



HAL
open science

Esquisses d'un “ salariat responsabilisé solidairement ” : les pistes ouvertes par les Scop

Hervé Charmettant

► **To cite this version:**

Hervé Charmettant. Esquisses d'un “ salariat responsabilisé solidairement ” : les pistes ouvertes par les Scop. 2020. halshs-02565514

HAL Id: halshs-02565514

<https://shs.hal.science/halshs-02565514v1>

Preprint submitted on 6 May 2020

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.

Esquisses d'un « salariat responsabilisé solidairement » : les pistes ouvertes par les Scop

Hervé Charmettant, Univ. Grenoble-Alpes ; IREPE

Introduction : La responsabilisation des travailleurs au cœur des mutations actuelles

Les articles 1382 à 1386 du Code civil sur la responsabilité individuelle sont au sommet de l'ordre social libéral, en créant une obligation individuelle à réparer les dommages causés aux autres lorsqu'ils sont de sa faute. Les sociologues (Ehrenberg, 1995 ; Martuccelli, 2000), comme les juristes (Géa, 2015 ;), ont bien montré comment le principe de la responsabilité individuelle avait connu dans la période contemporaine une incontestable extension qui reflète la progression des idées libérales¹. Cette évolution se retrouve dans de nombreux domaines, les relations de travail étant l'un de ceux où l'on peut particulièrement bien l'observer.

Ce mouvement de responsabilisation s'observe à un premier niveau, celui des cadres institutionnels au sein desquels s'établit la relation d'emploi. Ainsi, les formes d'emploi sont moins pourvoyeuses de sécurités collectives, que ce soit du fait du basculement vers le statut d'indépendant ou du fait des évolutions mêmes du statut salarial. Chaque travailleur devient de plus en plus tenu d'assurer ses conditions d'emploi par ses qualités propres. Autre illustration, la mise en œuvre du principe du *workfare*, opposé à celui de *welfare* -correspondant au passage de l'Etat-Providence à l'Etat social « actif »-, consiste précisément à renvoyer les demandeurs d'emploi à leurs responsabilités, au premier rang desquelles figure celle d'être employables². Le mouvement de responsabilisation s'observe aussi à un second niveau, celui des cadres managériaux au sein desquels s'exerce l'activité de travail, l'*empowerment* en étant le maître mot. Il s'agit alors de mettre en œuvre des pratiques managériales reposant sur des dispositifs d'incitations afin de contrôler des travailleurs disposant d'une plus grande liberté. Chaque travailleur est ainsi censé recevoir des rétributions qui le poussent à déployer des efforts favorables à la performance, dans le cadre d'une grande autonomie. La diffusion des formes réversibles et individualisées de rémunération assises sur des dispositifs d'évaluation en témoigne (Baudry et Dubrion, 2005). Bien sûr, ces grandes tendances admettent des exceptions et ce tableau mériterait beaucoup plus de nuances. Malgré tout, la responsabilisation de chacun vis-à-vis de l'emploi et de son travail nous semble bien la ligne de force des évolutions actuelles.

¹ L'extension libérale de la responsabilité dans notre société est visible à travers le mouvement de judiciarisation qui nous rapproche du régime américain de la responsabilité. Voir *Raisons politiques* (2007) pour une réflexion sur les racines néo-libérales de ces évolutions et Laurence Engel (1993) pour un tableau des dérives américaines.

² Voir Dumont (2010).

Une des conséquences très importantes est celle de remettre en cause les caractéristiques des formes d'emploi standards, salariat et travail indépendant, telles qu'elles se sont cristallisées au 20^{ème} siècle. Dupuy et Larré (1998) ont bâti une grille de lecture de ce qu'ils ont appelé des « formes hybrides » d'emploi, entre salariat et travail indépendant, à partir d'un tableau combinant affectation du risque et pouvoir d'organisation. Ils faisaient remarquer que de nouvelles formes d'emploi telles que le travail en régie, les prestations de *free lancers*, etc., avaient comme particularité de sortir des attributions « normales » des risques et pouvoirs, respectivement à l'individu pour le travail indépendant et à l'employeur pour le salariat. Depuis, le foisonnement de ces formes dites aussi « atypiques » d'emploi (Everaere 2014), le développement de l'économie de plateforme, les changements juridiques tels que l'apparition du statut de « microentrepreneur », les reconfigurations des relations entre entreprises, etc., ont largement alimenté le brouillage des frontières entre les statuts. Tous les salariés ne sont pas aujourd'hui soumis au pouvoir d'organisation de leur employeur et de plus en plus assument des risques à leur place. Inversement, tous les indépendants ne disposent pas du pouvoir d'organisation alors même que certains, certes rares, réussissent à se défausser des risques.

De telles transformations ont d'importantes conséquences pour ceux qui les subissent ou, au contraire, en profitent, la segmentation de l'emploi étant le reflet de leur ambivalence. Celle-ci est intrinsèque au mouvement de responsabilisation qui aboutit à différencier plus fortement les sorts individuels. Plus profondément, c'est la base normative des formes institutionnelles prises par les relations de travail au cours de notre histoire qui est ainsi déstabilisée. Alain Supiot a remarquablement résumé cette base en affirmant que le salariat s'est construit normativement sur l'équilibre de l'échange « subordination contre sécurité », faisant correspondre le travail indépendant au couple antonyme « indépendance contre risque ». Et il a aussi énoncé, de façon tout aussi clairvoyante, que les termes à partir desquels une justification normative des nouvelles formes d'emploi pourra être reconstruite demain sont ceux de « sécurité, responsabilité et liberté ».

C'est sous cet éclairage que nous voudrions aborder des relations de travail concrètes qui nous semblent aptes à donner corps à cette perspective de reconstruction normative. Il s'agit de celles que l'on retrouve au sein des Scop (voir encadré 1) dont différentes études nous ont amené à observer les caractéristiques³. Très loin d'être des formes nouvelles, les Scop étant les lointaines héritières des coopératives ouvrières du 19^{ème} siècle, elles nous semblent cependant porteuses de perspectives d'avenir pour faire face aux enjeux actuels de la responsabilisation des travailleurs. De même, bien que relativement anecdotiques en termes statistiques et sans penser qu'elles deviennent un jour majoritaires, il n'est pas inutile de s'y intéresser pour indiquer des directions de réformes

³ Ces études, menées avec d'autres chercheurs, reposent sur des enquêtes plus ou moins approfondies auprès de près d'une centaine de Scop et Scic au total. Elles ont donné lieu à la publication de 3 rapports d'études et l'organisation d'autant de journées d'études. Un programme ANR en cours va s'achever à l'été 2019. Voir <https://projet-scop.frama.site/> pour la présentation de ces travaux de recherche et les références des publications.

applicables à l'ensemble des emplois. Les relations de travail dans les Scop donnent à voir, selon nous, les caractères d'un « salariat solidairement responsabilisé ». Cette expression synthétise l'association d'une responsabilité plus grande des travailleurs -avec les avantages qu'elle comporte- avec une solidarité et une régulation collective qui la rendent soutenable et permettent d'en écarter les conséquences les plus néfastes.

Pour tenter de le montrer, nous commencerons par caractériser les relations de travail au sein des Scop à travers la figure du « coopérateur » dont l'originalité est d'être simultanément salarié et associé de son entreprise. Cela permettra de mettre en exergue la responsabilisation étendue qu'elle implique, tant dans les risques supportés que les pouvoirs exercés. La seconde partie consistera à montrer comment la solidarité -et plus largement les dimensions collectives qu'on retrouve au sein des Scop-, régulent l'exercice d'une responsabilité dont les conséquences pour les individus sont ainsi plus soutenables. Cette configuration est selon nous susceptible de donner des indications sur les règles nécessaires pour que la responsabilisation des travailleurs ne se fasse pas à leur détriment.

Il ne s'agit pas moins que d'indiquer une voie susceptible de recréer un « équilibre normatif » visiblement défaillant aujourd'hui, en cohérence avec la direction donnée par Supiot. Nous concluons en reliant ces questions de régulation de la responsabilité à un débat très actuel, celui de la démocratisation de l'entreprise. Nous essayerons de convaincre que l'établissement d'un « salariat solidairement responsabilisé » pourrait en être un fer de lance. C'est aussi à ce niveau-là que les Scop peuvent apporter des leçons dont il serait utile de s'inspirer.

1. Le « coopérateur », figure originale d'un salarié aux responsabilités étendues

Afin de montrer en quoi les relations de travail dans les Scop fournissent un modèle original du salariat, nous commencerons par voir que le statut de « coopérateur » s'écarte juridiquement du salariat « normal », pour ensuite constater le degré élevé de participation dans le management, caractéristique de ces entreprises. Nous interpréterons finalement ces constats en termes d'extension de la responsabilité endossée par les coopérateurs.

