

# **Avaries démocratiques et hold-up managérial dans les nouvelles coopératives de salariés ; une approche pratique**

## **Résumé**

Les connaissances sur les pratiques mises en œuvre par des salariés pour construire et maintenir une gouvernance démocratique suite à une reprise d'entreprise sous la forme d'une coopérative sont peu développées. Cette problématique est abordée dans le cadre de cette recherche à travers une l'étude de cinq coopératives de salariés nouvellement créées pendant trois années. Nous détaillons en particulier les pratiques qui conduisent les cadres de la nouvelle coopérative à concentrer les capacités de décision dans leurs mains et à bénéficier de manière privilégiée de la valeur économique collectivement créée. Cette recherche participe aux développements des travaux sur la gouvernance des coopératives de salariés en documentant les pratiques qui conduisent à un hold-up de la part des cadres qui disposent d'un capital humain spécifique. Elle offre également des perspectives managériales en détaillant les pratiques qui empêchent ou freinent le déploiement d'une gouvernance démocratique dans une organisation à but lucratif. Cette recherche suggère que la compréhension des schémas de gouvernance démocratique dans les entreprises pourrait être substantiellement améliorée en menant des recherches portant sur les pratiques et expériences quotidiennes des acteurs.

## **Mots clés**

Coopérative de salariés, gouvernance démocratique, hold-up managérial, capital humain spécifique, approche pratique de la gouvernance.

# **Avaries démocratiques et hold-up managérial dans une nouvelle coopérative de salariés ; une approche pratique**

## **Introduction**

Les coopératives de salariés plus connues sous le nom de SCOP sont régulièrement évoquées pour palier à un certain nombre de limites voir défaillances rencontrées par les entreprises gouvernées de manière privée et capitalistique (Cheney, Santa Cruz, Peredo, & Nazareno, 2014; Durance, 2011; J. Webb & Cheney, 2014). Les SCOP sont par exemple avancées comme des solutions possibles pour reprendre des filiales d'entreprises jugées insuffisamment rentables pour satisfaire les attentes des actionnaires (Restakis, 2010). Les SCOP sont aussi régulièrement proposées comme solutions pour reprendre des entreprises dans un contexte d'essoufflement du capitalisme familial ou les descendants des dirigeants proches de la retraite préfèrent s'orienter vers des destins professionnels différents de celui de repreneurs et futurs dirigeants (Dombre-Coste, 2015). Les SCOP apparaissent enfin comme une réponse à la crise de légitimité d'un management autoritaire et descendant en offrant des possibilités de participation concrètes aux salariés qui prennent en main le destin de leur entreprise et contrôlent démocratiquement une autorité managériale qu'ils subissent au quotidien (Eccles, 1981; Georgi, 2003; Parker, Cheney, Fournier, & Land, 2014; Vieta, 2012).

Les alternatives et pour certains, voies de dépassement, qu'offrent les SCOP supposent toutes une capacité à bâtir et maintenir sur la durée une gouvernance démocratique susceptible de satisfaire simultanément aux exigences d'une participation réelle de l'ensemble des salariés à la gouvernance et la mise en place d'un projet économique durablement créateur de valeur (Cornforth, Thomas, Spear, & Lewis, 1988; Estrin, 2010; Estrin & Jones, 1992a; Heras-Saizarbitoria, 2014; Johnson, 2006; Rothschild-Whitt, 1989; Varman & Chakrabarti, 2004).

Cette tension dans la gouvernance des SCOP et les difficultés pour maintenir dans la durée les principes d'une gouvernance démocratiques sont bien documentées dans la littérature et les auteurs montrent à partir des travaux de Michels que les risques d'une concentration des capacités de décision autour d'une élite oligarchique est souvent la règle dans ce type de structure (Cornforth, 1995, 2004; Cornforth et al., 1988; Jaumier, 2017; Michels, 1915; Storey, Basterretxea, & Salaman, 2014). Les organisations démocratiques comme les SCOP sont ainsi menacées en permanence par un phénomène de concentration du pouvoir dans les mains d'une élite managériale qui prend en main le destin collectif des membres de l'organisation et s'émancipe peu à peu des principes de gouvernance démocratique (G. F. Davis, 2009; Pateman, 1970; Spear, 2004). Cette loi d'airain de la concentration oligarchique du pouvoir de décision dans les SCOP orchestrée par des salariés possédant un capital humain spécifique conduit souvent à un « hold-up managérial » de la part des cadres qui, disposant d'expertises et compétences spécifiques, captent la valeur et orientent de manière intéressée la stratégie de l'entreprise (Bhowmik & Sarker, 2002; Dow, 2003; Storey et al., 2014).

Notre objectif dans cette recherche est de documenter les pratiques qui conduisent une SCOP nouvellement créée à s'éloigner progressivement du projet initial de gouvernance démocratique et à concentrer dans les mains de quelques acteurs le pouvoir de décision. Nous développons une approche pratique du « hold-up managérial » à travers l'observation pendant trois années de plusieurs cas de jeunes SCOP. Nous détaillons les pratiques de gouvernance mises en œuvre par les cadres qui conduisent à une concentration du pouvoir de décision et une sur-captation de la valeur économique collectivement créée. Notre recherche contribue à compléter les travaux sur la gouvernance des coopératives de salariés en documentant les pratiques qui conduisent à la réalisation d'un « hold-up managérial ». Nous offrons également des pistes managériales concrètes pour lutter contre la tendance oligarchique et les avaries démocratiques en mettant en évidence un ensemble de mauvaises pratiques que les acteurs

doivent bannir si ils souhaitent maintenir durablement les conditions d'une gouvernance démocratique au sein d'une coopérative de salariés. D'un point de vue théorique, cette recherche contribue à enrichir les développements récents du courant gouvernance as practice (Hendry, Kiel, & Nicholson, 2010; Jarzabkowski, Balogun, & Seidl, 2007; Jaumier, 2017) qui étudie en dehors des instances et pratiques formelles de gouvernance les pratiques quotidiennes mises en œuvre par les acteurs. Nous offrons un nouveau champ d'investigation à ce courant théorique (les coopératives de salariés) et nous ouvrons également l'étude des pratiques en dehors du fonctionnement du conseil d'administration qui est souvent envisagé comme l'organe unique de gouvernance.

Dans la première partie de l'article, nous revenons sur les risques de hold-up et dérives oligarchiques qui caractérisent les organisations comme les SCOP qui ont pour caractéristiques d'être gouvernées démocratiquement. Nous revenons en particulier sur les origines de ces phénomènes et détaillons les solutions identifiées dans la littérature consacrée à la gouvernance des coopératives pour lutter contre cette tendance. Nous présentons ensuite le cadre théorique qui sous-tend l'ensemble de cette recherche avant de présenter les cas de coopératives étudiés et de développer notre design méthodologique en matière de collecte et traitement des données. Après avoir exposé nos résultats et détaillé les pratiques de gouvernance qui conduisent à la réalisation d'un « hold-up managérial », nous discutons l'apport de cette recherche à la compréhension des avaries démocratiques qui pénalisent le développement des coopératives de salariés.

### **Avaries démocratiques et dérives oligarchiques dans les coopératives de salariés**

Une des menaces principales auxquelles sont exposées les organisations démocratiques comme les SCOP réside dans la concentration progressive des pouvoirs de décision autour d'une élite dirigeante. Cette loi d'airain de la concentration oligarchique a été identifiée par le

sociologue Michels à l'occasion d'une étude consacrée au fonctionnement des parties politiques et des syndicats ouvriers (Michels, 1915, 1971). Michels montre que deux raisons poussent à la concentration du pouvoir de décision et d'orientation autour d'une élite dirigeante. La première raison consiste à la propension des membres d'un collectif à confier leurs destins à une personnalité possédant un leadership charismatique et à accepter sans les questionner les orientations proposées par ce leader du fait de ses compétences perçues comme hors norme. La deuxième source de dérive potentielle réside dans la nécessité de développer des compétences spécifiques pour faire fonctionner une organisation. Emerge alors une caste d'experts qui possède une vue d'ensemble de l'organisation et des compétences spécifiques pour assurer son bon fonctionnement. Ces experts s'accaparent le pouvoir de décision et se transmettent les responsabilités, pratiques qui entrent en contradiction frontale avec les principes d'une gouvernance démocratique où chacun est censé pouvoir prendre en main le destin de l'organisation indépendamment des expertises qu'il possède (Desroche, 1976; Jaumier, 2017; Michels, 1971).

Cette thèse de la dégénérescence démocratique et loi d'airain de la concentration oligarchique a nourri de nombreux travaux sur la gouvernance des coopératives de salariés (Bakaikoa, Errasti, & Begiristain, 2004; Cornforth, 1995, 2004; Cornforth et al., 1988; Jaumier, 2017; Storey et al., 2014; S. Webb & Webb, 1914). Ces travaux montrent que les coopératives de salariés sont particulièrement exposées à la menace d'une concentration oligarchique du pouvoir de décision et d'orientation. Du fait de leur évolution dans des univers marchands, les coopératives de salariés doivent comme toute entreprise s'organiser efficacement pour survivre. Elles doivent pour cela s'appuyer sur les expertises de dirigeants qui, ayant des compétences spécifiques, apparaissent comme les seuls capables de conduire un projet stratégique créateur de valeur sur le long terme (Cheney, 2002; P. Davis, 2001; Estrin & Jones, 1992b). Les pressions concurrentielles auxquelles sont exposées les coopératives de

salariés tendent ainsi à renforcer le pouvoir de cadres compétents et à confier à ces derniers le destin de l'entreprise au détriment parfois des modes de gouvernance démocratique (Johnson, 2006; Storey et al., 2014). Webb et Cheney soulignent également que les coopératives de salariés subissent des pressions et des contraintes institutionnelles de la part de leurs environnements qui les amènent à se conformer à un certains nombres de règles et principes qui entrent parfois en contradiction frontale avec les principes de gouvernance démocratique (Bargues, Hollandts, & Valiorgue, 2017; Cheney, 2002; Jaumier, 2017; Kasmir, 1996; Miyazaki, 1984; J. Webb & Cheney, 2014). Leurs banquiers, leurs clients peuvent par exemple faire pression sur les dirigeants pour imposer des normes en matière de prise de décision et de composition des organes de gouvernance qui entrent en contradiction avec les principes démocratiques d'ouverture à l'ensemble des membres (Bargues et al., 2017; Varman & Chakrabarti, 2004).

