



**HAL**  
open science

## Gouverner les SCOP comme un bien commun : une analyse en termes de cadrages/débordements

Olivier Boissin, Hervé Charmettant, Jean-Yves Juban, Nathalie Magne, Yvan Renou

### ► To cite this version:

Olivier Boissin, Hervé Charmettant, Jean-Yves Juban, Nathalie Magne, Yvan Renou. Gouverner les SCOP comme un bien commun : une analyse en termes de cadrages/débordements. Colloque international "Expérimentations et changements institutionnels : comment agir sur l'avenir du travail et de l'emploi?", Centre de recherche interuniversitaire sur la mondialisation et le travail, May 2015, Québec, Canada. 17 p. halshs-01178459

**HAL Id: halshs-01178459**

**<https://shs.hal.science/halshs-01178459>**

Submitted on 20 Jul 2015

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

**Gouverner les SCOP comme un bien commun :  
une analyse en termes de cadrages/débordements**

Olivier Boissin (CREG, Univ. Grenoble-Alpes),  
Hervé Charmettant (CREG, Univ. Grenoble-Alpes),  
Jean-Yves Juban (CERAG, Univ. Grenoble-Alpes),  
Nathalie Magne (TRIANGLE, Lyon 2),  
Yvan Renou (CREG, Univ. Grenoble-Alpes).

**Introduction**

Les SCOP (société coopérative et participative) sont au cœur du débat sur la gouvernance des entreprises, débat qui a été largement alimenté par la crise économique depuis 2007 et les révélations récurrentes de pratiques « déraisonnables » des entreprises capitalistes classiques. Elles sont souvent présentées comme exemplaires face aux dérives constatées ; rémunérations exorbitantes des dirigeants, décisions de gestion sans souci des conséquences humaines, sociales ou environnementales, stratégies court-termistes basées sur le profit financier, recherche de localisation selon le seul critère du moins-disant fiscal et social... Les SCOP apparaissent même aujourd'hui comme une solution d'urgence face à la fermeture d'usines et les menaces de désindustrialisation en permettant la survie des entreprises en difficultés. Bien appréhender ce type d'organisation s'avère donc crucial.

On sait que le statut de SCOP est porteur de trois traits distinctifs principaux :

- i. La « double qualité » des « sociétaires » : les salariés – ou une partie d'entre eux tout au moins - sont également les associés, apporteurs de travail en même temps que de capital.
- ii. La désignation démocratique du dirigeant : ce dernier est élu par les sociétaires, constituant ainsi la source du pouvoir du dirigeant et pouvant de ce fait le révoquer.
- iii. La détermination démocratique des choix collectifs : cette caractéristique est souvent résumée par l'expression « un homme, une voix »

L'objectif de cet article est, premièrement, de contribuer positivement à une appréhension fine du fonctionnement démocratique des SCOP en identifiant leur spécificité (relativement à d'autres configurations organisationnelles) et en révélant leur diversité interne (malgré certaines caractéristiques communes). L'examen de la gouvernance coopérative singulière au sein des SCOP pose cependant un redoutable défi à l'analyste : il déstabilise voire met en échec les catégories traditionnelles d'économie des organisations. Dans le cadre de cette étude, on avancera qu'une analyse fine des SCOP doit s'appuyer sur un cadre d'analyse renouvelé empruntant à l'analyse de la coordination en termes de « cadrages/débordements » initiée par M. Callon (1999).

On tente, dans un second temps, de renseigner la dimension normative de l'étude. On formule l'hypothèse que la gouvernance particulière au sein des SCOP a un impact sur les relations sociales au sens large et donc sur les résultats économiques des organisations. Il s'agit alors de porter l'attention sur : i) la capacité à mobiliser l'ensemble du personnel autour de l'objet social de la SCOP (à savoir développer une activité économique satisfaisant aux critères de la compétition économique) et ii) la capacité à répondre aux exigences de l'adaptation du collectif de travail à un environnement concurrentiel mouvant et souvent de plus en plus difficile. On propose d'informer cette perspective en appréhendant le projet collectif porté par les SCOP comme un « bien commun » (Ostrom, 2005 ; Goujon, Dacheux, 2013).

Notre raisonnement sera structuré comme suit : dans une première partie, on introduit un cadre analytique fondé sur l'articulation des principes hiérarchiques et démocratiques afin d'appréhender la spécificité (en statique et en dynamique) de l'entreprise coopérative (SCOP). Dans une seconde partie, on procède à une présentation ordonnée des résultats d'une étude portant sur la gouvernance des SCOP en Rhône Alpes. Ouvrir la boîte noire des SCOP nous conduit alors à rendre compte de la diversité empirique de cette configuration productive et des tensions contradictoires qui structurent son développement. Le déploiement d'une telle démarche nous conduira à envisager le fonctionnement socio-économique concret des SCOP comme un art d'organiser démocratiquement les productions de valeurs, ce dernier devant prendre appui sur une diversité d'institutions de valorisation (Eymard-Duvernay, 2009) afin d'être « soutenable ».

## 1. La spécificité des SCOP : un éclairage théorique fondé sur l'articulation hiérarchie/démocratie

Dans cette première partie, on cherche à cerner la spécificité des SCOP au sein du champ des organisations productives. Rompant avec les analyses cherchant à appréhender la raison d'être des entreprises coopératives en partant soit du marché (théorie standard) soit du couple marché-hiérarchie (théorie standard étendue), on avance qu'un renversement analytique est nécessaire pour conférer aux SCOP un statut analytique consistant : envisager l'articulation des principes hiérarchiques et démocratiques comme une synergie potentielle et non plus comme un dilemme insurmontable. Cette perspective nous conduit à introduire une nouvelle cartographie de la diversité des configurations productives. On conclut en formulant quelques considérations prospectives sur le devenir des entreprises coopératives (ainsi reconsidérées) au regard du contexte socio-économique présent et à venir.

### 1.1. - *Entreprise coopérative, démocratie et autorité hiérarchique : les voies d'un renouvellement analytique*

L'approche standard de l'entreprise coopérative (Ward, 1958 ; Vanek, 1977 ; Horvat ; 1981...) se révélant incapable de saisir la complexité de l'entreprise coopérative (elle réduit sa spécificité à une fonction-objectif particulière), nous choisissons ici de nous intéresser aux théories ayant décidé d'ouvrir la « boîte noire » de l'entreprise et d'interroger plus spécifiquement le fonctionnement de la gouvernance coopérative. On se penche donc essentiellement sur les travaux convoquant les problématiques du contrôle du travail (Jensen et Meckling, 1972) et du rôle de la hiérarchie (Williamson, 1975). Afin de rendre « productive » la mise à l'épreuve des théories contractualistes, il s'avère cependant nécessaire de préciser l'acceptation retenue de la démocratie, à partir de laquelle s'appréhende l'entreprise coopérative. Suivant Goujon et Dacheux (2010), nous proposons d'envisager la démocratie comme « à la fois une modalité d'être ensemble spécifique (fondée sur elle-même et visant l'égalité entre altérités radicales) et une forme particulière d'exercice du pouvoir basé sur la nécessité de légitimer la norme par le débat public » (p 222). Le fonctionnement démocratique d'une entreprise renvoie donc, en première analyse, à une double dimension : un pouvoir de valorisation autonome et un mode de légitimation du pouvoir d'essence délibérative. Comme on va le voir, les théories contractualistes sont mal outillées analytiquement pour appréhender ces deux caractéristiques.

Cela a été maintenant bien documenté, Alchian et Demsetz (1972) s'appuient sur l'argument de la « flânerie » pour affirmer la supériorité de la firme capitaliste sur les autres formes d'organisations. L'entrepreneur capitaliste, c'est-à-dire le propriétaire de la firme, a en effet tout intérêt à contrôler le travail avec ardeur puisque son revenu est directement fonction du surplus dégagé par la production. Au contraire, les coopératives (« firmes à profits partagés »), sont jugées incapables d'assurer un contrôle suffisant du travail. Dans ces organisations où le contrôle est dévolu à l'ensemble de la force de travail, ce dernier se révélera inefficace, puisque chaque travailleur sera incité à tirer au flanc. L'incitation plus forte à effectuer un bon travail (une partie du profit constituant le revenu des travailleurs), ne compenserait pas les pertes liées à l'inefficacité du contrôle (Ibid, p786). L'argumentation d'Alchian et Demsetz (1972), exclusivement centrée sur la notion d'efficacité, conclut donc à la supériorité de la firme capitaliste sur la firme coopérative. Ils soutiennent que l'employeur capitaliste sera fortement incité à bien effectuer son travail de contrôle car il est le seul bénéficiaire du surplus. A l'inverse, pour les auteurs, dans la coopérative chacun est peu incité à exercer le contrôle du travail réalisé<sup>1</sup>.