1.1. Un lien d'associé combiné au lien salarial

David Hiez, juriste spécialiste de droit des coopératives, considère que « le coopérateur ouvrier⁴ se rattache aux deux catégories de salarié et d'associé, mais il ne se ramène à aucune d'entre elles et cherche même à constituer une troisième voie entre ces deux-là » (2006, p. 46), ce qui relève de « l'invention d'un statut hybride » (ibid., p. 36). Celui-ci résulte des dispositions juridiques qui étendent aux Scop le principe de « double qualité » des membres de toute coopérative⁵. Ce principe indique que tout membre d'une coopérative est impliqué à deux niveaux, simultanément en tant que sociétaire détenteur d'une partie du capital social et en tant qu'utilisateur des services de la coopérative. Dans une Scop, un coopérateur est considéré comme « utilisateur » de la coopérative du fait qu'il utilise le capital technique et immatériel mis à sa disposition pour travailler, étant une sorte d'« usufruitier » de cet outil de production. C'est toutefois bien en tant que salarié qu'il y accède, contrairement aux coopératives d'artisans ou de commerçants qui mutualisent des moyens pour leur activité qu'ils exercent en tant qu'indépendants.

C'est en achetant des parts sociales et en devenant associé qu'un salarié dans une Scop devient un « coopérateur », doté de cette « double qualité », avec un lien social qui se rajoute au lien salarial. En tant que tel, il dispose de droits pécuniaires et non pécuniaires (Francoual, 2017) qui le distinguent des « simples » salariés, ceux qui n'ont pas acquis des parts sociales. En ce qui concerne les droits pécuniaires, le coopérateur peut percevoir les « intérêts du capital » qui sont le nom légal donné dans les Scop au revenu tiré de la possession des parts sociales, ce qui l'amène donc à recevoir une part, facultative et limitée, de l'« excédent net de gestion » (ENG), termes y désignant le résultat comptable. Les droits non pécuniaires correspondent aux pouvoirs décisionnels exercés dans les instances statutaires. Comme possesseurs de parts sociales, et ceci pouvant être vrai pour une somme très modique, les coopérateurs élisent leurs dirigeants et participent au choix des grandes orientations stratégiques de la Scop, à travers leurs représentants élus et lors des Assemblées Générales (AG). La particularité des Scop est que chaque sociétaire dispose du même poids, quel que soit le montant des parts sociales détenues, selon le principe « une personne, une

⁴ L'utilisation du terme d'ouvrier plutôt que de salarié provient du temps où l'acronyme Scop signifiait « Société Coopérative Ouvrière de Production », la modification en « Société Coopérative et Participative » datant de 2010.

⁵ L'Alliance Coopérative Internationale (ACI) a ainsi édicté en 1995 les 7 principes constitutifs des coopératives dont les 3^{ème} et 4^{ème} traduisent précisément la « double qualité » obligatoire de leurs membres.

voix ». Par ailleurs, les salariés doivent être majoritaires, pour au moins 51% du capital et 65% des droits de vote, vis-à-vis des « simples » sociétaires qui ne sont pas salariés de la Scop. Ces dispositions font la différence avec l'actionnariat salarié existant dans les entreprises dites « classiques ».

Le statut des coopérateurs est donc singulier avec une forte intrication entre les deux liens, salarial et social, à la Scop. D'un côté, si leur contrat de travail est rompu suite à une démission, acte volontaire, ou suite à un licenciement pour motifs personnels -deux ruptures *ad hominem*-, ils ne restent pas associés⁶. De l'autre, la disposition dite de « rupture réflexe » énonce que s'ils renoncent à être sociétaires, le contrat de travail est considéré comme rompu à leur initiative. Lien social et lien salarial sont donc indissolublement mêlés pour les coopérateurs, l'un et l'autre les engageant vis-à-vis de l'entreprise. Le lien salarial prédomine toutefois dans ce lien à l'entreprise, ce que montre l'organisation de la gouvernance -pouvoir équivalent de chaque sociétaire et majorité obligatoire des salariés-, indiquant bien la place prédominante du travail sur le capital. C'est visible également à travers la distribution de l'ENG puisque la part revenant à tous les salariés, qu'ils soient ou non associés, et qu'on appelle la part-travail, est obligatoirement supérieure à celle qui revient aux associés.

Au total, il ressort de l'ensemble de ces caractéristiques le fait que l'engagement du coopérateur se concrétise par un travail « élargi ». Chacun contribue à l'œuvre collective par sa participation, non seulement à la production de l'entreprise, comme n'importe quel salarié, mais aussi à la prise de décisions dont découle la stratégie de l'entreprise, cette fois-ci en tant qu'associé. C'est donc un lien à l'entreprise spécifique pour le coopérateur qui naît de cette combinaison de lien salarial et lien social, renvoyant à la nature particulière de la contribution attendue de sa part. Son activité de travail va au-delà des efforts attendus de chacun par lesquels le collectif de travailleurs crée de la valeur, en intégrant aussi des efforts de participation à la direction visant à orienter le projet de ce collectif⁷.

Mais, cette activité rentre bien toujours dans le cadre du salariat et l'entrepreneuriat n'est pas le prisme par lequel le statut de coopérateur peut être le mieux envisagé. En fait, ce statut reflète plutôt la communauté d'intérêts au sein d'une Scop, ce que l'on peut appeler l'*affectio cooperatis*, qui va au-delà de l'intérêt commun à former une société, l'*affectio societatis* défini par l'article 1382 du Code Civil. Les coopérateurs n'ont « pas la volonté de profiter uniquement des résultats de la société mais d'utiliser directement l'activité de cette dernière en y participant activement » (Hérail, 2000, p. 7). Chamard *et alii* (2014) abondent en ce sens en précisant que dans une Scop,

⁶ Ce n'est pas le cas si la rupture du contrat de travail est liée à un licenciement pour motif économique ou au départ à la retraite. Dans ces cas, le lien social subsiste même si le lien salarial disparaît.

⁷ Une telle interprétation nous semble expliquer aussi que les dirigeants de Scop, quel que soit le statut juridique de la Scop, conservent le statut de salarié. Dans la quasi-totalité des cas, ces dirigeants le sont à titre bénévole et conservent une fonction opérationnelle au sein de l'entreprise. C'est le signe que pour le dirigeant, sa contribution n'est pas exclusivement liée à son rôle de direction, mais qu'il conserve aussi un apport productif comme tout autre salarié.

« l'*affectio societatis* des associés est fondamentalement lié au projet d'entreprise et non à des perspectives de valorisation du capital investi » (p. 88). On peut ainsi parler, à l'instar de Hiez (op. cit., p. 54), de « contrat de coopération » pour rendre compte du lien original qui rattache le coopérateur à la Scop.

Au-delà de la gouvernance, les spécificités de la Scop se retrouvent aussi dans l'activité même de travail et les pratiques managériales comme nous allons maintenant le constater.

1.2. *Un empowerment visible aussi au niveau du management*

C'est un lieu commun que d'associer les Scop à des formes participatives de management. L'épisode des salariés de Lipp, entreprise horlogère ayant fait faillite dans les années 1970⁸, a pour longtemps fourni une illustration historique concrète du projet autogestionnaire basé sur la participation des ouvriers à la direction et à la gestion de l'entreprise (Rosanvallon, 1976). En réalité, la mise en œuvre d'un management alternatif prend des formes diverses, avec un degré plus ou moins approfondi de participation selon les cas⁹. C'est lié au fait que ces pratiques participatives ne résultent pas du cadre juridique mais représentent plutôt une mise en cohérence de l'organisation du travail et du management avec la conception élargie du travail que nous avons repérée. Cette conception, sous-jacente au statut spécifique du coopérateur, va bien dans le sens de l'*empowerment*, mais en l'envisageant très différemment des théories contractualistes de la Firme d'où ce concept est issu¹⁰.

Une dimension importante de cet *empowerment* réside dans les pratiques managériales qui favorisent l'autonomie dans l'accomplissement des tâches, ce que la DARES (2015) appelle la « liberté technico-fonctionnelle » dont elle mesure l'importance au cours de ces enquêtes sur l'organisation du travail¹¹. La prise d'initiatives pour faire face à des imprévus, le choix des modes opératoires, la latitude d'organisation de son temps de travail, la gestion dans l'articulation des tâches... en sont les éléments constitutifs principaux. Les Scop y recourent de façon très assidue comme nous avons pu le constater, sans bien sûr que ce soit leur exclusivité. Même si l'on manque de statistiques à l'appui de cette affirmation, les valeurs prônées au sein de ces entreprises, en particulier l'attention portée aux personnes, à leur épanouissement et au respect de leur singularité, vont dans le sens de cette liberté accordée dans le travail. Des spécificités dans leur organisation du travail, en particulier la polyvalence et l'allègement de la hiérarchie, sont aussi des facteurs incitant

⁸ Cette entreprise d'horlogerie au sein de laquelle les salariés avaient pris le pouvoir en 1973, selon le slogan « on produit, on vend nous-mêmes », est encore le symbole de cette prise de pouvoir par les salariés dans une volonté autogestionnaire.

⁹ Voir Lainé (2015) pour une présentation, à partir d'observations empiriques, de la diversité des pratiques au sein des Scop, autour d'un dénominateur commun que constitue la participation. Nos propres travaux développent ces constats.

