, encore, des modalités de répartition des excédents (et des pertes) générés par les investissements financés en commun.