Tournons nous à présent vers les travaux d'O. Williamson. Dans la construction théorique de Williamson, les firmes capitalistes (relation d'autorité) et coopérative (groupe de pairs) sont toutes deux des alternatives au marché qui permettent de réaliser des transactions ne faisant pas l'objet d'un contrat. La prise de décision dans la relation d'autorité repose sur une seule personne (ou sur un groupe réduit de personnes), ce qui permet un processus rapide ne nécessitant pas de procédures délibératives coûteuses en temps. De plus, le fait que le dirigeant de la firme capitaliste soit désigné sur la base de ses compétences, de « [ses] capacités de traitement de l'information supérieures et de [ses] talents oratoires et décisionnels exceptionnels » (Williamson 1975, p 52) lui permet de prendre des décisions proches de l'optimum. Au contraire, dans le groupe de pairs, la prise de décision requiert un échange d'informations coûteux en temps et en énergie (Ibid, p 46). De plus, à partir d'une certaine taille, les échanges d'informations nécessaires à une prise de décision collective s'avèrent

---

<sup>1</sup> Notons que cet argument peut-être contré à plus d'un titre. Une analyse en termes d'économie politique conduit par exemple à la conclusion que l'accaparement de la hiérarchie ne résulte pas seulement de considérations liées à l'efficacité globale de l'organisation mais aussi (voir surtout) à l'établissement de rapports de force favorables aux détenteurs de capitaux.

irréalisables; l'extension du groupe de pairs est donc circonscrite, ce qui peut être dommageable notamment dans les cas où un accroissement de la dimension de l'organisation permettrait de réaliser des économies d'échelle. Dans l'esprit de Williamson, le groupe de pairs sacrifie la productivité sur l'autel de la démocratie.

De manière générique, on retrouve formulées par les théories contractualistes, à l'aide de nouvelles catégories d'analyse et de manière plus ou moins explicite, les objections classiques énoncées par les époux Webb à destination des entreprises démocratiques : i) *Critique de l'efficacité de la gestion* : les techniques de gestion associées à la démocratie (ex. : assemblée générale) entravent l'efficacité de l'entreprise démocratique. Cette dernière est vue comme une forme assez rigide, où le souci de faire participer tout le monde à la gestion alourdit les processus décisionnels et empêche les évolutions ; ii) *Critique de la légitimité démocratique* : pour se développer, une entreprise démocratique abandonne certains principes d'égalité stricte pour évoluer vers une oligarchie, un fonctionnement démocratique purement formel ou un fonctionnement d'entreprise « conventionnelle »

Ces arguments ayant été contrés théoriquement (Rothschild et Whitt, 1986 ; Cornforth, 1995 ; Barreto, 2010) et empiriquement (Whyte et Whyte, 1986 ; Demoustier, 2003 ; Jardat, 2012), diverses propositions ont été formulées afin de comprendre la spécificité des organisations de l'économie sociale en général et des SCOP en particulier. Cela a conduit à un approfondissement analytique de leur fonctionnement (pour une synthèse : S. Hernandez, 2006). Renouant aussi bien avec l'un des courants de pensée historique de l'ESS<sup>2</sup> qu'avec l'approche relationnelle au sein de la socio-économie contemporaine (Zelizer, 2012), nous avançons que le ressaisissement de la notion de « milieu » peut s'avérer pertinent pour cerner la spécificité des organisations évoluant dans ce champ. A l'inverse des théoriques contractualistes, postulant des êtres atomisés et égoïstes sans principes de réciprocité et de solidarité pour les relier et déployant un raisonnement en termes de statique comparative, nous pensons que « le milieu » pensé dans une perspective historique et processuelle, est l'espace privilégié où peut s'opérer l'harmonisation coopérative des intérêts, où l'*homo duplex* identifié par exemple par Bazard et Enfantin, peut s'exprimer dans toutes ses dimensions et être créateur de richesses. Nous proposons donc de développer une analyse mésologique des configurations organisationnelles, mettant l'accent sur l'intrication des acteurs et de l'environnement (concurrentiel, organisationnel et institutionnel), sur leur co-détermination réciproque, leur inséparabilité et envisageant la démocratie au regard de ses « travaux » et non seulement de la « vie de ses structures » (Rosanvallon, 2006 ; p 312). Notre insistance sur les phénomènes de structuration organisationnelle nous conduira à vouloir sortir d'un dilemme démocratie-autorité hiérarchique, improductif et peu pertinent pour notre étude, pour envisager les termes de cette relation sous la forme d'une articulation pouvant se révéler dans certains cas synergétique. On propose alors une typologie renouvelée des principales formes organisationnelles productives appréhendées classiquement par les sciences des organisations.

## 1.2. - *L'articulation des principes hiérarchiques et démocratiques : une typologie renouvelée des configurations productives*

Notre intention est de chercher à construire une typologie générale des formes organisationnelles afin de cerner la spécificité des SCOP à partir de l'articulation de deux principes clés : la hiérarchie et la démocratie. Les formes organisationnelles seront ainsi caractérisées par une structure plus ou moins hiérarchique et par un fonctionnement plus ou moins démocratique<sup>3</sup>.

Le principe hiérarchique tout d'abord est défini par Claude Ménard comme « une relation d'ordre entre les participants [faisant que] ceux-ci occupent un *rang* dans la structure de l'organisation » (1993, p. 31, souligné par l'auteur). Il poursuit en notant que « l'organisation hiérarchique [peut] toujours être représentée par un arbre dont les caractéristiques décrivent la structure propre de l'ensemble » (ibid.). Deux cas polaires de degré de hiérarchie peuvent ainsi être opposés : à un extrême, l'organisation « pyramidale » est construite autour de lignes hiérarchiques partant du sommet à la base et ordonnant tous ses membres ; à l'autre extrême, l'organisation « plate » est marquée par une absence totale de gradation et donc le fait qu'y règne le principe de parité.

---

<sup>2</sup> Le socialisme, note Eugène Fournière au tournant du siècle, « veut constituer le milieu dans lequel l'individu ne soit plus aussi violemment incité à sacrifier l'intérêt d'autrui au sien propre, où soient unis, jusqu'à se confondre, l'intérêt individuel et l'intérêt social » (*Histoire des doctrines socialistes*, 1904)

<sup>3</sup> Cette dissociation entre « structure » et « fonctionnement » est cohérente avec les conceptions standards de l'organisation, telle celle de Claude Ménard selon qui elle est un « ensemble structuré de participants, coordonnant leurs ressources en vue d'atteindre des objectifs » (1993, p. 24).

Le principe démocratique est appréhendé selon Isabelle Ferreras (2012) à partir de la distinction classique entre démocratie « participative » qui exige que « chaque personne concernée par une décision (...) [doive] participer à la discussion sur la norme » et démocratie « représentative » selon laquelle chaque personne doit « peser autant qu'un autre dans le règlement de la procédure par laquelle la norme sera établie » (p. 85). Cette distinction pénétrante nous semble pouvoir être consolidée analytiquement en la rapportant aux travaux d'Armand Hatchuel sur les rapports de prescription au sein de l'action collective<sup>4</sup>. Le rapport de prescription est, selon lui, indispensable à l'action organisée. Il désigne la nature de la relation qui se forme entre l'auteur d'une prescription et son destinataire<sup>5</sup>. Cette conceptualisation permet de mieux circonscrire le domaine de la régulation « hiérarchique » : elle se comprend comme une prescription conformante de l'action couplée à un rapport de prescription autoritaire (2003 ; p 296). A l'inverse, une régulation « démocratique » peut être envisagée comme une prescription configurante de l'action couplée à un rapport de prescription égalitaire.

Dans cet article, nous cherchons à croiser ces deux types d'apports afin de rendre compte de la diversité des modalités d'action collective au sein des entreprises et, au final, de proposer une première typologie de configurations organisationnelles. L'originalité de notre projet réside selon nous dans le découplage, à divers degrés, des principes hiérarchiques et démocratiques afin de mieux cerner la manière dont ces derniers s'articulent au sein des configurations organisationnelles modernes. Cette posture analytique est partagée par des auteurs qui, comme S. Hernandez (2006), pensent qu'une analyse fine des organisations contemporaines en général et des coopératives en particulier, n'est possible qu'à la condition de s'affranchir de distinctions devenues inopérantes et d'envisager les organisations comme travaillées par des processus contradictoires<sup>6</sup>

Vouloir rendre compte précisément de la manière dont ces processus contradictoires opèrent à l'intérieur des entreprises modernes et les structurent en profondeur nécessite dès lors d'adopter des principes méthodologiques singuliers. Il s'agit notamment de cerner notamment « how the internal contradictions are experienced in different kinds of cooperatives » (Hernandez, 2006, p 129). Afin d'avancer dans ce questionnement et aboutir à une typologie des formes organisationnelles, nous proposons dans un premier temps d'avoir recours à une approche en termes de structuration.

