



HAL
open science

Introduction générale : une voie originale de recherche

Hervé Charmettant, Olivier Boissin, Bérangère Deschamps, Jean-Yves Juban,
Nathalie Magne

► To cite this version:

Hervé Charmettant, Olivier Boissin, Bérangère Deschamps, Jean-Yves Juban, Nathalie Magne. Introduction générale : une voie originale de recherche. Charmettant, H. Ce qui se joue dans l'entreprise quand elle se transforme en Scop : 5 études de cas de transformation coopérative, Campus ouvert, pp.13-20, 2022, 979-10-90293-70-0. halshs-04028083

HAL Id: halshs-04028083

<https://shs.hal.science/halshs-04028083v1>

Submitted on 6 Apr 2023

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.

INTRODUCTION GÉNÉRALE

UNE VOIE ORIGINALE DE RECHERCHE

Le livre dont vous entamez la lecture est l'aboutissement d'un travail de recherche collectif dont les prémices datent du début des années 2010. A plus d'un titre, il constitue une sorte d'« OSNI » -« objet scientifique non identifié »- dans le champ des publications issues de la recherche sur les organisations. Le temps long de gestation, dont les causes tiennent autant aux contingences rencontrées en chemin qu'à la nature du projet elle-même, constitue un premier élément de son originalité. Le fait qu'il ait été élaboré collectivement par une équipe de chercheurs universitaires (cf. présentation des auteurs) -économistes et gestionnaires-, ayant travaillé ensemble tout au long de ces années sur différentes thématiques, dont celle dont il est question dans cet ouvrage, participe aussi de son originalité.

Mais, ce qui constitue sa plus grande originalité, nous semble-t-il, est l'intention même de l'ouvrage et son contenu. Il y sera question de « ce qui se joue dans une entreprise quand elle devient une Scop » -Scop signifiant « société coopérative et participative »-, comme l'indique le titre dont nous avons souhaité qu'il soit le plus explicite possible. Nous nous intéresserons donc à ce que nous avons appelé la « transformation coopérative », autrement dit le changement de statut d'une entreprise dite « classique » adoptant celui de Scop. Le point de départ de la problématique abordée, situé vers l'année 2014, est une sollicitation que nous ont adressée des membres de l'Union Région des Scop (UrScop) avec qui nous étions en contact dans le cadre de nos recherches. L'UrScop intervenant dans le cadre de ces changements de statut auprès des entreprises en ayant le projet - que ce soit dans le cadre de difficultés financières ou parce que le dirigeant veut passer la main à ses salariés-, la demande qu'ils nous ont adressée consistait à les éclairer sur les processus sociaux mis en œuvre à cette occasion et leurs impacts sur les relations collectives. Forts de leur expertise sur les dimensions économiques -pour établir le diagnostic sur la viabilité de l'activité- et financières -pour boucler le tour de table du financement de la Scop-, ils avouaient être moins assurés quant à la façon d'accompagner les collectifs impliqués sur ces plans relationnels. C'est ce qui nous a amenés à aborder la transformation coopérative par le biais de ses effets sur ce que nous avons appelé les « relations sociales », expression que nous définirons plus loin précisément.

Cette demande de l'UrScop a rencontré le projet que nous avions en tête en formant une équipe de recherche au début des années 2010, baptisée justement « Projet Scop ». Il s'agissait pour nous de mener des études centrées sur les Scop, à partir de travaux de terrain et en collaboration avec les acteurs de ce secteur. Nous nous sommes logiquement rapprochés de la fédération que constitue l'UrScop, avec l'intention de nouer des liens sur la durée afin d'une part, de nous permettre