Ayant constaté cette tendance à la dérive oligarchique et la concentration du pouvoir de décision et d'orientation dans les mains d'individus possédant des expertises et compétences spécifiques, les recherches sur la gouvernance des coopératives de salariés ont progressivement tentés de mettre à jour les facteurs susceptibles de contrer ces avaries démocratiques (Cathcart, 2013; Mansbridge, 1983; Meister, 1974). Des conditions comme la taille limitée de la coopérative, l'inscription dans un environnement favorable à la culture coopérative ou encore le positionnement de l'entreprise sur des marchés de niches apparaissent comme des facteurs susceptibles de limiter la concentration du pouvoir de décisions (Jaumier, 2017; Rothschild-Whitt, 1976, 1989; Varman & Chakrabarti, 2004). D'autres travaux montrent que les membres d'une coopérative doivent être en mesure de stabiliser un certain nombre de routines et de procédures organisationnelles pour lutter contre la tendance à la concentration du pouvoir (Benhabib, 1996; Kokkinidis, 2015; Storey et al., 2014; Sutherland, Land, & Böhm, 2014). Cela passe notamment par une définition précise de

la composition et du mode de fonctionnement des principaux organes de gouvernance comme le conseil d'administration et l'assemblée générale (Bakaikoa et al., 2004; Cornforth, 1995; Hunt, 1992; Joannidès de Lautour & Cortese, 2016; Meister, 1974). Le bon fonctionnement de ces organes doit limiter le risque de concentration et de dérive oligarchique et offrir des contre-pouvoirs aux élus de la coopérative face aux dirigeants (Bataille-Chedotel & Huntzinger, 2004; Cornforth, 2004; Cornforth et al., 1988; Dow, 2003; Paraque & Willmott, 2014; Spear, 2004). Les travaux de Jaumier montrent à partir des développements de l'anthropologue Pierre Clastres que les pratiques qui visent à contrer la loi d'airain de la dérive oligarchique ne se limitent pas au fonctionnement des organes formels de gouvernance (Jaumier, 2017). Des pratiques quotidiennes des membres de la coopérative comme la préservation de l'homogénéité du collectif et la volonté de ne pas faire de différence matérielles et symboliques entre les dirigeants et les simples ouvriers contribuent à éviter ces dérives. Les membres de la coopérative peuvent également soumettre les dirigeants à un flux de critiques permanent demandant une justification des décisions et arbitrages pris au nom du collectif. L'humour et la dérision peuvent enfin s'avérer comme une arme particulièrement efficace « *pour empêcher les chefs de devenir chefs* » et ramener sans cesse ces derniers à leurs conditions de simple membre d'une coopérative de salariés ou chacun se situe sur un plan d'égalité (Clastres, 2011; Jaumier, 2017).

Si les travaux sur la gouvernance des coopératives de salariés ont permis de documenter la tendance à la dérive oligarchique, ils ne montrent pas et n'expliquent pas comment cette dérive se construit dans l'organisation. Il n'explique pas comment par exemple des organes de gouvernance comme le conseil d'administration ne parviennent pas à développer des contre-pouvoirs face à l'expertise des dirigeants. La passivité des acteurs et les dysfonctionnements des organes de gouvernance sont constatés mais jamais expliqués. Dans le cadre de cette recherche, nous souhaitons apporter des connaissances à ces questions en étudiant les

pratiques qui conduisent à la dérive oligarchique et à la concentration du pouvoir de décision et d'orientation au sein des coopératives de salariés.

### **Etudier les avaries démocratiques à travers une approche pratique de la gouvernance**

Dans la continuité des travaux de Hendry et al., sur le fonctionnement des conseils d'administration (Hendry et al., 2010) nous proposons de développer une approche pratique de la gouvernance pour éclairer les processus et pratiques qui conduisent à la construction d'un hold-up managérial. Nous souhaitons ainsi documenter les discours, les activités institutionnalisées ou émergentes qui contribuent à affaiblir (consciemment ou pas) les principes d'une gouvernance démocratique. De nombreux travaux ont montré l'importance d'un bon fonctionnement des organes de gouvernance comme le conseil d'administration ou l'assemblée générale afin de soutenir le développement d'une organisation (Carter & Lorsch, 2004; Chen, Osofsky, & Stephenson, 2008; Roberts, 2002) mais comme le notent les auteurs, il existe peu de travaux qui documentent et éclairent le fonctionnement concret et quotidien de ces organes de gouvernance (Bezemer, Nicholson, & Pugliese, 2014; Hendry et al., 2010; McNulty & Pettigrew, 1999; Stiles & Taylor, 2001). Si l'on sait par exemple que le conseil d'administration joue un rôle clé, « *il existe peu de consensus théoriques et empiriques relatifs à la manière dont les administrateurs contribuent concrètement à la définition de la stratégie d'une entreprise* » (Pugliese et al., 2009; Pugliese, Nicholson, & Bezemer, 2015).

En développant une approche pratique de la gouvernance des coopératives de salariés, nous proposons d'éclairer comment les activités quotidiennes des salariés peuvent conduire par un enchaînement souvent non planifié à éloigner le fonctionnement effectif de la gouvernance par rapport aux ambitions démocratiques initiales. Nous considérons que la gouvernance démocratique n'est pas une caractéristique que les coopératives possèdent définitivement mais que les salariés construisent au quotidien et qu'ils peuvent perdre faute de vigilance et

d'attention (Jaumier, 2017; Sennett, 2012; Stryjan, 1994). L'unité d'analyse renvoie aux pratiques de gouvernance définies comme les activités quotidiennes conduites par des individus ou des groupes d'individus et qui concernent un ensemble de processus organisationnels comme la formation des administrateurs, les clés de répartition des bénéfices ou encore les modes de scrutin, et qui contribuent à faire fonctionner la gouvernance démocratique.

Dans la continuité des travaux de Jarzabowski, Hendry et al., proposent de distinguer deux grandes catégories de pratiques de gouvernance : les pratiques procédurales et les pratiques d'interactions (Hendry et al., 2010; Jarzabkowski et al., 2007). Les pratiques procédurales renvoient à un ensemble d'activités ou d'évènements qui ont lieu au sein de structures formelles de gouvernance comme l'assemblée générale des sociétaires, le conseil d'administration et le comité de direction. Les pratiques procédurales renvoient ainsi à des rôles identifiés, des procédures réglementées mais également des responsabilités en matière de gouvernance souvent codifiées dans la loi. Autrement dit, elles renvoient à des pratiques et processus institutionnalisés de gouvernance qui perdurent indépendamment des individus (mode de scrutin, vote du quitus en assemblée générale, délibération sur la participation...). De manière différente mais complémentaire, les pratiques de gouvernance d'interactions renvoient à des échanges et co-construction de pratiques entre des acteurs en dehors des instances et structures formelles de gouvernance. Ces pratiques renvoient à des flux d'échanges quotidiens entre individus qui visent à négocier, interpréter et reformater certaines pratiques de gouvernance. Les acteurs s'engagent dans des activités discursives et parfois politiques pour amener d'autres acteurs à infléchir, supprimer ou inventer des pratiques de gouvernance. Ces pratiques d'interaction introduisent de la variation et visent à faire évoluer les principes et modes de fonctionnement de la gouvernance. A la suite de Jarzabowski, Hendry et al., soulignent que ces deux catégories de pratiques de gouvernance ne s'opposent

pas mais se complètent. Les pratiques d'interaction permettent de faire évoluer la gouvernance et de réinterpréter certaines pratiques en usage alors que les pratiques procédurales permettent de maintenir un cadre général d'action et de soutenir sur la durée les initiatives préalablement validées par les acteurs. Et les auteurs de souligner que les pratiques d'interaction s'appuient bien souvent sur les pratiques procédurales préalablement stabilisées pour proposer de nouveaux schémas d'interprétation (Hendry et al., 2010; Jarzabkowski et al., 2007).

En appliquant cette perspective pratique de la gouvernance, nous proposons d'étudier dans cette recherche les pratiques de gouvernance (procédurales et d'interactions) qui sont à l'origine d'un certain nombre d'avaries démocratiques et conduisent *in fine* à un « hold-up managérial ». La fragilisation d'une gouvernance démocratique est le fruit d'un flux continu de pratiques de gouvernance qui conduisent les membres de la coopérative à perdre la main sur un certain nombre d'enjeux et renforcer la main mise d'acteurs possédant des expertises et capitaux humains spécifiques. Nous proposons de focaliser notre attention sur le fonctionnement des trois principaux organes d'une coopérative de salariés : l'assemblée générale, le conseil d'administration et le comité de direction (Ashforth & Reingen, 2014; Bataille-Chedotel & Huntzinger, 2004; Cornforth, 2004; Hernandez, 2006; Viggiani, 1997). Nous souhaitons montrer comment les flux de pratiques procédurales et d'interactions mis en place par les membres de la coopérative conduisent à des avaries démocratiques dans le fonctionnement de ces organes de gouvernance et *in fine* à un « hold-up managérial ». La perspective qui est la nôtre dans cette recherche est que l'affaiblissement voire les dysfonctionnements des principaux organes de gouvernance des coopératives de salariés est la conséquence de pratiques qui en amont et en dehors du fonctionnement de ces organes tendent à les rendre inopérantes. La dégénérescence démocratique qui effectivement s'observe principalement dans le fonctionnement des organes de gouvernance se joue et se construit en

dehors de ces organes par les activités des salariés et l'enchaînement de pratiques de gouvernance en tension avec les principes de gouvernance.