Les objectifs et les intentions d'un acteur ne sont pas des attributs définissant son identité propre. Ils ne sont pas non plus la conséquence de normes ou d'institutions qui réduisent l'acteur au système. La configuration de ces objectifs et intentions sont indissociables du réseau d'interdépendances dans lequel se trouve l'acteur et auquel il contribue : l'acteur est ainsi enchâssé en permanence, dans un tissu relationnel au sein duquel prend forme l'action collective. Tout comme il s'agit d'éviter un « sociologisme », selon lequel l'action serait déterminée par des variables extérieures, il s'agit d'être attentif à écarter un stratagème qui porte à surestimer les ressources et les capacités des individus ou des groupes. Sont ainsi à prendre en considération *des* cadres, *des* structurations, ou dans un autre vocabulaire des « institutions ». Faute de ces structurations, les protagonistes peinent à découvrir des idées ou des intérêts en commun ; les choix ne se matérialisent pas, les décisions restent lettres mortes, l'arbitraire sape les mises en œuvre et les passagers clandestins foisonnent (Callon, 1999). Ces principes structurants installent des ordres potentiels de l'agir collectif pour définir et circonscrire les acteurs, formater les activités, activer les ressources reconnues comme appropriées et légitimes

Ces orientations nous conduisent à proposer une typologie des formes organisationnelles « idéales-typiques » inscrites dans un champ en perpétuelle structuration : les propriétés structurelles des systèmes sociaux sont en effet « à la fois le médium et le résultat des pratiques qu'elles organisent de manière récursive » (Giddens 1987, p.75). Chaque forme « idéale-typique » se construit donc prioritairement selon un principe structurant (démocratie représentative, démocratie participative, autorité hiérarchique et autorité démocratique) la différenciant ainsi des autres formes et constituant son identité. Nous obtenons donc une typologie constituée

---

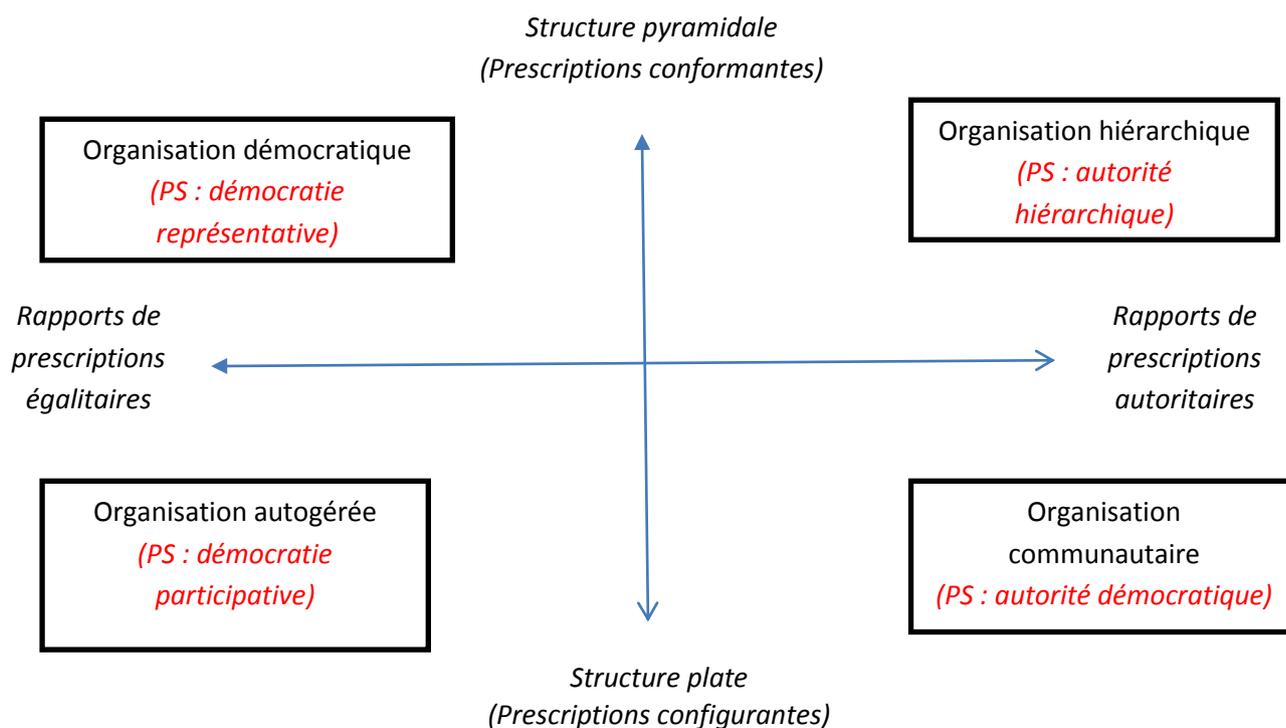
<sup>4</sup> Hatchuel (2001) propose une théorie axiomatique de l'action collective fondée sur un principe de non séparabilité entre les savoirs et les relations (ou principe S/R). Cet aspect de l'action collective repose sur un rapport entre le savoir des acteurs du collectif envisagé et les relations qu'ils entretiennent.

<sup>5</sup> Selon Hatchuel, la notion de prescription renvoie à « tout savoir qui nous vient d'autrui et qui est destiné à être pris en compte dans notre action. Cette prise en compte n'est pas forcément une conformation de l'action, elle peut simplement orienter celle-ci » (2003 ; p 295).

<sup>6</sup> Selon Hernandez, « the cooperative is best understood as a site of unresolvable contestation between oligarchic and democratic forces. It moves beyond a focus on interpersonal relations, showing how structural and cultural factors also play a role in shaping the cooperative's dynamic character. Furthermore, it explores these contradictions in the process of both representative and participatory democracy » (2006 ; p 129).

de quatre grandes formes organisationnelles (voir figure 1) et rompons ainsi avec la vision courante opposant de façon irrémédiable hiérarchie et démocratie au sein d'une organisation. Selon cette vision, les deux formes organisationnelles archétypales sont à un extrême, l'« organisation hiérarchique » combinant une structure pyramidale et un fonctionnement dirigiste et à l'autre extrême, l'« organisation autogérée » marquée par des caractères antinomiques. L'« organisation hiérarchique » renvoie à la firme capitaliste classique telle que Chandler la décrit dans « La Main visible des managers » (1988). Il la définit par un organigramme (p. 2) résumant sa « structure hiérarchique » qui impose les voies par lesquelles circulent l'autorité, la responsabilité et l'information et qui centralise la coordination. A l'opposé de la firme capitaliste, on trouve l'entreprise autogérée que Rosanvallon (1976) caractérise par l'« exercice collectif de la décision » ce qui en fait « la pratique vivante d'une véritable démocratie » (p. 51). Il ajoute que « ce sont tous les fondements du système hiérarchique qui sont un obstacle au développement de l'autogestion » (p. 75) liant clairement fonctionnement démocratique de l'entreprise autogérée et absence d'une quelconque hiérarchie.

**FIGURE 1 : Le champ de structuration des configurations organisationnelles**



Aux côtés de ces deux premières formes organisationnelles, il est possible d'envisager le cas d'une organisation sans hiérarchie formelle mais au sein de laquelle le fonctionnement est dirigiste. Nous l'appelons « organisation communautaire » car elle correspond à une communauté au sens où ses membres sont liés par l'appartenance à un collectif identitaire mais sans hiérarchie constitutive. Cela n'empêche pas le dirigisme dans son fonctionnement provenant de l'accaparement des pouvoirs de décision par une ou des personnes au sein de la communauté, dont le statut n'est pourtant pas formellement reconnu comme supérieur à celui des autres. Cependant, on peut retrouver un fonctionnement dirigiste, le pouvoir étant exercé par les plus anciens, les plus charismatiques, etc. Inversement, il peut y avoir une organisation constituée autour d'une hiérarchie formellement définie dont le fonctionnement est quand même marqué par l'attachement au principe démocratique. Cette « organisation démocratique » est au centre des débats actuels sur l'instauration d'une « démocratie d'entreprise » et elle pose la question de l'institution d'une autorité hiérarchique légitimée par des principes démocratiques.

Dans la suite de l'étude, il s'agira de rendre opérationnelle cette typologie en se donnant les moyens de d'appréhender une organisation réelle comme le résultat de la composition différenciée de ces diverses formes « idéales-typiques »<sup>7</sup>. Avant de procéder à cet exercice, on peut essayer de témoigner de la spécificité des

<sup>7</sup> En première analyse, on peut considérer que la « participation » est un concept opératoire pour mesurer le degré de démocratie du fonctionnement d'une entreprise. Les travaux du Centre d'Analyse Stratégique<sup>7</sup> suggèrent ainsi la construction d'un « indice de participation » (CAS, 2011, p. 10, note 21) qui distingue trois dimensions, à savoir « l'association aux résultats, l'association aux décisions stratégiques, et l'association à la gestion quotidienne, notamment à travers les procédures d'information et de consultation » (CAS, 2010, p. 2). S'agissant de la hiérarchie, il

SCOP dans le champ de structuration organisationnelle identifiée. Ainsi, au regard des études déjà réalisées, Il semble ainsi que les SCOP soient destinées à figurer de manière privilégiée (c'est-à-dire au regard des conditions historiques qui ont présidé à leur émergence) dans le quadrant sud-ouest de la typologie : leurs statuts particuliers qui imposent un minimum de participation (au capital, à la décision et à la gestion), l'entrepreneuriat collectif dont elles se revendiquent (au moins dans les discours), leurs valeurs ou visées politiques, font qu'elles s'apparentent dans leur essence plutôt à une « organisation autogérée ». Comme on le verra dans la seconde partie, l'histoire singulière de l'entreprise et de son développement, les conditions d'exercice concrète de son activité (niveau de réglementations, intensité de la concurrence...) font que ce fonctionnement en termes de démocratie participative doit souvent être repensé afin d'être en mesure de se combiner avec plus de représentation et d'autorité. C'est ce degré d'approfondissement de l'analyse qu'il nous semble pertinent d'opérer afin de d'être en mesure de caractériser avec pertinence les SCOP dans le contexte économique contemporain.

### *1.3. - Dynamisation de l'analyse et devenir de l'entreprise coopérative dans nos sociétés modernes*

Dans un contexte socio-économique marqué par l'incertitude, le risque, l'ambiguïté et la complexité, le fonctionnement démocratique des entreprises coopératives peut devenir un atout majeur créateur de richesses. Plusieurs arguments, déterminants afin de se prononcer sur le devenir de l'entreprise coopérative, peuvent être avancés.