d'avoir un accès plus facile aux informations et aux personnes, et d'autre part de pouvoir revenir auprès des acteurs pour partager nos analyses et nos résultats. En tant que chercheurs universitaires, il s'agissait évidemment de produire de la connaissance scientifique diffusée classiquement à travers la publication d'articles, la participation à des colloques, etc. Mais, nous souhaitions aussi que sa diffusion aille au-delà des cercles universitaires et soit mise à l'épreuve du regard de toutes celles et ceux qui sont impliqués dans ce type d'entreprises. Toutefois, nous avons été attentifs à toujours conserver une posture de chercheurs et à ne dériver ni vers une position de consultant, ni un rôle de militants. Notre volonté était de rompre avec l'attitude de certains chercheurs ne s'adressant qu'à leurs pairs, ce qui a été dénoncé souvent comme une forme d'autisme, mâtinée parfois d'un sentiment de supériorité. Pour nous, les travaux que nous menions étaient légitimes à partir du moment où, en plus d'avoir un fondement scientifique, ils avaient une utilité sociétale. C'est donc, en conservant notre pleine indépendance d'analyse et de jugements, que nous souhaitons travailler en collaboration avec les acteurs, en prenant en compte leurs sujets d'interrogation et en leur rendant compte de nos apports.

Les Scop sont la famille principale de ces entreprises que nous appelons les « coopératives de travailleurs ». Une des premières en France à les avoir étudiées est Danièle Demoustier dont c'était le sujet de thèse, en tirant un ouvrage paru en 1982. La création du statut de Scop, en 1978, datait de seulement et à cette époque, l'acronyme signifiait « société coopérative ouvrière de production ». Le changement de dénomination, en 2010, est le reflet de mutations structurelles intervenues depuis cette période des années 1980, mutations dont nous évoquerons les grandes lignes dans l'ouvrage. Leurs principes directeurs restent toutefois les mêmes et justifient de parler de coopérative de travailleurs, faisant écho à l'histoire des coopératives ouvrières nées au 19^{ème} siècle (Drapéri, 2012). Les salariés doivent être majoritaires dans le capital social et les droits de vote, les dirigeants sont élus selon le principe « une personne, une voix », le bénéfice revient majoritairement aux travailleurs ou reste dans l'entreprise... Tous ces éléments du statut de Scop, que nous détaillerons plus loin, montrent que, contrairement aux entreprises classiques, les Scop sont démocratiques et accordent une place prépondérante aux salariés. Elles se distinguent bien des entreprises classiques caractérisés par un pouvoir oligarchique, celui du P-DG représentant les actionnaires, et par une distribution des profits au bénéfice quasi-exclusif de ces derniers, apporteurs de capital.

François Perroux, économiste grenoblois fameux des 30 Glorieuses, avait affirmé que « l'entreprise est le microcosme du capitalisme » (1948, p. 18), avec l'idée que la nature capitaliste de notre économie se retrouvait, en miniature, dans le fonctionnement de l'entreprise. Nous nous risquons à affirmer que « les coopératives de travailleurs sont le microcosme de l'anticapitalisme », même si cette affirmation mériterait d'être discutée et nuancée. En tous cas, c'est ce qui a attiré notre attention sur ce type d'entreprises, dont nous pensons qu'elles permettent de voir, « grandeur

nature », ce que seraient des entreprises qui donnent la parole à ceux qui y travaillent, qui partagent leurs profits de façon plus équitable, dont la préoccupation n'est pas le profit à court terme, qui s'intéressent à leurs impacts sur la société, etc. Et qui plus est, elles peuvent permettre de démontrer que ces orientations sont aussi des facteurs de performance productive et des gages de satisfaction pour celles et ceux qui en sont membres, ainsi que de progrès pour la société toute entière. Bref, comme le titre d'un des rapports le suggérait, nous souhaitons contribuer à montrer que les Scop ouvrent des perspectives pour aller vers une « entreprise modèle » (Charmettant *et al.*, 2015). Elles nourrissent la réflexion sur la réforme de l'entreprise, chantier crucial et urgent dans nos temps de grande transition et face aux « grandes déformations » subies par cette institution depuis l'extension du capitalisme financiarisé (Favereau, 2014 ; Lazonick, 2014 ; Auvray *et al.*, 2016, Chassagnon, 2018).

