



**HAL**  
open science

## Transformation en Scop et communalisation : les interactions du matériel et de l'idéal observées de près.

Hervé Charmettant, Yvan Renou

### ► To cite this version:

Hervé Charmettant, Yvan Renou. Transformation en Scop et communalisation : les interactions du matériel et de l'idéal observées de près.. 2020. halshs-02571709

**HAL Id: halshs-02571709**

**<https://shs.hal.science/halshs-02571709>**

Preprint submitted on 13 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.

# Transformation en Labor-Managed Firms et communalisation : les interactions du matériel et de l'idéal observées de près

Hervé Charmettant<sup>1</sup>, Univ. Grenoble-Alpes, IREPE

[herve.charmettant@univ-grenoble-alpes.fr](mailto:herve.charmettant@univ-grenoble-alpes.fr)

Yvan Renou, Univ. Grenoble-Alpes

[yvan.renou@univ-grenoble-alpes.fr](mailto:yvan.renou@univ-grenoble-alpes.fr)

## L'éthique de la transformation en LMF

Le succès de l'approche des communs est visible à travers son déploiement dans de multiples directions, au-delà du camp de départ dont sont partis Ostrom et ses collègues de l'école de Bloomington (Bollier, 2011). Il est remarquable toutefois que les firmes, en tant qu'organisations et institutions, ne soient abordées qu'indirectement dans le cadre de cette approche. Ainsi, les firmes apparaissent à travers leur participation à la production avec une grande diversité d'activités étudiées, de l'édition de presse à la production de logiciels en passant par la pêche. Ce n'est pas étonnant si l'on prend la focalisation initiale de l'approche des communs sur des catégories particulières de biens et services, définies par leurs caractéristiques intrinsèques. Selon un autre angle de vue, les firmes rentrent dans des développements théoriques autour des Communs à travers une réflexion très globale sur le capitalisme, en considérant les Communs comme une troisième voie alternative à celle de l'économie publique (Dardot et Laval, 2019 ; Sison et Fontrodona, 2012 ; Sison *et alii*, 2012).

Il nous semble qu'il faille aller au-delà de ces deux alternatives consistant à peindre la firme dans le tableau, soit d'un paysage très localisé, soit d'un paysage vu du ciel. L'approche des communs manque de portraits de l'entreprise où celle-ci ne figurerait pas seulement comme un élément de paysage, mais en tant que personnage principal du tableau. Cette voie a toutefois été déjà empruntée par quelques auteurs (Desreumaux et Bréchet, 2013 ; Weinstein, 2013 ; etc.), et plus particulièrement par ceux qui ont choisi de s'intéresser à des entreprises qui appartiennent à l'économie sociale (Sison, 2007 ; Ranville, 2018).

Ce n'est pas anodin que des entreprises de ce type aient été privilégiées car elles ont des caractéristiques telles qu'elles permettent de grossir le trait au moment de dessiner une entreprise qui puisse être qualifiée de Commun, c'est la conviction qui nous anime. C'est pourquoi nous avons choisi de nous intéresser aux Labor Managed Firms (LMF)<sup>2</sup> en France (cf. encadré 1) auprès desquelles nous avons mené une étude de terrain. Plus précisément, nous avons étudié de façon approfondie (cf. encadré 2) des cas d'entreprises "classiques" qui sont devenues des LMF et qui ont suivi ce que nous appelons une "cooperative transformation" (CT). Celle-ci peut prendre trois modalités différentes :

- i. Suite à des difficultés économiques, une entreprise "classique" est reprise par ses salariés qui adoptent le statut de LMF. Ce type de CT, dans le cadre d'une "reprise à la

---

<sup>1</sup> Corresponding author : 33 6 45 84 00 34

<sup>2</sup> Nous avons fait le choix, afin de faciliter la compréhension aux lecteurs anglo-saxons, d'utiliser le terme générique de LMF plutôt que le terme spécifique à la France de Scop.

- barre” est marqué par la situation financière dégradée de l’entreprise reprise, ce qui est source de tensions entre les salariés, et de fragilités pour la LMF également.
- ii. Le chef d’entreprise, ou les associés, d’une entreprise classique souhaite la transmettre à leurs salariés, soit au moment de partir à la retraite, soit pour sortir d’une gouvernance basée sur le clivage capital-travail. Ce type de CT, dans le cadre d’une “transmission”, est généralement apaisé et porté par le ou les dirigeants qui la mettent en oeuvre.
  - iii. Une association se transforme en LMF car elle développe une activité marchande qui rend de plus en plus inadéquat le statut associatif non lucratif. Dans ce type de CT, appelé simplement “transformation d’association”, le collectif et son projet, préexistent au passage du statut en LMF.

L’observation de ces CT, avec des spécificités selon son type, nous semble particulièrement appropriée pour aborder la firme selon l’approche des communs. C’est lié au fait que la CT concerne des processus, opérant dans de multiples dimensions de la firme (propriété du capital, instances de décisions, formes de management, modalités de rémunérations...), qui permettent d’envisager de façon dynamique le Commun. Ce qui apparaît à travers ces processus, c’est un déplacement de l’entreprise en direction de la figure des Communs, ce qu’on peut désigner par le terme de processus de communalisation.

Ainsi, ces cas de firmes connaissant une CT donnent à voir une métamorphose, qui est tout sauf homothétique, vers des formes d’action collective plus proches de celles que l’on retrouve dans les Communs. Cette métamorphose, opérant dans de multiples dimensions des firmes, met en oeuvre du “matériel” et de l’“idéel” (Godelier, 2010). Par exemple, lorsque les salariés doivent mettre la main à la poche pour constituer le capital social de la LMF, cela concerne, certes, la propriété collective des ressources “matérielles”, mais ce geste est orienté par une finalité “idéelle”, qu’on pourrait qualifier même de “politique”. C’est le moins que l’on puisse dire pour désigner cette concrétisation d’une forme démocratique d’entreprise.

Nous nous retrouvons dans la volonté affichée par Felicetti de “[bridge] recent scholarship in two fields -deliberative democracy and business ethics” (2016, p. 1). Cette mobilisation de considérations éthiques a été également empruntée par Di Norcia (1988) dont la proximité du thème abordé dans son article intitulé “Mergers, Takeovers, and a Property Ethic”, nous a fourni des pistes d’inspiration fructueuses. Ses propos selon lesquels “[the results] suggest the need for greater democracy in corporate governance” (ibid., p. 114) ramènent précisément aux LMF auxquelles nous nous intéressons.

C’est donc en suivant cette direction que nous tenterons de répondre à ces différentes questions : comment est-il possible de renseigner le travail procédural qui permet de concrétiser et stabiliser dans le temps le double "pari" (matériel et idéal) de la CT ? A quels niveaux la CT peut-elle être appréhendée comme un processus de communalisation ? Enfin, comment cette approche de l’entreprise comme Commun permet-elle une meilleure compréhension de la dynamique institutionnelle soutenant les CT et, en particulier, comment permet-elle de cerner avec plus de précisions les modalités concrètes d’articulation des dimensions matérielle et idéale structurant de tels processus ?

Pour répondre à ces questions, nous commencerons, dans une première partie, par détailler comment les principes des Communs peuvent être repris pour aborder les firmes en général, et les LMF en particulier. Ces principes permettent de bien faire ressortir qu’un « socle matériel » est en jeu, articulé à un « horizon idéal » dans le cadre d’un « agir commun ». Nous enchaînerons, dans une deuxième partie, sur la présentation de la CT à travers le concept de « travail de négociation » à même de faire ressortir les choix collectifs auxquels obligent les processus à l’œuvre. L’étude empirique que nous mobilisons sera utilisée dans la troisième partie de façon à montrer que la CT consiste en une succession

d'épreuves devant se clore, afin d'être poursuivie, par des compromis autour d'arrangements ayant une double dimension matérielle et idéale.

Notre ambition est que cet article éclaire la nature profonde de Commun au cœur de la firme et nous espérons ainsi répondre, à notre niveau, à cet appel de Di Norcia pour qui "Both ethics and economics demand their development" (ibid., p. 115).

#### **Encadré 1 : Quelques éléments de connaissance sur les Scop**

Les LMF prennent le statut en France de Scop dont l'acronyme signifie « société coopérative et participative ». Elles appartiennent à la grande famille des coopératives régie par la loi unificatrice de 1947 qui définit leurs principes essentiels (double qualité associé-usager, gouvernance démocratique, liberté d'association, « exclusivisme » des services aux membres, capital variable, etc.). Les Scop ont été réformées en profondeur par une loi de 1978, loi modernisée en 1992, et sont l'objet aussi des dispositions contenues par la loi de 2014 sur le secteur de l'économie sociale et solidaire dont elles font partie. Leur appartenance à ce secteur alternatif est cohérente avec la rupture des Scop avec la logique des entreprises capitalistes dites « classiques ».

Elles constituent effectivement des entreprises possédées et dirigées par les salariés puisque ceux-ci doivent être les associés majoritaires, devant détenir au minimum 51 % du capital social et 65 % des droits de vote. Leur organisation du pouvoir est démocratique dans le sens où chaque associé pèse du même poids dans les processus d'élection et de décision, les votes se faisant selon le principe « une personne, une voix ». Des règles importantes concernent le partage du profit qui doit impérativement rester en réserves dans la Scop pour une partie minimale de 16%, ces réserves étant impartageables et ne pouvant en aucun cas être distribuées aux associés. Une autre partie du profit doit aller à l'ensemble des salariés (même non associés) pour 25% au minimum. La troisième part, celle des dividendes attachés à la détention des parts sociales, est bridée par le fait de ne pas pouvoir dépasser la part allant aux salariés. Enfin, la limitation de la lucrativité de l'apport en capital provient également de l'absence de valorisation des parts sociales, celles-ci étant remboursées au prix d'achat aux associés lorsqu'ils quittent l'entreprise. En outre, dans le cas où la Scop disparaît, le boni éventuel de liquidation doit aller au mouvement coopératif et ne peut pas être partagé par les associés.

Un autre statut né en 2001, celui des Scic (société coopérative d'intérêt collectif) est un modèle d'entreprises multi parties prenantes dans lequel on retrouve au titre d'associés, les salariés ou producteurs, les bénéficiaires du service et une 3<sup>ème</sup> catégorie comme les collectivités publiques ou des émanations de la société civile. Les Scic ont un fort dynamisme depuis quelques années.