¹⁰ Cette délégation d'autorité y est présentée comme une solution aux problèmes d'asymétrie d'informations au sein des Firmes, caractéristique du courant de ces approches contractualistes de la Firme. Voir Baudry et Chassagnon (2014).

¹¹ Voir Everaere (2007) pour une autre approche concrète de l'autonomie au travail.

à accorder de l'autonomie aux travailleurs. Ces spécificités résultent d'ailleurs tout autant de choix normatifs que de solutions d'adaptation à un état chronique de sous-effectifs souvent présent¹².

Une autre dimension de l'*empowerment* dans les Scop se situe dans la participation aux décisions relevant du périmètre du management. C'est aussi un constat qui résulte de nos observations empiriques, avec de multiples exemples qui nous ont été donnés à voir concernant l'achat d'un bien d'investissement, l'aménagement des postes de travail, les augmentations de salaires, le recrutement d'un nouveau salarié... C'est dans ce dernier domaine que nous avons rendu compte dans le détail de la dimension collective que l'on retrouve aux différentes étapes de cette opération cruciale pour les Scop car elle concerne la composition de leur collectif et sa cohésion (Charmettant *et alii*, 2015). Que ce soit dans la définition du poste, dans la recherche de candidats, dans leur évaluation et dans la décision elle-même de recrutement, cette dimension collective est très remarquable et témoigne de la volonté de faire participer tous ceux qui sont concernés à cette prise de décision.

Là encore, sont mêlés derrière cette façon de faire des motifs normatifs et d'autres plus contingents. Pour les premiers, la proclamation de l'égalité des membres au niveau de la gouvernance et la liberté d'expression se répercutent logiquement dans les processus de décisions managériales. Mais, cette participation collective au management résulte aussi de la constitution des collectifs, souvent peu hiérarchisés et de faibles effectifs, où elle prend place de façon « naturelle ».

Certes, il faut mentionner que le degré de participation aux décisions managériales, comme l'autonomie dans le travail, sont très variables selon le type de Scop, sa taille, son activité... Il y a beaucoup d'écarts entre une Scop industrielle comptant plusieurs centaines de salariés de qualification très variable et une Scop de services d'expertise rassemblant seulement quelques ingénieurs. Malgré tout, les études approfondies de cas de transformation coopérative (Charmettant *et alii*, 2017) -terme utilisé pour désigner la transformation d'entreprises classiques, voire d'associations, en Scop-, ont confirmé que l'organisation du travail était impactée par ce changement de statut qui ne concerne pas seulement le niveau de l'organisation des pouvoirs de gouvernance. C'est particulièrement vrai lorsqu'il survient suite à des difficultés économiques car la reprise se fait à partir d'effectifs réduits, contribuant à développer la polyvalence et à remettre en cause la structure hiérarchique, l'un et l'autre facteur contribuant à l'*empowerment* des salariés restants comme nous l'avons vu. C'est moins flagrant lorsqu'il survient lors d'une transmission aux salariés car bien souvent, le dirigeant l'a anticipé en mettant en place un management participatif préparatoire aux pouvoirs étendus des salariés dans les Scop.

¹² Cet état de sous-effectifs provient des décisions prudentes en matière de recrutement dans les Scop que nous avons souvent notées. Cette prudence est elle-même justifiée par le fait de ne pas recourir à des formes précaires d'emploi, ce qui pousse à accroître les effectifs seulement lorsque l'emploi est sûr de pouvoir être maintenu dans la durée. De ce fait, les salariés présents restent souvent en situation de sous-effectifs chroniques.

Nos études ont bien montré, en tous cas, que l'adhésion des salariés au projet de transformation coopérative est variable et que l'un des freins est l'engagement qu'elle implique, que ce soit moralement en participant aux décisions à prendre, ou financièrement en achetant des parts sociales. C'est une raison importante, parmi d'autres, pour laquelle ce projet n'aboutit pas toujours. Un tel constat peut être réalisé également dans les Scop existantes : tous les salariés n'ont pas le même désir d'engagement et certains préfèrent conserver une position moins exposée en n'entrant pas dans le sociétariat par exemple.

En fait, la responsabilisation des membres de la Scop, par la conjonction des dispositions juridiques les concernant et des pratiques participatives s'y observant, est l'élément central que nous voudrions maintenant mettre en exergue.

1.3. La responsabilité étendue des coopérateurs

Cette notion de responsabilité, éclairante selon nous pour les évolutions actuelles du travail, nous semble effectivement marquer les formes que le travail prend dans les Scop. Avant d'argumenter dans ce sens, un détour terminologique permet de mieux préciser le sens de cette notion. Nous le ferons en empruntant à la réflexion de Paul Ricoeur (1994). Pour le philosophe, interpellé par « la dispersion et la prolifération des emplois du terme » (p. 28), il faut aller chercher ailleurs que dans les sens dérivés du verbe « répondre », le cœur de la responsabilité. C'est plutôt dans le « champ sémantique du verbe imputer » que se situe la clé de compréhension des usages contemporains extensifs de la responsabilité. « Imputer une action à quelqu'un, c'est lui attribuer comme son véritable auteur, la mettre pour ainsi dire sur son compte et l'en rendre responsable » selon un texte de 1771 cité par Ricoeur (ibid., p. 30). Et à ce « jugement d'imputation » correspond un « jugement de rétribution » autrement dit, l'idée de « rendre des comptes » de son action dérive de celle de « la mettre sur son compte ». L'obligation de réparation et de subir une peine sont la traduction juridique, dans le droit civil pour la première et dans le droit pénal pour la seconde, de ce rapport entre l'imputation d'une action à quelqu'un et la rétribution qui s'ensuit. Mais, le sens du rapport entre imputation et rétribution n'est pas univoque. Si le plus courant est d'imputer une action fautive à un individu pour lui en faire assumer les conséquences sous des formes diverses de rétribution, l'engagement de responsabilité peut aussi naître des rétributions qui présument de l'imputation de l'origine des faits incriminés à celui qui les subit. Autrement dit, c'est parce qu'on fait « payer » à quelqu'un une situation donnée qu'on lui en impute la responsabilité¹³.

Afin de bien différencier ces deux types de responsabilité, nous appellerons l'une, la « responsabilité-actions » et l'autre la « responsabilité-risques ». La première correspond au fait que l'imputation d'actions à un individu est première, actions résultant de l'exercice de son libre arbitre,

¹³ La fameuse formule « responsable mais pas coupable » utilisée par Georgina Dufoix en 1991, pour se défendre dans la crise de la transfusion sanguine alors qu'elle était ministre de la santé, en est l'illustration parfaite.

ce qui s'accompagne du devoir d'en assumer les conséquences¹⁴. La seconde renverse le sens du lien en considérant que les rétributions supportées par un individu sont premières dans la chaîne de responsabilité. L'individu est présumé responsable d'une situation qui survient, sans que son action en soit le déclencheur, mais du simple fait qu'il doive en assumer les conséquences. Sa responsabilité est engagée par principe dans la survenue de risques.

Dans le schéma de Dupuy et Larré (op. cit.) s'interrogeant sur des formes atypiques de salariat, intervient précisément l'affectation des différents risques qui, dans le salariat classique, reviennent normalement à l'employeur, contrairement aux indépendants qui les assument individuellement. Or, les règles particulières de rémunération dans les Scop vont justement dans le sens de faire assumer certains de ces risques aux salariés. C'est vrai du fait que la part-travail -allant à tous- et les intérêts sur le capital -allant aux seuls associés- sont liés au résultat de la Scop. La conséquence est une plus grande variabilité de la rémunération dans les Scop, ce que constate bien une analyse économétrique menée sur données DADS qui conclut au fait que « les salaires sont significativement plus élastiques aux chocs de demande dans les Scop que dans les [entreprises classiques] » (Magne, 2016, p. 150). On a bien la confirmation de la responsabilité plus étendue des salariés dans les Scop qui assument, plus directement, du fait de leurs rémunérations indexées aux résultats, les risques macroéconomiques ainsi que les risques d'entreprise.

On est bien dans la logique de la « responsabilité-risques » avec des modes de rétribution induisant l'idée d'imputation aux membres des Scop des actions et décisions dont dépend le résultat de l'entreprise. Cette logique renvoie, nous semble-t-il, au « travail élargi » qu'ils se doivent d'effectuer -produire et décider- dont le résultat comptable évalue l'efficacité. Certes, les Scop ne sont pas les seules entreprises à utiliser l'épargne financière comme mode de rémunération et bien d'autres responsabilisent les salariés de cette façon. Mais, c'est obligatoire et pour des montants plus importants dans les Scop et selon des modalités de calcul spécifiques comme nous le verrons. Notons que les risques pour les coopérateurs portent également sur leurs apports en capital puisque la disparition de la Scop entraîne leur perte, l'éventuel *boni* de liquidation ne pouvant revenir qu'à une autre Scop et non pas aux coopérateurs eux-mêmes¹⁵.