### **Cas étudiés et design méthodologique de la recherche**

Cet article s'inscrit dans le cadre plus large d'une recherche que nous avons menée sur le processus de reprise d'entreprises sous la forme de coopératives de salariés et où notre attention était initialement focalisée sur l'étude de la construction d'une gouvernance démocratique. Mais nous avons très rapidement été surpris par l'observation d'une dégénérescence démocratique et l'existence de « hold-up managérial » (Desroche, 1976; Storey et al., 2014). Sur les cinq cas de reprises en Scop étudiés, deux cas nous permettaient de comprendre et documenter ce phénomène. Ce sont ces deux études de cas qui constituent la base empirique de cette recherche dans laquelle nous adoptons une méthodologie qualitative comparative pour éclairer les pratiques qui conduisent à un 'hold-up managérial' et la concentration du pouvoir de décision et d'orientation de la coopérative de salariés dans les mains d'une poignée de cadres. Nous conduisons dans cette recherche une analyse rétrospective de la dégénérescence démocratique et du hold-up managérial en présentant l'enchaînement des pratiques et initiatives des cadres mais également des autres salariés qui ont conduit à un affaiblissement des contre-pouvoirs et une quasi-disparition des principes de gouvernance démocratiques. Nous donnons à voir les aspects pratiques de la dérive oligarchique et les avaries démocratiques identifiées dans la littérature en documentant les pratiques concrètes et quotidiennes des acteurs au sein de deux coopératives de salariés (SoftWare et SortWast).

### **La Scop SoftWare**

SoftWare est une coopérative de 35 salariés créée sous statut SA en 1971 par trois ingénieurs co-fondateurs. L'entreprise propose une gamme de solutions informatiques, sous forme de

produits et services destinés à faciliter et optimiser la gestion des entreprises. La principale activité de SoftWare est la création et la vente de deux logiciels de gestion de type ERP, ainsi qu'un service d'assistance technique associée à ces produits. SoftWare effectue également de l'infogérance pour des entreprises souhaitant externaliser et sécuriser leurs serveurs informatiques. La structure organisationnelle de SoftWare est composée de quatre services supports (marketing et communication (4 personnes), comptabilité-finance (1 personne), études et développement (8 personnes), service commercial (4 personnes) et trois services dédiés à chacune des activités de solutions informatiques (20 personnes). Après avoir dirigé pendant 40 ans l'entreprise, les trois propriétaires-fondateurs désormais en retraite décident de vendre SoftWare en 2010. Mais la vente se révèle longue et difficile car toutes les offres d'achat sont jugées insuffisantes et les propriétaires de l'entreprise envisagent progressivement de s'orienter vers une vente aux salariés via une cession partielle d'actifs. La vente est finalement réalisée auprès d'une fraction des salariés qui s'engagent dans la création d'une coopérative. Au moment de la reprise en 2011, ce sont sept cadres de l'entreprise qui reprennent cette dernière et deviennent propriétaires. Quelques mois plus tard, le besoin de recapitaliser l'entreprise les incite à revoir leurs conditions d'accès au sociétariat pour l'ouvrir à quelques salariés supplémentaires. Le nombre de sociétaires passera alors de 7 à 15, un chiffre qui n'évoluera plus au cours des deux années suivantes.

### **La Scop SortWast**

En 1993, le directeur et fondateur d'une association contre le gaspillage, décide de créer une entreprise d'insertion dont la mission est de permettre aux personnes éloignées du marché de l'emploi de s'insérer professionnellement. Cette entreprise est construite sur le cœur de métier de l'association : la collecte et le recyclage de déchets. Il crée et prend ainsi la direction de SortWast qui associe dans son capital et sa gouvernance un acteur associatif, actionnaire majoritaire à hauteur de 70%, et trois actionnaires privés. SortWast connaît un développement

continu de son activité de tri qui se diversifie en trois activités au fil des années. La première, historique, est le tri des déchets ménagers recyclables pour le compte d'une collectivité territoriale. La seconde est le tri des déchets d'équipements électroniques et électriques dont les matériaux bruts triés sont revendus à des sociétés spécialisées dans le recyclage de ferraille, de plastique et de bois. Une troisième activité développée en 2013 est le tri de déchets d'ameublement pour le compte de distributeurs. SortWast compte 135 personnes en 2013 avec une structure organisationnelle composée de trois services supports (développement commercial, gestion administrative et accompagnement socioprofessionnel) regroupant 16 collaborateurs, et trois services dédiés aux trois types de tri qui comptent respectivement 60 salariés, 53 salariés et 6 salariés. Initialement en SA, le processus de reprise en SCOP est né d'une tension croissante entre la direction de l'entreprise alors en plein développement et son actionnaire majoritaire. Le Directeur de SortWast considérait qu'il ne disposait pas de l'autonomie suffisante pour investir et développer l'activité de l'entreprise. Face aux tensions grandissantes, l'actionnaire majoritaire annonce son retrait et conduit ainsi à remettre en question la survie de l'entreprise. Le conflit ouvert entre l'actionnaire principal et le directeur de la structure, pousse les salariés à prendre la relève de la négociation. La solution de rachat classique par un grand groupe est rapidement écartée pour éviter la disparition de la mission sociale d'insertion. Mettant en avant leur impossibilité financière de racheter l'entreprise sous une forme classique (SARL ou SA), l'idée de transformer l'entreprise en Scop émerge progressivement. Les principes coopératifs paraissent d'ailleurs en phase avec les valeurs humanistes et de solidarité de l'entreprise liée à sa mission d'insertion. En 2006, SortWast bascule en Scop avec 15 associés détenant 51% du capital et le maintien deux associés privés externes, partenaires historiques détenant 49% du capital. Au fil du temps, le nombre de salariés/associés augmente progressivement pour atteindre 38 salariés en 2013 au moment de notre enquête.

Nous résumons dans le tableau ci-dessous les principales caractéristiques des Scop que nous avons observées dans le cadre de cette recherche.

	<b>Activité de l'entreprise</b>	<b>Statut antérieur</b>	<b>Année de reprise en Scop</b>	<b>Rapport salariés sociétaires /salariés</b>
<b>SoftWare</b>	Développement et gestion de solutions informatiques	SA	2011	15/35
<b>SortWast</b>	Tri des déchets Entreprise d'insertion	SA	2006	38/135

**Tableau 1 :** *Principales caractéristiques des Scop observées*

### **Collecte des données**

Les données ont été collectées quelques années après la reprise de l'entreprise par les salariés en Scop sur une période de deux années (2014 et 2015). Les personnes interviewées ont fait part avec beaucoup de précisions des événements qui ont précédé la décision de reprendre l'entreprise sous la forme d'une Scop mais également des pratiques qui ont conduit à un essoufflement rapide des principes démocratiques et une concentration progressive des pouvoirs dans les mains des cadres. Nous avons collecté *in situ* un certain nombre de documents de l'organisation susceptibles de corroborer ou d'infirmer les propos tenus par les personnes interviewées. Nous avons enfin veillé à interviewer différents types de salariés au sein de chaque coopérative afin d'avoir une perspective d'ensemble (simple salariés, salariés sociétaires, salariés sociétaires et administrateurs, cadres). Ces différentes interviews nous ont permis de croiser différents points de vue mais aussi de trianguler les informations recueillies.

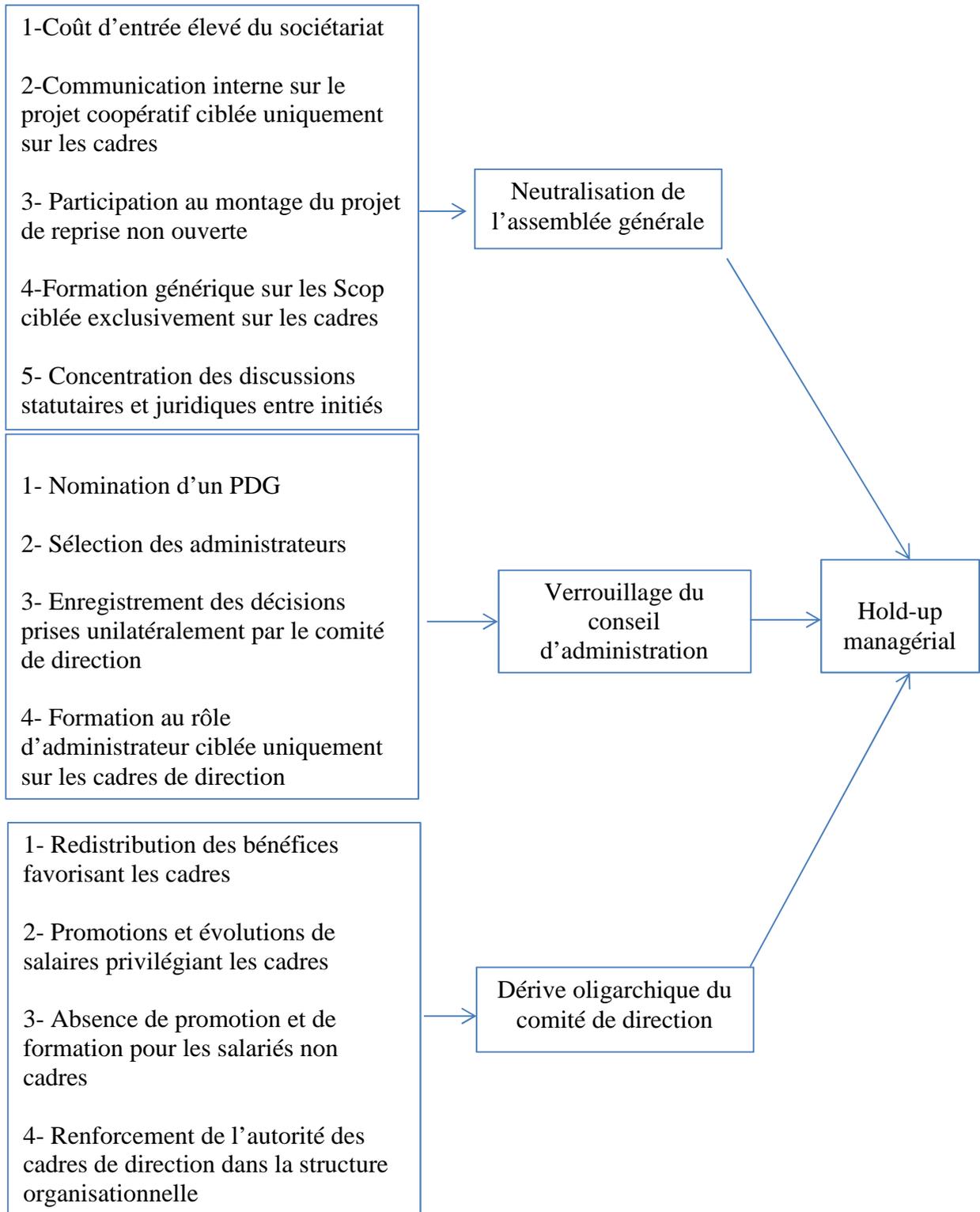
Les interviews et les documents constituent des matériaux empiriques pertinents pour répondre à notre objectif de saisir le hold-up managérial dans sa pratique (Simpson, 2009). Ce matériau empirique a été plus précisément constitué à partir de 23 (11 à Software + 12 à Sortwaste11) entretiens approfondis semi-directifs avec les salariés sociétaires et non

sociétaires dont certains étaient également administrateurs ou dirigeants de leur coopérative. Dans les deux cas, des personnes de tous les niveaux hiérarchiques et issus de départements variés ont été interviewés (PDG, managers, nouvelles recrues, agents de maîtrise, opérateurs). Nous avons également collecté un très grand nombre de documents (site internet, plaquettes commerciales et autres documents de communication externe, documents comptables, rapports annuels, organigrammes, statuts juridiques, livrets d'accueil). Nous avons complété ce recueil de documents par la réalisation d'un dossier de presse à partir des articles de presse et des documents internet disponibles sur les deux Scop étudiées.