En 2016, la confédération générale des Scop comptabilise un total de 2 991 Scop et Scic pour 53 850 salariés et un chiffre d'affaires cumulé de 4,6 milliards d'euros. Au cours des quatre dernières années, le nombre de Scop s'est accru de 22 % et leurs effectifs de 15 % (source : [www.cg-scop.coop](http://www.cg-scop.coop)). Ces entreprises restent toutefois de faible importance, représentant environ seulement une entreprise sur mille en France.

### **Labor-Managed Firms : les dimensions matérielles et idéelles d'un « Commun »**

L'école de Bloomington a fait émerger par l'analyse comparative de multiples cas empiriques, les traits caractéristiques des Communs (Ostrom, 1990, 2009). Dans l'application aux LMF, nous commencerons par retenir de ces travaux le fait qu'un Commun repose sur un

ensemble de ressources mises en commun (Common-Pool Resources, CPR), tournées vers une finalité collective. C'est ce qu'on peut résumer par les expressions, respectivement, de « common goods » au pluriel et de « common worth » au singulier. Nous présenterons ensuite les LMF comme illustratrices de ce qui est le *princeps* du Commun, à savoir une gouvernance relevant de l'auto-organisation.

### **Common Goods and Common Worth : socle matériel et horizon idéal**

Le socle de tout Commun est constitué par ses ressources (le « quoi » ?) mobilisées en direction d'une finalité qui en est l'horizon (le « pourquoi » ?).

#### *Des ressources communes : le socle matériel*

Ostrom et Schlager (1992) démontent le dogme de la propriété privée, dans la lignée de Commons (1934), en envisageant une combinaison de droits sur les ressources, allant de son accès jusqu'à son aliénation en passant par sa gestion, ce qui crée ainsi différents types d'« appropriateur » selon les droits détenus. En se positionnant à l'encontre de la conception d'un droit de propriété exclusif, qu'il soit public ou privé, cette conception permet dès lors d'envisager un régime de propriété adapté à un Commun. C'est l'un des points forts de l'approche des Commons que de démonter les « faisceaux de droits » institués sur la ressource commune. Et précisément, Ostrom donne, comme exemple illustratif d'un régime de propriété collective, le cas des coopératives (1990), à l'instar des LMF.

Dans les LMF, les règles de constitution du capital social et les droits sur la valeur créée, à travers la distribution du profit, sont les points essentiels de distinction avec les entreprises classiques. Le capital social y est détenu majoritairement par les salariés (au minimum 51% des parts et 65% des droits de vote) qui financent ainsi eux-mêmes les équipements collectifs, avec un degré de « mise en commun », de ce fait, élevé. Il y a, certes, maintien de la propriété privée, les parts sociales étant détenues individuellement, mais pour un usage collectif, ce qui se concrétise dans le statut du coopérateur. Il dispose de la « double qualité » en étant concomitamment salarié et sociétaire<sup>3</sup>. Cette propriété commune limitant la propriété privée se voit dans l'impartageabilité des réserves détenues en fonds propres entre les sociétaires, empêchant l'appropriation privée de la valorisation du capital de l'entreprise. C'est aussi ce qui amène les coopérateurs à ne toucher aucune plus-value lors du remboursement de leurs parts sociales à leur départ. En outre, sur un plan symbolique, en cas de faillite de l'entreprise, l'éventuel boni de liquidation va au mouvement coopératif (soit une autre LMF, soit leur fédération). C'est bien la preuve que le capital de l'entreprise n'appartient pas aux coopérateurs pour l'entièreté des droits de propriété, mais qu'ils en sont des sortes d'usufruitiers.

Cette mise en commun est aussi très nette en ce qui concerne les profits, appelés « excédents nets de gestion » dans les LMF, qui suivent une règle impérative de répartition. En particulier, la « part travail », allant à tous les salariés, doit dépasser 25% des profits et, dans tous les cas, être supérieure à la part des dividendes revenant aux seuls sociétaires. Cela montre bien que l'excédent net de gestion est conçu comme un résultat collectif obtenu grâce aux apports en travail et en capital, les uns comme les autres étant en grande partie fournis conjointement par les coopérateurs. Une dernière part, 16% au minimum imposés par le statut là encore, va aux « réserves impartageables » pour renforcer les fonds propres de l'entreprise, et la pérenniser dans le temps. C'est le signe d'une volonté de transmettre un capital solide aux générations futures de coopérateurs avec qui cette propriété est gérée en commun, par anticipation en quelque sorte.

---

<sup>3</sup> La « double qualité » correspond au fait que les membres d'une coopérative sont, en même temps, détenteurs des parts sociales de son capital, avec les droits afférents, et utilisateurs de ses services.

Cette approche des ressources communes dans les LMF mérite toutefois d'être élargie en prenant en compte de nombreuses avancées théoriques, en particulier celles issues de la Resource-Based Theory (Penrose, 1959 ; Wernerfelt, 1984). Cette théorie nous apprend que l'entreprise, au-delà de ses actifs matériels, est riche aussi de « compétences » (Prahalad et Hamel, 1990 ; Sanchez et Heene, 1997 ; Freiling *et al.*, 2008), de « capacités dynamiques » (Teece *et al.*, 1997 ; Teece, 2007) ou encore de « capital intellectuel » (Stewart, 1997). En fait, c'est d'un ensemble de ressources intangibles que l'entreprise tire principalement sa capacité à créer de la valeur, ce qui est induit de l'affirmation première selon laquelle elle constitue un tout supérieur à la somme de ses parties (Simon, 1962, p. 468). L'approche des communs immatériels de connaissances (Hess et Ostrom, 2007) nous semble un développement pertinent pour prendre en compte ces apports théoriques sur l'entreprise. Il s'agit, en quelque sorte, de trouver un régime de propriété apte à favoriser l'accroissement de cette ressource, et tout au moins, empêcher sa dégradation, ce qui est essentiel pour la survie et la croissance des entreprises.

Cette prise en compte des ressources immatérielles sur lesquelles l'entreprise fonde ses capacités productives, à côté du socle matériel, nous amène ainsi à l'affirmation tout à fait fondamentale selon laquelle l'entreprise se prête bien à être gérée comme un Commun. Les formes juridiques qu'elle prend la rendent toutefois plus ou moins apte à être gérée comme telle et à concrétiser cette dimension collective. C'est le sens de la distinction effectuée entre la Société, une notion bien définie en Droit, et l'entreprise, dont l'évidence de son absence en Droit et les conséquences sur son rôle sociétal apparaissent clairement aujourd'hui (Robé, 2011). La conclusion est que "the firm is not an object of ownership; any physical or moral entity can own the firm as such" (Chassagnon et Hollandts, 2014, p. 55). Elle est une institution -comme la famille, l'Etat, etc.- dont il importe de comprendre qu'elle réunit des membres partageant une finalité qui devrait leur être commune. C'est bien également à cet endroit que les entreprises capitalistes classiques, exacerbant les conflits d'intérêt, témoignent d'une des manifestations de la « tragédie des anti-communs » (Heller, 1998).

Les LMF, outre le régime de propriété collective favorisant leur émergence en tant que Commun, laissent plus de place également à l'adhésion à une même finalité, comme nous allons le voir.

#### *Un projet commun : l'horizon idéal*

Les LMF peuvent également être considérées comme très avancées quant à la présence d'un « bien commun » (au singulier cette fois-ci) ou d'un « projet commun ». Ce « bien commun » peut être décrit comme le projet de l'entreprise, c'est-à-dire ce vers quoi se projette le collectif de l'entreprise. De nombreux développements théoriques ont exploré l'entrepreneuriat selon cette « Project-Based View » (Lindgren et Packendorff, 2003). Une telle vision est bien adaptée pour rendre compte du projet qui sous-tend l'entrepreneuriat collectif auquel correspondent les LMF.

Parler de projet aboutit à interroger l'intentionnalité de l'action collective dont la dimension « factuelle » ne peut pas être séparée de sa dimension « idéelle » comme l'indiquait déjà Simon (1945, p. 22 sq.). Ce « bien commun » oriente les décisions selon une certaine éthique propre aux LMF qui nous ont amené à émettre la proposition d'un « double projet » propre à ces entreprises (Charmettant *et alii*, 2015). Il est « double » dans la mesure où il contient : i) une dimension économique qui renvoie à la viabilité d'une activité et des emplois qui en découlent, et ii) une dimension « socio-politique » dont le contenu est propre à chaque entreprise avec une base similaire.

Cet horizon idéal que l'on retrouve dans toutes les LMF concerne leur rupture avec les standards normatifs de l'entreprise capitaliste. C'est le choix d'une « propriété travaillistique » selon la description qu'en fait Ellerman (1997, 1999, 2007). Ce dernier met à nu le « mythe fondamental » que constitue la propriété capitaliste en lui opposant « an argument based on ordinary jurisprudence » (1999, p. 111) selon lequel, seul le travail est responsable de la production de « valeurs ». Le régime de propriété détaillé ci-dessus pour les LMF montre la primauté du travail sur le capital qui concrétise, partiellement tout au moins, le plaidoyer d'Ellerman. En cela, c'est un « bien commun » qui est au cœur même de l'existence des LMF.

C'est aussi d'une autre façon que le « bien », en tant qu'orientation normative de l'action collective, est « commun » dans les LMF, chacune déclinant ses propres orientations. C'est du fait que des objectifs alternatifs sont intégrés à l'activité économique (la revitalisation d'un territoire, la promotion de produits alimentaires d'origine locale et/ou issus de l'agriculture biologique, le renforcement du lien social...)<sup>4</sup>. On peut y voir une attention à l'utilité sociétale de leur activité qui amène à penser que le « bien commun » animant les Scop intègre les intérêts d'autres parties prenantes que leurs seuls membres<sup>5</sup>.

