



**HAL**  
open science

## Conclusion générale : "scopiser" les entreprises : une perspective d'avenir ?

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. Conclusion générale : "scopiser" les entreprises : une perspective d'avenir ?. 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.207-212, 2022, 979-10-90293-70-0. halshs-04028591

**HAL Id: halshs-04028591**

**<https://shs.hal.science/halshs-04028591v1>**

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.

## **CONCLUSION GÉNÉRALE**

### **« SCOPISE » LES ENTREPRISES : UNE PERSPECTIVE D'AVENIR ?**

Ce néologisme, « scopiser », a été prononcé dans le cadre d'entretiens avec des membres d'une Scop possédant des filiales à l'étranger. Nos interlocuteurs voulaient signifier par-là que, faute de statut équivalent à celui de Scop, leur volonté avait été d'introduire des pratiques -en termes de rémunération et de répartition des profits, d'autonomie dans le travail, de participation aux prises de décisions, etc.-, rapprochant les pratiques de leurs filiales de celles qu'on retrouve dans les Scop. Ils le justifiaient par leur réticence à l'idée qu'elles fonctionnent de façon classique, sans faire accéder leurs salariés aux droits et aux avantages dont eux-mêmes profitaient. Nous avons également observé cette réticence à propos des relations entretenues par une Scop avec un sous-traitant situé à l'étranger (Charmettant *et al.*, 2015, p. 74), ou même à propos de fournisseurs (Charmettant *et al.*, 2020, p. 91s.). Il s'agit bien, pour les membres des Scop, d'être cohérents avec leurs valeurs dans leurs relations avec les entreprises partenaires, qu'il s'agisse de filiales, de sous-traitants ou de fournisseurs.

Les Scop restent extrêmement minoritaires dans le tissu productif français malgré l'ancienneté du statut. Ce constat ne remet pas en cause tout l'intérêt qu'il y a à ce que ces coopératives deviennent plus présentes dans notre tissu productif. Nous nous sommes employés à montrer les enjeux du changement de statut pour les relations sociales au sein d'une entreprise, sans rien cacher des conséquences bien ou mal vécues par les acteurs. Ces analyses menées sur la TC éclairent les voies d'une possible scopisation des entreprises, dans un moment favorable à ce mouvement, avec un certain nombre de facteurs structurels qui œuvrent dans cette direction. Les attentes sociétales, en particulier chez les jeunes générations, que nous avons déjà évoquées dans la conclusion du chapitre 1, sont déjà un terreau propice à faire pousser les graines coopératives. La recherche d'un sens à son travail, le souci de collaborer à une entreprise citoyenne, le désir d'autonomie et le rejet d'un management trop vertical, l'esprit d'entreprise et le détachement vis-à-vis d'un salariat sécurisé, sont quelques-uns des ferments en faveur de cette scopisation.

Nous ne nous faisons guère d'illusions sur le fait que c'est, avant tout, par intérêt bien compris, un puissant levier de transformations dans notre économie capitaliste, que des réformes dans le sens de la scopisation peuvent survenir plus sûrement. Précisément, la satisfaction de ces attentes sociétales rencontre favorablement les nouvelles exigences productives. En fait, un certain nombre de mutations profondes caractéristiques de notre temps, nous semblent rendre intenable le *statu quo* en matière de management et de gouvernance. Parmi ces mutations porteuses d'une

transformation des entreprises, on peut citer, sans exhaustivité : les modes flexibles d'organisation de la production ; les critères de qualité des produits, en particulier quand ils sont partiellement ou totalement constitués de services ; les atouts concurrentiels cruciaux pour les entreprises, spécialement leur degré d'innovation ; l'intégration à des chaînes de valeurs complexes ; les effets de la révolution numérique ; l'urgence des transitions ; une possible relocalisation d'activités industrielles au regard des tensions géoéconomiques et géopolitiques ; et d'autres évolutions encore... On ne peut plus aujourd'hui organiser le travail et obtenir le résultat souhaité comme on le faisait d'ouvriers à la chaîne. Les entreprises deviennent plus dépendantes de l'adhésion de leurs salariés aux objectifs et au fonctionnement collectif. C'est de façon qu'elles peuvent les amener à s'engager plus personnellement dans leurs tâches, comme c'est devenu absolument nécessaire.