### **Codage et analyse des données**

Les données collectées à travers les interviews et les documents récoltés ont été analysées à travers une approche qualitative et inductive (Corbin & Strauss, 2007; Gehman et al., 2017; Gioia, Corley, & Hamilton, 2012, 2013). Nous avons navigué entre les données et la littérature consacrée à la gouvernance des coopératives et à l'approche pratique des organisations et de la gouvernance pour identifier les pratiques et catégories de pratiques qui conduisent à une dégénérescence démocratique et un hold-up managérial des cadres dans les deux cas étudiés (Langley, 1999; Rouleau & Balogun, 2011). Nos interviews ont été centrées sur trois domaines en particulier : la description des situations de construction de la nouvelle gouvernance, la description des situations de fonctionnement des instances de gouvernance, les réalisations et les principales décisions de la gouvernance depuis la création de la coopérative en dehors du fonctionnement des instances de gouvernance. Les données ont été analysées par les auteurs et des méta-catégories ont été construites sur les activités de gouvernance. Nous avons accordé une attention particulière sur la manière dont les interviewés décrivaient et donnaient un sens aux activités qu'ils accomplissaient ou qui étaient engagées par d'autres acteurs pour gouverner l'entreprise.

Nous avons réalisé une analyse de premier ordre des données qui implique un codage brut des interviews et documents collectés (Clark, Gioia, Ketchen, & Thomas, 2010). Des exemples de ce codage de premier ordre inclus “coût d’entrée élevé au sociétariat” ou “ formation au rôle d’administrateur ciblée uniquement sur les cadres de direction ”. Ces données de premier ordre ont été par la suite analysées et agrégées dans une seconde phase de codage (Gioia et al., 2013; Strauss & Corbin, 1998) afin d’identifier les relations entre elles et les rassembler ensuite dans des thèmes de second ordre. Cette analyse et agrégation des données a permis de mettre en évidence trois activités principales qui conduisent à la dégénérescence démocratique et l’institutionnalisation d’un hold-up managérial de la part des cadres des deux coopératives. La première, *la neutralisation de l’assemblée générale*, caractérise les activités qui accomplissent la mise à l’écart du sociétariat des salariés non dirigeants afin de réduire leur pouvoir de surveillance sur les dirigeants et les administrateurs. Ces pratiques tendent à fragiliser l’assemblée générale et à réduire cette dernière à des débats entre spécialistes. La deuxième, *le verrouillage du conseil d’administration*, caractérise les pratiques qui consistent à contrôler et limiter l’action des administrateurs et l’exercice de leur pouvoir de surveillance sur les dirigeants. Le conseil d’administration devient alors une simple chambre d’enregistrement des décisions prises par les dirigeants. La troisième, *le dérive oligarchique du comité de direction* décrit comment les dirigeants s’isolent et agissent pour préserver leurs pleins pouvoirs et s’accaparer une partie excessive de la valeur créée collectivement. Nous résumons dans la structure des données ci-dessous les principales étapes dans le traitement et le codage des informations collectées auprès des acteurs.



**Figure 1 : Structure des données**

## Résultats

Les deux coopératives de salariés étudiées dans cette recherche ont toutes les deux connues une dégénérescence démocratique qui se traduit *in fine* par un « hold-up managérial ». Nous revenons dans cette partie sur les pratiques qui ont conduit à cette dérive en étudiant plus spécifiquement les pratiques qui conduisent à éloigner le fonctionnement des trois principaux organes de gouvernance (assemblée générale, conseil d'administration et comité de direction) des principes démocratiques et à l'établissement de contre-pouvoirs aux dirigeants.

### La construction du Hold-up managérial à SoftWare

#### *La neutralisation de l'assemblée générale*

*Un coût d'entrée au sociétariat délibérément élevé.* Les sept cadres dirigeants sont au départ les seuls associés de l'entreprise reprise sous la forme de coopérative de salariés. Mais suite à la ponction massive dans la trésorerie des anciens propriétaires et face aux refus de recapitalisation des banques, ils décident rapidement de renforcer les fonds propres en fixant un droit d'entrée permettant d'ouvrir le capital social à un plus grand nombre de salariés. Ils fixent néanmoins des conditions d'entrée élevées qui limitent l'accès au sociétariat aux plus hauts salaires. « *Pour devenir associé de la SCOP, il faut reverser tous les mois 5% de son salaire à hauteur de 6 mois salaires. Par exemple, une personne qui gagne 2500 euros par mois devra déboursier au total 15000 euros, et 125 euros seront prélevés chaque mois pendant 10 ans. Quand on a un petit salaire, des crédits et des enfants, pour beaucoup c'est difficile.* ». [Salarié non sociétaire à SoftWare]. SoftWare passe ainsi en quelques mois de 7 à 15 salariés sociétaires sur les 35 salariés que compte l'entreprise. Parmi les 15 salariés, tous sont managers ayant des salaires élevés pouvant se permettre cet effort. Cette pratique revient à exclure le reste des salariés du projet coopératif et donc d'un accès aux organes de gouvernance. Le corps social se retrouve fracturé en deux catégories de salariés : ceux qui ont

des revenus suffisant pour pouvoir devenir sociétaires et participer à la gouvernance et les autres.

*Une communication interne sur le projet coopératif ciblée sur les cadres.* Lors du montage du projet de Scop, seuls les cadres de direction entrent en contact avec le réseau des Scop et ont accès aux informations sur le statut et les spécificités de fonctionnement des Scop. Ils ne transmettent pas ces informations aux autres salariés de sorte que ces derniers connaissent très mal ce statut juridique et n'ont pas connaissances de ses implications notamment concernant leurs droits d'accès au sociétariat et la possibilité de prendre part au pilotage de l'entreprise. Ces informations ne seront d'ailleurs jamais communiquées en interne au cours des deux premières années de la vie de la Scop. Seules des démarches proactives personnelles de certains salariés leur permettront d'accéder à ces informations. Les spécificités des Scop et le projet coopératif ne sont pas abordés non plus lors des échanges avec les candidats aux recrutements, ni présentés au cours du processus d'intégration des nouveaux collaborateurs. Comme nous l'a indiqué un nouvel entrant, ce sont les compétences et le projet économique de l'entreprise qui font l'objet des échanges pendant le processus de recrutement et d'intégration. Le guide d'intégration reste d'ailleurs très succinct sur le projet coopératif, de sorte qu'un nouvel entrant donne difficilement un sens au statut de Scop et à ses implications.

*Une participation au montage du projet coopératif fermée.* Le dossier de reprise en Scop est exclusivement réalisé par les sept cadres dirigeants. La tenue de réunions de travail pour construire ce dossier n'est pas communiquée et ces réunions ne sont pas ouvertes.

*Formation générique sur la gouvernance des coopératives de salariés ciblée exclusivement sur les cadres.* Le réseau des Scop propose des formations « bienvenue en Scop » pour donner les principes de base de la culture coopérative et du fonctionnement des Scop. Cette formation

ne sera suivie que par les sept cadres associés initiaux de la Scop. Elle ne sera pas accessible aux nouveaux sociétaires qui entrent dans le capital de l'entreprise quelques mois plus tard.

### ***Le verrouillage du conseil d'administration***

La définition du conseil d'administration, dans sa composition et ses règles de fonctionnement, a été établie au cours de la courte période où les cadres de direction étaient les sept sociétaires exclusifs de la Scop. Ils ont alors fixé des règles et initié dès le départ un certain nombre de pratiques qui contribuent à détourner le fonctionnement du conseil d'administration.

*La nomination d'un PDG.* Il n'y a pas de séparation entre les fonctions de président et celles de directeur général. Le directeur de SoftWare a été élu président par les membres du conseil d'administration. C'est lui qui fixe l'ordre du jour du conseil d'administration et qui convoque les administrateurs. Aucun contre-pouvoir n'est donc mis en œuvre à ce niveau à travers la confusion des rôles de président et directeur général.

*Une sélection des administrateurs.* Les sept cadres à l'origine du projet se sont auto-élus administrateurs aboutissant ainsi à une composition du conseil d'administration à l'identique du comité de direction. Suite à l'entrée des neuf nouveaux salariés dans le sociétariat, les dirigeants-administrateurs acceptent l'élection d'un administrateur supplémentaire issu des nouveaux associés. Néanmoins cette élection a été réalisée sous contrôle car les cadres dirigeants ont trié les candidatures et en ont rejeté certaines. Ainsi la représentation des associés dans l'organe de gouvernance en charge du pouvoir de surveillance est dominée et contrôlée par les cadres dirigeants. Là encore, la facilitation de l'expression d'un contre-pouvoir au niveau des administrateurs n'est pas permise.

*Un enregistrement des décisions prises unilatéralement par le Comité de Direction.* Le choix du huitième administrateur de SoftWare a été fait de sorte qu'il ne s'interpose pas avec les décisions et les points de vue des cadres de direction et ne propose pas de perspectives stratégiques alternatives. Ce choix contribue à normaliser la prise de parole et le fonctionnement du conseil d'administration dans lequel la hiérarchie organisationnelle qui prévaut à l'extérieur des organes de gouvernance structure les comportements et les prises de parole des administrateurs. Les décisions et discussions stratégiques sont réalisées pendant les réunions du comité de direction. Le conseil d'administration fonctionne comme une simple réunion d'information sans discussion, débats ni prise de décisions sur le développement stratégique de l'entreprise.