Tout d'abord, l'histoire récente a montré que la gestion des SCOP comme un bien commun et non comme un patrimoine financier valorisable à court terme a permis à ces dernières de mieux résister aux soubresauts générés dans l'économie réelle par la crise économique et financière depuis 2008<sup>8</sup>. Partageant un constat similaire sur la soutenabilité des entreprises coopératives, Dacheux et Goujon (2013) avancent que la cohésion sociale propre à ces dernières serait le produit de la démocratie et plus précisément du principe délibératif qui les structure : « Dans une société démocratique, la cohésion sociale est, selon nous, liée à la conscience d'un destin commun et au désir de participer à la vie collective » (ibid).

Dans une économie partiellement fondée sur la connaissance (Foray, 2000) où règne la concurrence par l'innovation (Benghozi et alii ; 2011), la coordination synchronisée de processus d'apprentissages autonomes et décentralisés apparaît être une condition essentielle de productivité. Les SCOP apparaissent en effet particulièrement bien outillées afin de répondre aux nouveaux enjeux des organisations « modernes » structurant les chaînes de valeur: autorité cohésive, responsabilité décentralisée, congruence des valeurs, dissémination et appropriation des finalités, production de savoirs et connaissances partagés, construction de circuits informationnels fondés sur la rétroaction, développement de la confiance et la familiarité dans les collectifs de travail... (Viinamäki, 2009).

Cette perspective analytique est prolongée dans un travail récent de B. Segrestin et S. Gand (2009) qui en étendent les implications. Pour eux, cette nécessité de créer de nouvelles règles via des apprentissages réitérés (individuels et collectifs) conduit à repenser fondamentalement le rapport entre démocratie et hiérarchie, une « autorité de gestion » devenant nécessaire afin de construire conjointement des potentiels collectifs. Définir une entreprise d'abord par sa capacité de gestion qui contribue à transformer des activités individuelles en une action collective, celle-ci étant la seule en mesure de construire de nouvelles capacités d'action (les « potentiels d'action ») est une idée émanant du travail de Hatchuel et Segrestin (2009). Contrairement à ce qui structure les relations commerciales avec des partenaires extérieurs, l'entreprise vise en interne la création de ressources qui ne préexistent pas et qui peuvent être d'ordre collectif (savoir faire collectif, de coordination, brevets, marque, etc.). Reconnaître que la gestion ne porte pas prioritairement sur les intérêts individuels, mais sur la construction de potentiels collectifs, revient à opérer un déplacement significatif dans le débat sur la gouvernance de l'entreprise et particulièrement des SCOP. Essentiel pour notre propos, on le détaille un peu plus.

---

est également possible de rendre opératoire cet axe de caractérisation des organisations en observant la présence et la forme de l'organigramme, l'éventail des salaires, la composition par catégories des salariés, etc.

<sup>8</sup> Le rapport de CICOPA le montre au niveau international, en termes de chiffres d'affaires mieux préservés et de licenciements plus rares. C'est ce dont atteste en France l'augmentation de l'emploi dans les Scop de 7,2 % entre 2008 et 2012 alors que l'emploi marchand refluit sur la même période de 1,5 %. Enfin, les cas de reprise d'entreprises en difficultés par les salariés sous forme de Scop, même s'ils sont assez rares et pas toujours couronnés de succès à terme, témoignent encore de leur apport particulier à la préservation de l'emploi

L'enjeu de la constitution d'une autorité de gestion dans le cadre d'une entreprise démocratique est ainsi de constituer une « direction partagée » (2009 ; p 138) dans le double sens du terme: i) une perspective commune définie par les membres du collectif et qui solidarise leurs destinées professionnelles ; ii) la recherche d'une implication des membres dans l'exercice de l'autorité de gestion<sup>9</sup>. Pour développer leur thèse, S. Gand et B. Segrestin s'appuient ainsi sur l'étude détaillée d'une SCOP (un cabinet de conseil) afin de proposer un renversement de perspectives et envisager la direction comme un soutien au principe délibératif. Ainsi, tandis que les thèses classiques ne sont pas parvenues à combiner choix démocratique et efficacité de gestion, l'étude de Gand et Segrestin tend à montrer que deux déplacements sont possibles : i) l'« autorité de gestion » se révèle fondamentale pour penser la construction collective de ressources communes dans des contextes organisationnels marqués par une complexité et une pression concurrentielle accrue ; ii) l'autorité de gestion n'est pas forcément bloquée par l'ambition « égalitaire ».

L'analyse des auteurs les conduit à organiser un processus de remontée en généralité et à faire du fonctionnement coopératif au sein des SCOP un idéal-type vers lequel devrait tendre les entreprises démocratiques « standard » : « avant d'organiser les relations démocratiques entre les membres, comme y incitent les théories des *stakeholders*, il nous semble indispensable de construire les objets de la gestion au regard d'un intérêt collectif transcendant les intérêts individuels » (2009 ; p 136). La problématique de la gouvernance d'entreprise se voit dès lors déplacée : elle ne porte donc plus en premier lieu sur la « nature » de la subordination mais bien sur l'« objet » de la subordination (ibid ; p 138)<sup>10</sup>

S'il apparaît difficile d'inférer de ces deux études un raisonnement standard pouvant se généraliser à l'ensemble du tissu productif, retenons simplement que ces travaux témoignent d'une possible inflexion dans la définition des principes organisationnels structurant les collectifs de travail modernes. Même s'il est multi-dimensionnel et donc porteur de dynamiques contradictoires, le contexte socio-économique moderne en voie de reconfiguration pourrait impliquer un renouvellement de l'articulation des principes hiérarchiques et démocratiques (à condition de les redéfinir), gage d'efficacité économique et faire des SCOP (ou entreprises coopératives) l'une des formes organisationnelles les plus à même d'en valoriser les spécificités. Cependant, cette analyse est encore beaucoup trop générale pour apparaître pleinement convaincante. Nous appropriant les catégories analytiques esquissées (biens communs, direction partagée, cohésion sociale), on propose donc d'ouvrir la boîte noire des SCOP afin d'en restituer toute la richesse et la complexité.

## **2 : L'irréductible diversité des SCOP : enseignements empiriques et prolongements théoriques d'une étude en Rhône-Alpes**

Cette partie vise à restituer de manière ordonnée les premiers matériaux empiriques d'une étude en cours sur les SCOP de la région Rhône-Alpes. Le panel d'entreprises étudiées est constitué d'une quarantaine de SCOP aux caractéristiques distinctives. Nous appuyant sur les développements théoriques de la première partie, on propose dans un premier temps de préciser et/ou de faire travailler les catégories analytiques introduites (bien commun, apprentissages, participation/délibération) afin de rendre compte de la diversité empirique des SCOP révélée par nos enquêtes. Articulant des considérations positives et normatives, on s'interroge par la suite sur la dynamique évolutive de cette forme organisationnelle originale.

### *2.1. – Repérage empirique : marqueurs traditionnels et principes structurants*

Dans un travail important, Vienney (1994) propose d'appréhender le fonctionnement coopératif en considérant le rapport dual des membres avec leur entreprise : un rapport de sociétariat (propriété mais aussi adhésion) et un rapport d'activités (fournisseurs, employés ou clients). L'auteur explique notamment l'émergence de la forme coopérative en faisant ressortir un *rôle d'agent d'adaptation* des activités des membres aux règles de l'économie de marché, et un *rôle d'agent de transformation* des membres en les faisant accéder collectivement au pouvoir de l'entrepreneur. A cette première contribution vient s'ajouter les enseignements de la série de travaux menés à l'école de Mines (Gand, Segrestin ; 2009 ; Hatchuel et Segrestin ; 2012), proposant de mobiliser les notions de « potentiels d'action » et « direction partagée » (cf

---

<sup>9</sup> L'autorité de gestion n'est pas nécessairement une figure d'acteur unique mais renvoie à un dispositif de gestion dans son ensemble

<sup>10</sup> Le questionnement essentiel devient alors le suivant : « au nom de quoi et dans quelle mesure le potentiel individuel d'un membre de l'entreprise devient-il en partie dépendant des orientations d'une « autorité de gestion » ? (Gand, Segrestin ; p 138) Dès lors, l'intérêt social ne préexiste pas mais est un enjeu de définition du collectif.

supra) afin de mieux appréhender la spécificité du fonctionnement des SCOP. Enfin, nous proposons de mobiliser un travail récent d'A. Desreumaux et JP. Bréchet (2013) invitant à préciser la conception de l'entreprise comme « un bien commun », notion renvoyant au projet porté par un collectif. Selon les auteurs, le bien commun représenté par l'entreprise n'est pas donné, pas plus qu'il n'est définitif dans des contextes disputés et évolutifs. C'est un bien commun construit et se construisant dans et par un projet, dans et par un collectif d'acteurs : « le bien commun, c'est fondamentalement le projet d'entreprise porté par un collectif. [...] C'est bien le projet qui articule l'ordre des fins et l'ordre instrumental, dit autrement l'ordre existentiel et l'ordre opératoire, qui permet de polariser l'action vers ce qu'elle n'est pas, de penser le présent en fonction d'un avenir désiré » (p 91)<sup>11</sup>. Tissu relationnel, le bien commun peut alors être appréhendé comme un concept « horizon » au double sens du terme : « une orientation pour l'action, une direction à suivre, et une réalité qui sera toujours plus lointaine que les réalisations immédiates » (2013 ; p 80). On retrouve bien là énoncés tous les éléments constitutifs d'une approche mésologique.