C'est aussi au niveau de la « responsabilité-actions » que l'on observe cette responsabilité étendue au sein des Scop. Cela provient bien sûr de l'*empowerment* constaté ci-dessus, tant au niveau de la gouvernance qu'à celui du management. En tant qu'associé, le coopérateur participe aux décisions stratégiques dont découle le devenir de la Scop et également au choix du ou des dirigeants. A ce titre, il est donc engagé dans les conséquences de ces décisions et de ce choix, ne

¹⁴ La mécanique de la responsabilité en droit civil indique qu'on ne peut pas imputer une action représentant une faute à quelqu'un qui n'aurait pas tout son discernement et de ce fait, est « irresponsable ». C'est parce qu'il a perdu le pouvoir d'agir librement, qu'il est véritablement aliéné, qu'on le prive du droit d'assumer les conséquences de ses actes. Vacquin disait ainsi qu'« un acquittement pour folie peut se confondre avec une condamnation à la folie » (1994, p. 11).

¹⁵ Les délais et modalités de remboursement de ce capital, pouvant s'étaler sur 5 ans, sont aussi de nature à faire supporter par les salariés ayant quitté la Scop les contraintes financières auxquelles la Scop est confrontée.

pouvant se décharger de sa responsabilité sur d'autres. Cette responsabilité correspond à une charge morale, d'abord, mais pas seulement. Les instances formelles et informelles au sein desquelles au sein desquelles des discussions collectives ont lieu, sont multiples au sein des Scop. L'Assemblée Générale, bien sûr, est un moment formellement organisé pour que des comptes soient rendus par le ou les dirigeants. Ce qui est spécifique aux Scop est le fait que les salariés sont majoritaires parmi les associés et que chaque associé y pèse le même poids. Cela fait la différence quant aux obligations de rendre compte des responsabilités liées à l'exercice du pouvoir vis-à-vis des entreprises classiques. Les sanctions pour les dirigeants sont aussi plus effectives puisqu'ils peuvent être révoqués plus facilement à tous moments si une majorité d'associés le décident, la sanction pouvant aussi survenir plus tard s'ils sollicitent un nouveau mandat de dirigeant et échouent lors des élections.

Cet exercice de justification des décisions dont on est partie prenante se reproduit à de multiples autres moments. Ce peut être lors de réunion suivant les conseils d'administration, au sein de groupes de réflexion, au cours de réunions régulières destinées à l'expression des avis... Les sujets abordés peuvent rentrer dans le périmètre de la gouvernance comme dans celui du management. Il s'agit bien d'assumer sa responsabilité-actions, faisant peser une charge morale et un devoir de justification à ceux qui sont participants aux décisions. Ainsi, pour le sujet du recrutement, ceux qui ont été sollicités lors du processus et ont contribué au choix d'un candidat peuvent être amenés à s'expliquer sur ce choix, surtout s'il s'avère peu judicieux après coup. Ils ne peuvent en tous cas pas s'en défaire sur un responsable RH qui serait le seul responsable.

Cette responsabilisation est bien visible également à travers la pression exercée par les pairs qui est un trait des collectifs de travail dans les Scop. Un salarié négligent, absentéiste, peu coopératif... sera vite stigmatisé et confronté à de remontrances explicites de la part de ses collègues. C'est une contrepartie à l'autonomie dont il dispose dans l'accomplissement de ses tâches, qui impose qu'il réponde de l'usage qu'il en fait, le devoir de s'impliquer dans son travail accompagnant la liberté dont il dispose.

On le voit, l'*empowerment* des salariés dans les Scop n'est pas sans exigences liées aux responsabilités endossées. C'est la réticence des salariés à les endosser qui, précisément, peut être un obstacle à la réalisation du projet de transformation en Scop d'une entreprise. C'est bien ce que montre l'étude que nous avons réalisée qui met au jour le malaise pour certains de devoir changer de position dans l'entreprise vis-à-vis de celle de « simple » salarié. Il faut alors assumer des risques et s'engager à travers les pouvoirs qu'on exerce, sans possibilité d'en reporter la responsabilité à des dirigeants considérés comme des tiers extérieurs, imposés par des actionnaires.

Toutefois, un certain nombre de dispositions permettent d'alléger le poids de ces responsabilités et c'est à ce titre que les Scop pourraient fournir des pistes afin de rendre soutenable la responsabilisation. C'est ce que nous allons maintenant détailler.

2. La régulation de la responsabilité dans les Scop : solidarité et choix collectifs

La responsabilisation des travailleurs est un mouvement porteur d'enjeux cruciaux, ce que nous détaillerons pour commencer. Dans les deux points suivant, nous verrons que les Scop régulent cette responsabilisation, d'une part par la solidarité qui l'accompagne et d'autre part, par le fait de résulter de choix collectifs, ce qui permet d'en limiter les dérives.

2.1. Les enjeux de la responsabilisation individuelle

Comme déjà indiqué, la responsabilisation des travailleurs est, selon nous, l'idée-force qui rassemble les mutations que l'on observe, d'une part dans les conditions d'emploi, d'autre part dans les pratiques managériales. Tout d'abord, les modes de gestion de la main d'œuvre des entreprises, avec le recours aux contrats précaires, la personnalisation des contrats¹⁶ ou encore la substitution d'emplois externalisés -y compris indépendants-, aux emplois salariés, ont abouti à reporter des risques sur les travailleurs¹⁷. Ensuite, les entreprises adoptent plus fréquemment un management prônant l'*empowerment*, terme englobant une plus grande autonomie mais aussi un contrôle des performances, ce qui correspond à des formes diverses de responsabilité. Les résultats de l'enquête « Conditions de travail » (Dares, 2016), montrant plutôt une tendance au recul de l'autonomie dans l'organisation du travail, amènent toutefois à relativiser l'image d'un basculement généralisé, la responsabilisation passant souvent par des formes contraignantes d'évaluation et de contrôle.

Cette évolution reflète la diffusion des valeurs du libéralisme et de sa norme de justice résumée par le vieil adage, « à chacun selon ses mérites et ses peines ». Allant encore plus loin, le « néo-libéralisme », promoteur de la pleine et entière responsabilité de chacun (cf. Raisons politiques, 2007), est un ressort normatif déterminant des évolutions actuelles. Mais, il ne faut pas négliger non plus les ressorts productifs de cette responsabilisation qui provient aussi de l'adoption de pratiques managériales répondant aux nouvelles exigences de nos modes de production. La révolution numérique, l'économie du savoir et de l'innovation, la « désintégration » des entreprises, etc. sont autant de transformations qui engendrent une nécessité de développer l'esprit d'initiative chez les travailleurs ainsi qu'un contrôle *a posteriori* des résultats de leurs initiatives. La recherche d'un degré de coopération élevé au sein, et entre, les entreprises est en lien également avec les formes participatives de management par lesquelles, corrélativement, les responsabilités s'accroissent. Veltz (2017) en fait un élément central de la présentation des formes nouvelles de l'industrie qu'il appelle « hyper-industrie ». Nous reprenons son point de vue selon lequel « le néo-management cherchant à prendre appui sur la motivation et exaltant la communication entre toutes

¹⁶ Bessy (2007) a montré comment l'écriture des contrats, plus personnalisés avec un espace de stipulation croissant, a été un facteur de transformation de la relation salariale. Par exemple, la multiplication des clauses de non-concurrence ou des obligations de résultat contribuent à expliciter les responsabilités que l'on fait endosser aux salariés *ad hominem*.

¹⁷ Pour être plus complet sur ce constat, ce qui n'est toutefois pas l'objectif de cet article, il faudrait rajouter les mesures d'activation de la politique de l'emploi visant à responsabiliser les chômeurs, ainsi que les réformes du droit du travail qui ont aussi contribué à déplacer les limites des responsabilités entre travailleurs et employeurs.

les composantes de la firme [souvent] présenté comme un mouvement idéologique néo-libéral [...] était en réalité la réponse à des exigences fonctionnelles très fortes » (p. 16-17). Les préceptes managériaux que l'on retrouve au cœur de l'« entreprise libérée » (Getz et Barney, 2013) ou des « organisations responsabilisantes » (Boudu *et alii*, 2016) en constituent des épiphénomènes bien représentatifs.

Ce cadre d'ensemble justifie d'autant plus l'intérêt que nous trouvons à observer ce qui se passe dans les Scop. Nous avons vu comment le statut juridique de coopérateur et les pratiques managériales que l'on y observait, mettaient en œuvre une « responsabilité étendue » correspondant au « travail élargi » attendu de la part des salariés. Ces entreprises sont de ce fait propices à l'observation des apports à la performance des entreprises du mouvement de responsabilisation individuelle. Les travaux du CAS (Benhamou, 2010 ; Benhamou et Diaye, 2011), concluant sur la thèse de la complémentarité des formes de participation, semblent bien valider les voies empruntées par les Scop¹⁸. Tel n'est cependant pas l'objet principal de notre propos. Les enjeux de la responsabilisation individuelle que nous voulons plutôt aborder ici concernent plutôt ses potentiels effets délétères sur le sort des individus. C'est ce qui nous permettra de montrer que le régime de responsabilité dans les Scop donne des pistes de régulation.