*La formation du rôle d'administrateur ciblée exclusivement sur les cadres de direction.* Au cours des deux premières années de la vie de la jeune coopérative, seuls deux des membres du comité de direction (le dirigeant et le directeur financier) ont accès à une formation extérieure dispensée par le réseau national des Scop sur le rôle d'administrateur. Aucun autre sociétaire de la Scop n'a été formé aux exigences et règles associées à ce rôle. « *C'est important d'être formé aux spécificités de la gouvernance des Scop mais nous sommes une petite structure et c'est évidemment difficile de dégager du temps pour cela pour 15 collaborateurs.* » [PDG de SoftWare].

Ces différentes pratiques accomplissent un manque de vivacité des débats lors de l'assemblée générale et pendant les conseils d'administrations. Sur l'ensemble de la période étudiée, seule une personne a contesté en assemblée générale la décision de répartition des bénéfices jugée déséquilibrée pour assurer le bon développement de l'entreprise. Cette prise de parole n'a eu aucune incidence sur la décision de faire remonter une part importante de la valeur ajoutée à la rémunération des parts sociales détenues par les sociétaires.

### ***La dérive oligarchique du comité de direction***

*Une redistribution des bénéfices en faveur des cadres.* Les investissements décidés par les dirigeants associés ne permettent pas de répondre à un projet de développement stratégique de l'entreprise. La situation de SoftWare est délicate en 2013 car non seulement sa trésorerie est faible, mais en outre l'entreprise sait depuis plusieurs mois que son principal et exclusif client de l'un de ses ERP envisage de changer de fournisseur. Les réponses pour faire face à cette éventuelle chute d'activité ne sont pas à la hauteur du risque car les dirigeants n'engagent pas une véritable politique d'investissement pour l'innovation et ne proposent pas de solutions commerciales qui contrecarreraient le départ de ce client. Depuis 2011 les choix pris par le conseil d'administration n'ont pas permis de réinvestir une partie importante des bénéfices mais bien de faire remonter un maximum d'intérêts aux parts sociales des sociétaires. Comme l'indique le tableau ci-dessous, si en 2011 les associés ont perçu 32 276 euros d'intérêts aux parts sociales, cette somme a plus que doublé en 2012 (73 948 euros). La même dynamique est observable au niveau de la participation puisque la participation était de 38 584 euros en 2011 et 50 505 en 2012. Entre 2011 et 2012, les associés de la SCOP ont ainsi touché plus de 195 000 euros. Les arbitrages du conseil d'administration sont clairs : faire remonter une part importante de la valeur ajoutée aux associés au détriment du développement de l'entreprise. En 2012, le principal associé qui possède 13000 euros de capital social a touché 26000 euros au titre des intérêts aux parts sociales et de la participation. Les perspectives de départs en retraite relativement proche des sept cadres de direction (départ d'ici 6 ans en moyenne) expliquent sans doute ce pilotage dans une perspective de court-terme.

*Des promotions et évolutions de salaires privilégiant les cadres.* La direction de SoftWare octroie des augmentations de salaires facilitant l'accès au sociétariat en ciblant les cadres de direction et les salariés cadres qu'elle accepte de faire entrer dans le sociétariat de l'entreprise. A l'inverse, entre 2011 et 2013 plusieurs demandes d'augmentation de salaires seront faites par d'autres salariés dans l'objectif de pouvoir entrer plus facilement dans le sociétariat, mais elles seront toutes refusées par la direction.

*Absence de promotion et de formation pour les salariés non cadres.* Au cours des deux années suivant le rachat de Software en Scop, et contrairement aux cadres, aucun salarié non sociétaire n'a bénéficié de promotions, ni de formation continue malgré les demandes de certains d'entre eux.

*Renforcement de l'autorité des cadres de direction dans la structure organisationnelle.* La perspective de perte d'un gros client et de l'activité liée à un des deux ERP place Software dans une situation commerciale très délicate qui exigerait un repositionnement stratégique et une réflexion de restructuration de l'organisation. Cette réflexion n'a pas lieu et chaque cadre de direction conserve le plein périmètre de son autorité.

<b>Intérêts aux parts sociales et participation SoftWare fin 2012</b>	<b>Nb parts sociales au 31/12/12</b>	<b>Total capital au 31/12/12 (€)</b>	<b>% CAP</b>	<b>Intérêts 2011 (€)</b>	<b>Intérêts 2012 (€)</b>	<b>Total Intérêts 2011 et 2012 (€)</b>	<b>Participation 2011</b>	<b>Participation 2012</b>	<b>Total participation 2011 et 2012</b>	<b>Total 2011 et 2012 Int + Part</b>
<b>7 associés fondateurs au 28/04/11</b>										
Fondateur 1	457	9 140	10,3%	<b>3 691</b>	<b>7 591 €</b>	<b>11 282 €</b>	<b>2 954 €</b>	<b>3 043 €</b>	<b>5 997 €</b>	<b>17 279 €</b>
Fondateur 2	681	13 620	15,3%	<b>5 582</b>	<b>11 311 €</b>	<b>16 893 €</b>	<b>4 452 €</b>	<b>5 623 €</b>	<b>10 075 €</b>	<b>26 968 €</b>
Fondateur 3	683	13 660	15,3%	<b>5 571</b>	<b>11 345 €</b>	<b>16 915 €</b>	<b>4 452 €</b>	<b>6 669 €</b>	<b>11 121 €</b>	<b>28 036 €</b>
Fondateur 4	443	8 860	10,0%	<b>3 545</b>	<b>7 358 €</b>	<b>10 903 €</b>	<b>3 011 €</b>	<b>4 031 €</b>	<b>7 042 €</b>	<b>17 945 €</b>
Fondateur 5	329	6 580	7,4%	<b>2 611</b>	<b>5 465 €</b>	<b>8 076 €</b>	<b>2 263 €</b>	<b>3 016 €</b>	<b>5 279 €</b>	<b>13 354 €</b>
Fondateur 6	392	7 840	8,8%	<b>3 185</b>	<b>6 511 €</b>	<b>9 696 €</b>	<b>2 777 €</b>	<b>3 612 €</b>	<b>6 390 €</b>	<b>16 086 €</b>
Fondateur 7	485	9 700	10,9%	<b>3 950</b>	<b>8 056 €</b>	<b>12 006 €</b>	<b>3 592 €</b>	<b>4 747 €</b>	<b>8 339 €</b>	<b>20 345 €</b>
<b>8 nouveaux associés au 28/11/11 :</b>										
Associé 1	125	2 500	2,8%	<b>405</b>	<b>2 076 €</b>	<b>2 481 €</b>	<b>2 258 €</b>	<b>2 985 €</b>	<b>5 243 €</b>	<b>7 725 €</b>
Associé 2	64	1 280	1,4%	<b>203</b>	<b>1 063 €</b>	<b>1 266 €</b>	<b>1 071 €</b>	<b>1 426 €</b>	<b>2 497 €</b>	<b>3 762 €</b>
Associé 3	116	2 320	2,6%	<b>371</b>	<b>1 927 €</b>	<b>2 298 €</b>	<b>2 028 €</b>	<b>2 647 €</b>	<b>4 674 €</b>	<b>6 972 €</b>
Associé 4	135	2 700	3,0%	<b>439</b>	<b>2 242 €</b>	<b>2 681 €</b>	<b>2 631 €</b>	<b>3 459 €</b>	<b>6 090 €</b>	<b>8 771 €</b>
Associé 5	130	2 600	2,9%	<b>416</b>	<b>2 159 €</b>	<b>2 576 €</b>	<b>2 305 €</b>	<b>2 909 €</b>	<b>5 214 €</b>	<b>7 790 €</b>
Associé 6	210	4 200	4,7%	<b>1 666</b>	<b>3 488 €</b>	<b>5 154 €</b>	<b>1 425 €</b>	<b>1 894 €</b>	<b>3 319 €</b>	<b>8 473 €</b>
Associé 7	106	2 120	2,4%	<b>338</b>	<b>1 761 €</b>	<b>2 098 €</b>	<b>1 771 €</b>	<b>2 338 €</b>	<b>4 109 €</b>	<b>6 207 €</b>
Associé 8	96	1 920	2,2%	<b>304</b>	<b>1 595 €</b>	<b>1 898 €</b>	<b>1 591 €</b>	<b>2 109 €</b>	<b>3 700 €</b>	<b>5 599 €</b>
<b>Total</b>	<b>4 452</b>	<b>89 040</b>	<b>100%</b>	<b>32 276</b>	<b>73 948 €</b>	<b>106 223 €</b>	<b>38 584 €</b>	<b>50 505 €</b>	<b>89 089 €</b>	<b>195 312 €</b>

**Tableau 1 : Répartition des bénéfices chez SoftWare**

## **La construction du hold-up managérial à SortWast**

### *La neutralisation de l'assemblée générale*

*Participation au montage du projet de reprise fermée au non cadres.* Au moment de la reprise en Scop, le directeur de SortWast contacte personnellement 14 salariés qu'il considère comme des « *proches* » - membres du comité de direction, managers, et cadres conseillers d'insertion - pour les inciter à prendre des parts sociales dans la Scop et pour participer au montage du dossier. Ce seront exclusivement ces « *proches* » qui assisteront aux différentes réunions de préparation de la reprise, réunions non ouvertes aux autres salariés.

*Communication interne sur le projet coopératif ciblée sur les cadres.* A ce stade de la reprise, tous les salariés permanents de SortWast ne bénéficient pas du même niveau d'information. Seuls les 14 « *proches* » du dirigeant assistent aux présentations et aux explications détaillées réalisées par le réseau des Scop sur les statuts et le fonctionnement spécifique de la gouvernance démocratique. Une présentation des grandes lignes de la démarche est réalisée par le directeur de SortWast dans un second temps auprès de l'ensemble des salariés. Si lors de cette présentation succincte la possibilité de tous les salariés permanents d'entrer dans le sociétariat est annoncée, seule une personne extérieure au cercle rapproché du dirigeant franchira le pas.