S'inspirant de diverses contributions théoriques (Commons, Ostrom et Hauriou), Desreumaux et Bréchet (2013) identifient plusieurs dimensions d'un tel bien commun entrepreneurial (politique, cognitive et institutionnel), ces dernières, tout comme les approches dont elles émanent, devant être pensées sous l'angle de la « complémentarité » (p 83). L'intérêt d'une telle approche – outre qu'elle fait résonance avec le projet politique initial des SCOP – est sa congruence avec l'orientation analytique introduite précédemment : nous partageons en effet avec ces auteurs la volonté d'articuler dans un même mouvement analytique la décision et l'action, l'ordre des fins et des instruments, l'idéal et le réel afin d'envisager l'entreprise comme un entité se structurant continûment. Suivant la perspective ainsi esquissée, on propose d'envisager la SCOP comme une forme organisationnelle spécifique autorisant la définition et la gestion collective d'un « bien commun ». Les catégories introduites par cet ensemble de travaux peuvent nous aider à mieux structurer analytiquement la restitution des matériaux empiriques récoltés au cours d'entretiens avec des dirigeants de SCOP (tableau 1).

<b>Rapport de sociétariat</b>	Principes encadrant la constitution du collectif	Liberté	« le sociétariat est volontaire » (Scopmécanique) « Certains aspirent à rester salariés » (Scopmachine)
		Démocratie formelle	« Tous les responsables d'équipes, à commencer par les responsables de "scopettes", doivent être systématiquement validés par les membres de leur équipe » (Scopingé)  « Je suis sur un siège éjectable » (Scopmécanique)  « J'ai posé ma démission devant le CA, qui a été refusée » (Scopécologie)
		Participation (au capital et à la décision)	« Tous mes cadres font partie du CA. Dialoguer est obligatoire. Je ne veux pas porter seul la responsabilité de l'échec » (Scopmécanique)  « 2/3 des décisions se prennent au niveau des scopettes » (Scopingé)  « Si ça gagne, ça paie » (Scopmécanique)  'L'intéressement et la participation sont généralisés » (Scopingé, Scopmécanique)
	Responsabilité	« Je tiens à ce que l'encadrement figure dans le CA. C'est une manière de les responsabiliser » (Scopmécanique)  « Les cadres doivent se sentir cadres. S'imposer en tant que tels » (Scopmachine)	

<sup>11</sup> Les auteurs se font par ailleurs plus explicite : « Sous l'angle de l'apprentissage collectif, le bien commun représente un capital de savoirs et de relations activé par l'action collective. En ce sens, le bien commun de l'entreprise, ce n'est pas le volume des ventes, ni les profits, ni la création d'emploi, ni le prestige de ses dirigeants, ni la qualité de vie au travail, etc., bien que ces éléments puissent être une partie de ce bien commun. Le bien commun c'est le projet d'entreprise et non l'entreprise comme collection d'actifs » (2013 ; p 80).

		Autorité	<p>« Je décide parfois seul avec qui l'entreprise peut continuer le mieux. Le CA n'est alors pas consulté » (Scopmachine)</p> <p>« J'entends dire : la décision s'éloigne, cela devient hiérarchique, tu nous mets en position de salariés... Mais, la maîtrise des dossiers est complexe et je passe beaucoup de temps dessus, contrairement aux autres associés» (Scopingé)</p>
<b>Rapport d'activités</b>		autonomie / implication	<p>« Je cherche toujours à responsabiliser et impliquer davantage les associés au nom d'une recherche de l'efficacité collective » (Scopmécanique)</p> <p>« L'autonomie est le maître mot : les scopettes gèrent elles-mêmes leur clientèle, organise leur recrutement, ont leur propre compte de résultats » (Scopingé)</p>
		Solidarité	<p>« Nous adhérons à une convention collective. La rémunération est essentiellement collective, il n'y a pas de distinction entre les cadres et les non cadres et les écarts de salaires s'appréhendent dans un rapport de 1 à 3 » (Scopingé)</p> <p>« Il faut parfois partager les bénéfices annuels avec des personnes qui ne jouent pas le jeu» (Scopmécanique)</p>
	Principes relatifs à la gestion du bien commun	Transparence /sensemaking	<p>« Nous proposons des vrais résultats comptables, pas maquillés » (Scopmécanique)</p> <p>« nous mettons régulièrement en place des <i>interviews</i> [enquête numérique auprès des salariés-associés afin de récolter leur avis sur un problème précis] sur des sujets variés : conditions de travail, changements dans l'organisation... » (Scopingé)</p> <p>« Il faut faire de la pédagogie, relever le niveau de la discussion » (Scopingé)</p>
		Souci de la personne	<p>« les départs comme les arrivées au sein de la SCOP doivent se faire en intégrant les considérations personnelles » (Scopingé)</p> <p>« Le turn-over est très faible. Peu de départs spontanés » (Scopmécanique)</p>
		Soutenabilité	<p>« Les associés sont les usufruitiers de l'outil de travail créé et destiné à être transmis aux générations futures. Il nous appartient d'essayer de bien en vivre » (Scopmécanique)</p> <p>« Je cherche à créer les conditions de la continuité » (Scopmécanique)</p> <p>« Le statut apporte une sorte de pérennité : je n'ai pas eu à hypothéquer ma maison (pour la succession) » (Scopmachine)</p>

**Tableau 1 : SCOP en Rhône-Alpes : diversité et principes partagés**

Appréhender les SCOP à partir de ces caractéristiques et principes généraux permet certes de mieux saisir l'originalité de cette forme organisationnelle (relativement aux configurations organisationnelles alternatives) mais n'autorise pas une caractérisation fine de cette dernière. En particulier, une telle démarche ne permet pas de rendre compte de la diversité organisationnelle des SCOP. Des travaux ont tenté d'y remédier (Huntzinger et alii, 2002) sans toutefois selon nous épuiser la richesse empirique observée.

## 2.2. - Compréhension de la diversité des SCOP

Les SCOP que nous avons étudiées, si elles partagent certaines caractéristiques génériques, n'en demeurent pas moins largement idiosyncrasiques. Elles présentent en effet des caractéristiques propres difficilement réductibles aux traits saillants d'une forme archétypale. Il s'agit donc de repérer cette diversité.

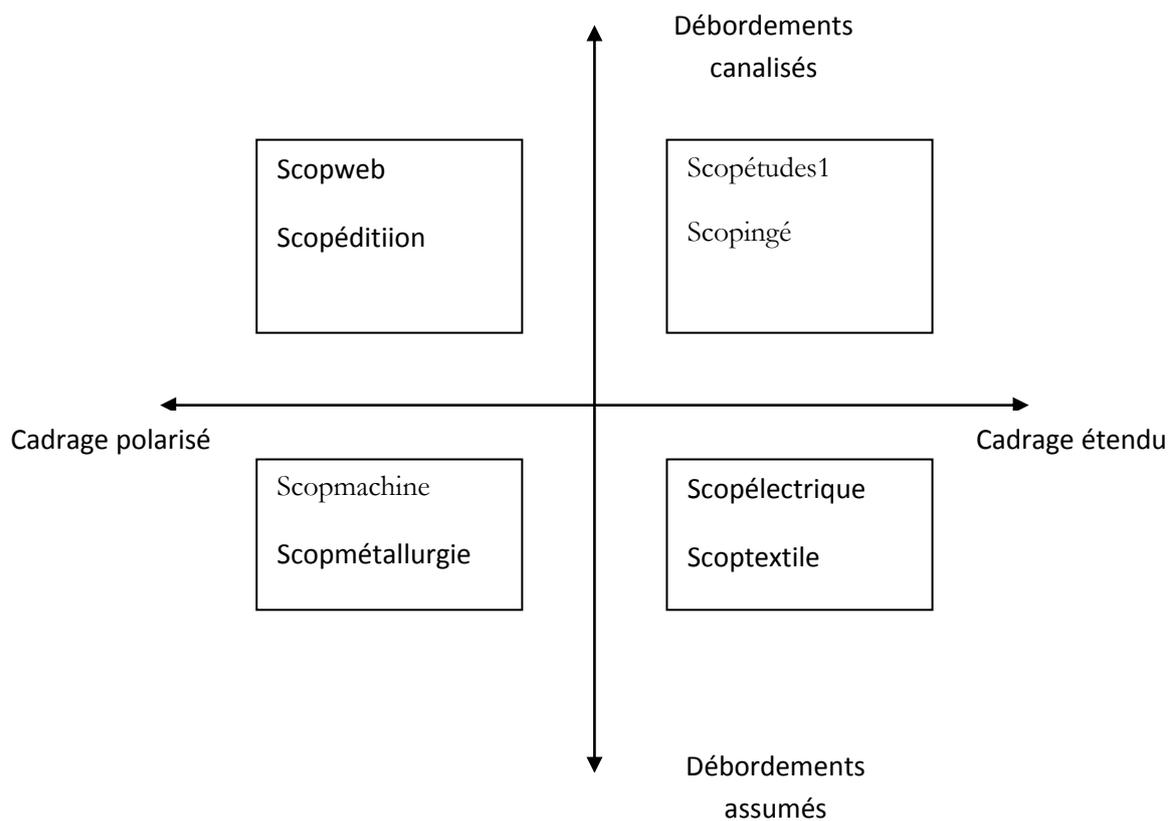
Pour ce faire, nous nous inscrivons dans la vision de l'entreprise comme « bien commun » tout en précisant ses dimensions (institutionnelle, cognitive et politique). Ces dernières sont en effet insuffisamment définies par Desreumaux et Bréchet (2013) et peuvent selon nous être mieux appréhendées via la mobilisation des travaux de F. Dubet appliqués au SCOP. Une correspondance robuste semble en effet exister entre les trois dimensions du « bien commun » repérées par Desreumaux et Bréchet (2013) et les trois dimensions du travail mobilisées par Dubet (2005) dans ses travaux. Ce dernier avance ainsi que « le travail est un *statut*, une *valeur d'échange*, une *activité créatrice* » (2005) et que ces dimensions peuvent être articulées afin d'appréhender la richesse des expériences de travail observées. Il met ainsi en évidence que chacune de ces dimensions renvoie à un univers de principes de justice (égalité, mérite, reconnaissance) et que, ces principes étant interdépendants et contradictoires, leur mobilisation, pour être effective, doit s'appuyer sur des « constructions de justice intermédiaires » (conventions collectives et droit, politique reconnaissance et dispositifs orienté efficacité) qui cadrent les routines et les arbitrages quotidiens. Afin de repérer comment s'effectue cette « composition normative » et d'en révéler toute la complexité, on procède en deux temps :

