

## **Les coopératives étudiantes : lieux d'expérimentation de la gouvernance démocratique**

*Par Andréa Keryhuel, Louise Magimel, Yaelle Weill-Lasry*

Cette note a été rédigée dans le cadre d'un exercice pédagogique du M2 Économie Sociale et Solidaire et Innovation Sociale de Sciences Po Bordeaux, dans le cadre d'un partenariat avec ESS France.

Les entreprises coopératives existent depuis le XIXe siècle et se définissent de la sorte : "(...) une association autonome de personnes volontairement réunies pour satisfaire leurs aspirations et besoins économiques, sociaux et culturels communs au moyen d'une entreprise dont la propriété est collective et où le pouvoir est exercé démocratiquement" (définition de Coop FR). Depuis 2016, on observe l'apparition de nouvelles formes de coopératives aux aspects innovants : les coopératives étudiantes. Celles-ci, généralement rattachées à des formations universitaires, sont gérées collectivement par des étudiant.es. Leurs activités sont très variées : accompagnement, études, conseils, mais aussi production de bières, projets entrepreneuriaux. Elles ont cependant comme point commun central la volonté de faire vivre une réelle expérience de gouvernance démocratique.

L'Avise, l'agence collective d'ingénierie pour développer l'économie sociale et solidaire (ESS), donne cette définition de la gouvernance démocratique : "Mode de gouvernance dans lequel le fonctionnement de l'organisation, la fabrication des décisions et les relations entre les membres sont régis selon des pratiques démocratiques fondées sur la transparence, la participation et la collaboration."

Pour saisir *in concreto* les modalités de cette gouvernance démocratique chez les coopératives étudiantes, nous nous sommes entretenues avec certain.e.s sociétaires ou fondateur.ice.s des structures suivantes : la Scic B323 de Poitiers, prestations de services en études et conseils; la Coop'en 8 de l'Université Paris 8, coopérative éphémère qui permet à une quinzaine d'étudiants de Paris 8 de tester des projets entrepreneuriaux dans un cadre coopératif autogéré; Coopaname qui accompagne des collectifs d'étudiants dans le développement de leurs projets coopératifs et la Scic Acc'ESS de Bordeaux qui propose de l'accompagnement et conseil coopératif en Économie Sociale et Solidaire (voir Tableau 1 en Annexe).

Réels laboratoires d'expérimentation de la démocratie en entreprise, ces coopératives permettent à de nombreux.es étudiant.es de faire face aux différents enjeux des dynamiques collectives et de peut-être, à l'avenir, de faire vivre la démocratie dans leurs futures entreprises.

## Un outil pédagogique innovant

La coopérative étudiante revêt avant tout un intérêt pédagogique. Au travers de cet outil, les étudiant.e.s développent leurs compétences de gestion de projet, de travail en équipe, leur capacité entrepreneuriale, le tout en s'appropriant des pratiques de gouvernance démocratique.

Selon les formations des étudiant.e.s producteur.ice.s, la coopérative permet également la mise en pratique des savoirs théoriques, notamment de la gouvernance démocratique et de l'horizontalité sur laquelle repose le modèle coopératif. Cette mise en œuvre des savoirs traduit une pédagogie "par le faire", active, sur laquelle repose le fonctionnement des coopératives étudiantes. Le collectif est d'ailleurs au cœur de cette pédagogie. Les étudiant.e.s prennent les décisions ensemble, le plus souvent via un vote à la majorité, précédé d'une délibération collective, et décident des outils les plus appropriés pour assurer le bon fonctionnement de la Scic. Pour Thomas Allié, co-président de la Scic Acc'ESS de Sciences Po Bordeaux, c'est notamment cette dimension collective qui a un vrai intérêt pédagogique : apprendre à écouter les autres, débattre, exposer ses idées. Cela renforce aussi la dynamique de groupe particulièrement importante quand les étudiant.e.s producteur.ice.s sont à la fois collègues et camarades de classe. Du fait de la dimension pédagogique de la coopérative, ce qui importe c'est avant tout le processus, les réflexions en collectif, la pratique du vote ou des outils de gouvernance démocratique... davantage que le résultat ou la finalité économique. Cette pratique par le faire transparaît par ailleurs dans l'autonomie totale dont bénéficient les étudiant.e.s producteur.ice.s dans la réalisation de leur projet : c'est elleux qui prennent les décisions opérationnelles voire stratégiques, de la répartition des tâches à la rémunération, en passant par la répartition de la parole lors des réunions, etc... Selon Patrick Katinga Sanga, ancien membre de la coopérative Coop'en 8, ce mode de fonctionnement est donc particulièrement responsabilisant.