La responsabilité pesant sur les individus est effectivement porteuse de conséquences dommageables à trois niveaux au moins :

i. Les responsabilités peuvent être exorbitantes et de ce fait, être un fardeau touchant à l'intégrité même des individus. Le plus évident est l'importance des risques supportés par les travailleurs, que ce soient les risques sur leur emploi, leurs rémunérations, leurs conditions de travail, etc., dont on connaît bien les manifestations. Cette progression de la responsabilité-risques, telle que nous l'avons nommée, dégradent fortement les conditions de vie de ceux qui la subissent, remettant en cause leur intégration même dans la société. C'est au niveau également de la responsabilité-actions que cette progression est dommageable lorsqu'elle n'admet pas de bornes. La charge qui pèse sur les travailleurs disposant d'une très grande autonomie peut être insupportable psychologiquement. La « sur-responsabilisation » individuelle est une source de souffrance au travail, ce dont témoignent la vague actuelle de burn-out et la montée du stress dans les organisations la mettant en œuvre.

ii. L'existence d'une distorsion entre le degré de responsabilité et les moyens d'y faire face est un facteur aggravant de cette « sur-responsabilisation ». Ce peut être le cas si des risques sont supportés par des travailleurs qui n'ont aucune maîtrise sur la survenue de ces risques et les

¹⁸ Elle part de l'idée que les trois dimensions distinguées de la participation -à savoir aux bénéfices, dans l'organisation du travail et dans la gouvernance- doivent être simultanément développées pour obtenir des retombées significatives sur la performance. En particulier, la participation aux bénéfices n'est pas suffisante pour obtenir les effets attendus en termes d'engagement des salariés et de satisfaction au travail. Benhamou et Diaye avancent ainsi que « *l'association des salariés aux résultats doit s'inscrire dans une culture participative* » (op. cit., p. 1). Les trois dimensions distinguées dans ces travaux de la participation se retrouvent précisément dans les Scop. On est donc en droit de considérer que les retombées positives attestées économétriquement par ces travaux concernent au plus haut point les Scop.

décisions qui permettent d'y faire face. Les indépendants pris dans des « liens d'allégeance », selon l'expression de Supiot (2015), sont démunis face aux risques, en subissant une insécurité qui n'est plus compensée par une liberté d'agir qui en était, jusqu'alors, la juste contrepartie. Les chauffeurs Uber, ou autres micro-entrepreneurs travaillant à la demande pour des plateformes numériques, en constituent des bons exemples. Cette distorsion existe aussi dans l'autonomie, et l'attribution de responsabilités qu'elle entraîne, pour des salariés qui ne disposent pas des pouvoirs permettant d'y faire face. Les préceptes de l'entreprise libérée se prêtent bien à cette analyse critique, lorsqu'on attend des subalternes qu'ils endossent la responsabilité de solutionner des problèmes alors même qu'ils n'ont pas accès aux leviers d'intervention nécessaires. La responsabilité étant l'avant de la pièce de l'individu souverain de nos sociétés libérales, la pièce devient bancal si le degré de responsabilité et celui des pouvoirs souverains ne correspondent pas. Cette injustice peut survenir autant lorsqu'une responsabilité pèse sur quelqu'un qui n'a pas les pouvoirs de l'assumer que lorsqu'une personne disposant de pouvoirs importants n'a pas à en répondre.

iii. Au final, et du fait que la responsabilisation diverge dans ses manifestations selon les travailleurs, elle peut être un facteur de fort accroissement des inégalités. Cela peut être relié à une responsabilité-risques élevée qui est plus problématique pour ceux qui ont des positions faibles, en termes de type d'emploi, de rémunération... L'insécurité accroît les inégalités de situations de départ, par exemple le fait de ne pas toucher une prime étant plus grave lorsqu'on a un revenu de base faible que lorsque celui-ci est élevé. La distorsion entre responsabilités et moyens d'y faire face que nous venons d'évoquer, est aussi caractéristique de ceux qui occupent des positions inférieures dans l'entreprise, ou qui sont dans une situation dominée pour des relations contractuelles. Responsabiliser également tous les échelons hiérarchiques ou un prestataire de service en situation de dépendance aboutit au bout du compte à accroître les différences initiales de position. C'est même une stratégie intentionnelle que de se défaire ainsi, pour les plateformes numériques ou pour les dirigeants d'entreprise, d'une part des responsabilités dont il était normal, dans le cadre normatif des relations de travail prévalant jusqu'à aujourd'hui, qu'elles leur reviennent.

Les travailleurs dans les Scop dont la responsabilité est engagée plus qu'ailleurs, sont confrontés à ces potentielles dérives. Nous allons voir que la solidarité est un premier principe dont l'application contribue à les contenir.

2.2. Une responsabilité assumée solidairement

Le principe de solidarité est évidemment dans l'ADN des coopératives, et ceci depuis leur naissance au 19^{ème} siècle¹⁹, et a été explicitement défendu par les auteurs du mouvement coopératif

¹⁹ Voir Espagne (1994) sur la construction du modèle « buchézien » -du nom de Philippe Buchez, inspirateur des premières associations ouvrières dans la 1^{ère} moitié du 19^{ème} siècle-, de la solidarité coopérative.

pour ouvrir une voie alternative au capitalisme²⁰. Ainsi, l'« entraide » apparaît-elle explicitement dans les 7 principes coopératifs émanant de l'Alliance Coopérative Internationale (ACI). Nous l'évoquons ici comme un principe apte à contrebalancer une responsabilité individuelle écrasante qui en est l'exacte antithèse.

Cette solidarité est présente à différents niveaux dans les Scop, la distribution de revenus en constituant la manifestation la plus flagrante. Elle provient d'abord d'un resserrement de l'échelle salariale par les deux bouts. Les résultats de l'étude économétrique sur données DADS, déjà citée, le confirment bien : « Les inégalités sont donc plus faibles dans les SCOP : les salariés les moins bien payés y sont légèrement plus avantagés que dans les entreprises classiques et les salariés les mieux payés y sont moins avantagés » (Magne, *op. cit.*, p. 53). C'est ensuite le résultat de la limitation des sources de différences interindividuelles de rémunération, entre autres par absence de distribution de primes individuelles ou plafond des écarts liés à l'ancienneté, comme nous avons pu l'observer au cours de nos études de terrain. Nous avons aussi pu constater qu'une réforme de la politique de rémunération dans un sens plus égalitariste suivait quasiment systématiquement le passage en statut Scop. En particulier, les hauts cadres dirigeants de l'ancienne entreprise partant à cette occasion, les rémunérations les plus élevées sont, de fait, fortement abaissées. Les justifications apportées à ces inégalités réduites résident d'abord dans la promotion de la valeur de l'égalité, avec une volonté explicite de mieux reconnaître les apports productifs de chacun.

Mais l'on peut aussi considérer que ces inégalités réduites résultent de la mise en œuvre d'une solidarité limitant les conséquences des risques endossés par les membres des Scop. Ainsi, la variabilité des rémunérations, dont on a vu qu'elle y constitue une des formes de responsabilisation, a un impact plus juste. La perte de ce revenu variable pèse d'un poids moins lourd si elle a lieu alors que les salariés du bas de l'échelle ont des revenus de base suffisamment élevés. La sur-responsabilisation potentielle touchant les plus faibles est ainsi empêchée. Les modalités de calcul de ces rémunérations variables importent aussi. Or, on observe qu'elles semblent moins susceptibles de creuser les écarts que dans des entreprises classiques où certaines formes de participation, comme les stock-options, sont réservées aux cadres haut placés ou bien lorsqu'elles proviennent de la détention d'actions, forcément inégalitaire. La limitation de la part de ces « dividendes » dans les Scop, de même que le calcul de la part-travail à partir de critères n'accroissant pas les inégalités²¹, peuvent être interprétés comme des dispositifs de solidarité limitant les effets inégalitaires de la responsabilisation.

Cette même solidarité se retrouve également à travers la plus grande sécurité de l'emploi que l'on observe dans les Scop vis-à-vis des entreprises classiques, ce qui implique tous ses membres

²⁰ Voir Audier (2010) et D'Hombres (2015) sur le courant du « solidarisme ».

²¹ Nous avons observé que la part-travail était proportionnée aux salaires de base, dont on a vu qu'ils sont faiblement inégaux, voire même qu'elle était parfois calculée forfaitairement, assortie -ou pas- d'un coefficient selon la quotité de temps partiel. S'il existe maintes formules de calcul, leur point commun est le fait d'être interrogées quant à leurs conséquences sur l'échelle des rémunérations.

pour qu'elle soit supportable. Comme nous l'avons déjà vu en détails (Charmettant *et alii* , 2016), les risques que supportent les salariés précaires dans les entreprises classiques sont ainsi endossés solidairement, sans peser sur une seule catégorie par laquelle est mise en œuvre une flexibilité externe. Cette « sécuflexibilité » implique des ajustements passant principalement par la variabilité des rémunérations et une flexibilité fonctionnelle, l'une et l'autre supportées par tous.