La catégorie de coopératives de travailleurs recouvre d'autres types d'entreprise que les Scop, partageant des caractéristiques communes. D'abord, les Scic -Société coopérative d'intérêt collectif- sont aussi caractérisées par la démocratie dans leur fonctionnement et la prédominance des travailleurs. Ce statut est récent puisqu'il date de 2001 (Sibille, 2012) et, après une décennie atone, elles se multiplient depuis le début des années 2010, en particulier dans des activités d'innovation sociale, comme les plateformes de livraison à vélo avec le réseau « Tout en vélo ». Les Scic se différencient des Scop par la présence de plusieurs catégories de sociétaires ou associés, 3 au minimum : les travailleurs -salariés ou producteurs indépendants quand la Scic rassemble des agriculteurs, artisans, etc.-, les bénéficiaires de l'activité et une troisième catégorie pouvant être des collectivités locales, des associations d'usagers, etc. On parle d'entreprises multi-parties prenantes pour mettre l'accent sur la réunion d'acteurs dont les intérêts diffèrent mais qui sont liés entre eux. Ce statut est très adéquat pour des projets collectifs comme la distribution alimentaire locale et en agriculture bio (Dubrion, 2021), ou la gestion de lieux culturels comme un centre d'arts dramatiques, ou la promotion d'une ressource locale comme l'ocre dans le Lubéron (Charmettant *et al.*, 2020). Les Scic sont des structures qui créent la coopération, avec cette nature démocratique et cet effacement des apporteurs de capital au profit de ceux qui réalisent l'activité et en bénéficient (Draperi et Margado, 2016).

Les Scic sont présentes dans le reste de l'ouvrage du fait de leur affiliation à l'UrScop, et de leur présence dans les statistiques que nous mobiliserons. Pour autant, nous ne nous sommes pas penchés sur la transformation d'entreprise en Scic, dont il existe de multiples cas, mais avec des problématiques trop différentes de la transformation en Scop pour que nous l'incluions dans notre champ d'étude. Une autre catégorie de coopérative de travailleurs a également été exclue de notre périmètre de recherche. Il s'agit des « coopératives d'activité et d'emploi » ou CAE, qui elles-mêmes peuvent être des Scop ou des Scic. Nées dans les années 1990, et institutionnalisées par la loi Hamon de 2014, elles constituent des structures très originales à en rassemblant, des « entrepreneurs

salariés », selon une expression tendant vers l'oxymore. En fait, c'est leur nature même que de « salarier » des « entrepreneurs indépendants », à l'instar des sociétés de portage salarial, mais avec un cadre coopératif. Ces CAE remettent en cause la dichotomie des catégories classiques de salariés et d'entrepreneurs (Stervinou et Noël-Lemaître, 2008 ; Boudes, 2014) en changeant le rapport au travail (Vilette, 2015 ; Charmettant, 2020b) et à travers des pratiques très innovantes (Bureau et Corsiani, 2021). Ces coopératives de travailleurs, sous toutes leurs formes, font partie du grand ensemble que constitue l'« économie sociale et solidaire » (ESS) né au début des années 2000 (Laville, 2001), en arrière-fond des débats sur les formes alternatives d'économie passant par des organisations elles-mêmes alternatives aux entreprises « classiques » (Lacroix et Slitine, 2019).