Mais la coopérative étudiante a aussi l'avantage d'être un outil de professionnalisation. Les étudiant.e.s producteur.ice.s travaillent à la réalisation d'un projet concret, doivent rendre des comptes à d'autres acteurs, qu'il s'agisse de partenaires ou de commanditaires. Cela implique une double posture à adopter : à la fois de professionnelle et d'apprenant.e.s, avec lesquelles il est parfois difficile de jongler. Via la coopérative, les étudiant.e.s peuvent également se constituer un réseau de professionnel.le.s du secteur, une véritable richesse pour les étudiant.e.s, en particulier à un moment si proche du démarrage de leur vie professionnelle.

## L'enjeu multidimensionnel du schéma de gouvernance

Les conditions d'expérimentation de la gouvernance démocratique au sein d'une coopérative étudiante reposent avant tout sur le choix des instances et des outils de gouvernance. A l'image de la grande diversité de statuts qu'offre le modèle coopératif, il existe une pluralité de schémas de gouvernance.

Au moment de la création d'une coopérative étudiante, ce choix revêt donc un enjeu pluriel selon la place qu'occupe la dimension démocratique dans le projet final. Pour les étudiant.e.s directement issu.e.s de formations de l'ESS, le choix du statut se porte souvent sur la Scic, à l'image de B323 et d'Acc'ESS. Son multisociétariat, composé d'acteurs hétérogènes (producteur.ice.s, enseignant.e.s, bénéficiaires...) offre la possibilité d'une gouvernance la plus ouverte possible. Pour

les deux coopératives citées, plusieurs instances de décisions co-existent et interviennent à différents moments, fonctionnant ainsi sur un modèle holocratique (Autissier, Johnson et Moutot, 2016; Collectif B323, 2018). Ce mode d'organisation désigne un ensemble de cercles auto-gérés et interdépendants permettant l'implication de toutes les parties prenantes de la structure. Ainsi, au sein de B323 et d'Acc'ESS, on retrouve plusieurs grands types de cercles (Collectif B323, 2018) : des "*cercles conjoncturels de groupes projets*" et des "*cercles annuels de groupes fonctionnels*" animés par les étudiant.e.s eux-mêmes. Ces deux premiers niveaux de gouvernance correspondent aux décisions opérationnelles prises par le groupe au quotidien. D'autre part, elles accueillent des *cercles structurels de collègues décisionnaires* composés des différentes parties prenantes de la structure. La Scic Acc'ESS s'est par ailleurs dotée d'un quatrième cercle décisionnaire correspondant au Conseil d'administration. Ces deux derniers cercles, prenant en compte l'ensemble des catégories de sociétaires, se réunissent plusieurs fois par an pour adopter les grandes orientations et décisions stratégiques. Cette pluralité d'instances permet à la Scic de se doter de réels contre-pouvoirs et renforce le caractère démocratique de sa gouvernance. Toutefois, un tel fonctionnement reste possible grâce au caractère permanent de la Scic puisque seul le collège des étudiant.e.s-producteur.e.s se renouvelle chaque année.