Si ce projet est « commun » aux membres de la LMF, c'est donc d'abord parce que le clivage travail-capital est effacé -ou adouci en tous cas- et ensuite, parce que la finalité est élargie à des préoccupations sociétales qui leur tiennent à cœur. Enfin, c'est aussi parce que le processus démocratique de choix de cette finalité a demandé une adhésion majoritaire lors des processus décisionnels, par exemple lors de votes, précédés en amont par des délibérations dans diverses instances. C'est le reflet de la qualité de cohésion des collectifs au sein des LMF, le partage des valeurs et des objectifs aboutissant à former de véritables communautés. C'est la direction dans laquelle Mintzberg (2009) indique que l'entreprise doit être reconstruite, d'autres auteurs (Peredo et Chrisman, 2006 ; Melé, 2012) faisant clairement les liens entre communauté et bien commun.

Toutefois, nous passerions à côté de l'essentiel si l'on s'en tenait au « quoi » et au « pourquoi », explorés ci-dessus, dans nos tentatives de rapprocher les LMF des Communs. La primauté doit être, au bout du compte, accordée au « comment », autrement dit, aux règles sous-jacentes à leur fonctionnement.

### **L'auto-organisation : le princeps du Commun**

Si l'on s'inscrit dans les pas de l'institutionnalisme de l'école de Bloomington, on doit prendre au sérieux la différence entre les règles « instituées » et les règles « institutantes ». On retrouve cette distinction, sous une terminologie différente, dans l'œuvre maîtresse d'Ostrom (1990) qui parle de règles « opérationnelles » et de règles « constitutionnelles ».

Les règles opérationnelles sont impliquées dans les caractéristiques des LMF relevées précédemment, en particulier les « règles de gains (...) qui spécifient comment les avantages et les coûts doivent être distribués aux acteurs selon leur position » (Ostrom, 2009, p. 35), ce qui est en lien avec ce qui règle, dans les LMF, le partage du profit et les apports en capital. Les « règles de limite » combinées à celles « de position » et « de choix », sont aussi impliquées au plus haut point dans la caractérisation des LMF. Des distinctions doivent être opérées entre leurs membres selon qu'ils sont salariés et sociétaires -auquel cas on les appelle

---

<sup>4</sup> On retrouve une telle combinaison de finalité sociétale et de finalité économique dans un certain nombre de statuts de Société comme la « Flexible Purpose Corporation » aux E-U. En France, une loi en cours d'adoption prévoit la création d'« entreprise à mission » sur le même modèle.

<sup>5</sup> C'est encore plus vrai pour les Scic (société coopérative d'intérêt collectif), un autre statut de société existant en France depuis 2011, dont la gouvernance est précisément basée sur un modèle multi-parties prenantes qui tend à se rapprocher du modèle décrit par Freeman (1984).

coopérateurs-, ou simplement salariés, la troisième catégorie de membres des LMF étant les sociétaires extérieurs ne travaillant pas dans l'entreprise. L'appartenance à une de ces catégories délimite les actions possibles et régle l'accès aux gains selon des modalités spécifiques.

Mais, ce qui mérite d'être relevé plus encore, dans notre démarche d'établissement de parallèles entre les Communs et les LMF, est ce qu'Ostrom introduit à propos des règles « constitutionnelles ». Celles-ci font remonter l'analyse à un méta-niveau, celui des règles gouvernant les choix collectifs déterminant, en seconde instance, les règles opérationnelles. Dans la démarche ostromienne de théoricienne de la diversité institutionnelle (Ostrom, 2005), les Communs constituent un type d'institutions se singularisant par la mise en œuvre d'une auto-gouvernance, ou auto-organisation, caractérisée par l'endogénéisation de la création des règles. C'est l'auto-organisation qui est première, logiquement, dans l'émergence d'une communauté se chargeant de gérer des ressources collectives dans le cadre d'une finalité partagée.

Les LMF fournissent un terrain privilégié pour rendre compte de cette auto-organisation. La gouvernance démocratique, mettant en œuvre le principe « une personne, une voix » lors de l'élection du ou des dirigeants et des votes sur les décisions soumises en Assemblée Générale, en est le pilier. Ainsi, par exemple, les sociétaires déterminent par vote, dans les limites du respect des règles *de jure*, la répartition des profits qu'ils souhaitent pour leur entreprise<sup>6</sup>. Au-delà de l'AG qui est une arène « formelle », on observe aussi sur le terrain de nombreuses arènes « informelles »<sup>7</sup>. Les groupes de travail et instances de réflexion sont des lieux de délibération très fréquemment formés dans les LMF afin de nourrir la vie démocratique et préparer les choix qui sont ensuite tranchés devant les instances formelles. La circulation de l'information organisée de façon transparente est un autre élément très flagrant caractéristique des LMF. Nous ne nous lancerons pas dans un parallèle systématique entre ces constats et les concepts ostromiens de « règles d'information, d'agrégation et de portée ». Mais, ce serait facile à faire pour montrer que ce cadre conceptuel est d'une pertinence remarquable pour rendre compte de l'auto-organisation dans les LMF.

En outre, il faut rajouter que les LMF sont également marquées par un degré élevé de participation de l'ensemble des travailleurs aux décisions managériales qui les concernent. Ces constats d'autonomie dans l'organisation du travail et d'implication dans les décisions qui relèvent du management non-stratégique sont bien avérés au sein des LMF (Ben-ner, 1984 ; Estrin *et alii*, 1987 ; Paterman, 1970 ; Pencavel, 2001). Nous l'avons nous-mêmes détaillé en ce qui concerne les pratiques particulières de recrutement (Juban *et alii*, 2015). Henri Desroche (1976), grande figure du mouvement coopératif international, soulignait que la participation, à travers son étymologie, renvoie au fait de « prendre part à » mais aussi de « prendre parti pour ». La polysémie de « participation » valide cette présentation des LMF en tant que Commun caractérisé par le principe de l'auto-organisation.

Il faut toutefois complexifier ces constats en notant la circularité des règles formant système au sein des Communs, circularité dont Ostrom est bien consciente et qui est au cœur du changement institutionnel (Ostrom et Basurto, 2011). Nous voudrions, pour notre part, montrer le bouclage entre les règles dites « de limite » et le principe d'auto-organisation porté par les règles « constitutionnelles », à travers l'exemple des LMF. On a vu que l'accès au sociétariat était déterminant dans la composition du collectif chargé de prendre les décisions.

---

<sup>6</sup> Les sociétaires déterminent par vote, dans les limites du respect de ces règles impératives, la répartition des profits qu'ils souhaitent pour leur entreprise. Un choix possible est de tout mettre en réserves, ce qui est le cas souvent au démarrage de l'activité. Un choix, souvent observé, est de répartir en trois parts égales les profits, entre part-travail, dividendes et mises en réserves.

<sup>7</sup> Nous reprenons ici la distinction opérée par Ostrom elle-même que l'on retrouve à divers endroits de son œuvre.

Or, l'intégration d'un nouvel associé est décidée en Assemblée Générale (AG) et peut, par conséquent, être refusée. De plus, les parts sociales d'un associé ne peuvent être revendues librement à un autre associé. Enfin, le départ d'un salarié suite à une démission ou à un licenciement pour motif personnel entraîne forcément la perte de son statut d'associé, ce qui peut aussi être décidé en AG par les sociétaires<sup>8</sup>. Hérial voit d'ailleurs dans ces dispositions juridiques « le souci de garantir et de maintenir une forte communauté d'intérêt entre les différents membres de la société » (2000, p. 6). On peut aussi les justifier par la combinaison entre « droits pécuniaires » (accès aux profits) et « droits non pécuniaires » (accès aux instances décisionnelles) procurés par le statut de sociétaire (Francoual, 2017) qui nourrit cette imbrication entre règles « de limite » et « règles constitutionnelles ».

Cet accent mis sur l'auto-organisation dans les LMF, ce qui les rapproche du modèle des Communs selon l'approche d'Ostrom<sup>9</sup>, peut aussi être abordé sous un jour plus philosophique à travers ce que Dardot et Laval (2019), deux auteurs français, appellent l'« agir commun ». Les réflexions menées par ces auteurs ont le mérite d'en préciser la portée en avançant que c'est de la « co-activité » que naît le Commun, par la formation d'un ordre normatif qui englobe les parties concernées. Cette intuition nous amène à dire que le Commun, en tant que principe politique, « contient » la gouvernance démocratique dans le sens où il l'envisage comme un mode d'auto-organisation -parmi d'autres toutefois-, et en donne aussi les limites d'application. Les LMF fournissent un terrain idéal pour tester cette proposition en reliant la mise en œuvre de la gouvernance démocratique aux conditions dans lesquelles le Commun opère.

Selon nous, les LMF peuvent ainsi être comprises comme des configurations relationnelles fondées sur un régime du Commun spécifique, nécessitant un engagement de ressources matérielles et immatérielles partagées (les « biens communs »), une élaboration de finalités légitimes pour tous (un « bien ou projet commun »), le tout découlant d'une action collective dans un cadre démocratique (l'« agir commun » à l'origine de l'auto-organisation). Compris comme un « régime de pratiques », c'est-à-dire comme un ensemble d'éléments pensés dans leur interaction systémique et structurés dynamiquement par des pratiques concrètes, les Communs doivent être envisagés comme des ensembles ordonnés de règles instituées et institutives (Dardot, 2011)<sup>10</sup>. Faire émerger un Commun, comme c'est le cas avec la transformation d'une entreprise en LMF, est un « pari » qu'un travail de négociation est seul à même de mener au succès.

## **Communalisation et travail de négociation : application à la transformation en Labor-Managed Firms**

### **Communalisation et travail de négociation**

La mobilisation des derniers travaux de l'école de Bloomington, synthétisés dans Ostrom et Basurto (*op. cit.*) en particulier, peut permettre d'appréhender distinctement la diversité de situations concrètes que recouvre la notion de TC. La transmission peut ainsi être

---

<sup>8</sup> On peut rajouter que la volonté de revendre ses parts sociales exprimée par un coopérateur entraîne la rupture du contrat de travail automatiquement, ce qu'on appelle la « rupture réflexe ». Ces règles montrent l'imbrication dans ce statut de ce qui provient des apports de travail et de capital, donnant une priorité à la « propriété travaillistique » (Cf. Ellerman, *op. cit.*) sur la propriété capitalistique.

<sup>9</sup> Cf. Ranville (2018).