Le premier niveau de solidarité concerne donc les effets de la responsabilité-risques supportée par les salariés des Scop sur leurs conditions d'emploi. Le second niveau s'observe au niveau de la responsabilité-actions dont nous avons vu qu'elle est également étendue dans les Scop compte tenu, d'une part de l'autonomie dont ils disposent dans leur travail et d'autre part, de la participation large aux décisions managériales. Pour ce qui est de cette participation, elle est en soi un partage des responsabilités pour ceux qui, par leur position, sont décideurs. La charge morale et le devoir de répondre devant le collectif des décisions prises sont allégés par les processus qui associent ce collectif, ou du moins une partie, à ces décisions. C'est bien une responsabilité solidaire qui est ainsi mise en œuvre, ceux qui participent à la décision partageant la responsabilité avec ceux qui sont décideurs. En ce qui concerne l'autonomie et la charge qu'elle fait peser sur ceux qui doivent en répondre, elle est également tempérée par une solidarité qui prend la forme d'une entraide en cas de difficultés. La polyvalence, qui permet aussi de comprendre les contraintes subies dans différents services où les salariés ont la possibilité d'intervenir, facilite cette entraide. Les risques potentiels d'être confrontés à une surcharge de travail ou à une cause d'empêchement d'accomplir sa mission, sont aussi fréquemment anticipés et font l'objet d'une attention particulière. C'est ce que nous avons observé dans une entreprise devenue une Scop qui constatait des signes de souffrance reflétant la sur-responsabilisation qu'endossaient ses membres. Une commission de « bien-être au travail » a alors été mise en place pour empêcher ce débordement d'engagement de la part de membres de la nouvelle Scop particulièrement volontaristes. Ce dispositif, et plus généralement la solidarité dont font montre les salariés entre eux, vont dans le sens d'empêcher cette sur-responsabilisation anxiogène.

Un troisième niveau de solidarité, cette fois-ci entre les générations, est également très présent dans les Scop. Les discours sur l'importance de la transmission et le sentiment de n'être que des « usagers » d'un capital hérité, en témoignent bien. La part obligatoire prépondérante du résultat mise obligatoirement en réserves est le moteur principal de cette transmission d'une propriété commune que constitue le capital. L'interdiction de distribuer ainsi la totalité du bénéfice, de même que celle d'obtenir une plus-value des parts sociales détenues, celles-ci étant remboursées à leur montant nominal, sont des dispositions qui vont dans le sens de considérer que les

générations présentes sont solidaires de celles qui vont leur succéder²². Cette accumulation obligatoire et la volonté d'empêcher une génération d'en dilapider le fruit, témoignage de cette solidarité intergénérationnelle, peuvent bien être vues comme une façon de limiter la responsabilité des membres de la Scop qui y travaillent, les générations passées leur assurant une certaine sécurité en termes financiers. A charge pour eux -et c'est bien une responsabilité partagée au fil du temps-, de transmettre aux futures recrues des ressources qui permettront à ceux-ci de faire face aux vicissitudes pouvant advenir.

Ainsi, la solidarité, aux différents niveaux où elle s'illustre, contrebalance les effets pour les membres des Scop de leur responsabilité étendue. C'est aussi à travers des choix collectifs que ces effets sont encadrés par des règles visant à instaurer un régime de responsabilités justes.

2.3. Une responsabilité régulée selon des choix collectifs

La solidarité n'est bien sûr pas l'apanage des entreprises des Scop, ni même de l'ESS dont elles font partie. Elle est un principe central dans nos sociétés étant, en particulier, au cœur de notre Etat social construit à partir de la socialisation de certains risques, le premier étant celui des accidents du travail (Ewald, 1986). La responsabilisation « objective » des chefs d'entreprise, c'est-à-dire une responsabilité sans faute dont la mise en œuvre repose sur la mutualisation des risques par les techniques de l'assurance, a émergé en même temps que la subordination s'imposait comme critère distinctif de la relation de travail salariée. Ainsi est né l'échange entre subordination et sécurité par lequel Supiot caractérise le salariat. C'est ce résultat de notre histoire qui est aujourd'hui remis en cause avec le mouvement de responsabilité individuelle généralisée. La grille d'analyse de Dupuy et Larré (op. cit.) en rend bien compte avec de nouvelles formes de relations de travail qui mettent sous tensions les cadres régulateurs traditionnels.

Là où les Scop apportent une réponse régulatrice nouvelle, c'est par une forme de solidarité dont les particularités sont d'être restreinte à ses propres salariés et d'entretenir une correspondance spécifique avec les responsabilités qui y sont assumées, selon une combinaison qui résulte de délibérations collectives. Autrement dit, les Scop font émerger des compromis locaux autour d'un régime de responsabilité, érigeant une norme de justice élaborée dans un cadre démocratique. C'est à ce niveau aussi que ces entreprises nous semblent tracer des pistes d'avenir car cette tendance à l'« autoréglementation » -pour reprendre le terme utilisé par Supiot (1989) dans un article précurseur- des entreprises est au cœur des mutations actuelles des rapports collectifs de travail.

Le premier domaine de ces choix collectifs concerne le « niveau » de responsabilités individuelles, et en particulier les risques supportés. Ceux-ci sont dépendants des stratégies adoptées par l'entreprise, avec des arbitrages selon le niveau de risques qu'elles comportent. Tout d'abord, le

²² C'est une caractéristique plus générale de l'économie sociale et solidaire (ESS) pour Hiez selon qui « elle est porteuse d'une dimension patrimoniale, avec ses mécanismes de transmission trans-générationnelle fondés sur la protection contre l'accaparement par la génération présente du produit de l'activité de la génération passée » (2015, p. 274).

choix de la part mise en réserve peut rendre l'entreprise plus ou moins apte à amortir des chocs d'activité futurs. Ensuite, les stratégies de développement -par exemple en embauchant seulement lorsque le surcroît d'activité est confirmé- véhiculent des choix collectifs qui ont une portée déterminante sur les risques à assumer. Enfin, les modalités de financement sont un autre critère déterminant de délimitation, cette fois-ci des risques financiers. La « prudence » dans l'ensemble de ces décisions peut ainsi éviter d'accroître immodérément les responsabilités²³.

Une autre voie par laquelle est régulé le niveau de responsabilités est une certaine « modération » qui se concrétise par des objectifs « qualitatifs » -avoir des salaires « raisonnables », conserver un rythme de vie équilibré, être dans des conditions de travail agréables...-, qui minorent le poids des charges pesant sur les épaules de chacun. Ainsi, dans une Scop auprès de laquelle nous avons enquêté, un chef de chantier qui imposait un rythme de travail trop élevé à son équipe a été prié de revoir ses objectifs. Un autre témoin de cette recherche de limites aux responsabilités réside dans l'absence fréquente de commerciaux dont il est présumé qu'ils risquent de « mettre sous pression » l'entreprise, et aussi de « se mettre eux-mêmes sous pression ». C'est une fonction qui est souvent intégrée à d'autres fonctions dans les Scop afin qu'elle n'impose pas sa logique.

Le second domaine des choix collectifs dont émerge un certain régime de responsabilité concerne le degré de solidarité. Ainsi, sur le plan des rémunérations, on a vu que l'échelle de distribution des salaires de base et les modalités de calcul de la part variable étaient à l'origine d'une solidarité face aux risques. Evidemment, cette solidarité peut être plus ou moins développée selon les formules choisies. L'égalitarisme des rémunérations n'est pas le plus courant. Il existe aussi des Scop reconnaissant les différences d'engagement, de compétences, d'ancienneté... à travers les rémunérations, ce qui introduit une individualisation plus importante. A un autre endroit, la solidarité est variable selon les modalités de prise de décision dont on a vu que la solidarité consistait à lui donner une dimension collective. Mais, là encore, il n'existe pas dans toutes les Scop des fonctionnements autogestionnaires au sein de collectifs totalement horizontaux. Le pouvoir hiérarchique, avec les responsabilités supplémentaires qu'il comporte, existe aussi, aboutissant à des degrés variables de responsabilisation individuelle. Un autre vecteur d'une plus ou moins grande solidarité existe à travers la politique de sociétariat. Ainsi, rendre le sociétariat obligatoire et imposer la détention d'un montant minimum de parts sociales sont des moyens d'accroître le partage des risques et des décisions. Mais, des situations moins radicales, ouvrant la possibilité de moins s'engager, tant en montant investi qu'en étant libre de ne pas devenir sociétaire, existent également selon les Scop, ce qui étend ou restreint le nombre de responsables.