Entre 2006 et 2013, 23 salariés entrent dans le sociétariat de Sortwase, de sorte qu'en 2013 les actionnaires externes ne détiennent plus que 30% du capital social et de 20% des voix (contre 49% du capital en 2006). Sur cette période, les salariés entrés dans le sociétariat sont presque tous de nouveaux collaborateurs car l'entreprise connaît une croissance de 211% du chiffre

d'affaires et créée 16 emplois. Depuis 2006 aucun ouvrier n'a pas pris de parts dans la Scop et en 2013, sur les 73 salariés permanents<sup>1</sup>, la moitié seulement est sociétaire.

### ***Le verrouillage du conseil d'administration***

*Nomination d'un PDG.* Il n'y a pas de séparation entre les fonctions de président et directeur général. Le directeur de SortWast a été élu président de la Scop par les membres du premier conseil d'administration composé exclusivement des membres du comité de direction. Il est systématiquement réélu deux fois sur la période. Aucun contre-pouvoir n'est donc mis en œuvre à ce niveau.

*Sélection des administrateurs.* Lors de la reprise en Scop, le conseil d'administration et le comité de direction sont composés des six mêmes membres. L'élection de ce conseil d'administration a été vécue comme un moment de division par certains nouveaux associés ayant participé au montage du projet de Scop qui n'ont pas pu se présenter. Le PDG a en effet œuvré et fait pression pour que les membres du comité de direction siègent tous aux six places du conseil d'administration. Sur la période 2006-2013, le conseil d'administration a été renouvelé deux fois et élargi au-delà du seul périmètre des membres du comité de direction. Néanmoins les six membres du comité de direction siègent toujours et constituent le noyau permanent des différents conseils d'administration.

### *Enregistrement des décisions stratégiques prises unilatéralement par le Comité de Direction.*

Si la composition du deuxième et du troisième conseil d'administration s'élargit au-delà du seul périmètre du comité de direction, les conseils d'administration de SoftWare ont en revanche un mode de fonctionnement qui réduit leur rôle à une chambre d'enregistrement des décisions prises par le comité de direction. Ainsi au cours des six mois précédents notre

---

<sup>1</sup> 62 salariés sont en contrat à durée déterminée d'insertion et n'ont pas la possibilité de devenir sociétaire.

enquête une restructuration de l'entreprise est envisagée pour faire face au risque de perte de marché du tri des déchets ménagers. Cet enjeu vital pour SortWast n'a jamais été discuté en CA. Les discussions et décisions stratégiques prises pour répondre à ce risque sont exclusivement réalisées en comité de direction puis présentées et votées en CA. Comme l'évoque un administrateur non membre du comité de direction, certains d'entre eux « *ont l'impression «d'avoir davantage une mission d'enregistrement de l'information que de décision* », un autre parle d'un “*noyautage de l'organisation par la direction*”.

Les règles de communication et les normes lors des réunions du CA contribuent à réduire son rôle à une chambre d'enregistrement. Les membres du comité de direction s'expriment en premier et les prises de position critiques par rapport aux décisions de la direction sont sanctionnées. Un administrateur explique ainsi que suite à sa prise de position critique lors d'une de ses premières réunions en tant qu'administrateur, il s'est fait ouvertement critiqué par son directeur de service en réunion de service qui lui a ensuite « *compliqué la vie* » dans le cadre de son travail opérationnel. Depuis cet incident, les administrateurs n'osent plus critiquer les choix de leurs supérieurs en conseil d'administration. D'ailleurs, les votes en CA se faisant à main levée, certains expriment leur peur de lever la main et de se retrouver seul contre la direction. Le système de vote à bulletin secret a déjà été proposé mais il a été refusé. Ainsi, les administrateurs hors du noyau de la direction se sentent contraints d'approuver sans discuter.

*Formation au rôle d'administrateur ciblée exclusivement sur les cadres de direction.* Des formations spécifiques aux administrateurs ont été suivies au cours de la première année suivant le passage en Scop par les nouveaux administrateurs. Ces formations relativement longues (4 jours) concernent les principes de fonctionnement de la gouvernance démocratique et de ses instances, et portent également sur des aspects gestionnaires, juridiques et comptables. Cette formation aux administrateurs ne sera pas renouvelée sur le reste de la

période d'activité de SortWast. Ainsi lorsqu'en 2009 et 2012 le CA s'ouvrira au-delà du seul périmètre des sociétaires membres du comité de direction, les nouveaux administrateurs nouvellement élus ne seront pas formés à leurs nouvelles fonctions. Sans formation sur le rôle du conseil d'administration et sur les rôles des administrateurs, les membres du conseil d'administration hors du noyau de la direction expriment leurs difficultés à savoir si le fonctionnement du conseil d'administration est « *normal* » et quelle instance (comité de direction et conseil d'administration) doit être dédiée au traitement des différents sujets. Cette situation crée un malaise chez les sociétaires qui discutent entre eux et se posent des questions sur le fonctionnement du CA. Malgré ce malaise, le débat reste absent des organes de gouvernance.

### ***La dérive oligarchique du comité de direction***

*Promotions et évolutions de salaires privilégiant les cadres.* En 2013 et pour la première fois depuis le passage en Scop, un sentiment d'inégalité dans l'accès à la formation et la promotion apparaît à SortWast. Ce sentiment partagé par la plupart des salariés non membres du comité de direction fait suite à la promotion de trois personnes pour assumer la nouvelle direction générale de l'entreprise en vue d'anticiper le prochain départ en retraite de l'actuel PDG. Ainsi un comité exécutif est construit, associant l'actuel PDG et ces trois nouveaux directeurs tous impliqués dans une codirection jusqu'au départ du dirigeant. Les liens familiaux et amicaux très forts qui unissent ces trois personnes au PDG soulèvent des questions parmi les membres du personnel. Leur niveau de compétences, d'expérience et leur légitimité posent problème. Plusieurs personnes interviewées considèrent que « *les règles du jeu ne sont pas les mêmes pour tout le monde...le nouveau directeur d'exploitation a pu accéder à ce statut sans formation, contrairement à ce qui était habituellement requis dans l'entreprise* » [Sociétaire à SoftWare]. En outre, parmi ces trois « privilégiés » figure le fils de l'actuel dirigeant récemment recruté à SortWast. Le jeune homme a lui, au contraire,

bénéficié d'une formation coûteuse en MBA pendant une année dans une business school prestigieuse pour préparer sa promotion de cadre de direction, une position qu'il n'avait jamais occupée dans sa jeune carrière. Enfin, ces trois promotions sont accompagnées d'une augmentation de salaire conséquente.

*Absence de promotions et de formations pour les salariés non cadre de direction.* Le traitement de ces trois proches du PDG contraste d'autant plus avec la situation des autres salariés de SoftWare qu'ils vivent sous la menace d'un plan de restructuration et de licenciement. Ainsi certains d'entre eux se sont vus dans le même temps proposer une rétrogradation de leur statut pour préserver leur emploi dans l'entreprise.

*Renforcement de l'autorité des cadres de direction dans la structure organisationnelle.* L'aménagement d'un niveau hiérarchique supplémentaire, occupé par 3 co-directeur renforce le poids de la direction générale dans la structure du pouvoir de Sortwaste. C'est dorénavant le comité exécutif qui donne la direction stratégique de l'entreprise et toute discussion concernant cette stratégie s'élabore exclusivement avec le comité de direction.

### **Le travail de hold-up à SoftWare et SortWast**

A SoftWare et SortWast, les histoires révèlent des différences dans le travail de hold-up managérial opéré à travers le temps. Par exemple, la neutralisation de l'assemblée générale ne se traduit pas exactement par les mêmes activités, ni par un même schéma chronologique. Ainsi la fixation d'un coût d'accès au sociétariat limitant l'accès aux cadres est présente uniquement à SoftWare. De même, à SortWast la pratique de restreindre la communication interne sur le projet coopératif aux seuls cadres ne concerne que les premiers mois de la transition en Scop, alors que cette pratique perdure sur toute la période d'activité étudiée à SoftWare. Une autre différence concerne le ciblage de la formation générique courte (dédiée à la culture coopérative et aux principes de fonctionnement des Scop) aux seuls cadres car cette

pratique ne figure pas parmi les activités du hold-up managérial de SortWast contrairement à SoftWare. Enfin, la dérive oligarchique du comité de direction ne s'opère pas exactement à travers les mêmes activités car la pratique qui consiste à redistribuer les bénéfices en allouant une part très importante aux dividendes des sociétaires n'est observée qu'à SoftWare. Malgré ces différences, les deux histoires montrent un travail important réalisé par les cadres de direction de ces deux entreprises pour s'accaparer le pouvoir de décision stratégique et une partie importante la valeur créée collectivement.

### ***La neutralisation du pouvoir souverain des sociétaires et de l'assemblée générale***

La neutralisation du pouvoir souverain consiste à limiter ou empêcher l'accès au sociétariat d'une partie des salariés et ce faisant, à limiter leur droit de regard sur le pilotage de l'entreprise et sur la redistribution de la valeur créée. Pour accomplir cette neutralisation il est nécessaire de limiter l'accès aux informations sur les principes coopératifs ainsi que sur les droits et devoirs des salariés en matière de gouvernance. Cela contribue en effet à étouffer les velléités des salariés à devenir sociétaire et à accéder aux organes de gouvernance. Les managers vont ainsi travailler pour mettre à distance du réseau des Scop les salariés non cadres. Cela implique de noyauter l'équipe travaillant sur le projet de reprise qui entre en interaction avec ce réseau des Scop, mais également de limiter la communication sur le projet de reprise en Scop. Dans le cas de SoftWare cela consiste aussi à définir un coût d'entrée dans le sociétariat élevé et à empêcher toute formation « bienvenue en Scop » sur les principes d'une gouvernance démocratique. Ces pratiques qui concourent à la neutralisation du pouvoir souverain sont possibles du fait de la culture historique des deux entreprises qui écarte depuis leur création les salariés non cadres des processus de décision stratégiques et de la responsabilité du devenir de l'entreprise. Le fait de ne pas être informé et intégré dans le projet de reprise n'est donc pas vécu comme anormale mais répond plutôt à des normes de pilotage familières aux salariés de SoftWare et SortWast.