Effectivement, dans notre économie de la connaissance (Foray, 2018), avec le développement de ce que Pierre Veltz (2017) appelle « l'hyperindustrie », marquée par l'intangibilité des ressources et des produits (Haskel et Westlake, 2019), on peut penser qu'il est plus difficile de traiter le salarié comme un « objet », tant au niveau du choix des méthodes d'organisation du travail que de la détermination des orientations stratégiques de l'entreprise. Une perspective, même si d'autres perspectives s'observent également, est de lui donner l'occasion d'être « sujet », de son travail et de son entreprise, pour obtenir de lui qu'il mobilise ses compétences, son sens de l'initiative, sa capacité relationnelle, sa créativité, etc., toutes qualités devenues incontournables suite aux mutations que nous avons évoquées. Les fameux *soft skills*, ou savoir-être en bon français, en sont l'expression résumée. En fait, c'est un appel au sens des responsabilités individuelles, conjugué à un esprit de solidarité collective, attendus de la part des travailleurs, que sonnent ces mutations structurelles. C'est donc une évolution vers la « responsabilisation solidaire » de leurs salariés que doivent amorcer les directions d'entreprise, et cela les enjoint forcément à réfléchir aux formes de management et de gouvernance. Cela pourrait déboucher sur le choix d'opérer des « adaptations participatives » et une « mutation démocratique ». En quelque sorte, le chemin à emprunter serait dans un sens à l'opposé exact de celui de la TC dans les entreprises classiques, la scopisation pouvant s'amorcer par les résultats recherchés, et non par le changement de statut comme dans la TC. C'est bien parce que l'on cherche des comportements appropriés à notre régime productif contemporain, comportements qui ne peuvent pas être obtenus par un cadre classique de management vertical et de gouvernance autocratique, qu'il y a une perspective de rapprochement avec les coopératives de travailleurs.

On peut citer quelques publications à l'appui de notre thèse. Ainsi, le centre de réflexion « La Fabrique de l'industrie » a fait émerger le concept d'« organisations du travail responsabilisantes » (Boudu *et al.*, 2016) qui met en avant les innovations en termes d'autonomie dans le travail et de participation. Leur développement contribue aux performances productives, comme l'ont montré

des études comparatives au niveau européen (Eurofound, 2014). La France est d'ailleurs en retard vis-à-vis de nos voisins européens quant à la diffusion de ces modes innovants d'organisation du travail et cela n'est sans doute pas sans lien avec la plus forte désindustrialisation dans notre pays. Un autre éclairage sur l'importance de la participation est celui qui fait le lien avec l'apprentissage organisationnel, ce qui amène à accroître l'intelligence collective. Le concept d'« organisation capacitante » (Véro et Zimmerman, 2018) met en exergue l'impact des modes de management et de l'organisation du travail sur les processus permettant l'acquisition de compétences collectives, propres à une organisation et constitutives de ses atouts distinctifs. Un traitement de données d'enquête (Véro et Sigot, 2017) démontre ce fort impact en opposant différentes configurations d'entreprises, montrant le lien entre le degré d'autonomie accordée à leurs salariés et leurs capacités à acquérir de nouvelles compétences. A un niveau plus large, des études de terrain menées dans plusieurs pays confirment le fait que les évolutions du contenu des métiers amènent à repenser, non seulement l'organisation du travail, mais aussi le fonctionnement global des organisations (Gasquet *et al.*, 2021).

Cette « remontée » de la chaîne causale, la visée de responsabilisation solidaire chez les salariés amenant à réfléchir aux adaptations participatives et à la mutation démocratique, est à rebours, donc, du schéma descendant que nous avons évoqué dans le cours de la TC. Elle se nourrit, toutefois, des mêmes forces d'entraînement, celles de l'alignement interne et externe, autrement dit de la mise en cohérence globale de l'entreprise. On ne peut pas compter sur le sens de responsabilité de salariés qui ne seraient consultés sur rien et n'auraient aucune initiative possible, ni compter sur leur solidarité si les retours financiers de cet engagement ne sont pas partagés ou s'ils n'adhèrent pas aux objectifs collectifs. C'est cette cohérence qu'ont mise en exergue les travaux sur la participation du Centre d'Analyse Stratégique (Benhamou, 2010 ; Benhamou et Diaye, 2011). La participation aux bénéfices, ce qu'on appelle l'« épargne salariale » dont l'utilisation par les entreprises au titre de dispositif incitatif est croissante, n'est pas suffisante pour obtenir les effets attendus en termes d'engagement des salariés et de satisfaction au travail. Les auteurs expliquent que « *l'association des salariés aux résultats doit s'inscrire dans une culture participative* » (*op. cit.*, p. 1).