Cette régulation collective du régime de responsabilités prend ainsi des modalités très variables, reflétant la grande diversité des Scop elles-mêmes. Des situations extrêmes existent. Par

²³ On observe d'ailleurs que les taux de survie des Scop sont plus élevés en moyenne que les entreprises classiques, ce qui provient sans doute de la mise en œuvre de stratégies « prudentes », entre autres facteurs.

exemple, certaines correspondent à une sorte de co-entrepreneuriat, avec seulement quelques associés qui détiennent le capital et supportent tous les risques, captant aussi l'intégralité des bénéfices. Les autres salariés se retrouvent dans une situation de « salarié quasi-classique ». A l'inverse, d'autres mettent en œuvre un sociétariat unanime dans un cadre autogestionnaire, ce qui correspond à une égalité parfaite entre tous les membres dans la prise de décision et dans les rémunérations, voire parfois même, dans le refus de toute spécialisation fonctionnelle. La solidarité atteint alors un niveau extrême. La problématique, finalement, que les Scop permettent de mettre en exergue porte sur la capacité de chacun des membres de la Scop de choisir le régime de responsabilité, sans le subir. Cette interrogation renvoie à ce qui constitue souvent la voie d'entrée principale à ce modèle d'entreprise, à savoir leur gouvernance démocratique, point sur lequel nous revenons en conclusion.

A noter également que le domaine des choix collectifs englobe la responsabilité de la Scop vis-à-vis de parties prenantes extérieures au collectif de travailleurs. Les membres d'une Scop choisissent ainsi fréquemment d'être solidaires de causes de nature très diverse -ce que l'on peut rapprocher de la responsabilité sociétale d'entreprise (RSE)-, qu'ils sont d'autant plus enclins à endosser que le projet d'entreprise a une dimension politique forte²⁴. Il s'agit, là encore, d'une responsabilité « choisie » par le collectif ayant la volonté de donner une dimension d'utilité sociale à son activité, que ce soit la préservation de l'environnement, la contribution au développement local, l'aide à l'insertion sociale, la promotion d'activités culturelles, etc.

Pour finir, il nous semble que la régulation collective au sein des Scop est aussi plus propice à faire émerger un régime juste des responsabilités du fait que les responsabilités y sont effectives. La dimension démocratique enjoint de « rendre compte », de faire circuler l'information de façon transparente. Nous l'avons noté à propos de la responsabilisation du collectif des travailleurs qui provient des instances au sein desquelles l'information sur la situation de l'entreprise, de son marché, de ses perspectives, etc. est donnée aux salariés, ce qui est une façon de les responsabiliser²⁵. Mais, c'est vrai aussi pour ceux qui sont en position de prendre des décisions engageant tout le collectif, ce qui évite une irresponsabilité des dirigeants qui amène à une responsabilisation de fait des dirigés. A ce niveau aussi, les Scop encadrent l'exercice des responsabilités hiérarchiques en empêchant que ceux qui ont des pouvoirs importants en fassent subir les conséquences à d'autres, sans que ceux-ci puissent réagir. Le mouvement de responsabilisation individuelle que nous avons évoqué en arrière-fond des transformations

²⁴ Un programme ANR en cours, intitulé COOP-in-AND-out, cherche à explorer l'articulation entre les dimensions interne et externe de la coopération dans les Scop (ainsi que les Scic, société coopérative d'intérêt collectif, qui sont des entreprises multi-parties prenantes), coopération renvoyant au fait d'assumer certaines responsabilités.

²⁵ Un dirigeant d'une Scop se trouvant dans une mauvaise passe économique, après des années de succès, nous avait confié avoir organisé des réunions collectives d'information pour faire prendre conscience des ajustements nécessaires face à cette situation. Il avait illustré cette volonté de prise de conscience collective en parlant du fait que les salariés de l'entreprise avaient le sentiment de vivre « dans un village gaulois ».

contemporaines s'accompagne souvent d'un mouvement symétrique d'« irresponsabilisation » des décideurs. Celle-ci est aussi une remise en cause des cadres régulateurs traditionnels.

Conclusion : Les enjeux démocratiques de la responsabilisation des salariés

« Tous responsables » (Igalens, op. cit.) est un *leitmotiv* au cœur de notre ère marquée par la progression d'une conception néo-libérale de l'individu « entrepreneur de lui-même ». Sa concrétisation dans le domaine des relations de travail est porteuse de conséquences dommageables : anxiogènes pour ceux qui n'ont pas de prises effectives sur les responsabilités qu'ils assument, aliénantes lorsque les assumer prive de toute sécurité et vecteurs au bout du compte d'un accroissement des inégalités provenant des différences de ressources dont chacun dispose pour faire face à ce régime des responsabilités individuelles. Pour autant, « être homme, c'est précisément être responsable » écrit Saint-Exupéry dans « Terre des Hommes » (1994, p. 197)²⁶. Responsabiliser les salariés, c'est donc les considérer véritablement comme « sujets agissants » et aller dans le sens de leur émancipation. En outre, le cadre actuel de l'activité des entreprises fait de cette responsabilisation un passage obligé et un facteur de performances économiques. Il ne faut donc pas considérer que ce mouvement doive être annihilé, mais plutôt qu'il doive être réorienté.

C'est en cela qu'il nous semble que les Scop fournissent un contre-modèle, en étant le cadre d'une responsabilité étendue pour leurs membres, tout en limitant les conséquences dommageables. Ce régime de responsabilité pourrait être résumé par un *leitmotiv*, alternatif à celui du néo-libéralisme, qui serait « responsables tous ensemble ». « Tous ensemble » car la solidarité mise en œuvre par le partage des rémunérations, l'association aux décisions ou l'entraide dans le travail, aboutit à répartir la charge des responsabilités et à en écarter les effets entropiques. « Tous ensemble » aussi car c'est à l'issue de choix collectifs que sont décidés, tant le degré de solidarité que l'ampleur de la responsabilisation. Et parce que c'est devant « tous ensemble » que les responsabilités sont effectives, ce qui amène à proportionner justement les prérogatives exercées avec les responsabilités assumées.

Les liens avec la démocratie en entreprise nous semblent pouvoir être tracés à partir de cette présentation d'un « salariat solidairement responsable », liens dont les Scop sont une illustration concrète. La démocratie, au sens de mode de gouvernance, est une condition à cette instauration d'un régime juste de responsabilités. Mais, c'est aussi en tant que « mode de vie », pour reprendre une expression de Dewey, que ce régime de responsabilité dans les Scop promeut la démocratie.

²⁶ Kant, cité par Ricoeur (op. cit., p. 33) ne disait pas autre chose en écrivant qu'« une personne est ce sujet dont les actions sont susceptibles d'imputation. La chose est ce qui n'est susceptible d'aucune imputation ». On peut d'ailleurs être considéré comme « irresponsable » devant la justice si l'on reconnaît que notre volonté a été « aliénée ». Cf. note 11.

Comme nous l'avons formulé métaphoriquement, la pièce de l'individu souverain dans une société démocratique comporte deux faces, celle de l'exercice de ses pouvoirs souverains et celle de la responsabilité des conséquences de cette liberté, ce qui s'appelle la responsabilité. C'est l'équilibre de cette combinaison que nous avons interrogé dans cet article, en arrivant, à partir des enseignements tirés de ces entreprises particulières que sont les Scop, à l'idée que cet équilibre doit être formulé selon des choix collectifs élaborés démocratiquement.

Le mouvement actuel de responsabilisation individuelle va, dans tous les cas, dans le sens de réévaluer « la valeur » de cette pièce de l'individu souverain, même si ses deux faces ne grandissent pas au même rythme. C'est, à notre sens, une occasion de promouvoir la démocratie dans les relations de travail, avec les limites quant aux dérives de ce mouvement que nous avons exposées et auxquelles nous avons opposé la régulation propre aux Scop. Nous voulons voir des perspectives d'espoir dans la période actuelle en nous reportant à l'épisode historique de la fin du 19^{ème} siècle qui a abouti, *mutatis mutandis*, à instaurer un nouveau cadre régulateur, celui qui est en train précisément de se fissurer aujourd'hui. Supiot (2017) ainsi associe la naissance de l'Etat social lors de cette époque charnière à une « crise juridique de la responsabilité »²⁷. Cette crise existe bien aujourd'hui à travers les déséquilibres du régime de responsabilité émergeant dans les relations de travail. C'est sur la base des critiques de ces déséquilibres qu'un rééquilibrage pourra être envisagé, dont le sens est celui de l'approfondissement des valeurs démocratiques.

Nous n'en donnerons qu'un exemple, celui fourni par certaines dispositions de la loi Pacte (« Plan d'action pour la croissance et de transformation des entreprises »). Il est prévu qu'elle accroisse les accords de participation et d'intéressement par des incitations fiscales et autres mesures. La critique que l'on peut faire de cette progression d'un instrument de variabilité des rémunérations, avec ses effets divergents selon les rémunérations de base, met bien en exergue les enjeux de telles mesures (Baudry, 2018). C'est dans le cadre d'une plus grande solidarité que cette évolution peut prendre un tour plus juste, comme nous l'avons vu avec les Scop. Et corrélativement, si les salariés maîtrisent les choix à effectuer et les facteurs qui sont déterminants du profit et de sa distribution. Autrement dit, cette direction d'accroissement des risques supportés par les salariés aboutit à mieux justifier leur participation à la gouvernance. Ainsi, de telles mesures, malgré leurs défauts, nous semblent à même d'enclencher un mouvement critique dont la logique est d'amener à se poser la question des pouvoirs des salariés dans l'entreprise. A quel horizon, et sous quelles formes cette critique accouchera d'une réponse appropriée en termes de démocratisation des pouvoirs dans l'entreprise, il est bien sûr difficile de le prévoir aujourd'hui.