<sup>10</sup> Dardot précise bien que « seul l'agir commun donne à des choses de devenir communes » (2011 ; p 256).

analysée comme une adaptation (incrémentale) du système de règles et de normes existantes<sup>11</sup> afin de faire perdurer de manière soutenable la communauté d'acteurs engagés dans l'action collective. La reprise à la barre, de même que la transformation d'association, renvoient plutôt à la création d'arènes de choix constitutionnels visant la transformation (radicale) de la configuration relationnelle antérieure (nouvelles règles). Mais, ces distinctions entre circonstances de la TC ne sont pas aussi tranchées sur le terrain. Dans tous les cas, les règles émergentes lors du processus sont alors comprises comme « the result of implicit or explicit efforts to achieve order and predictability among humans » (Ostrom et Basurto, *op. cit.*, p. 322). La négociation peut donc s'apparenter à un effort pour affecter les systèmes de règles et de normes antérieures

La négociation qui structure la TC est en effet une forme particulière d'activité sociale permettant à des acteurs parties prenantes d'une même situation d'orienter conjointement celle-ci, et donc de régler ensemble des problèmes qu'elle pose. L'enjeu de la négociation est donc bien le devenir commun avec l'autre et l'orientation donnée au collectif. Cette dernière forme de compromis est inhérente au déploiement de formes plus démocratiques de régulation à l'intérieur des entreprises que donnent à voir les LMF. Au bout du compte, ce travail de négociation vise à initier de nouvelles formes « constitutionnelles » internes appelant un travail de nature politique afin d'identifier les fondements de la vie collective.

A la fois conditions *et* résultats d'un agir collectif fortement déterminé politiquement, les Communs sont donc au centre du travail de négociation déployé entre de multiples parties prenantes que la TC permet précisément de bien observer. Afin de cerner précisément l'articulation des dimensions matérielles et idéelles de l'action collective que ce travail de négociation implique, on propose de mobiliser l'approche en termes de « travail institutionnel ». Cette dernière, non téléologique et déployant un institutionnalisme méthodologique apte à rendre compte de la complexité sociale des changements institutionnels, semble à même de nous aider à renseigner de manière précise la dynamique instituante entre le matériel et l'idéal.

Si l'ouverture à l'approche en termes de travail institutionnel autorise l'intégration plus robuste de la diversité du pouvoir d'« agency » qui nourrit le projet de TC, son couplage à l'approche en termes de « commoning » va nous permettre d'identifier trois modalités d'organisation sociale relatives aux communs, conférant ainsi à notre approche syncrétique une dimension intégrative. Gibson-Graham *et alii* (2016) mettent l'accent sur l'activité créative de production de Communs, plutôt que sur les stratégies de protection économique-juridique de ressources fragilisées, enjeu mis en avant dans les travaux actuels sur les communs et que l'on désigne par l'expression de « tragédie de leur clôture » (Ostrom, 2005). Ces auteurs invitent, à la suite de Linebaugh (2008), notamment, à se placer sous l'aune d'une épistémologie relationnelle et agnostique envisageant dès lors les « communs-communautés » comme des « assemblages »<sup>12</sup>. En rendant indissociables ces deux notions, ils permettent d'étendre le champ analytique des communs : les acteurs doivent non seulement organiser « les » Communs, éventuellement par un travail « en » commun, mais doivent également reconfigurer la communauté « pour » les communs selon la terminologie forgée par Fournier (2013). Pour cet auteur, il s'agit de réévaluer le projet politique au regard des effets produits

---

<sup>11</sup> Dans certains cas, l'agir collectif déployé au sein d'entreprises « classiques » est déjà producteur de communs et il s'agit alors « simplement » pour les porteurs de projets de TC d'adapter les statuts aux pratiques réelles de l'entreprise. Comme nous le verrons plus loin, cette adaptation n'est jamais aussi « simple » que prévu et des transformations « silencieuses » s'avèrent nécessaires afin de concrétiser le projet.

<sup>12</sup> “We characterise commoning as a relational process -or more often a struggle- of negotiating access, use, benefit, care and responsibility. Commoning thus involves establishing rules or protocols for access and use, taking caring of and accepting responsibility for a resource, and distributing the benefits in ways that take into account the wellbeing of others...” (Gibson-Graham *et alii*, 2016, p. 148).

par l’agir commun sur la communauté elle-même, notamment les finalités dont elle s’est dotée.

Au final, on avance que le travail de négociation relatif à la TC renvoie à trois dimensions distinctes :

i) travail « des » Communs consistant en une identification collective des limites acceptables (frontières ou seuils à respecter, normes et règles sociales partagées, pratiques et modalités de valorisation légitimées...) et en une spécification des technologies (instruments) encadrant la reproduction et la valorisation des ressources communes, ainsi que leur articulation à d’autres types de ressources.

ii) un travail « en » commun consistant en entretien et actualisation des pratiques et représentations (manières de faire, de dire, de penser, de ressentir...) et des infrastructures qui soutiennent le bon fonctionnement des ressources (usage responsable). Ce travail multi-parties repose sur la désignation des enjeux à honorer et des capacités transformatrices à mobiliser pour y parvenir en les inscrivant au sein de problématiques temporelles de constitution/reconstitution des « communs-communautés » concernés (héritages passés, spécificités présentes, enjeux futurs).

iii) un travail « pour » les communs de dimension politique identifiant les ressources à protéger et les finalités collectives dont la communauté doit se doter afin d’organiser la reproduction des « communs-communautés ». De par sa réitération, ce travail permet de produire, vivifier et reconfigurer le système de ressources, l’encadrant dans une visée dynamique non téléologique et créative du futur. Au bout du compte, ce qui est à protéger collectivement dépend de ce qui se produit dans l’action collective.

Le travail de négociation articulé au travail de commoning, appuyant ainsi la TC, apparaît ainsi comme un travail de transformation institutionnelle (Smets et Jarzabowski, 2013) articulant les dimensions cognitives et matérielles au service d’un nouveau « projet ». C’est sous ces auspices que nous avons réalisé un travail d’enquête sur la TC que nous allons présenter maintenant.

### **Etude de cas de transformation en LMF : le matériau empirique**

Le processus de TC engage le collectif dans la constitution, fragile et risquée, de « communs » qui doivent orienter l’entreprise vers une trajectoire soutenable. Nous verrons ainsi que, travaillé par des tensions entre les différentes dimensions du Commun et tendu vers un idéal (difficilement réalisable) d’extension systémique sous contrainte de cohérence, le travail de négociation débouche couramment sur des équilibres métastables dont la soutenabilité est en permanence questionnée.

Afin de mieux cerner empiriquement les enjeux opérationnels et stratégiques associés au déploiement de ce travail de négociation, nous avons procédé à une enquête visant à comprendre finement la transition institutionnelle opérée par six organisations engagées dans un processus de transformation coopérative (voir encadré 2). Conseillés par la fédération régionale des LMF, nous avons sélectionné six entreprises appartenant à différents secteurs d’activités, de tailles distinctes et ayant réalisé leur transformation à des dates différentes. Le tableau ci-dessous reprend les principales caractéristiques des cas étudiés.

**Tableau 1** : Caractéristiques des LMF étudiées et modalités de l’enquête

Nom de l'entreprise*	Date TC	Type de transformation	Effectifs en 2016	Activité	Nombre et position des interviewés
----------------------	---------	------------------------	-------------------	----------	------------------------------------

Scopalu	2015	<b>Reprise</b> SA à la barre du tribunal	95	Fonderie, laminage et laquage d'aluminium	8 entretiens dont 3 avec les membres du comité de direction, 2 syndicalistes et 3 autres salariés
Scopterritoires	2008	<b>Transformation</b> SARL devenue SCOP	10	Expertise en développement local	3 entretiens dont le gérant, un responsable de pôle et une salariée
Scopmenuiserie	2011	<b>Transmission</b> programmée vers 2020 : SARL devenue SCOP	23	Menuiserie bois et alu	5 entretiens dont le gérant, la comptable, 1 conducteur de travaux et 2 ouvriers
Scopair	2012	<b>Transmission</b> SARL par l'ancien dirigeant	19	Dispositifs industriels de séchage et dés-humidification	5 entretiens dont actuel & ancien gérant comptable, responsable marketing et com, technico-commercial
Scopmicro	2012	<b>Reprise</b> SA à la barre du tribunal	50	Equipementier de la micro-électronique	8 entretiens dont le PDG et 5 salariés
Scopouvrage	2005	<b>Transmission</b> SARL par l'ancien dirigeant	11	Cabinet de maîtrise d'ouvrage	5 entretiens dont le PDG, 3 maîtres d'œuvre et la responsable administrative

\*Les noms des entreprises enquêtées ont été rendus anonymes comme nous nous y étions engagés, en les remplaçant par des alias qui évoquent l'activité de l'entreprise.

Nous avons déjà vu (*cf. supra* introduction) que les circonstances de la TC sont distinctes selon qu'il s'agit d'une transmission, d'une reprise ou d'une transformation. Il s'agit, selon nous, d'un facteur clé de différenciation des processus sociaux entraînés par la TC. En effet, de nombreux paramètres dépendent de ces circonstances : temps de préparation de la TC (improvisation ou anticipation), santé économique de l'activité, état social du collectif, composition du personnel de la LMF créée (reprise totale ou partielle des membres, adhésion libre ou « forcée »), implication de l'équipe dirigeante précédente (facilitatrice ou obstacle à la TC), etc.