### ***Le détournement du pouvoir de surveillance et le verrouillage du conseil d'administration***

Le détournement du pouvoir de surveillance va consister à limiter l'accès à la fonction d'administrateur ou à empêcher l'exercice du rôle d'administrateur aux salariés non membres du comité de direction. Ce détournement passe par la normalisation de la non-séparation des pouvoirs exécutifs et de gouvernance, avec une superposition des fonctions de président et de directeur d'une part, d'administrateurs et de cadres dirigeant d'autre part. Le détournement s'opère également par l'empêchement de l'exercice du rôle d'administrateurs par les quelques salariés non cadres de direction qui accèdent à cette fonction. Leur socialisation à ce rôle est orientée vers la normalisation du fonctionnement du conseil d'administration en chambre d'enregistrement. Les cadres de direction normalisent ce principe de fonctionnement du conseil d'administration à travers la surveillance et la sanction de comportements déviants. Ces pratiques qui concourent au détournement du pouvoir de surveillance des administrateurs sont rendues possibles par le différentiel de compétences en gestion entre les cadres de direction et les autres administrateurs, différentiel entretenus délibérément par le ciblage de l'accès aux formations d'administrateur aux seuls cadres de direction.

### ***L'omnipotence des cadres et la dérive oligarchique du comité de direction***

L'omnipotence du pouvoir exécutif consiste à un choix de redistribution de la valeur créée qui valorise excessivement les cadres de direction par rapport aux autres salariés. Elle s'accomplit à travers une politique d'augmentation salariale et de promotion qui ne concerne que les cadres de direction. Les augmentations de salaires, l'accès aux fonctions de cadres de direction et le suivi de formations longues et coûteuses pour permettre ces mobilités professionnelles leur sont exclusives. Cette troisième dimension du travail de hold-up managérial est la plus visible pour les autres salariés est la plus difficile à légitimer par les cadres. Cette sur-captation de la valeur par les cadres dirigeants fait l'objet essentiel des

critiques, de contestation et du sentiment d'injustice parmi les personnes que nous avons rencontrées. C'est la prise de pouvoir des cadres, qui contrôlent à la fois le pouvoir exécutif, le pouvoir souverain et le pouvoir de surveillance, qui rend possible cette captation de la valeur. Ou plutôt c'est cette prise de pouvoir totale qui rend impossible l'empêchement ou la sanction vis-à-vis de cette captation même si elle apparaît injuste et illégitime. Les salariés extérieurs au noyau des cadres de direction se retrouvent ainsi dans une position d'observateur passif. Ils constatent avec impuissance la dégénérescence démocratique de leurs coopératives.

## **Discussion**

Dans cette recherche nous proposons une approche pratique de la gouvernance des coopératives de salariés et montrons comment les salariés à travers une série de pratiques s'éloignent progressivement d'une gouvernance démocratique et fabriquent une dérive oligarchique au bénéfice d'acteurs possédant des expertises et des capitaux humains spécifiques. Nous montrons en particulier comment les avaries démocratiques se construisent et se diffusent progressivement au sein des principaux organes qui sont censés soutenir le projet démocratique de la coopérative. Cette recherche développe deux contributions importantes pour une meilleure connaissance de la gouvernance des coopératives de salariés.

Nous enrichissons en premier lieu les travaux sur la tendance à la dérive oligarchique dans les coopératives de salariés et le « hold-up managérial ». Le phénomène n'est pas nouveau et de nombreux travaux ont identifié cette tendance (Jaumier, 2017; Meister, 1974; Storey et al., 2014). Mais si ce phénomène est bien repéré dans la littérature, il n'est jamais décrit et à notre connaissance, il n'existe pas de travaux qui expliquent comment la gouvernance d'une coopérative de salarié dérive progressivement vers une concentration du pouvoir de décision et un « hold-up managérial ». Notre recherche montre comment à travers des pratiques de gouvernance, les salariés d'une coopérative érodent progressivement les ressorts de la

démocratie et affaiblissent les contre-pouvoirs. Nous détaillons plus spécifiquement comment cet affaiblissement se traduit au niveau de l'assemblée générale, du conseil d'administration et du comité de direction.

- 1- La neutralisation de l'assemblée générale : l'assemblée générale d'une coopérative de salariés est le lieu où statutairement se discute devant l'ensemble des associés le projet stratégique. Son bon fonctionnement implique des débats et une démarche d'inclusion pour que la stratégie de l'entreprise soit comprise, partagée et légitimée. Notre recherche montre comment à travers une succession de pratiques, l'assemblée générale d'une coopérative de salariés ne joue plus ce rôle et se transforme en un espace d'échanges entre initiés qui centrent les échanges sur les seuls éléments statutaires et mettent de côté les conversations et débats sur la stratégie de l'entreprise (objectifs, moyens, organisation, parties prenantes...).
- 2- Le verrouillage du conseil d'administration : le conseil d'administration d'une coopérative de salariés est composé de représentants des salariés élus par l'assemblée générale. Les missions principales des administrateurs consistent à orienter et contrôler l'exécution de la stratégie en coordination avec les dirigeants. Ces derniers doivent également s'assurer du respect des principes démocratiques et d'une diffusion dans l'ensemble de l'organisation. Notre travail montre comment ces deux missions fondamentales (suivi des orientations stratégiques et maintien des principes démocratiques) sont affaiblies par des pratiques qui conduisent à fragiliser le conseil d'administration et faire de ce dernier une simple chambre d'enregistrement des décisions des dirigeants
- 3- La dérive oligarchique du comité de direction : dans une coopérative de salariés le comité de direction a deux responsabilités principales : proposer et mettre en œuvre un projet stratégique et s'assurer de la vitalité et effectivité des principes démocratiques

dans la vie quotidienne de la coopérative. Les observations menées dans les deux coopératives témoignent d'une déviation importante de ces deux missions fondamentales avec la mise en œuvre d'un projet stratégique qui conduit à favoriser les cadres et à concentrer la démocratie sur une fraction réduite du corps social.

Le deuxième apport de cette recherche se situe au niveau de l'étude des pratiques de gouvernance et du courant *gouvernance as practice* (Hendry et al., 2010; Jarzabkowski et al., 2007). Nous développons en particulier les connaissances sur les grandes catégories de pratiques de gouvernance identifiées par les auteurs (procédurales et d'interactions) et enrichissons leur contenu dans le contexte organisationnel des coopératives de salariés. Nous contribuons se faisant à ouvrir de nouveaux terrain de recherche pour ce courant avec des enjeux particulièrement sensibles en matière de gouvernance. Notre recherche apporte également des éclairages sur les pratiques de gouvernance en dehors et en complément du fonctionnement du conseil d'administration. Les recherches en gouvernance ont tendance à se centrer sur les conseils d'administration. Il s'agit bien évidemment d'un organe clé en la matière mais l'assemblée générale et le comité de direction sont tout aussi importants pour gouverner une organisation. En nous plongeant dans les pratiques de gouvernance des assemblées générales, des conseils d'administration et des comités de direction nous contribuons à apporter des connaissances nouvelles sur le fonctionnement de ces trois principaux organes de gouvernance. Nous montrons également les complémentarités qu'il doit y avoir en régime normal dans les pratiques mises en place par les acteurs pour animer ces organes et développer des complémentarités. Notre recherche suggère enfin que la compréhension de la gouvernance d'une organisation (démocratique ou pas) ne doit pas se limiter à une étude des seules pratiques repérables au sein des organes formels de gouvernance. Le verrouillage d'un conseil d'administration se joue bien souvent en dehors de celui-ci et les pratiques mises en œuvre pour fragiliser ou intimider les administrateurs ne se

déroulent généralement pas en séance. La neutralisation de l'assemblée générale est également la conséquence d'un certain nombre de pratiques qui ont lieu en dehors de cette instance. Nous suggérons à travers cette recherche que l'étude de la gouvernance gagnerait en précision et pertinence en s'intéressant aux pratiques qui se développent en dehors des instances formelles de gouvernance.

## **Conclusion**

Cette recherche apporte des connaissances nouvelles sur la gouvernance des coopératives de salariés en documentant les pratiques qui conduisent progressivement à une dégénérescence démocratique et à un hold-up managérial de la part des cadres. Nous complétons en cela des travaux antérieurs qui ont identifié ce phénomène (Desroche, 1976; Jaumier, 2017; Storey et al., 2014) mais ne documentent pas comment les salariés d'une coopérative font peu à peu disparaître la démocratie et concentrent dans les mains de quelques individus l'ensemble des pouvoirs. La dégénérescence démocratique ne se décrète pas, elle se fabrique au quotidien par un ensemble de pratiques et un manque de compréhension des salariés qui s'enferment progressivement dans une gouvernance dont ils ne maîtrisent plus les finalités et les modalités de fonctionnement. Cette recherche contribue également à nourrir les développements analytiques du courant de recherche gouvernance as practice (Hendry et al., 2010; Jarzabkowski et al., 2007) en proposant des travaux situés dans le contexte organisationnel particulier des coopératives de salariés. Nous participons également à développer des connaissances sur les pratiques de gouvernance qui ne sont pas uniquement centrées sur le conseil d'administration comme c'est souvent le cas dans les travaux en matière de gouvernance. Cette recherche suggère au final que la compréhension des schémas de gouvernance démocratique dans les entreprises pourrait être substantiellement améliorée en menant des recherches portant sur les pratiques et expériences quotidiennes des acteurs. Le pilotage d'une organisation démocratique ne se réduit à des temps et des échanges formels à

l'intérieur des organes de gouvernance mais se nourrit au quotidien par un ensemble de pratiques qui conduisent à maintenir ou pas la vitalité du projet démocratique.