L'originalité caractérisant cet ouvrage l'ouvre, nous l'espérons, à un public varié et nombreux. Bien sûr, des collègues chercheurs -économistes, gestionnaires, mais aussi sociologues, théoriciens des organisations et d'autres disciplines encore-, seront intéressés, nous l'espérons, par la façon dont nous abordons le sujet, les propositions théoriques que nous formulons à l'occasion de cette recherche, et aussi sur notre démarche empirique, rentrant dans l'approche dite de la « théorie ancrée ». Les étudiants, spécialisés dans des formations sur l'ESS, ou intéressés par la théorie des organisations, trouveront également matière à réflexion dans le contenu de notre présentation de l'entreprise et de son fonctionnement interne. Cet ouvrage est destiné aussi aux acteurs comme nous l'avons expliqué, ainsi que nous désignons les membres des Scop et celles et ceux qui œuvrent à différents niveaux dans le champ de ces entreprises, et des entreprises en général. Il peut aussi intéresser celles et ceux qui, par curiosité ou par militantisme, souhaitent en savoir plus sur ces « entreprises pas comme les autres », selon un slogan ancien du mouvement coopératif. Le mode d'écriture témoigne de cette diversité des publics visés. Nous avons privilégié une grande lisibilité pour tous les publics, en utilisant un vocabulaire compréhensible, en définissant les termes et en passant par des explications imagées. Nous avons également tenu à conserver une rigueur scientifique à travers des analyses théoriques approfondies, sans simplisme excessif et avec de nombreuses références bibliographiques.

L'ouvrage est constitué de trois parties qui s'enchaînent selon une logique d'exposition qui nous amène à recommander une lecture suivie. La première partie présente le cadre théorique, celui dont nous sommes partis pour aborder le sujet et aussi celui que nous avons élaboré suite aux observations de terrain. La seconde partie présente les études de cas correspondant aux 5 entreprises dont nous avons étudié la transformation en Scop et qui ont été choisies sciemment pour couvrir une diversité de situations. La troisième partie tente de tirer des enseignements des analyses ainsi élaborées, en restant dans notre position de chercheurs attentifs à ne pas faire de généralisations abusives. La présentation de chacune de ces parties éclaire précisément notre démarche scientifique en voyant, pour la première partie comment nous avons construit une théorie

« ancrée », c'est-à-dire basée sur l'empirisme. La présentation de la deuxième partie explicite la méthodologie de nos études de cas, et celle de la troisième partie revient sur notre posture de chercheurs, en revendiquant le fait de n'être « ni consultants, ni militants ».

En rentrant dans le contenu plus explicite de l'ouvrage pour celles et ceux qui souhaitent aller à l'essentiel, la première partie englobe deux chapitres, dont le premier vise à mettre en perspective notre objet de recherche, en présentant comment la transformation coopérative constitue une modalité particulière du repreneuriat dont les enjeux sont considérables pour le tissu productif français. Il y sera question également des distinctions faites entre les modalités de « transmission, reprise et transformation » et un panorama statistique de cette TC sera également présenté. Le chapitre 2 rend compte de nos propositions théoriques. Nous y explicitons notre vision des organisations, en particulier à travers une décomposition des relations en trois plans nommées « gouvernance, management et relations interpersonnelles ». Ces propositions théoriques consistent aussi dans le séquençage en trois phases de la TC, « gestation, réalisation et institutionnalisation », et la mobilisation du concept d'« épreuves » auxquelles sont confrontées les trois plans des relations sociales. Nous parlerons ainsi de « mutation démocratique » de la gouvernance, d'« adaptations participatives » du management et de « responsabilisation solidaire » des relations interpersonnelles.

Ainsi armés de notre outillage conceptuel, la partie 2 présente les cinq cas étudiés qui ont été, suite à de multiples allers-retours, tant la base de leur élaboration que l'objet de leur application. Nous relatons une diversité de cas de TC, deux Scop étant nées à la suite de difficultés les ayant menées au redressement judiciaire, deux autres ayant résulté de la volonté du dirigeant de passer la main à ses salariés et un dernier cas achevant la transformation d'une structure associative en Scop. Le chapitre constitutif de la partie 3 est une tentative pour aller au bout de notre démarche, c'est-à-dire tenter d'éclairer les acteurs en désignant les points d'attention à avoir lors de la TC et en repérant les variables cruciales quant à son déroulement. Nous nous sommes gardés d'émettre des préconisations sous forme de « recettes » de la TC réussie, en restant dans une position prudente de chercheurs, tout en nous risquant à recommander certaines directions.