- on adapte la terminologie aux spécificités des expériences de travail au sein des SCOP en retenant les catégories d'analyse fondamentales suivantes : *le statut citoyen* (l'acteur agit en tant que membre du collectif démocratique), *l'activité créatrice* (l'acteur agit par son apport contributif aux projets de création de valeur) et *le rapport salarial* (l'acteur agit comme salarié subordonné et vendeur de son service de travail) ;

- on a recours à l'analyse en termes de « cadrage-débordement » empruntée à M. Callon (1999). Pour cet auteur, les cadrages ne désignent pas uniquement une possibilité de clôture des jeux et des interactions qui leur ont donné naissance mais portent en eux des opportunités de débordements. Ces derniers sont à la fois structurants et sources de changement, ce par quoi l'inattendu se produit et ce par quoi le semblable se reproduit. Ils sont donc à la fois en cohérence avec le projet entrepreneurial des SCOP et l'une des sources de son évolution.

On propose donc d'appréhender la diversité ainsi que la spécificité des SCOP étudiées en tentant de repérer les cadrages structurant pour les SCOP ainsi que les dispositifs institutionnels devant permettre de soutenir l'effort de composition entre dimensions (du travail ou du bien commun) qu'ils induisent puis de repérer les débordements qui ne manquent pas de survenir, le réel se révélant bien souvent rétif à se laisser enfermer au sein de constructions socio-institutionnelles. Une synthèse de ce travail est exposée dans le tableau 2.

Sur la base des entretiens réalisés avec chaque dirigeant de SCOP, on est parvenu à dessiner un premier profil de l'organisation étudiée qui témoigne de son rapport à chaque dimension du bien commun (statut, activité créatrice et valeur d'échange) et de leur éventuelle hiérarchisation. Celle-ci est renseignée selon un système de notation allant de 1 à 3. Cette première étape est complétée par la mise en évidence de « cadrages » ou dispositifs institutionnels visant à rendre praticable la complexité organisationnelle générée par la plus ou moins forte interpénétration des dimensions du bien commun étudié. Enfin, d'éventuels « débordements » sont repérés, excédant les cadrages instaurés dans l'organisation considérée et potentiellement déstabilisateurs des ordres socio-économiques structurant le collectif de travail. On propose de les ordonner en identifiant le principe de justice auquel ils renvoient prioritairement (E : égalité ; M : Mérite ; R : reconnaissance). Au final, cet exercice nous permet de construire un premier repérage de la diversité des SCOP étudiées selon deux axes : nature du cadrage de gestion du bien commun entrepreneurial (étendu ou polarisé) et nature des réponses socio-institutionnelles produites par les SCOP pour répondre aux débordements (canalisés ou assumés)



**Tableau 2 : La diversité des SCOP : entre cadrages et débordements**

Nom de la SCOP	Le travail appréhendé comme			Cadrages mis en place	Débordements observés - Dimension de l'expérience du travail impliquée
	Statut citoyen	Activité créatrice	Rapport salarial		
Scopingé	++	+++	++	Création de départements semi-autonomes (Scopettes)  Dispositif de nomination démocratique des responsables de département  Sondages réguliers des membres ( <i>Interviews</i> )	E : « Le véritable problème est celui de l'institutionnalisation permanente de la structure »  E : « Le droit du travail, moins je le regarde, mieux je me porte »  E : « Les délégués du personnel sont plus salariaux que les associés de la SCOP »
Scopmachine	+	+	++	Fonctionnement hiérarchique  Consultation sélective du personnel  Flexibilité de la main d'oeuvre	E : « « La démocratie nous réussit », cela sert à rien. Ne travaillons pas sur des conneries »  « J'entretiens plus de relations avec les représentants de l'UIMM qu'avec l'URSCOP Rhône Alpes ».  « Le but est d'avoir une organisation industrielle de l'entreprise »
Scopélectrique	+++	++	+	Endiguement du productivisme  Autodiscipline, confiance,	M : « On ne peut pas demander du rendement aux associés tout en étant une SCOP. C'est pas possible »

				<p>épanouissement</p> <p>Recrutement par réseau affinitaire</p> <p>Acteur d'interface « au quotidien » entre « le haut et le bas » de l'organisation</p>	<p>M : « Il faut un climat social pour que les salariés s'épanouissent. Si on met la pression, c'est pas possible »</p> <p>E : Carence d'IRP : « si seulement, on est une SCOP digne de ce nom, on a pas besoin de se faire représenter »</p>
Scopétudes 1	+++	+++	++	<p>Transversalisation des pratiques</p> <p>Procédures de recrutement « orientées SCOP »</p> <p>Responsabilités partagées dans la conduite de projets</p> <p>Gestion différenciée des carrières et des salaires</p>	<p>E : Carence de délégués du personnel : « avec l'ancien RP, on se voyait pour dire qu'on n'avait rien à se dire »</p> <p>M : « On est tous responsables alors on fait tous plus de 35h » (mais non rémunération des heures supplémentaires)</p> <p>E : Toutes les réunions liées à la vie coopérative ont lieu en dehors du temps de travail</p>
Scoptextile	++	+	+	<p>Transparence de l'information</p> <p>Egalité salariale</p> <p>Multiplication des SCOP « filles »</p> <p>Recrutement générationnel « un jeune, un vieux »</p>	<p>E : « La production trouve que c'est trop de temps passé à discuter. Cela ne sert à rien »</p> <p>E : « A 45, la prise d'initiative n'est pas possible. On est une microsociété aujourd'hui »</p> <p>E : « On ne vote rien dans le CA »</p> <p>RP : « On n'a jamais personne à se présenter »</p>
Scopédition	+++	++	-	<p>Fonctionnement autogestionnaire</p> <p>Gérance tournante</p> <p>Egalité salariale</p> <p>Recherche de lucrativité limitée</p>	<p>R : Organisation « magma » : « tendre vers une organisation plus formalisée mais en évitant le côté martial »</p> <p>E : « La rémunération égalitaire peut poser problème : Tous ne sont pas des partageux »</p> <p>R : « notre défi est de sortir de l'entre soi lors des recrutements »</p>
Scopweb	++	++	+	<p>Elaboration conjointe des décisions</p> <p>Co-gérance tournante</p>	<p>E : « certains sont plus aptes au compromis que d'autres et cette recherche de compromis donne plus de pouvoir à ceux qui ne transigent pas »</p> <p>E : « La décision collective génère une autocensure des critiques de type personnel, ce qui retarde le moment où le problème est traité »</p> <p>E : « les cogérants n'avaient pas de</p>

				Rémunérations égalitaires	pouvoirs bien identifiés, ce qui tendait à les marginaliser »  M : « On observe des différences d'implication au sein de la SCOP, ce qui va se traduire à l'avenir par des différences de rémunération »
Scopmétallurgie	+	++	+++	Développement de l'autonomie  Transparence de l'information  Susciter l'adhésion et donc l'efficacité globale  Affermissement de l'autorité du DG	R : « c'est la culture de l'organisation militariste. Ils aiment la logique verticale. J'ai eu du mal à appliquer la logique transversale ».  E : «les salariés de niveau bas de la hiérarchie n'ont pas les moyens de bien délibérer, par manque de maîtrise de l'info et par une attitude de retrait »

### 2.3. – Des organisations au cœur de tensions contradictoires

Alors qu'un dirigeant sur deux nous a déclaré que « la SCOP est une entreprise comme une autre », les entretiens ont révélé que ces entreprises sont toutefois soumises à des problématiques singulières concernant le devenir de leur organisation. Ainsi, même si les SCOP sont soumises aux mêmes contraintes externes et partagent avec les entreprises classiques certains dispositifs de gestion, leur dynamique évolutive s'appréhende via des questionnements originaux, parmi lesquels on repère :