²⁷ A cette époque, c'est « la multiplication d'accidents industriels dont nul n'assumait la responsabilité [qui] déclencha une révolution juridique de grande ampleur » (ibid., p. 9). Il en est tout autrement aujourd'hui évidemment.

En tous cas, cette réflexion que nous tentons de mener sur les voies de la démocratisation des entreprises à partir du régime de responsabilité des travailleurs rejoint la position de ceux²⁸ affirmant qu'il faut « penser le travail pour penser l'entreprise » (Favereau, 2016). Les Scop sont pour nous une illustration très claire des liens entre la démocratisation de l'entreprise et une forme de relation de travail que nous avons décrite comme un « salariat solidairement responsabilisé ».

Bibliographie

Audier S. (2010), *La pensée solidariste. Aux sources du modèle social républicain*, Coll. « le lien social », Presses universitaires de France, Paris.

Baudry B. (2018), « Emmanuel Macron et les ombres du "capitalisme populaire" », *Le Monde*, 13 juillet.

Baudry B., Chassagnon V. (2014), *Les théories économiques de l'entreprise*, Coll. Repères, La Découverte, Paris.

Baudry B., Dubrion B. (2005), « Quels modèles d'évaluation du travail ? », *Travail et Emploi*, n°104, oct.-déc., p. 7-18.

Benhamou S. (2010), « Améliorer la gouvernance d'entreprise et la participation des salariés », *Rapports et Documents du Centre d'analyse stratégique*, n° 27, La Documentation française.

Benhamou S., Diaye M.-A. (2011), « Performance sociale et complémentarité entre les dispositifs participatifs et les dispositifs de partage du profit : Quels enjeux ? », *Document de travail du Centre d'analyse stratégique*.

Bessy C. (2007), *La contractualisation de la relation de travail*, série Droit et Société, volume 45, LGDJ, Paris.

Boudu E., Peretie M.-M., Richer M. (2016), « Vers des organisations responsabilisantes », *Les synthèses de la Fabrique*, n°7, juin.

Chamard C., Faivre P., Levant Y., Philippe J. (2014), « Valeurs coopératives et entrepreneuriat. Le choix de la forme Scop : un moyen différent d'associer capital et travail et de récompenser les talents », *La Revue des Sciences de Gestion*, N° 269-270, p.83-91.

Charmettant, H., Boissin O., Juban J.-Y., Magne N., Renou Y. (2017), *Les pouvoirs de transformation des Scop : entreprises & territoires*, Rapport de recherche final, mars, 93 pages.

Charmettant H., Juban J.-Y., Magne N., Renou Y. (2016), « La "sécuriflexibilité" : au-delà des tensions entre flexibilité et sécurité de l'emploi, les sociétés coopératives et participatives (Scop) », *Formation emploi*, n°134, p. 107-124.

Charmettant H., Juban J.-Y., Magne N. (2015), « Le recrutement dans les Scop : un acte de gestion au service de leur hybridité ? Enseignements d'une étude de cas en Rhône-Alpes », *Management & Avenir*, décembre, n°82, p. 81-101.

D'Hombres E. (ss. la dir.) (2015), *Fonder et réaliser la solidarité*, Chronique Sociale, Lyon.

Dumont D. (2010), « De Tocqueville à Lucky Bunny : la (dé)responsabilisation des personnes sans emploi en question », *Revue interdisciplinaire d'études juridiques*, vol. 65(2), p. 229-246.

²⁸ Il s'agit des chercheurs formant le groupe des Bernardins qui ont lancé une réflexion sur l'entreprise et sa nécessaire réforme ce qui a donné lieu à de nombreuses publications.

- Dupuy Y., Larre F. (1998), « Entre salariat et travail indépendant. Les formes hybrides de mobilisation du travail », *Travail et Emploi*, n°77, avril, p. 1-14.
- Ehrenberg A. (1995), *L'individu incertain*, Coll. Pluriel, Editions Calmann-Levy, Paris.
- Engel L. (1993), « Vers une nouvelle approche de la responsabilité. Le droit français face à la dérive américaine », *Esprit*, juin, n°192, p. 5-31.
- Espagne F. (1994), « Le modèle "Buchézien" et les réserves impartageables », *Revue internationale de l'économie sociale : Recma*, n°253-254, p. 54-63.
- Everaere C. (2014), *Les emplois atypiques. Quelles réponses au besoin de flexicurité*, Coll. Liaisons sociales, Walters Kluwer, Rueil-Malmaison.
- Everaere C. (2007), « Proposition d'un outil d'évaluation de l'autonomie dans le travail », *Revue Française de gestion*, n°180, nov., p. 45-59.
- Ewald F. (1986), *Histoire de l'Etat Providence*, Coll. Le livre de poche, Editions Grasset, Paris.
- Favereau O. (ss. la dir.) (2016), *Penser le travail pour penser l'entreprise*, Coll. Economie et gestion, Presse des Mines, Paris.
- Francoual P. (2017), « La part sociale coopérative, un exemple de propriété commune », *Revue internationale de l'économie sociale : Recma*, n°345, juillet, p.
- Géa F. (2015), « Pouvoir et responsabilité en droit du travail » p. 221-234 in A. Supiot (ss. la dir.), *L'entreprise dans un monde sans frontières. Perspectives économiques et juridiques*, Coll. Les sens du Droit, Dalloz, Paris.
- Getz I. Carney B. (2013), *Liberté & Cie*, Paris, Fayard.
- Hérial M. (2000), « Le lien coopératif au sein des sociétés coopératives », *Revue internationale de l'économie sociale : Recma*, n°278, juillet, p.1-11.
- Hiez D. (2015), « L'entreprise sociale et solidaire, une source d'inspiration pour le droit de l'entreprise ? », p. 269-286 in A. Supiot (ss. la dir.), *L'entreprise dans un monde sans frontières. Perspectives économiques et juridiques*, Coll. Les sens du Droit, Dalloz, Paris.
- Hiez D. (2006), « Le coopérateur ouvrier ou la signification du principe de double qualité dans les Scop », *Revue internationale de l'économie sociale : Recma*, n° 299, p. 34-55.
- Igalens J. (ss. la dir.) (2004), *Tous responsables*, Editions d'organisation, Paris.
- Joras M. (2004), « Introduction. Pour une clarification sémantique responsable », p. 1-6 in J. Igalens (ss. la dir.), *Tous responsables*, Editions d'organisation, Paris.
- Juban J.-Y., Charmettant H., Magne N. (2015), « Le recrutement dans les Scop : un acte de gestion au service de leur hybridité ? Enseignements d'une étude de cas en Rhône-Alpes », *Management & Avenir*, décembre, n°82, p. 81-101.
- Lainé A. (2015), *Coopération et Management*, Editions L'Harmattan, Paris.
- Magne N. (2016), *Quelle égalité dans les Scop. Analyse quantitative et qualitative de la distribution des salaires et de la flexibilité de l'emploi*, Thèse, Lyon 2.
- Martuccelli D. (2000), *Dominations ordinaires : Exploration de la condition moderne*, Coll. Voix et Regards, Editions Balland, Paris.
- Raisons politiques (2007), *Néolibéralisme et responsabilité*, n°28, Presses de Sciences Po.

- Ricœur P. (1994), « Le concept de responsabilité : Essai d'analyse sémantique », *Esprit*, nov., n°206, p. 28-48.
- Rosanvallon P. (1976), *L'âge de l'autogestion, ou la politique au poste de commandement*, Coll. Politique, Seuil, Paris.
- Supiot A. (ss. la dir.) (2018), *Face à l'irresponsabilité : la dynamique de la solidarité*, OpenBooks Edition, Collège de France.
- Supiot A. (ss. la dir.) (2015), *La solidarité. Enquête sur un principe juridique*, Paris, Collège de France, Odile Jacob.
- Supiot A., Delmas-Marty M. (ss. la dir.) (2015), *Prendre la responsabilité au sérieux*, Paris, PUF.
- Supiot A. (2011), « Fragments d'une politique législative du travail », *Droit Social*, n°12, p. 1151-1161.
- Supiot A. (2002), « Entre marché et régulation : les nouvelles régulations sociales assurantielles, une sécurité tout au long de la vie ? », texte introductif au 2^{ème} *symposium France/OIT "L'avenir du travail, de l'emploi et de la dynamique sociale : dynamique du changement et protection des travailleurs"*, Lyon, 17-18 janvier.
- Supiot A. (1989), « Dérèglementation des relations de travail et autoréglementation de l'entreprise », *Droit Social*, n°3, mars, p. 195-205.
- Veltz P. (2017), *La Société hyper-industrielle. Le Nouveau Capitalisme productif*, Coll. La République des idées, Seuil, Paris.