

# Comment les entreprises sont-elles organisées et gouvernées ?

--

## Gouvernance et relations sociales dans l'entreprise (3/3)

--

### Fichier d'activités

#### Étape 1 : Activités sur documents

##### Exercice 1 : Coopératives et économie sociale et solidaire

###### Document 1

En France il y a 25000 entreprises coopératives qui regroupent 300000 salariés. Il existe différents types de coopératives :

- Les coopératives d'utilisateurs ou d'usagers : lorsque les associés sont les utilisateurs des biens et des services produits.
- Les coopératives d'entreprises : lorsque les associés sont les entrepreneurs.
- Les coopératives de production (SCOP) : lorsque les associés sont les salariés.
- Les coopératives bancaires : lorsque les associés sont les clients déposants ou emprunteurs.

Cependant il y a aussi trois autres acteurs de l'économie sociale et solidaire :

- Les mutuelles sont des entreprises d'assurance appartenant à leurs usagers qui cotisent pour se protéger collectivement.
- Les associations qui réunissent autour d'un projet commun et collectif des individus qui s'engagent pour le mettre en œuvre.
- Les fondations, structures créées par un ou plusieurs donateurs pour financer des projets d'intérêt général ou collectif.

Source : CRESS Champagne Ardennes, *Fondements de l'économie sociale et solidaire*,

A l'aide du document, reliez, ci-dessous, chaque élément de la colonne de gauche à un type de coopérative (au centre) et chaque élément de la colonne de droite à une structure de l'économie sociale et solidaire (au centre).

Coopérative agricole•  
Coopérative scolaire•  
Coopérative de HLM•  
Coopérative de pêcheurs•  
Caisse d'épargne•

•Coopératives d'utilisateurs•  
•Coopératives d'entreprises•  
•Coopératives bancaires•  
Mutuelles•  
Associations•  
Fondations•

•Les restos du cœur  
•Magasins Leclerc  
•Crédit agricole  
•Sodiaal (Lait Candia)  
•Orpi (réseau immobilier)  
•MAIF  
•Alliance française  
•FFF (fédération de football)

**Document 2****Économie sociale et solidaire (ESS) : les chiffres clefs**

	Associations	Coopératives	Mutuelles	Fondations	ESS	Ensemble de l'économie
Établissements	185378	26460	8062	474	163543	1721505
Salariés	1849717	309062	133960	77562	2370301	22574295
Salariés (ETP*)	1539657	290052	119319	69760	2018788	20391798

\* ETP : équivalents temps plein

Source : CNCRS, *Panorama de l'économie sociale et solidaire en France*, 2015

- Calculez la part de l'économie sociale et solidaire (ESS) dans l'ensemble de l'économie pour chaque indicateur.
- Que peut-on en conclure sur la taille de ces établissements et sur l'importance de l'emploi à temps partiel dans l'ESS ?
- Calculez la part des coopératives et des mutuelles dans l'ensemble des salariés de l'ESS.

**Exercice 2 : La gouvernance par projet (ou programme)****Document 3**

Nous sommes en fin de semaine, à la division Nord de la Société Défense Espace (SDE). Comme chaque vendredi après-midi, accompagné de quelques-uns de ses ingénieurs de programme, Etienne Messier rencontre le directeur de la production et ses principaux collaborateurs. Etienne Messier est directeur de programme. Il est responsable du développement d'organes qui viendront équiper le lanceur spatial Ariane. Etienne Messier est aussi l'interlocuteur du client pour lequel ces produits sont fabriqués et lui rend compte régulièrement. Il est donc à la fois coordinateur interne et une sorte de directeur commercial. Mais sa première qualité est d'être un expert technique de très haut niveau. Il est un ancien élève de l'École supérieure d'aéronautique (Supaéro), qui figure parmi les meilleures écoles d'ingénieurs en France.

Pierre Potez est responsable de la production : il dirige les ateliers de fabrication et de montage ainsi que l'ensemble des fonctions qui contribuent directement à la production (méthodes, ordonnancement, approvisionnements). Pierre Potez est un « Gadzarts », un ancien élève des Arts et Métiers. Il avait une cinquantaine d'années lorsqu'on lui a confié la responsabilité de l'ensemble du département.

Etienne Messier et Pierre Potez sont au même niveau hiérarchique, sous l'autorité directe du directeur de division. Aucun des deux n'a autorité hiérarchique sur l'autre, mais objectivement Pierre Potez est ici en situation de rendre compte de son travail à son collègue.

C'est lui qui va présenter l'état d'avancement de la semaine et passer en revue chaque produit, étape par étape. Etienne Messier rappelle posément mais fermement les échéances annoncées et sur lesquelles les services de production s'étaient engagés. L'adjoint de Pierre Potez fournit des explications sur les causes des retards

constatés. Son souci n'est pas seulement de satisfaire aux exigences de son interlocuteur. Il y a d'autres directeurs de programme et par conséquent d'autres programmes. L'objectif du département de production est aussi de rentabiliser au mieux ses équipements mais cette préoccupation ne s'accorde pas forcément avec les exigences de ses interlocuteurs qui ont leurs propres objectifs, évalués séparément : des produits livrés à temps à coût minimum. La tension monte. Chacun fait valoir ses objectifs et ses attentes mais ceux-ci semblent manifestement contradictoires. Une négociation s'engage sur les délais que la production va devoir tenir la semaine suivante.