Nous avons évoqué cette question de l'alignement, dans le cadre de la théorie des « logiques institutionnelles », en conclusion du chapitre 3, à propos des effets de la TC sur l'objet social même de la Scop créée. Ici, on peut encore une fois renverser le lien de causalité en arguant du fait que les entreprises intégrant des dimensions sociétales à leur objet social, ne peuvent tracer une barrière parfaitement étanche entre leurs convictions proclamées vis-à-vis de l'extérieur, et leurs modes de management et de gouvernance. Cette préoccupation sociétale ne peut être complètement et durablement découplée du fonctionnement interne de l'entreprise. Ce sont des universitaires, ceux qui ont travaillé à un programme de réforme de l'entreprise au sein du collège

des Bernardins, qui ont largement inspiré la création du statut d'« entreprise à mission » concrétisée dans la loi PACTE<sup>1</sup>. Ils mettent bien en avant la potentialité de transformation radicale, en termes de management et de gouvernance, que l'adoption d'une mission sociétale implique (Segrestin et Levillain, 2021 ; Segrestin et Vernac, 2021). Une entreprise dont l'objet social vise un « bien commun », ne peut pas rester indifférente au « bien commun » qu'elle doit représenter pour ses membres. L'économiste Virgile Chassagnon, en parlant de l'entreprise comme un « bien commun privé au service de la société » (*interview dans* Landrieu, 2015), résume parfaitement cette idée. C'est la reconnaissance de la dimension fondamentalement politique de l'entreprise (Demurger, 2019).

Bien sûr, de puissants vents contraires existent, il n'est pas question de les nier. Ainsi, il est loin d'être évident que l'autonomie s'accroisse de façon flagrante dans l'ensemble des métiers et des secteurs, ni que la numérisation la favorise toujours. De plus, le mouvement accordant de l'autonomie aux salariés comporte des ambivalences potentielles. Les « entreprises libérées » sont un bon exemple des dérives possibles (Chapas *et al.*, 2020) du mouvement d'« empowerment » qui peut être un subterfuge pour accroître la pression sur les salariés pour des raisons financières. La question de la participation et de l'« autogouvernement » (Chapas et Hollandts, 2017) ne peut pas non plus être abordée de la même façon au sein des firmes géantes dont la puissance dépasse celle de certains Etats (Chassagnon, 2018 ; Lévêque, 2021), que dans des entreprises de taille plus réduite. Et si nous pensons que des forces profondes sont susceptibles d'aller dans le sens de la scopisation, cela n'exclut nullement qu'elles soient portées et favorisées par des interventions publiques. Robé (2012) aborde cette question en parlant de la nécessité de la « constitutionnalisation » des entreprises géantes afin qu'elles n'imposent pas leurs diktats aux Etats.

Toutefois, si l'on veut conserver un certain optimisme, on peut se retourner sur notre histoire qui a démontré que des réformes qu'on croyait impossibles sont survenues. *Mutatis mutandis*, ce qu'on a appelé l'Etat-Providence, autour de l'émergence d'un ordre public social et du rôle régulateur des syndicats, paraissait aussi impossible à la fin du XIX<sup>ème</sup> siècle que l'idée aujourd'hui que les salariés pourraient prendre une place importante dans les entreprises. Les américains progressistes qui ont été à l'origine de cet Etat-Providence (Chassagnon et Dutraive, 2020) semblaient professer dans le vide quand ils revendiquaient la liberté d'affiliation syndicale, l'existence d'allocations chômage, les négociations collectives sur les salaires, etc. à la fin du XIX<sup>ème</sup> siècle. C'était cette voie qui devait mener vers un « capitalisme raisonnable » selon l'expression de Commons, chef de file de ces progressistes. Et l'histoire a montré qu'il s'agissait de précurseurs inspirés, même s'il a fallu des décennies pour que ces projets se concrétisent.

---

<sup>1</sup> Cf. Laronze (2021) pour une appréciation critique.

Aujourd'hui, il nous semble que c'est l'entreprise qui doit être réformée pour devenir le vecteur d'un nouveau progrès économique et social au XXI<sup>ème</sup> siècle. Le « capitalisme raisonnable » de demain, c'est celui où les entreprises se seront rapprochées du modèle des Scop. Certes, ce n'est pas seulement par génération spontanée qu'un tel changement sera possible, et nul doute que celui-ci nécessitera une forte volonté politique. Les études menées sur la transformation coopérative nous semblent pouvoir éclairer le chemin de cette scopisation.