#### **Encadré 2 : éléments de notre démarche méthodologique**

Nous présentons des études de cas que nous qualifions d'approfondies en raison du processus d'investigation que nous avons déployé. Notre problématique de départ a été élaborée avec la fédération régionale des LMF et identifiée comme répondant à des questions de terrain cruciales pour le mouvement coopératif. De manière générique, l'étude cherchait à répondre aux questions suivantes : qu'est-ce qui change quand une entreprise se transforme en LMF et qu'est-ce qui résiste au changement ? Qu'est-ce qu'une transformation « réussie » et quelles sont les

conditions pouvant alimenter un tel processus ? La fédération nous a ensuite conseillés d'enquêter auprès de certaines entreprises jugées pertinentes pour renseigner nos questionnements. Elles avaient été préalablement prévenues de notre démarche. Les cas ont été choisis en fonction de critères suivants : ancienneté de la transformation, variété des secteurs et des tailles, maintien ou changement des dirigeants. Nous avons pris contact avec les responsables des entreprises en leur joignant une trame d'entretien ainsi qu'une charte éthique témoignant de notre démarche. Nous nous sommes ensuite partagé les cas (l'équipe comprend au total cinq chercheurs, dont les deux signataires de cet article) et avons décidé de traiter chacun d'eux en binôme de manière à profiter du recul que permettent les échanges sur les données recueillies. Des réunions régulières de notre équipe ont permis de construire les guides d'entretien, les grilles d'analyse et le cadre de restitution des informations recueillies de façon à rester homogènes et permettre des échanges constructifs lors des retours auprès des acteurs, au sein de la fédération ainsi qu'au sein des entreprises enquêtées. Dans chaque entreprise, nous avons rencontré le dirigeant puis des salariés représentatifs de la diversité de statuts, de fonctions et de positions présents dans l'entreprise. Les guides d'entretiens ont été différenciés pour des durées d'entretien entre une et deux heures en moyenne. Ils ont été enregistrés et retranscrits intégralement. Le binôme de chercheurs ayant mené l'enquête en a pris connaissance, ainsi que de la littérature « grise » sur l'entreprise, avant de synthétiser ce matériau dans des rapports de plusieurs pages pour chaque entreprise. Ces rapports ont été présentés à l'ensemble de l'équipe afin d'affiner la compréhension des données. Ce processus a permis d'arriver au résultat stabilisé que nous présentons aujourd'hui dans un contexte académique après l'avoir fait devant un auditoire de praticiens et d'analystes au cours d'une journée d'études (31 mars 2017).

## **L'articulation du matériel et idéal : une mise à l'épreuve avec la transformation en LMF**

### **Convaincre les parties prenantes : un défi**

Prenant la forme d'un « pari » sur l'avenir, le processus de TC doit s'appuyer sur un plaidoyer robuste (à destination des salariés) et sur un montage de dossier irréprochable (à destination des parties prenantes externes). Ce travail dual est, bien sûr, confronté à l'inertie et à diverses résistances et oppositions qu'il s'agit de surmonter ou de contourner.

Le plaidoyer à élaborer n'est pas de même nature selon la nature de la reprise (reprise à la barre ou transmission). Dans le premier cas, après le dépôt de bilan, s'ouvre une phase de négociation entre les repreneurs potentiels et le tribunal de commerce où la robustesse du projet est fortement mise à l'épreuve, tant du côté des porteurs (fièvre interne) que des évaluateurs du projet (banques, fédération régionale, juges consulaires). Il s'agit en effet de répondre à une précarité fortement ressentie par les salariés à qui l'on demande de choisir entre l'acceptation d'un licenciement économique, avec ses contreparties financières, ou l'investissement dans un nouveau projet productif très incertain avec changement de statut (passage de la condition de salarié à celle de coopérateur). Bien souvent, l'ancien collectif de

salariés se scinde et seule une partie d'entre eux se révèle spontanément partante pour s'engager dans l'aventure :

**Scopalu (dirigeant) :** « *quand on a fait la reprise, je tablais sur 80 associés. 30 se sont déclarés naturellement. A la force du poignet, je dis bien à la force du poignet, on en a convaincu 14 autres... Pour la reprise, il faut des gens qui ne se posent pas de questions, quand il faut sauter dans la piscine ou se lancer dans le vide, il faut y aller...certains ont fait le chemin intellectuellement, mais ont bloqué physiquement* ».

**Scopmicro (dirigeant) :** « *On a décidé de ne rien imposer. Donc, les gens font un chèque ou ne font pas de chèque. Ils font comme ils veulent quoi. Sachant que la valeur d'une action, c'est 50€, on a dit qu'il fallait quand même que ce soit un peu représentatif. Sachant qu'on sortait de 10 mois de chômage partiel, donc, du coup, il y avait quand même un pouvoir d'achat qui avait été sérieusement entamé... On était 52 au début du redressement judiciaire et 42 à la fin. Entre-temps, des gens ont eu d'autres projets professionnels, d'autres étaient au chômage partiel. Ils étaient très inquiets... ils ont eu des opportunités, ils les ont saisies, quoi, voilà* ».

En cas de transmission, cet enjeu apparaît moins fort et donne prise à des conduites assez différenciées : ainsi, pour le gérant de Scopair, il s'agissait avant tout de faire perdurer l'existant tout en permettant à l'un des fondateurs de céder progressivement ses parts du capital sans que ces dernières ne tombent dans les mains d'un actionnaire inconnu :

**Scopair (dirigeant) :** « *4 salariés étaient intéressés par la réflexion ; 2 ou 3 ne l'étaient pas...On n'a pas voulu bouleverser les choses... Chacun a vocation à devenir actionnaire, mais cela se fait au rythme de la personne avec au minimum une année de présence dans l'entreprise... On veille à ne pas faire de différence entre associés et non associés. C'est vraiment important pour nous* »<sup>13</sup>.

Le processus de transmission peut même se révéler parfois contrôlé par les anciens dirigeants, peu désireux de partager la fonction avec de nouveaux associés :

**Scopouvrages (dirigeant) :** « *tout s'est passé entre l'ancien dirigeant, le nouveau et le comptable... avec moins d'un an d'ancienneté, je n'ai pas été convié voire ai été tenu à l'écart... C'était un management à l'ancienne... Aujourd'hui, tout le monde est sociétaire* ».

Le plaidoyer doit également déconstruire des perceptions teintées de considérations idéologiques et fortement ancrées dans les esprits :

**Scopmenuiserie (dirigeant) :** « *On a été confronté à une méconnaissance des instituts de financement et au fantasme du truc autogéré, du repaire de gauchistes, alors qu'on cherche plus que jamais à gagner de l'argent !* »

Enfin, il s'agit de convaincre les financeurs potentiels et en particulier les banques : à ce stade et, dans la continuité de ce qu'ont pu observer Huntzinger et Jolivet (2010), la fédération régionale semble jouer un rôle essentiel par la qualité du suivi qu'elle propose et des diagnostics qu'elle élabore, ce qu'on retrouve pour un grand nombre de cas (Scopalu, Scopétudes, Scopair, Scopmenuiserie).

---

<sup>13</sup> Et, effectivement, on repère dans la LMF deux personnes qui ne sont toujours pas associées : « *s'ils n'adhèrent pas au projet, tant pis, ou tant mieux pour eux* » (ibid.).

Ce travail de conviction, déjà délicat et difficile, se voit parfois contraint par des stratégies « adverses » qui le fragilisent. Ces contre-mouvements (délégitimation du processus de transformation, appui à des contre-propositions...) peuvent venir de l'ancienne équipe dirigeante qui avait formulé d'autres desseins qu'une reprise en LMF pour l'entreprise qu'elle dirigeait ou contrôlait (Scopalu, Scopmicro). Ce « pouvoir de nuisance » d'acteurs institués alourdit considérablement le processus et suscite du découragement :

**Scopalu (dirigeant) :** « à une semaine de la fin, j'ai annoncé que je jetais l'éponge, que je n'y croyais plus ».

Scopmicro a également connu un parcours judiciaire très épineux. Avant la troisième audience, le vice-procureur s'impatiente du manque d'enthousiasme des salariés vis-à-vis du projet alternatif à la LMF, ces derniers menaçant de faire grève :

**Scopmicro (dirigeant) :** « [faisant parler de mémoire l'administrateur judiciaire] "*Regardez ces salariés comme ils sont capricieux. Un comportement d'enfants gâtés. Ils ont un repreneur qui assure quand même un certain confort, cinq ans pendant lesquels il s'engage à ne pas faire de licenciements économiques, à investir, etc. et ils boude, ils font grève, ils restent avec leur projet". J'avais envie de lui dire : Oui, les enfants gâtés, oui, ils ont eu dix mois de chômage partiel. Oui, les enfants gâtés ont été mis en redressement judiciaire de par les manquements de nos anciens patrons... Enfin, bon bref, là, c'était extrêmement terrible, terrible, terrible...* ».

Cette sélection de verbatim témoigne du travail de négociation sous lequel la TC se présente. Il s'agit bien d'un effort collectif à forte teneur réflexive de redéfinition des situations de gestion et de l'identité des acteurs y prenant part, visant à rendre effectif le principe de participation (au capital, à la gestion et aux décisions) au sein d'organisations en voie de démocratisation. Nous allons voir maintenant comme ce « pari commun » se déploie à travers des processus mêlant idéal et matériel.

### **Transmettre des savoirs et des pouvoirs : les enjeux**

A côté du montage financier qui doit permettre de s'assurer que l'outil de production fera bien l'objet d'un transfert de propriété, la TC implique une transmission des savoirs qui peuvent être appréhendés (en première analyse) sous deux formes distinctes : les savoirs codifiés (brevets...) et les savoirs tacites (connaissances incorporées dans les personnes et actualisées dans les pratiques). Concernant ces derniers, on repère une problématique distincte selon que l'enjeu concerne les savoirs détenus par les cadres ou par les ouvriers. En effet, la question de la transmission des savoirs est liée à celle évoquée plus haut de l'acceptation du projet, voire de la condition d'associés qu'elle implique. Cette perspective est plutôt une source de motivation pour les niveaux supérieurs comme chez Scopmicro dont le personnel est constitué quasi-exclusivement d'ingénieurs. Il n'y a pas eu de difficultés à les associer au projet (donc au capital) et la transmission des savoirs de ses ingénieurs a pu être assurée « sereinement ». Elle peut toutefois être une source d'anxiété, voire de défection, pour les ouvriers dont les résistances à l'acculturation provenant du changement de condition, la méfiance devant la présentation des enjeux et le faible intérêt idéologique pour la TC, peuvent aboutir à une perte de savoir-faire pour l'entreprise. Or, la sécurisation de ces derniers est une question essentielle au cours de la transformation :

**Scopmenuiserie (dirigeant) :** « sans les mecs qui bossent dedans, on n'est juste rien... notre processus de production est relativement technique et nécessite des savoirs faire qui s'apprennent dans le temps ».