Dans cette situation, Pierre Potez et Etienne Messier ne bénéficient d'aucun arbitrage. Chacun poursuit des objectifs propres, mais tous les deux doivent trouver, dans cet espace de négociation, une solution qui satisfasse leurs enjeux respectifs.

Il arrive fréquemment que le ton s'aigrisse et que les protagonistes s'emportent. Cette fois-ci, la discussion va rester courtoise. Il ne fait aucun doute qu'il s'agit d'une confrontation de pouvoirs dans laquelle se joue la capacité de l'un d'infléchir la décision de l'autre.

Source : Nicolas Flamant, « On ne sait plus qui est le chef », *Terrain*, n°39, septembre 2002

A partir de l'exemple développé dans le texte précédent, vous présenterez les avantages et les inconvénients d'une gouvernance matricielle de l'entreprise orientée sur les projets (ou programmes).

### Etape 3 : Tâche finale

**A l'aide des deux documents suivants vous vous demanderez en quoi la spécificité des coopératives affecte la gouvernance de ces entreprises et leurs relations sociales.**

**Vous rédigerez votre réponse sous la même forme qu'un raisonnement d'épreuve composée.**

#### Document 4

Définition :

Une coopérative est une association autonome de personnes volontairement réunies pour satisfaire leurs aspirations et besoins [...] communs au moyen d'une entreprise dont la propriété est collective et où le pouvoir est exercé démocratiquement.

Les principes :

1. **Adhésion volontaire et ouverte à tous.** Les coopératives sont des organisations fondées sur le volontariat et ouvertes à toutes les personnes aptes à utiliser leurs services et déterminées à prendre leurs responsabilités en tant que membres, et ce sans discrimination fondée sur le sexe, l'origine sociale, la race, l'allégeance politique ou la religion.
2. **Pouvoir démocratique exercé par les membres.** Les coopératives sont des organisations démocratiques dirigées par leurs membres qui participent activement à l'établissement des politiques et à la prise de décisions. Les hommes et les femmes élus comme représentants des membres sont responsables devant eux. Dans les coopératives de premier niveau, les membres ont des droits de vote égaux en vertu de la règle « un membre, une voix » : les coopératives d'autres niveaux sont aussi organisées de manière démocratique.
3. **Participation économique des membres.** Les membres contribuent de manière équitable au capital de leurs coopératives et en ont le contrôle. Une partie au moins de ce capital est habituellement la propriété commune de la coopérative. Les membres ne bénéficient habituellement que d'une rémunération limitée du capital souscrit comme condition de leur adhésion. Les membres affectent les excédents à tout ou partie des objectifs suivants : le développement de leur coopérative, éventuellement par la dotation de réserves dont

une partie au moins est impartageable, des ristournes aux membres en proportion de leurs transactions avec la coopérative et le soutien d'autres activités approuvées par les membres. [...]

Source : Alliance coopérative internationale, *Déclaration sur l'identité coopérative internationale*, 1995

## Document 5

La gouvernance coopérative ne rencontre pas les mêmes obstacles que la gouvernance capitaliste parce que les principaux apporteurs de capitaux sont également les travailleurs ou les clients. Elle subordonne la possession d'une part de capital, et conséquemment la rémunération du capital, à l'exercice d'un rôle économique et social. Fondamentalement, la gouvernance coopérative est plus simple que la gouvernance capitaliste. Elle est également plus économique pour la société dans son ensemble.

Le fait que la gouvernance coopérative poursuive des buts économiques et sociaux et non pas des buts financiers réduit également le risque de conflit avec les parties prenantes (ou partenaires). Elle ajoute ainsi à son résultat une plus-value sociale ou sociétale.

Alors que la société de capitaux met en présence des acteurs dont les intérêts peuvent être divergents, la coopérative tend à organiser les pouvoirs en faisant converger les intérêts des acteurs. Cependant, à l'instar de la société de capitaux, la coopérative intervient sur des marchés qui pèsent sur son activité et sur son organisation. Elle est ainsi amenée à évoluer dans des directions qui rendent a priori plus complexe le fonctionnement coopératif, comme la délocalisation d'activités ou la recherche de capitaux externes. Ces choix peuvent ne pas être incompatibles avec la finalité coopérative, à condition toutefois d'être maîtrisés et inclus dans un fonctionnement d'économie sociale. C'est en innovant et en approfondissant sa propre gouvernance que l'entreprise coopérative se rend capable de poursuivre sa finalité.

Source : Jean-François Draperi, « Les atouts de l'organisation et de la gouvernance coopérative », *La semaine de la coopération à l'école*, 2014