Pour ne pas laisser les lectrices et les lecteurs dans le suspens, ces recommandations finales consistent à dire que la TC nous semble bien engagée quand la Scop qui en émerge assume pleinement ses caractéristiques d'entreprise démocratique et citoyenne. Cela ne signifie nullement que la seule voie consiste à instaurer une forme autogestionnaire d'organisation, ni à s'engager dans des activités d'utilité sociale peu lucratives. C'est justement dans nos intentions que de remettre en cause certains clichés sur les coopératives de travailleurs, clichés mobilisés par des militants -et aussi des universitaires endossant ce rôle- pleins de bonne volonté qui, au bout du compte, se retournent contre la promotion de ce type d'entreprises en véhiculant un modèle unique radical. Les études de

terrain que nous avons menées nous ont persuadés d'une part, qu'il existe une grande diversité de situations parmi ces entreprises (Charmettant *et al.*, 2015) et d'autre part, qu'on ne pourra favoriser leur diffusion qu'à la condition d'arrêter d'entretenir des idées reçues sur ce qu'est une « bonne » Scop, avec une référence immanquable à une histoire, celle de Lip, datant des années 1970.

Au terme de cette présentation d'ensemble, de nombreux remerciements doivent être adressés à toutes les personnes qui sont intervenues au cours de ce long travail de recherche. Nous commencerons par les acteurs qui sont à la source de ce travail. Nous n'aurions rien fait sans la disponibilité dont ont fait preuve les salariés de Scop que nous avons interviewés, qui nous ont relaté de façon sincère ces aventures de TC dans lesquelles elles ou ils ont été impliqués. Parmi eux, nous sommes particulièrement reconnaissants aux dirigeants qui ont accepté d'ouvrir les portes, de nous confier des documents et d'être mis à contribution largement. On doit avouer que nous avons tiré une grande motivation de ces moments passés sur le terrain, dont nous revenions avec un sentiment partagé qu'on avait ainsi l'occasion des personnes remarquables, quel que soit leur niveau de responsabilité, par leur engagement mais aussi leur lucidité. Les membres de l'UrScop dont nous taillons les noms pour respecter notre promesse d'anonymat – mais ils se reconnaîtront-, ont également été des soutiens, et des aiguillons, constants sans qui nous n'aurions pas réalisé ce travail, ni d'autres également. C'est toujours en bonne intelligence que nous collaborons encore aujourd'hui et j'espère pour encore quelques années.

En tant qu'universitaires, nous avons eu également l'occasion de nourrir nos réflexions des échanges avec des collègues, que ce soit au cours de séminaires organisées de façon régulière ou de rencontres lors de colloques ou à d'autres moments informels. Tenter de dresser une liste serait prendre le risque assurément d'en oublier, mais là encore, ils et elles se reconnaîtront. Un mot particulier va à celles et ceux qui ont accepté de relire partiellement ou totalement le texte. Notre collègue Yvan Renou, contributeur au départ de ce travail de recherche, doit être tout particulièrement remercié pour tous ses apports, largement présents dans le contenu de l'ouvrage. Nous avons aussi une pensée pour le responsable de la maison d'édition, Vincent Plauchu, qui a eu la bienveillance nécessaire pour attendre que nous trouvions le temps de finaliser l'ouvrage. Et nous n'oublions pas Faruk Ulgen qui a fait d'une grande compréhension face aux délais qui ont empêché que sa proposition initiale d'édition aille jusqu'à son terme.

Nous dédions cet ouvrage à Danièle Demoustier, notre collègue grenobloise, qui a été une défricheuse en matière de recherches sur les Scop comme nous l'évoquions, et qui à l'issue d'une longue carrière, continue à être toujours active et inventive en abordant des interrogations sur ses sujets fétiches, renouvelées par le temps qui passe. Son infatigable activisme dans les réseaux de l'ESS et sa pensée toujours incisive nous ont largement inspirés. Qu'elle en soit remerciée.