Réussir à partager collectivement le projet est un gage d'engagement de long terme de la part des salariés/associés et donc de sécurisation des savoirs de l'entreprise. Cet objectif est parfois bien difficile à atteindre :

**Scopalu (dirigeant) :** *« On est encore dans la douleur pour expliquer ce qu'on doit faire. Comment faire en sorte que la majorité de gens se réapproprie la problématique ? ».*

Enfin, le transfert du pouvoir est également au centre d'enjeux complexes. On a pu observer trois cas de figures qui engageaient un rapport au pouvoir singulier au cours de la TC : la prolongation, la cession, la transmission. Chaque cas soulève des enjeux spécifiques. Au sein de Scopmenuiserie, il s'agissait pour la direction de garder la main sur le pilotage de l'entreprise après le changement de statut, par « prolongation » en quelque sorte. L'ancien dirigeant a donc été élu gérant mais doit dorénavant apprendre à partager le pouvoir. Le management traditionnel a perduré quelque temps<sup>14</sup> avant que les rapports de pouvoir n'évoluent faiblement :

**Scopmenuiserie (coopérateur) :** *« il a fallu organiser le passage d'un management intuitif à un management participatif » (...) « il [le gérant] a du mal à l'avouer, mais il s'y convertit... Il reste des progrès à faire en communication interne ».*

Au sein de Scopair, l'enjeu était d'organiser un départ à la retraite « en souplesse » en permettant à l'un des deux fondateurs de se retirer progressivement du capital (sur une période de 7 ans) et d'organiser la « cession » de ses pouvoirs. L'autre fondateur a ainsi été élu gérant de la LMF et bénéficie toujours des conseils et avis de son alter-égo, tout en faisant vivre pleinement la démocratie d'entreprise :

**Scopair (dirigeant) :** *« Je suis devenu responsable de la confiance qu'on m'a faite. Il ne faut pas perdre d'argent, ni d'emploi. Avant, on n'engageait que nos deux responsabilités. L'argent que je mettais en jeu, c'était le mien ... il a fallu intensifier la culture démocratique et donc faire évoluer la manière d'animer le collectif ».*

Enfin, chez Scopouvrages, la « transmission » de pouvoir s'est faite entre un membre de l'ancienne équipe dirigeante, qui a d'abord succédé au dirigeant partant, et le responsable technique, élu 4 ans après le passage en LMF. Ce passage de relai, après une sorte de statu quo intermédiaire, a été marqué par une volonté de rupture. Il a fallu affirmer un nouveau mode d'exercice du pouvoir (augmentation et réduction de l'écart des salaires, aménagement des postes de travail, niveau d'embauche supérieur...), tout en entretenant une relation épisodique avec l'ancien dirigeant :

**Scopouvrages (dirigeant) :** *« l'ancienne génération a fini par passer la main » (...) « il [l'ancien dirigeant] passe encore pour fournir des conseils. Je l'appelle maître Yoda ».*

Ainsi, le travail institutionnel permet de négocier le changement de statut réalisé, c'est-à-dire de créer les conditions organisationnelles et institutionnelles aptes à autoriser le déploiement du système de communs dans le temps. Il s'agit désormais de s'interroger sur le pilotage stratégique autorisant sa pérennisation.

---

<sup>14</sup> Ainsi, l'ancien patron et nouveau gérant de la Scopmenuiserie continue à penser que « la hiérarchie doit rester la même. Le patron est élu par les scopeurs [les coopérateurs], mais ensuite chacun doit rester à sa place... La distance hiérarchique me semble nécessaire mais la LMF risque de la réduire trop fortement, il faut être vigilant ».

## La communalisation en action

### *Une mise en commun à la fois des ressources et du projet*

La réussite du projet de TC, jugée à l'aune de la pérennité de la LMF créée, l'une des questions centrales auxquelles sont confrontées les équipes dirigeantes lorsqu'il s'agit de consolider le bien commun « de premier ordre » concerne les modalités d'accession au capital social de l'entreprise pour les nouveaux arrivants. La diversité des pratiques observées peut s'expliquer, dans un premier temps, en croisant les significations associées à la LMF et les implications attendues. Ainsi, pour Scopmenuiserie, 11 salariés et 1 membre extérieur ont apporté la majeure partie du capital. Pour certains salariés, il a tout de même fallu emprunter ou faire des heures supplémentaires, mais cette épreuve était fondatrice :

**Scopmenuiserie (dirigeant) :** *« le coût d'entrée au capital était de 4 000 € et il a fallu rassurer sur ce point : rien ne serait perdu, ce serait source de revenus supplémentaires » (...) « c'était important qu'il y ait un effort à ce moment et qu'il soit partagé » (...) « il [le montant de 4 000 €] est assez fort pour que ce soit un choix raisonné, mais pas trop élevé non plus pour ne pas freiner les salariés voulant devenir sociétaires ».*

Aujourd'hui, les nouveaux associés achètent simplement une part à 50 € et doivent investir leur participation et, pour tous les associés, il y a un prélèvement régulier de 2 % sur le salaire. Le niveau initial demandé pour monter au capital recouvrait donc une dimension symbolique importante aux yeux des anciens gérants qui attribuaient à la LMF un contenu « politique » (elle implique une nécessaire montée en responsabilité). Il n'en est rien pour Scopair qui, comme on l'a vu, avait fait du passage en LMF une modalité parmi d'autres, et n'attribuait pas de significations particulières à ce statut :

**Scopair (dirigeant) :** *« On n'a pas voulu bouleverser les choses ... Actuellement, ce n'est pas différent dans la manière d'animer le collectif »... [on tient] à ne pas faire de différences dans le quotidien entre actionnaires et non actionnaires... On veille à ne pas faire de différence entre associés et non associés. C'est vraiment important pour nous ».*

Pour le gérant de Scopouvrages, la question de la montée au capital des salariés est une question encore plus pragmatique. Après le montage financier initial qui a permis la transmission, s'est posée la question de la montée au capital des salariés restants :

**Scopouvrages (dirigeant) :** *« c'est pas compliqué, les gars, je les invite au premier conseil d'administration en tant que simples auditeurs. Ils voient passer les dividendes et comprennent vite l'intérêt d'être associés... Je préfère d'ailleurs dire actionnaires, je suis moins corporate que l'URSCOP [la fédération régionale] ».*

Cette vision pragmatique de la consolidation du capital et de la montée en responsabilité des associés n'est cependant pas sans poser problème dans le moyen terme :

**Scopouvrages (dirigeant) :** *« je suis confronté à une grosse déception : pour beaucoup de gars, les dividendes c'est une prime de plus, cela dépend du résultat, c'est bien ancré chez les gens » (...). « tous les ans, à l'AG, je demande qui veut accéder à la gérance, et personne ne se positionne. Ils veulent bien mon salaire à la limite ».*

Le travail de négociation articulant le transfert de propriété du capital et le transfert de pouvoir n'est ni forcément synchrone, ni homogène : l'avoir en commun (matériel) ne génère pas forcément un désir d'agir (décider) en commun (idéel).

Avant d'approfondir cette question dans la section suivante, notons que le périmètre des associés est en priorité constitué d'acteurs internes à l'entreprise mais le tour de table ne pourrait généralement pas être finalisé sans l'implication d'acteurs extérieurs au premier rang desquels figure un organisme de financement *ad hoc*, Transmea<sup>15</sup>. Aux côtés des financeurs traditionnels (banques), cet acteur semble jouer un rôle de premier plan dans la consolidation du pôle des associés (Scopétudes, Scopair).

Là encore, il peut être nécessaire de distinguer « reprise à la barre » et « transmission ». Il faudrait analyser plus finement la question, mais des premières observations concernant les reprises à la barre, émerge le constat que la dimension économique-financière est déterminante dans la conduite du processus (robustesse des engagements financiers internes, engagements importants de bailleurs externes, viabilité économique du projet...). En première analyse, le projet politique semble minoré (« *au pire, on reprendra entre salariés. Je dis ça comme un gamin* », cadre de Scopalu) au profit de considérations technico-économiques (les experts de la fédération régionale font préalablement le travail d'analyse de viabilité). Il apparaît, dans un second temps, sous la forme d'enjeux et de défis propres au fonctionnement des LMF (participation aux décisions, au capital...).

Il est toutefois possible de préciser l'analyse et de dire que le projet politique est parfois bien consubstantiel à la TC dans la mesure où celle-ci est une réaction à des dérives associées au pôle répulsif incarné par l'entreprise capitaliste multinationale. En effet, le véritable moteur d'un passage en LMF de Scopmicro et Scopalu, semble bien être une aversion à l'encontre des comportements motivés principalement par la cupidité de la part de l'ancienne chaîne hiérarchique (du dirigeant local au dirigeant du groupe multinational). Ces deux entreprises se sont en effet retrouvées victimes de stratégies économique-financières, dépassant la limite du cynisme, qui ont compromis grandement leur pérennité en assurant des rentrées financières exorbitantes à leurs dirigeants. Par ailleurs, le projet alternatif à la TC que constituait le rachat de Scopmicro par une *start up* était motivé simplement par l'acquisition de la technologie, mais sans projet de moyen terme pour l'entreprise. De même, c'est un projet « à double détente » auquel a été confrontée Scopalu consistant à organiser la faillite de l'entreprise pour développer un projet immobilier sur leur terrain, très lucrativement valorisable au vu de sa localisation. Face à ces menaces alimentées par un projet politique se référant au capitalisme financiarisé (Lazonick, 2014), les salariés ont cherché les voies d'un capitalisme « raisonnable » (Commons, 1934), concrétisé sous la forme d'une LMF : l'option de gestion originale associée à ce statut leur a permis de viabiliser le projet économique *tout en constituant* une réponse politique aux dérives potentielles des entreprises classiques. Ainsi, les dirigeants de l'entreprise repreneuse, se posant en alternative au projet de LMF chez Scopmicro, ont présenté un modèle de développement purement financier, auquel les acteurs engagés dans la TC ont opposé une logique antinomique. L'arrivée d'un tel repreneur aux visées cupides a finalement contribué à souder le collectif autour d'un projet collectif aux contours politiques de plus en plus nets :

**Scopmicro (dirigeant) :** « [à propos des motivations du groupe repreneur] *ce qui nous intéresse, c'est que les actionnaires soient contents et de payer le moins d'impôts* » (...) « *Pour nous, il fallait que les salariés soient contents et payer nos impôts en France* »

---

<sup>15</sup> Transméa est un organisme de financement créé et géré par le mouvement coopératif qui intervient dans le financement de la TC (prêts directs ou cautionnements) de façon déterminante dans bien des cas. Les décisions sont traitées par un comité d'engagement constitué de « compagnons » du mouvement coopératif (anciens délégués de la fédération régionale, anciens membres de LMF...). L'un d'entre eux a fait partie des personnes rencontrées au cours de cette étude.