D'autre part, pour les étudiant.e.s issu.e.s d'autres formations, l'enjeu de gouvernance démocratique est rarement retenu ou conceptualisé comme un élément déterminant dans l'exécution du projet, comme évoqué par Thibault Thelliez, co-directeur de la CAE (coopérative d'activité et d'emploi) Coopaname. Bien que la conscience d'un mode d'entreprendre collectif soit présente, les modalités de gouvernance ne restent qu'un moyen mis à disposition pour la bonne réalisation de la mission. Par ailleurs, un bon nombre de ces coopératives ne possèdent pas d'existence juridique propre, leur portage étant souvent confié à une CAE. A l'image de la coopérative éphémère Coop'en 8, la gouvernance est ainsi souvent resserrée à un conseil d'administration dans lequel sont réunis l'ensemble des étudiant.e.s-producteur.ice.s. Toutefois, leur inscription dans une coopérative reste pour eux l'occasion d'expérimenter la démocratie en entreprise. Au sein de Coop'en 8, à l'issue de plusieurs journées de formation à l'ESS et aux principes coopératifs, chaque nouvelle promotion d'étudiant.e.s choisit librement son schéma de gouvernance. La promotion de 2021 a par exemple décidé de créer ses pôles fonctionnels selon les besoins identifiés et y a réparti ses membres à l'issue d'un échange sur les forces et faiblesses de chacun.e.

Une fois dotée d'instances, les étudiants de la coopérative décident des outils de gouvernance qui contribueront à faire vivre la démocratie au sein de la structure. Parfois traduites dans une charte de valeurs ou formalisées dans un règlement intérieur, ces outils revêtent des enjeux pluriels : modalités de vote, transparence, circulation des informations et de la parole...

## **La mise en pratique de la démocratie, vectrice de difficultés (et de nécessaires ajustements)**

La mise en place théorique de la gouvernance démocratique et sa pratique effective au sein des coopératives révèle souvent un certain décalage. Les ajustements prévus ou réalisés par les étudiant.e.s renforcent ainsi la vision de la coopérative étudiante comme un laboratoire d'expérimentation de la démocratie au sein d'une entreprise.

Un des enjeux induit par ce mode de fonctionnement réside dans la capacité à mettre en place un espace permettant la libre expression des avis de chaque membre. Il intervient généralement à

l'occasion des réunions hebdomadaires dans lesquelles les étudiant.e.s votent la majorité des décisions opérationnelles et parfois stratégiques. A cet égard, plusieurs coopératives étudiantes interrogées ont fait part de leurs difficultés à mettre en place un tel espace d'expression pleinement inclusif. Pour pallier ce problème, nombreuses sont celles qui ont désigné "un.e maître.esse du temps". Au sein de la coopérative Coop'en 8, les deux promotions d'étudiant.e.s interrogées ont déclaré avoir fait ce choix afin d'éviter toute digression et accaparement de la parole par une seule ou un petit groupe de personnes. Toutefois, ce rôle n'est pas anodin puisqu'il contraint l'étudiant.e investi.e de ce rôle à adopter une double position : participer à la réflexion collective en tant que membre et prendre suffisamment de recul pour revêtir le rôle de médiateur.ice auprès de ses pairs. Les deux promotions ont par ailleurs fait le choix d'imposer à chaque membre d'exprimer leur avis sur la décision qui sera votée par la suite. Au contraire, au sein de la Scic Acc'ESS aucun outil contraignant de régulation de la parole n'a été mis en place. Des déséquilibres ont cependant été constatés, notamment une surreprésentation de la parole des membres masculins lors des débats sur les questions budgétaires. Tout l'enjeu réside alors dans l'appropriation de ces outils démocratiques par tous les membres de la coopérative et la prise de confiance de chacun.e en sa capacité à contribuer à la réflexion commune.

Ainsi, si chaque coopérateur.ice interrogé.e a souligné les lenteurs que peut induire ce mode de gouvernance démocratique, les bénéfices évoqués semblent toutefois être bien plus significatifs. Beaucoup ont en effet souligné les dimensions valorisantes et responsabilisantes d'un tel fonctionnement puisque son succès repose sur la prise en compte de la parole, des compétences et l'investissement de chacun.e.

## **La passation, symbole de garantie d'une gouvernance démocratique**

Ces coopératives étudiantes ont une particularité commune : leur temporalité. En effet, certaines ne sont actives que quelques mois dans l'année, et avec un collège d'étudiant.e.s producteurs différents à chaque fois. Dès le début de leur expérience au sein du collectif, les étudiant.es savent combien de temps elle durera.