- la transmission de l'activité de direction à une personne idoine (détentriche d'une diversité de compétences attestant de son « expertise » et d'une légitimité personnelle suscitant l'adhésion des membres). Evoqué par trois dirigeants (Scopmécanique, Scopécologie), ce processus, s'il est mal conduit, peut déstabiliser temporairement les SCOP concernées (tensions entre logiques « experte » et « identitaire »).
- Le renforcement des relations externes de nature coopérative afin de pallier d'éventuelles difficultés conjoncturelles. L'activation d'un réseau de partenaires coopératifs autour de la SCOP s'est avéré en effet être une ressource stratégique essentielle afin de surmonter les difficultés liées à une chute brutale du carnet de commande (Scopmécanique et Scopmachine). Dans le même temps, certains semblent cependant se méfier d'un éventuel enfermement identitaire et cherchent à restreindre leur ancrage coopératif (Scopmachine).
- Le contamination des principes et valeurs de type coopératif auprès des partenaires commerciaux : il s'agit alors de « scopéiser » (Scopingé) ces derniers. Cette stratégie, évoluant entre pragmatisme et prosélytisme, suscite parfois le scepticisme parmi les associés de l'organisation (Scopingé).
- Le maintien d'une taille critique du personnel et la gestion humaniste des ressources humaines. Le recrutement, l'évolution des carrières et les départs des salariés/associés évoluent entre deux tensions contradictoires : le souci de l'humain et l'adaptation contrainte à la conjoncture (Scopmachine, Scopécologie).
- La nécessité d'investir de manière considérable dans la formation afin de faire évoluer des compétences de salariés embauchés majoritairement en CDI et ainsi renforcer le potentiel adaptatif de l'organisation (Scoptextile, Scopétudes1, Scopécologie)
- La nécessité de faire monter au capital de l'entreprise les salariés (qui deviennent alors associés), même lorsque le contexte socio-économique est défavorable (faible profit voire pertes). Au pragmatisme du « ça gagne, ça paie » (Scopmécanique) doit répondre la logique du « projet Scop, projet socio-politique » (Scopélectrique) afin de rendre viable les organisations.

Plus généralement, les entretiens menés auprès des dirigeants de SCOP rhône-alpines illustrent la difficulté qu'ont les coopératives à ne pas négliger, dans une économie plurielle, leur performance économique et, dans le même temps, à ne pas délaissier leurs objectifs politiques. Appuyant leur analyse sur une étude portant sur les SCOP du secteur textile de la région roannaise J. Poisat et alii (2010) synthétisent bien cet enjeu : « Si la

SCOP s'éloigne de ses valeurs démocratiques et sociales pour ne plus se préoccuper que du maintien sur le marché et de croissance (dérive économiciste), elle court le risque de se banaliser, de devenir une entreprise comme une autre. A l'inverse, si le discours alternatif occulte les objectifs purement économiques (dérive militante), la coopérative court le risque de disparaître. L'équilibre est à chercher dans une redéfinition de la notion de performance, entendue à la fois comme production de valeur d'échange (plus-value économique) et production de valeurs sociales et citoyennes (plus-value sociale) ». Partageant ce constat, il nous semble cependant qu'il convient de mieux le circonscrire analytiquement.

On avance ainsi que les SCOP, de par leurs structures et modes de fonctionnement originaux, présentent une spécificité pouvant constituer un élément déterminant de leur soutenabilité : elles sont théoriquement dotées d'un pouvoir de valorisation autonome (Eymard-Duvernay, 2007). Nous appuyant sur cette proposition initialement formulée par Barreto (2011), nous l'adaptions en ayant recours dans un premier temps à l'analyse de l'activité de travail proposée par Dubet (2005) avant d'en spécifier la teneur en la faisant travailler sur le cas des SCOP.

Nous avons vu que chaque principe de justice génère une critique interne et externe quand les acteurs ont le sentiment que le principe mobilisé n'est pas respecté comme tel. La « soutenabilité » de l'organisation dépend de l'articulation de ces différents processus critiques. Appliquée aux SCOP cette analyse de la soutenabilité organisationnelle demande à être légèrement modifiée : la conception de l'entreprise coopérative qu'on a élaborée exprime l'idée d'un pouvoir de valorisation détenu collectivement par les travailleurs associés et fondés sur deux caractéristiques essentielles : une action collective instituante (production normative autonome) et une direction partagée (production d'un sens et d'une direction communs). Elle renvoie à la capacité de ces organisations à « fonder ce qui vaut » collectivement et à gérer démocratiquement les critiques relatives à ce processus de valorisation autonome. Cette capacité réflexive, communicationnelle et politique présente donc l'avantage de permettre de : i) redéfinir collectivement les principes de justice structurant l'action collective ; ii) amoindrir les critiques en termes de justice et donc adoucir les conflits organisationnels.

Ces déterminants essentiels de la soutenabilité socio-économique doivent cependant être relativisés. L'analyse s'est en effet jusqu'à présent située au niveau de l'organisation sans se soucier de son rapport à l'extérieur. Or, l'entreprise évolue dans un environnement économique et institutionnel plus large, dans lequel elle entre en interaction avec d'autres acteurs. D'où une tension potentielle entre une pluralité de pouvoirs de valorisation (Barreto, 2011). En premier lieu, les évaluations des consommateurs peuvent fortement affecter le pouvoir de valorisation de l'entreprise. Dans cette optique, il existe une tension potentiellement très forte entre l'environnement institutionnel produit par les travailleurs de l'entreprise et l'environnement marchand dominé par les évaluations des consommateurs. Une entreprise coopérative peut se trouver intégrée dans une chaîne d'interdépendance avec d'autres organisations productives (fournisseurs ou clients) contraignant les marges de manoeuvre en matière de créativité de l'organisation et, en particulier, la capacité des membres de l'organisation coopérative de déterminer collectivement les fins de l'activité et le cadre institutionnel qui supporte la coordination. Enfin, l'Etat et plus largement les administrations publiques peuvent également limiter la liberté du collectif de travail dans la fixation de ses propres règles et objectifs : des règles exogènes s'imposent aux acteurs par le biais du droit (du travail ou des sociétés). Ajoutons également que les produits doivent satisfaire les exigences de normes de qualité ou de sécurité sur lesquelles les travailleurs de l'entreprise coopérative n'ont pas de prise.

De manière très générale, la dynamique évolutive de la SCOP dans sa forme « idéale-typique » peut donc se comprendre de la manière suivante : de par la structure et le mode de fonctionnement singulier des SCOP, la dynamique « naturelle » d'évolution des SCOP devrait les conduire à vouloir intensifier leur pouvoir de valorisation « autonome » et donc à endosser les caractéristiques d'une SCOP « autogérée ». Cependant, cette dynamique peut être infléchie au regard de la combinaison de différents facteurs (nature de la pression concurrentielle sur les marchés de produits, part du capital humain dans la constitution de valeur ajoutée, intensité des processus de normalisation et réglementation des activités socio-économiques) contribuant à réorienter la trajectoire de développement de la SCOP vers des formes plus composites, voire à contraindre l'entreprise à abandonner son statut de SCOP.

Afin de comprendre la dynamique évolutive des SCOP et leur potentiel de soutenabilité dans le contexte socio-économique contemporain, il convient donc, selon nous, de mobiliser une approche en institutionnalisme historique qui : i) ressaisisse la trajectoire de développement passée de l'organisation

considérée<sup>12</sup>, ii) identifie les variables stratégiques déterminantes dans le présent<sup>13</sup>, et iii) s'interroge sur les capacités et réflexives, communicationnelles et politiques du collectif de travail en question afin de penser le présent et configurer l'avenir<sup>14</sup>.

## Conclusion

L'objectif de cet article était de contribuer positivement à une meilleure appréhension des SCOP en identifiant leur spécificité (relativement à d'autres configurations organisationnelles) et en révélant leur diversité interne (malgré certaines caractéristiques communes). Pour ce faire, nous avons proposé un renouvellement analytique invitant, dans un premier temps, à se défaire de l'opposition improductive classique entre « autorité hiérarchique » et « démocratie » pour lui substituer la notion de « direction partagée » (Gand et Segrestin, 2009), puis, dans un second temps, à qualifier la SCOP comme « bien commun » (Desreumaux, Bréchet ; 2013). Précisant cette notion à l'aide de catégories analytiques complémentaires, on est parvenu à mieux renseigner l'irréductible diversité des SCOP. Mobilisée en dynamique, l'analyse élaborée peut permettre d'identifier les divers degrés de soutenabilité des formes organisationnelles étudiées. Le principal apport de ce travail peut dès lors se résumer comme suit : les SCOP sont soumises à une diversité de processus de cadrages (qui sont en cohérence avec leur projet entrepreneurial) / débordements (qui les font évoluer). Ces processus contribuent à qualifier/disqualifier les pouvoirs de valorisation à l'oeuvre au sein - et au dehors - des structures organisationnelles concernées et contribuent donc – aux côtés d'autres facteurs – à la dynamique évolutive des SCOP (i.e à la soutenabilité ou non de leur projet). Cerner de manière plus précise ces processus, notamment en intégrant les derniers développements sur les « communs » (Chanteau *et alii*, 2013) devrait permettre d'aboutir à une typologie rendant compte de manière plus ordonnée de la diversité des SCOP et de leurs trajectoires de développement.