(...) « alors qu'au début, le projet de LMF intéressait mais sans plus, ça a donné une envie de gagner ».

Enfin, certaines entreprises choisissent de se transformer en LMF afin d'intensifier ou de faire perdurer leur projet politique. A côté de préoccupations relatives au « passage de relais » dû à un départ en retraite anticipé, Scopmenuiserie avance assez clairement des raisons idéologiques pour justifier le passage en LMF :

**Scopmenuiserie (dirigeant) :** « On est de gauche et patrons. Nous voulons préserver l'emploi et l'outil de travail. L'idée n'est pas de s'enrichir mais de faire ce qu'on aime » (...) « la finance tient trop de place, il y a une bulle avec de l'argent très concentré. Nos politiques n'ont plus de leviers. C'est à nous de partir de nos expériences, on peut retourner la situation par nos actions ».

Et la décision semble viable économiquement. Quatre ans après, la transformation semble être une réussite. L'entreprise a accentué son développement, ses résultats sont bons, les salariés en CDI sont quasiment tous sociétaires :

**Scopmenuiserie (dirigeant) :** « Le modèle économique des Scop donne une bonne assise car les réserves restent dans l'entreprise » (...) « C'est clairement une réussite, sans cela je ne sais pas si je serais encore dans la boîte aujourd'hui, j'aurais mis en œuvre mon projet de création d'entreprise ».

A l'inverse, alors que l'adoption du statut de LMF semblait être à l'époque un débouché politique « naturel » pour les dirigeants de Scopterritoires qui connaissait des résultats économiques satisfaisants, le changement opéré s'est révélé contreproductif puisque le dirigeant actuel est confronté à un refus de ses salariés de monter au capital. L'ensemble des membres de l'organisation ne se sont pas appropriés le projet politique, ce qui compromet le départ anticipé de l'actuel dirigeant (principal détenteur des parts sociales de l'entreprise). Au regard des difficultés financières dont témoigne l'entreprise depuis la crise de 2008, on peut penser que l'absence de certitudes concernant le projet économique compromet l'adhésion au projet politique élaboré dans un contexte économique plus porteur. Ou pour le dire autrement, l'absence de réalisation des communs matériels (les parts du capital non reprises par les salariés qui refusent de devenir associés) compromet la concrétisation du commun idéal, notamment le projet politique élaboré par les fondateurs de la LMF. L'idéal de la TC s'est heurté de front au refus de l'implication matérielle qu'elle suppose.

Au-delà de leur achèvement par la création de la LMF, les processus impliqués dans la TC doivent déboucher sur une refondation du collectif autour d'un « agir commun » qui est la garantie de sa soutenabilité.

### *Un agir commun à stabiliser dans le temps*

On se réfère ici à la notion « princeps » du commun qui postule que c'est de la « co-activité » que naît le commun, par la formation d'un ordre normatif qui englobe les parties concernées. On cherche à appréhender le produit du travail institutionnel engagé par la diversité des parties prenantes impliquées, débouchant sur des « proto-institutions » (Sydow et Helfen, 2013) destinées à se solidifier et se consolider (ou pas) au cours de la dynamique participative de moyen terme.

Ainsi, le gérant de Scopair, après avoir introduit l'idée que le passage en LMF n'avait que très peu impacté les règles de fonctionnement de l'entreprise, est finalement amené à reconnaître que de nouvelles règles, faisant toute leur place à la participation et à la délibération, ont émergé et réorienté le fonctionnement concret de l'organisation, en

particulier le processus de prise de décision. Il a cherché à faire évoluer la manière d'animer le collectif avec plus de temps de partage lors des processus de prise de décisions notamment :

**Scopair (dirigeant) :** *« J'attends que les gens se projettent et anticipent les conséquences et j'essaie de faire parler ceux qui ont le moins tendance à s'exprimer. On engage leur argent... ».*

Le pouvoir d'autonomie dans la production normative au sein des LMF est plus clairement revendiqué par le dirigeant de Scopouvrages, qui tient à témoigner de la rupture (en termes de recrutement, de conditions de travail, d'écart de salaires...) induite par le changement de statut :

**Scopouvrages (dirigeant) :** *« le niveau d'embauche a augmenté, on a mis en place un vrai projet collaboratif, chacun a aménagé son poste de travail et on a cassé tous ensemble ce qu'il y avait à casser, j'ai mis en place les tickets restaurant et le treizième mois pour tout le monde et j'ai réduit l'écart de salaires de 1 à 7 à 1 à 2,5 ».*

Ces règles de fonctionnement « autonomes » sont fragiles et peuvent potentiellement être remises en question : évoquant le licenciement d'un membre de la LMF mal vécu collectivement, le gérant de Scopouvrages formule ce constat amer :

**Scopouvrages (dirigeant) :** *« être associé, c'est aussi prendre des décisions qui font mal... les dividendes [pour certains], c'est une prime de plus.... On ira peut-être vers plus de participation et moins de dividendes... ».*

De même, le PDG actuel de Scopalu termine son entretien sur un constat mitigé :

**Scopalu (dirigeant) :** *« on est encore dans la douleur pour expliquer ce qu'on doit faire. Comment faire en sorte que la majorité des gens se réapproprie la problématique ? ».*

Notons enfin que les proto-institutions qui accompagnent la structuration de la LMF peuvent être éphémères et ne pas se traduire dans le moyen terme sous la forme d'institutions structurantes et durables. Ainsi, afin de négocier la délicate phase de transition qui doit permettre de voir aboutir les négociations relatives au tour de table financier, les différentes parties prenantes peuvent être amenées à élaborer des institutions *ad hoc* n'ayant qu'une très courte période de validité. Le dirigeant de Scopalu explique ainsi que pour convaincre certaines personnes ayant d'autres projets professionnels de monter tout de même au capital de la LMF pour faire en sorte de faire aboutir le processus de création, un arrangement financier « ad-hoc » a été élaboré leur permettant de quitter l'entreprise à des conditions avantageuses très peu de temps après sa création. L'agir et l'avoir commun, le matériel et l'idéal, se percutent débouchant alors sur la question du devenir collectif interrogeant évidemment par la même occasion le devenir personnel de chacun et déterminant son choix d'y rester ou d'en sortir.

Cette interrogation sur leur devenir collectif, et la position prise par chaque individu de ce collectif, est le lot de toutes entreprises, sans être exclusive évidemment de celles ayant connu une TC. Les problématiques s'y retrouvent similairement, les processus de TC exacerbant leur expression, ce qui justifie qu'on en ait approfondi l'étude. Pour les entreprises, quel que soit leur statut, l'émergence du Commun qui réside en elles, est dépendante des réponses qui y sont apportées. Nul doute que les confrontations avec les entreprises capitalistes, illustrant la « tragédie des anti-Communs », ne sont pas près de terminer.

## L'inséparabilité du matériel et de l'idéal

La CT nous a permis de voir, *in vivo* en quelque sorte, l'articulation entre le matériel et l'idéal imbriqués dans le cours d'une action collective tendue vers un objectif de communalisation. Métamorphoser l'entreprise en un Commun -avec un régime de propriété collective, un mode de décisions démocratique, etc.- résulte avant tout de la mise en œuvre d'un principe d'auto-organisation au sein du collectif en mouvement. Cette auto-organisation tourne autour de processus de négociations préalables aux choix résultant de la volonté de changer de statut, choix qui sont traversés par des tensions dialectiques entre matériel et idéal<sup>16</sup>.

Comme dit Godelier, « la difficulté provient de ce qu'une société n'existe jamais à moitié ou en morceaux. Une société existe toujours comme un tout » (ibid., p. 15). Et ce qui vaut pour la « société », en général, vaut tout autant pour un collectif particulier, par exemple celui des travailleurs impliqués dans la CT. De nombreuses illustrations ont été développées dans cet article pour montrer le « tout » dans lequel sont embarqués de tels collectifs. Lorsqu'il s'agit de financer la constitution du capital social par des apports personnels, lorsqu'il s'agit de s'impliquer dans les prises de décisions, etc., des ressources en temps, en argent, en énergie, en responsabilités... sont mobilisées en même temps que sont sollicités des représentations, des jugements, des valeurs, une éthique...

Si l'on veut déconstruire ce « tout » et tenter de démêler matériel et idéal -même si ça ne peut être fait qu'artificiellement-, on peut considérer deux sortes de circonstances de la CT. D'une part, lorsqu'il s'agit de reprise à la barre, l'entrée dans le processus est déclenchée par une nécessité de survie, de l'entreprise et des emplois qui la composent. Le projet de LMF est, au moins au départ, un moyen d'atteindre ce but « matériel », à côté d'autres solutions comme la reprise par une autre entreprise. D'autre part, lorsqu'il s'agit de transmission ou de transformation d'association, c'est la constitution d'une entreprise « pas comme les autres » qui est le moteur initial du projet de CT plutôt porté par l'idéal. Certes, nous simplifions beaucoup la présentation, à bon escient, afin d'éclairer les enjeux divers de la communalisation. Si les salariés refusent de participer à la constitution du capital social, ce peut être intéressant de comprendre que dans un cas, ils doutent de la réussite de la reprise en LMF pour assurer la pérennité de leur emploi tandis que dans l'autre, ils n'adhèrent pas à la conception de l'entreprise sous-tendue par la LMF que souhaite créer le dirigeant partant.