Un des principaux enjeux est d'éviter la perte d'informations d'une année sur l'autre. C'est pourquoi la Scic B323 et la Scic Acc'ESS organisent chaque année un séminaire de passation qui allie temps collectifs et temps de transmission. Ce voyage joue un rôle clé puisqu'il pose d'une certaine manière les fondations du projet de l'année suivante. Un livret de passation a également été conçu pour faciliter l'appropriation des outils par les nouveaux.elles arrivant.es. Il est important de préciser que ce temps n'est pas pensé comme une transmission d'obligations et de devoirs. Il sert plutôt à aiguiller et inspirer les futur.e.s sociétaires, sans leur imposer une vision propre à l'année en cours qui serait gage de réussite. Il s'agit plutôt de transmettre des bonnes pratiques avant de laisser la nouvelle promotion agir comme elle le souhaite. En effet, une transmission trop formatée pourrait empêcher les étudiant.e.s de bien réfléchir au sens de leurs pratiques.

Dans le cas de la SCIC B323, le président n'intervient que brièvement (2h sur une semaine au total). Chez Acc'ESS, les co-président.es – qui sont de nouveaux diplômés – ne sont pas présent.e.s lors du voyage. Ils et elles laissent à la promotion actuelle la liberté de présenter la SCIC comme elle le souhaite. A l'issue de celui-ci, on élit les co-président.e.s pour l'année suivante. Cette nuance est importante notamment pour perpétuer les pratiques démocratiques et collectives. Un exemple

pour cela pourrait être l'élection qui a eu lieu pour élire les nouveaux.elles président.es d' Acc'ESS en mai 2022 : la promotion sortante a élu les 2 co-président.e.s sans candidat pré-définis, simplement après avoir clarifié le rôle et les qualités requises pour ces postes.

Coop'en 8 n'organise pas de passation à proprement parler. C'est peut-être la manière la plus radicale qui permet pleinement aux étudiant.e.s suivant.e.s de s'approprier la gestion de la coopérative sans être influencé.es par les pratiques mises en place l'année précédente. Cependant, dans ce cas, ils et elles ne profitent pas toujours des leçons acquises par la promotion précédente. Il est intéressant de se demander, selon l'objectif de la coopérative, s'il est opportun pour les étudiant.e.s de découvrir tout par eux.elles-mêmes ou s'il est préférable de leur partager les apprentissages acquis au cours de l'année.

## Une professionnalisation au service d'un futur plus démocratique

Par son aspect professionnalisant, la coopérative étudiante constitue une véritable passerelle avec le monde professionnel. Elle fait en effet office de lieu d'expérimentation des outils de gouvernance démocratique, et peut ainsi donner goût à ces pratiques.

A la suite de cette expérience, certain.e.s étudiant.e.s producteur.ice.s souhaitent retrouver ces pratiques de gouvernance démocratique dans les structures qu'ils intégreront. C'est un sentiment largement partagé par les personnes interrogées. Fort.e.s de leur expérience au sein de la coopérative et convaincu.e.s de la richesse des pratiques de gouvernance démocratique, les étudiant.e.s espèrent retrouver de telles habitudes dans leurs futures expériences professionnelles. Ce sentiment est aussi partagé par des étudiant.e.s qui n'étaient initialement pas forcément sensibles à l'ESS ou aux pratiques de gouvernance démocratique et qui ne venaient pas de formations spécialisées dans ces domaines. En effet, pour certain.e.s, l'expérience de la coopérative a permis la découverte de la gouvernance démocratique, de ses concepts et de ses pratiques. Certain.e.s, comme Mahmadou Thierno Danso, ancien membre de Coop'en 8, y ont pris goût et en font désormais un critère dans leur orientation professionnelle. Dans ces cas précis, la coopérative étudiante permet donc de sensibiliser des étudiant.e.s venu.e.s de tout type de parcours à l'ESS et à ses valeurs. Néanmoins, nombreux.ses sont ceux qui, une fois rentré.e.s sur le marché du travail, observent un décalage entre la théorie et la pratique dans l'application de la gouvernance démocratique. En effet, les structures mettant en place des processus démocratiques aussi directes que celles exercées dans les coopératives étudiantes demeurent rares. C'est ce qui a été rapporté par Gilles Caire, maître de conférences HDR de sciences économiques à l'Université de Poitiers, ancien directeur du Master Droit et Développement de l'Économie Sociale et Solidaire et co-fondateur de la Scic B323. Selon lui beaucoup d'ancien.ne.s étudiant.e.s producteur.ice.s ont constaté que l'horizontalité totale par exemple, telle qu'elle est pratiquée dans les coopérative étudiantes, se retrouve rarement appliquée dans le monde professionnel.