Des travaux complémentaires doivent également être développés afin de renseigner la dimension normative de l'étude. En effet, si l'on suit Goujon et Dacheux (2013), la cohésion sociale induite par le déploiement concret du projet collectif que représente la SCOP devrait logiquement créer de nouvelles richesses<sup>15</sup>. Autour de cette notion semble se nouer en effet un « cercle vertueux » résumé comme suit : « plus la cohésion sociale est forte plus la participation à la délibération collective est importante. Plus la participation collective est importante et plus la décision économique devient pertinente, durable et légitime. Plus la décision économique est pertinente, durable et légitime et plus forte sera la création de richesses ce qui ne peut que... renforcer la cohésion » (p 94). Un examen rigoureux de ces causalités doit être cependant entrepris afin de valider le raisonnement. Cela peut constituer un premier axe de recherches. Il conduirait à mieux renseigner le fonctionnement économique concret des SCOP appréhendé comme un art d'organiser démocratiquement les productions de valeur.

Un second axe de recherches serait d'interroger l'instrumentation concrète qui soutient cette production démocratique de valeurs. Ainsi, comme l'a mis en évidence Eymard Duvernay (2007, 2009) dans ses derniers travaux, la prise en compte des valeurs induit de la réflexivité dans les comportements et des tensions entre valeurs différentes. Il y a donc une activité incessante de mise en cohérence des valorisations : elle relève, à un niveau « macro » de l'Etat, mais est aussi de l'activité quotidienne des agents « micro »<sup>16</sup>. Un travail est donc à entreprendre afin de repérer - voire de contribuer à façonner - des « intermédiaires de valorisation » (indicateurs, tableaux de bord...) contribuant à soutenir politiquement le pouvoir de valorisation spécifique des SCOP dans un environnement concurrentiel caractérisé par de fortes tensions entre pouvoirs rivaux.

---

<sup>12</sup> En particulier, repérer si la SCOP est issue (ou non) d'une reprise par ses salariés d'une entreprise classique « défailante » semble déterminant afin d'en comprendre l'évolution.

<sup>13</sup> Il est alors possible de se déterminer sur les stratégies d'innovation les plus à même d'assurer la pérennité de la structure (Poisat et alii ; 2010)

<sup>14</sup> Voir sur ce point les développements de F. Eymard-Duvernay (2009).

<sup>15</sup> Selon ces auteurs en effet, « c'est en réalité la cohésion sociale qui est source de création de richesses. Encore faut-il s'entendre sur la notion de cohésion sociale. Dans les sociétés traditionnelles celle-ci est marquée par l'interconnaissance et l'homogénéité des valeurs. Dans une société démocratique, elle est, selon nous, liée à la conscience d'un destin commun et au désir de participer à la vie collective » (p 85).

<sup>16</sup> Selon Eymard-Duvernay (2007), cette activité « précède les calculs d'optimisation : pour qu'ils se développent, il faut qu'au préalable les unités de calculs aient été fixées. Le langage y occupe une place prépondérante : les qualités, les conceptions du bien passent par des registres de vocabulaire. Le « qualitatif », qui est en général sous-traité par l'économiste aux autres sciences sociales, est le fondement du quantitatif : un registre de qualité détermine les unités de compte, et établit des barrières avec d'autres registres de qualité, pour lesquels les unités ne sont plus valides, sans possibilité de passage automatique d'un espace à l'autre ».

## Bibliographie.

- Alchian A. et Demsetz H., (1972) "Information costs and economic organization", *The American Economic Review*, 62, 5, 777-795.
- Barreto T. (2011) « Penser l'entreprise coopérative : au-delà du réductionnisme du *mainstream* », *Annals of Public and Cooperative Economics* 82:2 pp. 187-216
- Benghozi P-J, Charue-Duboc F, Midler C. (2000) *Innovation based competition & design systems dynamics*, L'Harmattan, Paris.
- Callon M. (1999) « La sociologie peut-elle enrichir l'analyse économique des externalités ? Essai sur la notion de cadrage-débordement », in D. FORAY et J. MAIRESSE (dir.), *Innovations et performances*, Paris, Editions de l'EHESS, 1999, pp. 399-431.
- Chanteau, JP, Coriat, B., Labrousse, A., Orsi, F. (Eds) (2013) Autour d'Ostrom : communs, propriété et insitutionnalisme méthodologique, *Revue de la régulation*, vol 14, deuxième semestre.
- Huntzinger, F, Bataille-Chedotel, F. (2002) « Quelle gouvernance pour les sociétés coopératives de production ? », 6ème congrès international francophone sur la PME, HEC Montréal (Canada), octobre.
- Cornforth C. (1995) "Patterns of Cooperative Management: Beyond the Degeneration Thesis", *Economic and Industrial Democracy*, vol 16, pp. 487-523
- Cornforth C. (2004) "The Governance of Cooperatives and Mutual Associations: A Paradox Perspective", *Annals of Public and Cooperative Economics* 75(1), pp 11-32.
- Dacheux E., Goujon D. (2010) « L'ESS, une solution à la crise ? » in E. Dacheux, D. Goujon (Eds) *Réconcilier démocratie et économie : la dimension politique de l'entrepreneuriat en économie sociale et solidaire*, Michel Houdiard Editeur, Paris.
- Dacheux E., Goujon D. (2013) « Cohésion sociale et richesse économique : compléter l'apport d'Elinor Ostrom par une étude empirique de l'ESS », *Management et avenir*, vol , n°65, pp 141-163.
- Desmoutier D. (2003) *L'économie sociale et solidaire. S'associer pour entreprendre autrement*, Paris, La Découverte.
- Desreumaux A., Bréchet JP (2013) « L'entreprise comme bien commun », *RIHME*, N°7, pp 77-93.
- Dubet F. (2005) « Propositions pour une syntaxe des sentiments de justice dans l'expérience de travail », *Revue française de sociologie*, vol. 46, n°3, p. 495-528.
- Eymard-Duvernay F. (2007) « De la valeur travail aux institutions de valorisation par le travail », in F. Vatin (Eds) *Le salariat. Théorie, histoire, et formes*, La Dispute, pp 107-123.
- Eymard-Duvernay F. (2009) « Les institutions de valorisation des biens et du travail : firmes ou marchés ? » in B. Baudry et B. Dubrion (Eds) *Analyse et transformations de la firme. Une approche interdisciplinaire*, La Découverte, p 349-368.
- Ferreras I. (2012) *Gouverner le capitalisme. Pour un bicamérisme économique*, PUF, Paris, 336 p.
- Foray D. (2000) *L'économie fondée sur la connaissance*, Que sais-je ?, Paris
- Gand, S. et Segrestin, B. (2009) « Peut-on partager la direction de l'entreprise ? Retour sur les entreprises démocratiques », *Entreprises et Histoire*, n° 57, pp. 126-140.
- Giddens A. (1987) *La constitution de la société*, PUF.

- Hatchuel, A. (2001), « Quel horizon pour les sciences de gestion ? Vers une théorie de l'action collective », in A. David, A. Hatchuel & R. Laufer (dir.), *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*, Vuibert, Fnege Deuxième édition 2008.
- Hatchuel A. (2003) « La théorie de la régulation est-elle une théorie de l'action collective ? » in De Terssac G. (ed.) *Mélanges en l'honneur de Jean-Daniel Reynaud*. La Découverte Paris
- Hatchuel A., Segrestin B. (2012) *Refonder l'entreprise*, Le Seuil, 128 p.
- Hernandez S. (2006) “Striving for Control: Democracy and Oligarchy at a Mexican Cooperative”, *Economic and Industrial Democracy*, Vol. 27(1), pp 105–135.
- Horvat B. (1981) « L'économie politique du socialisme autogestionnaire », in A. Daumas (Eds) *L'autogestion, un système économique ?*, Paris : Bordas, pp 26–45.
- Jardat R. (2012) « De la démocratie en entreprise. Quelques résultats empiriques et propositions théoriques », *Revue française de gestion*, 9-10 - N° 228-229, pp 167-184
- Ménard C. (1993) *L'économie des organisations*. Nouvelle édition, revue et corrigée. Paris: La Découverte
- Ostrom E. (2005) *Understanding Institutional Diversity*, Princeton, Oxford, Princeton University Press.
- Poisat J, Goujon D., Mieszczak JL (2010) « SCOP côté nature bio : un exemple coopératif confronté aux réalités du marché dans une économie plurielle en devenir », *RECMA*, n°361, pp 50-62.
- Rosanvallon P. (1976), *L'âge de l'autogestion (ou la politique au poste de commandement)*, Paris, Le Seuil,
- Rosanvallon, P. (2006) *La contre-démocratie. La politique à l'âge de la défiance*, Paris : Seuil.
- Rothschild J., Whitt A. (1986) *The Cooperative Workplace: Potentials and Dilemmas of Organizational Democracy and Participation*. Cambridge: Cambridge University Press
- Vanek J. (1975) *Self-management, economic liberation of man*, Penguin.
- Vienney C. (1994) *L'économie sociale*, Paris, La Découverte
- Viinamäki O-P (2009) “Intra-organizational challenges of values-based leadership”, *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies* , Vol. 14, No. 2, pp 6-13
- Ward B. (1958) “The firm in illyria : market syndicalism”, *The American Economic Review*, 48, 4, pp 566–568.
- Whyte WF, Whyte KL (1991) *Making Mondragon: The Growth and Dynamics of the Worker Cooperative Complex*. Ithaca, NY: ILR Press.
- Williamson O. (1975) *Markets and Hierarchies, Analysis and Antitrust Implications: A Study in the Economics of Internal Organization*, London : The Free Press.
- Webb S. et B. Webb (1897), *Industrial Democracy*, Londres, Longmans, Green and Co.
- Zelizer V. (2012) “How I Became a Relational Economic Sociologist and What Does That Mean?” *Politics & Society* 40, no. 2, pp. 145-17