La prise en compte du *princeps* des Communs, à savoir l'auto-organisation ou l'agir commun, dénoue ces tensions dialectiques selon un raisonnement faussement tautologique. Si l'on agit ensemble, si l'on s'accorde ensemble sur des façons d'accomplir des activités, on se retrouve confrontés « en même temps » à du matériel et de l'idéal. Autrement dit, le Commun émerge nécessairement d'une forme d'action collective qui transcende la séparation du matériel et de l'idéal. Ce qui peut sembler un dénouement artificiel à un problème ontologique, est simplement une invitation à se pencher sur les processus plutôt que sur les résultats, sur l'institutionnalisation plutôt que sur les institutions. C'est en faisant ensemble,

---

<sup>16</sup> Chaniel (2008) parle de « travail d'idéalisation » dans une perspective intéressante à mobiliser à propos de la CT. Selon lui, il « constitue ainsi une démarche pratique, ancrée dans les "faits" de la nature -en un certain sens "matérialiste"- (...) et qui, à partir de leur juste appréhension, projette une harmonie possible entre la réalité empirique et ce que nous jugeons désirable » (p.172-173).

en commun, qu'on est le plus susceptible d'emporter les membres d'un collectif vers la constitution d'un Commun. Et ceci est la leçon essentielle que nous ont donnée à voir nos observations de la CT.

### **Bibliographie :**

Ben-ner, A. (1984). On the stability of the cooperative type of organization. *Journal of Comparative Economics*, 8:3, 247-260.

Bollier, D. (2011). The Growth of the Commons Paradigm. In C. Hess, & E. Ostrom (Eds.), *Understanding Knowledge as a Commons: From Theory to Practice* (pp.27-40). Cambridge: The MIT Press.

Chanial, P. (2008), L'ère altruiste ou le socialisme selon Benoît Malon. *Revue du MAUSS*, vol. 1, n° 31, 155-174.

Charmettant, H., Boissin, O., Juban J.-Y., Magne, N., Renou, Y. (2015). Les Scop : quels modèles d'entreprises ? Des entreprises modèles ? *Rapport*, Grenoble, 98 p.

Chassagnon, V. & Hollandts, X. (2014). Who are the owners of the Firm: shareholders, employees or no one? *Journal of Institutional Economics*, 10, 47-69.

Commons, J. R. (1934). *Institutional Economics. Its Place in Political Economy*, New Brunswick, Transaction.

Cordes, C., Richerson, P. J., McElreath, R., Strimling, P. (2008). A naturalistic approach to the theory of the firm: The role of cooperation and cultural evolution. *Journal of Economic Behavior and Organization*, 68:1, 125-139.

Dardot, P. (2011). La subjectivation à l'épreuve de la partition individuel-collectif. *Revue du MAUSS*, 38:2, 235-258.

Dardot, P. & Laval, C. (2019). *Common: On Revolution in the 21st Century*, Bloomsbury Academic.

Desreumaux, A. & Bréchet, J.-P. (2013). L'entreprise comme bien commun. *RIHME*, n°7, 77-93.

Desroche, H. (1976). *Le projet coopératif : son utopie et sa pratique, ses appareils et ses réseaux, ses espérances et ses déconvenues*, Paris, Les Éditions Ouvrières.

Di Norcia, V. (1988). Mergers, Takeovers, and a Property Ethic. *Journal of Business Ethics*, 7, 109-116.

Ellerman, D. (1999). The Democratic Firm. An Argument Based on Ordinary Jurisprudence. *Journal of Business Ethics*, 21, 111-124.

Ellerman, D. (2007) On the Role of Capital in 'Capitalist' and in Labor-Managed Firms. *Review of Radical Political Economics*, 39:1, 5-26.

Ellerman, D. (1997). *The Democratic Firm*, Xinhua Publishing House, Beijing.

- Estrin, S., Jones, D. C. & Svejnar, J. (1987). The productivity effects of worker participation: Producer cooperatives in western economies. *Journal of Comparative Economics*, 11:1, 40-61.
- Felicetti, A. (2016). A Deliberative Case for Democracy in Firms. *Journal of Business Ethics*, Published online 28 May, 12 pp. DOI 10.1007/s10551-016-3212-9
- Fournier, V. (2013). Commoning: on the social organisation of the commons. *M@n@gement*, 16:4, 433-453.
- Francoual, P. (2017). La part sociale coopérative, un exemple de propriété commune. *Revue internationale de l'économie sociale : RECMA*, vol 3, 345, 57-67.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Pitman Series in Business and Public Policy, Cambridge University Press, New York.
- Freiling, J., Gersh, M., Goeke, C. (2008). On the path towards a competence-based theory of the firm. *Organization Studies*, 29:8-9, 1143-1164.
- Gibson-Graham, J. K., Cameron, J., Healy, S., (2016). Commoning as a Postcapitalist Politics. In A. Amin, P. Howell (Eds.). *Releasing the Commons: Rethinking the Futures of the Common*. Routledge, London.
- Godelier M. (2010). *L'idéal et le matériel. Pensée, économies, sociétés*. Flammarion, Paris
- Heller, M. (1998). The tragedy of the anticommons: property in the transition from Marx to markets. *Harvard Law Review*, 111, 621-688.
- Hérail, M. (2000). Le lien coopératif au sein des sociétés coopératives. *Revue internationale de l'économie sociale : Recma*, 278, 1-11.
- Hess, C. & Ostrom E. (2007), *Understanding Knowledge as a Commons. From Theory to Practice*, The MIT Press, Cambridge, Massachusetts, London, England
- Huntzinger, F. & Jolivet, T. (2010). Transmission d'entreprises PME saines en Scop au regard de la relève de la direction : une étude exploratoire de faisabilité en France. *Revue internationale de l'économie sociale : Recma*, 316, 58-71.
- 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*, december, 82, 81-101.
- Lazonick, W. (2014). Profits without prosperity. *Harvard business review*, 92:9, 46-55.
- Lindgren, M. & Packendorff, J. (2003). A project-based view of entrepreneurship: Towards action-orientation, seriality and collectivity. In C. Steyaert & D. Hjorth (eds.). *New movements in entrepreneurship* (pp. 86-102). Cheltenham: Edward Elgar.
- Linebaugh, P. (2007). *Magna Carta Manifesto: Liberties and Commons for All*. Berkeley, CA: University of California Press.
- Melé, D. (2012). The Firm as a "Community of Persons": A Pillar of Humanistic Business Ethos. *Journal of Business Ethics*, 106:1, 89-101.
- Mintzberg, H. (2009). Rebuilding Companies as Communities. *Harvard Business Review*, july-august, 140-143.

- Ostrom, E. & Basurto, X. (2011). Crafting Analytical Tools to Study Institutional Change. *Journal of Institutional Economics*, 7:3, 317-343.
- Ostrom, E. (2009). Beyond Markets and States: Polycentric Governance of Complex Economic Systems. *American Economic Review*, 100:3, 641-672.
- Ostrom, E. (ed.) (2005). *Understanding Institutional Diversity*, Princeton NJ: Princeton University Press.
- Ostrom, E. (1990). *Governing the Commons: The Evolution of Institutions for Collective Action*, Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Pateman, C. (1970). *Participation and Democratic Theory*, Cambridge University Press.
- Pencavel, J. (2001). *Worker Participation: Lessons from Worker Co-ops of the Pacific Northwest*, Russell Sage Foundation, (Russell Sage Foundation).
- Penrose, E. (1959). *The theory of the growth of the firm*, Oxford University Press.
- Peredo, A. M. & Chrisman, J. J. (2006). Toward A Theory of Community-Based Enterprise. *Academy of Management Review*, 31:2, 309-328.
- Prahalad, C.-K. & Hamel, G. (1990). The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, 66, May/June, 79-91.
- Ranville, A. (2018). Mieux comprendre les facteurs de succès de la coopérative avec la théorie de l'auto-organisation d'Elinor Ostrom. *Revue internationale de l'économie sociale : RECMA*, 347, 92-110.
- Robé, J.-P. (2011). The Legal Structure of the Firm. *Accountings, Economics and Law*, 1:1, article 5 ([bepress.com/ael/voll/issl/5](http://bepress.com/ael/voll/issl/5)).
- Sanchez, R. & Heene, A. (eds.) (1997). *Strategic learning and knowledge management*, John Wiley & Sons.
- Schlager, E. & Ostrom, E. (1992). Property-rights regimes and natural resources: a conceptual analysis. *Land Economics*, 68:3, 249.
- Simon, H. A. (1962). The architecture of complexity. *Proceedings of the American Philosophical Society*, 106:6, 467-482.
- Simon, H. (1945), *Administrative Behavior. A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organization*, New York, The Free Press.
- Sison, A. (2007). Toward a Common Good Theory of the Firm: The Tasubinsa Case. *Journal of Business Ethics*, 74, 471-480.
- Sison, A. Hartman, E., Fontrodona, J. (2012). Guest Editors' Introduction Reviving Tradition: Virtue and the Common Good in Business and Management. *Business Ethics Quarterly*, 22, 207-210.
- Sison, A. & Fontrodona, J. (2012). The Common Good of the Firm in the Aristotelian-Thomistic Tradition. *Business Ethics Quarterly*, 22, 211-246.
- Smets, M. & Jarzabowski, P. (2013). Reconstructing Institutional Complexity in Practice: A Relational Model of Institutional Work and Complexity. *Human Relations*, 66:10, 1279-1309.

- Srinivasan, R. & Phansalkar, S. J. (2003). Residual Claims in Co-operatives: Design Issues. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 74:3, 365–395.
- Stewart, T. (1997). *Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations*, Doubleday/Currency: New York.
- Sydow, J. & Helfen, M. (2013). Negotiating as Institutional Work: The Case of Labor Standards and International Framework Agreements. *Organization Studies*, 34:8, 1073-1098.
- Teece, D. J., Pisano, G., Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, vol. 18, n° 7, 509-533.
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and micro-foundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, vol.28, 1319-1350.
- Tsing A. L.(2015). *The Mushroom at the End of the World. On the Possibility of Life in Capitalist Ruins*. Princeton, Princeton University Press.
- Tuomela, R. (1989). Actions by collective. *Philosophical Perspectives*, 3, 471-496.
- Weinstein, O. (2013). Comment comprendre les « communs » : Elinor Ostrom, la propriété et la nouvelle économie institutionnelle. *Revue de la régulation* [Online], 14 | 2e semestre / Autumn
- Wernerfelt, B. (1984). A Resource-Based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, 5, 171-180.