L'expérience collective et la découverte d'une gouvernance horizontale sont autant d'expériences qui peuvent en tout cas inspirer les étudiants pour leur vie professionnelle future. Aujourd'hui, les coopératives étudiantes sont de plus en plus désireuses d'agir en collaboration les unes avec les autres, de permettre un échange de bonnes pratiques ainsi qu'une découverte de nouveaux modèles et de nouvelles manières de fonctionner. C'est dans cette optique que s'est créé

en juin 2022 à Bordeaux l'UCOOP, le réseau inter-universitaire des coopératives étudiantes. Il partage les valeurs et les enjeux revendiqués par le Réseau inter-universitaire de l'économie sociale et solidaire (RIUESS), que sont notamment la co-construction des savoirs et l'affirmation de la portée démocratique de l'ESS. La constitution de ce réseau d'échanges entre les coopératives étudiantes traduit également une volonté de passage à l'échelle : créer une dynamique de grande ampleur entre les universitaires et les étudiant.e.s inscrits dans l'ESS, mais pas que : un tel réseau pourrait aussi permettre de sensibiliser le plus grands nombre aux questions de gouvernance démocratique et de pédagogie active.

Les coopératives étudiantes sont aussi le lieu de l'appropriation des pratiques de gouvernance démocratique par des étudiant.e.s qui seront demain les futur.e.s dirigeant.e.s des structures de l'Économie Sociale et Solidaire. Par cette pratique, les coopératives étudiantes pourraient permettre de répondre à un déficit démocratique que l'on retrouve aujourd'hui dans certaines structures du secteur. Les coopératives étudiantes assureraient un ainsi un renouveau démocratique dans les structures, pour une plus grande horizontalité et une meilleure participation des salarié.e.s.

#### ANNEXE :

*Tableau 1 : présentation des coopératives étudiantes interrogées*

	<b>Cadre juridique</b>	<b>Durée</b>	<b>Activité</b>	<b>Type d'étudiant.e.s impliqué.e.s</b>
<b>B323</b>	SCIC	Permanente (Inactive)	Prestations de services en études et conseils	Etudiant.e.s du Master 2 Droit et Développement de l'Économie Sociale et Solidaire Université de Poitiers
<b>Acc'ESS</b>	SCIC	Permanente	Prestations de services en études et conseils	Etudiant.e.s du Master Économie Sociale et Solidaire et innovation Sociale de Sciences Po Bordeaux
<b>Coop'en 8</b>	Coopérative étudiante abritée par la CAE Coopaname	Éphémère (3 mois)	Développement de projets entrepreneuriaux	Etudiant.e.s de l'Université Paris 8 et bénéficiant du statut national d'étudiant.e-entrepreneur.e

## **BIBLIOGRAPHIE :**

Autissier D., Johnson K. J. et Moutot J.-M., 2016, "L'innovation managériale : rupture ou évolution du management », *Question(s) de management*, n° 13, p. 25-33.

Université de Poitiers, Collectif B323., 2018, "Insérer et innover : l'exemple de la Scic B323, une coopérative étudiante de prestations de services". *RECMA*, n° 348, p. 74-86.

Agence d'ingénierie pour entreprendre autrement (AVISE), "Gouvernance", disponible sur : <https://www.avise.org/decouvrir-less/gouvernance>, consulté le 15 novembre 2022

COOP FR les entreprises coopératives, "Qu'est-ce qu'une coopérative ?", disponible sur : <https://www.entreprises.coop/qu-est-ce-qu-une-cooperative>, consulté le 15 novembre 2022