## **Bibliographie**

- Ashforth, B. E., & Reingen, P. H. (2014). Functions of dysfunction: Managing the dynamics of an organizational duality in a natural food cooperative. *Administrative Science Quarterly*, 59(3), 474-516.
- Bakaikoa, B., Errasti, A., & Begiristain, A. (2004). Governance of the Mondragon Corporacion Cooperativa. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 75(1), 61-87.
- Bargues, E., Hollandts, X., & Valiorgue, B. (2017). Légitimer et mettre en oeuvre une gouvernance démocratique suite à une reprise en SCOP, une lecture en termes de travail institutionnel. *Revue française de gestion*, 53 (263), 31-50.
- Bataille-Chedotel, F., & Huntzinger, F. (2004). Faces of governance of production cooperatives: An exploratory study of ten French cooperatives. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 75(1), 89-111.
- Benhabib, S. (1996). *Democracy and difference: Contesting the boundaries of the political*: Princeton University Press.
- Bezemer, P.-J., Nicholson, G., & Pugliese, A. (2014). Inside the boardroom: exploring board member interactions. *Qualitative research in accounting & management*, 11(3), 238-259.
- Bhowmik, S. K., & Sarker, K. (2002). Worker cooperatives as alternative production systems: A study in Kolkata, India. *Work and Occupations*, 29(4), 460-482.
- Carter, C. B., & Lorsch, J. W. (2004). *Back to the drawing board: Designing corporate boards for a complex world*. Boston: Harvard Business Press.
- Cathcart, A. (2013). Directing democracy: Competing interests and contested terrain in the John Lewis Partnership. *Journal of Industrial Relations*, 601-620.
- Chen, A., Osofsky, J., & Stephenson, E. (2008). Making the board more strategic: a McKinsey Global Survey. *The McKinsey Quarterly*, February, 1-10.
- Cheney, G. (2002). *Values at work: Employee participation meets market pressure at Mondragon*. Ithaca, N.Y: Cornell University Press.
- Cheney, G., Santa Cruz, I., Peredo, A. M., & Nazareno, E. (2014). Worker cooperatives as an organizational alternative: Challenges, achievements and promise in business governance and ownership. *Organization*, 21(5), 591-603.
- Clark, S. M., Gioia, D. A., Ketchen, D. J., & Thomas, J. B. (2010). Transitional identity as a facilitator of organizational identity change during a merger. *Administrative Science Quarterly*, 55(3), 397-438.
- Clastres, P. (2011). *La société contre l'Etat*: Minuit.
- Corbin, J., & Strauss, A. (2007). *Qualitative research* (Third ed.). London: Sage.
- Cornforth, C. (1995). Patterns of cooperative management: Beyond the degeneration thesis. *Economic and Industrial Democracy*, 16, 487-523.
- Cornforth, C. (2004). The governance of cooperatives and mutual associations: A paradox perspective. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 75(1), 11-32.
- Cornforth, C., Thomas, A., Spear, R., & Lewis, J. (1988). *Developing successful worker cooperatives*: SAGE publications Ltd.
- Davis, G. F. (2009). *Managed by the markets: How finance re-shaped America*. Oxford: Oxford University Press.

- Davis, P. (2001). The governance of co-operatives under competitive conditions: Issues, processes and culture. *Corporate Governance: The international journal of business in society*, 1(4), 28-39.
- Desroche, H. (1976). *Le projet coopératif*. Paris: Les Editions Ouvrières.
- Dow, G. K. (2003). *Governing the firm: workers' control in theory and practice*: Cambridge University Press.
- Durance, P. (2011). *La coopérative est-elle un modèle d'avenir pour le capitalisme? Retour sur le cas de Mondragón*. Paper presented at the Annales des Mines-Gérer et comprendre.
- Eccles, T. (1981). *Under New Management: The Story of Britain's Largest Worker Cooperative-Its Successes and Failures*: Pan.
- Estrin, S. (2010). *Self-management: Economic theory and Yugoslav practice* (Vol. 40): Cambridge University Press.
- Estrin, S., & Jones, D. C. (1992a). The viability of employee-owned firms: Evidence from France. *ILR Review*, 45(2), 323-338.
- Estrin, S., & Jones, D. C. (1992b). The viability of employee-owned firms: Evidence from France. *Industrial & Labor Relations Review*, 45(2), 323-338.
- Gehman, J., Glaser, V. L., Eisenhardt, K. M., Gioia, D., Langley, A., & Corley, K. G. (2017). Finding Theory–Method Fit: A Comparison of Three Qualitative Approaches to Theory Building. *Journal of Management Inquiry*, 1056492617706029.
- Georgi, F. (2003). *Autogestion, la dernière utopie* (Vol. 60): Publications de la Sorbonne.
- Gioia, D. A., Corley, K. G., & Hamilton, A. L. (2012). Seeking qualitative rigor in inductive research notes on the gioia methodology. *Organizational Research Methods*, 16(1), 15-31.
- Gioia, D. A., Corley, K. G., & Hamilton, A. L. (2013). Seeking qualitative rigor in inductive research: Notes on the Gioia methodology. *Organizational Research Methods*, 16(1), 15-31.
- Hanappi-Egger, E. (1996). The hidden trade-offs of cooperative work—An empirical study. *Organization studies*, 17(6), 1011-1022.
- Hendry, K. P., Kiel, G. C., & Nicholson, G. (2010). How boards strategise: A strategy as practice view. *Long Range Planning*, 43(1), 33-56.
- Heras-Saizarbitoria, I. (2014). The ties that bind? Exploring the basic principles of worker-owned organizations in practice. *Organization*, 21(5), 645-665.
- Hernandez, S. (2006). Striving for control: Democracy and oligarchy at a Mexican cooperative. *Economic and Industrial Democracy*, 27(1), 105-135.
- Hunt, G. C. (1992). Division of labour, life cycle and democracy in worker co-operatives. *Economic and Industrial Democracy*, 13(1), 9-43.
- Jarzabkowski, P., Balogun, J., & Seidl, D. (2007). Strategizing: The challenges of a practice perspective. *Human relations*, 60(1), 5-27.
- Jaumier, S. (2017). Preventing chiefs from being chiefs: An ethnography of a co-operative sheet-metal factory. *Organization*, 24(2), 218-239.
- Joannidès de Lautour, V., & Cortese, C. (2016). Cooperatives: governance and accountability systems for a better world? *Journal of Accounting & Organizational Change*, 12(1).
- Johnson, P. (2006). Whence democracy? A review and critique of the conceptual dimensions and implications of the business case for organizational democracy. *Organization*, 13(2), 245-274.
- Kasmir, S. (1996). *The myth of Mondragon: Cooperatives, politics, and working class life in a Basque town*: SUNY Press.
- Kokkinidis, G. (2015). Spaces of possibilities: workers' self-management in Greece. *Organization*, 22(6), 847-871.

- Langley, A. (1999). Strategies for theorizing from process data. *Academy of management review*, 24(4), 691-710.
- Mansbridge, J. J. (1983). *Beyond adversary democracy*: University of Chicago Press.
- McNulty, T., & Pettigrew, A. (1999). Strategists on the board. *Organization studies*, 20(1), 47-74.
- Meister, A. (1974). *La participation dans les associations*. Paris: Les Editions Ouvrières.
- Michels, R. (1915). *Political parties: A sociological study of the oligarchical tendencies of modern democracy*. New Brunswick, N.J.: Transaction Publishers.
- Michels, R. (1971). *Les partis politiques*. Paris: Flammarion.
- Miyazaki, H. (1984). On success and dissolution of the labor-managed firm in the capitalist economy. *The Journal of Political Economy*, 909-931.
- Paranque, B., & Willmott, H. (2014). Cooperatives—saviours or gravediggers of capitalism? Critical performativity and the John Lewis Partnership. *Organization*, 21(5), 604-625.
- Parker, M., Cheney, G., Fournier, V., & Land, C. (2014). *The Routledge companion to alternative organization*: Routledge.
- Pateman, C. (1970). *Participation and democratic theory*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Pugliese, A., Bezemer, P. J., Zattoni, A., Huse, M., Van den Bosch, F. A., & Volberda, H. W. (2009). Boards of directors' contribution to strategy: A literature review and research agenda. *Corporate Governance: An International Review*, 17(3), 292-306.
- Pugliese, A., Nicholson, G., & Bezemer, P. J. (2015). An observational analysis of the impact of board dynamics and directors' participation on perceived board effectiveness. *British Journal of Management*, 26(1), 1-25.
- Restakis, J. (2010). *Humanizing the Economy: Co-operatives in the Age of Capital*: New Society Publishers.
- Roberts, J. (2002). Building the complementary board. The work of the plc chairman. *Long Range Planning*, 35(5), 493-520.
- Rothschild-Whitt, J. (1976). Conditions Facilitating Participatory-Democratic Organizations. *Sociological Inquiry*, 46(2), 75-86.
- Rothschild-Whitt, J. (1989). *The cooperative workplace: Potentials and dilemmas of organisational democracy and participation*. New York: Cambridge University Press.
- Rouleau, L., & Balogun, J. (2011). Middle managers, strategic sensemaking, and discursive competence. *Journal of Management Studies*, 48(5), 953-983.
- Sennett, R. (2012). *Together: The rituals, pleasures and politics of cooperation*. New Haven: Yale University Press.
- Simpson, B. (2009). Pragmatism, Mead and the practice turn. *Organization studies*, 30(12), 1329-1347.
- Spear, R. (2004). Governance in democratic member-based organisations. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 75(1), 33-60.
- Stiles, P., & Taylor, B. (2001). *Boards at work: How directors view their roles and responsibilities: How directors view their roles and responsibilities*: OUP Oxford.
- Storey, J., Basterretxea, I., & Salaman, G. (2014). Managing and resisting 'degeneration' in employee-owned businesses: A comparative study of two large retailers in Spain and the United Kingdom. *Organization*, 21(5), 626-644.
- Strauss, A., & Corbin, J. (1998). *Basics of qualitative research: Procedures and techniques for developing grounded theory*. Thousand Oaks: Sage.
- Stryjan, Y. (1994). Understanding cooperatives: the reproduction perspective. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 65(1), 59-80.

- Sutherland, N., Land, C., & Böhm, S. (2014). Anti-leaders (hip) in Social Movement Organizations: The case of autonomous grassroots groups. *Organization*, 21(6), 759-781.
- Varman, R., & Chakrabarti, M. (2004). Contradictions of democracy in a workers' cooperative. *Organization studies*, 25(2), 183-208.
- Vieta, M. (2012). From managed employees to self-managed workers: The transformations of labour at Argentina's worker-recuperated enterprises. In M. Atzeni (Ed.), *Alternative Work Organizations* (pp. 129-156). London: Palgrave Macmillan.
- Viggiani, F. A. (1997). Democratic hierarchies in the workplace: Structural dilemmas and organizational action. *Economic and Industrial Democracy*, 18(2), 231-260.
- Webb, J., & Cheney, G. (2014). Worker-owned-and-governed co-operatives and the wider co-operative movement. *The Routledge Companion to Alternative Organization*, 64.
- Webb, S., & Webb, B. (1914). Co-operative production and profit sharing. *Special Supplement to the New Statesment*, 2(45).