



**HAL**  
open science

# Les atouts des coopératives de travailleurs dans les processus d'innovation : une voie pour retrouver la “ vérité ” de l'entreprise

Hervé Charmettant

## ► To cite this version:

Hervé Charmettant. Les atouts des coopératives de travailleurs dans les processus d'innovation : une voie pour retrouver la “ vérité ” de l'entreprise. 2023. halshs-04178826

**HAL Id: halshs-04178826**

**<https://shs.hal.science/halshs-04178826>**

Preprint submitted on 8 Aug 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.

Copyright

## Les atouts des coopératives de travailleurs dans les processus d'innovation : une voie pour retrouver la « vérité » de l'entreprise

Hervé Charmettant

Université Grenoble Alpes, Grenoble INP, Centre de Recherche en Économie de Grenoble  
(CREG), F-38000 Grenoble.

[Herve.Charmettant@univ-grenoble-alpes.fr](mailto:Herve.Charmettant@univ-grenoble-alpes.fr)

ORCID : [0000-0002-2627-4507](https://orcid.org/0000-0002-2627-4507)

### **Introduction : Un nouvel éclairage sur les coopératives de travailleurs**

On ne pense pas naturellement aux coopératives de travailleurs (WCos désormais) quand on évoque les technologies de pointe, le lancement de produits nouveaux ou encore les investissements en recherche et développement... Ce type d'entreprises est plutôt connu pour son fonctionnement démocratique, la place accordée aux travailleurs et les idéaux qui guident leurs membres. Quand on parle d'innovations et de progrès technologique, on associe plus naturellement ces phénomènes à la dynamique du capitalisme, celle que Joseph Schumpeter a désignée par l'expression fameuse de « destruction créatrice ». Henri Lepage, un économiste français, promoteur du néolibéralisme dans les années 1970-1980, exprimait sans filtre ce jugement : « la logique de la firme (et de l'économie) autogérée (...) est, toutes choses égales par ailleurs, d'investir moins et de se montrer moins innovante » (1978, p. 349, notre traduction).

Ce sont ces idées reçues sur lesquelles nous souhaitons revenir dans ce chapitre<sup>1</sup>. Tout d'abord, nous parlerons de « coopératives de travailleurs » pour désigner des entreprises particulières qui sont parfois appelées dans la littérature « Labor Managed Firms » (LMF), « Worker-Owned Enterprises » (WOE), ou autrement encore (Mirabel, 2021). Pour la France dont nous connaissons mieux la situation, elles correspondent aux statuts de Scop et de Scic.

---

<sup>1</sup> Ce sujet des liens entre innovations et WCo a été abordé dans un précédent texte : Boissin *et al.* (2016).

Mais, elles ont des statuts très divers selon les pays (Hyungsik, 2017), constituant des variations autour d'un modèle commun que l'on peut ainsi caractériser :

- i. les travailleurs, ou producteurs, sont ceux qui détiennent la majorité du capital social et donc des pouvoirs de décision.
- ii. les décisions, y compris le choix du ou des dirigeants, sont prises par vote à la majorité, en suivant la plupart du temps le principe démocratique d'« une personne, une voix ».
- iii. le bénéfice obtenu est partagé équitablement entre les apporteurs de capital et les travailleurs, une partie restant obligatoirement en réserve dans l'entreprise.

Ces modèles atypiques d'entreprise, dont on voit bien comment ils s'écartent des firmes standards du capitalisme, sont loin d'être nouveaux et les économistes se sont depuis longtemps penchés dessus. Marx, par exemple, voyait dans les WCos une "dual reality", écrivant qu'elles étaient « the first examples of the emergence of a new form, even though they naturally reproduce in all cases, in their present organization, all the defects of the existing system » (1981, p. 571)<sup>2</sup>. Les économistes les ont abordées surtout sous l'angle de leurs performances, avec un discours justifiant leur rareté par les faiblesses dont elles pâtissent vis-à-vis des entreprises classiques (Barreto, 2011). C'est le cas de ce qu'en ont écrit des auteurs néo-classiques depuis Ward (1958) qui, en les dotant d'une fonction-objectif spécifique consistant à maximiser le revenu moyen, les voue à un comportement malthusien allant à l'encontre de leur développement<sup>3</sup>.

Ce regard négatif sur leurs performances productives, se retrouve aussi dans les courants plus récents, dits néo-institutionnalistes. C'est vrai de Jensen et Meckling (1979), parmi d'autres (Bonin *et al.* 1993, Doucouliagos 1995, Dreze 1993, etc.) qui pointent le fait que les membres des WCos ont une plus forte aversion aux risques que les investisseurs des firmes capitalistes, ce qui entrave leurs capacités d'innovation. C'est confirmé par Dow (2003) sur la base du fait que les membres des WCos cumulent les risques, étant conjointement salariés et apporteurs de capital. Ces mêmes auteurs, ou d'autres encore (Ben-Ner 1988, Dow 2001, Gintis 1989, *etc.*) mobilisent pour leur part un second argument traditionnel en exposant les difficultés particulières de financement des WCos. Celles-ci sont reliées généralement aux réticences des financeurs à engager des fonds dans des entreprises dont ils ne peuvent pas contrôler les choix stratégiques, ainsi que par les faibles moyens financiers des salariés eux-mêmes. Maietta et Sena (2010) ont observé empiriquement cette faiblesse au sein des coopératives italiennes. Ces

---

<sup>2</sup> Cité par Mirabel (2022, p. 12, footnote 13).

<sup>3</sup> Cet argument a été contesté initialement par Vanek (1975), promoteur du « socialisme de marché » qui s'illustrait dans l'économie yougoslave de cette période.

handicaps seraient particulièrement préjudiciables pour l'innovation dont la logique est présentée, par Schumpeter entre autres, comme celle de la recherche d'un profit exceptionnel, nécessitant la mobilisation de montants importants de capital par des entrepreneurs qui doivent avoir une faible aversion au risque. Ainsi, Hindmoor (1999) retourne l'argument des meilleurs taux de survie dans les WCos en avançant qu'ils sont d'abord signe de leur plus faible prise de risque.

On ne peut pas écarter d'un revers de manche ces arguments, bien qu'ils soient caricaturaux. Nous ne nions pas les limites au développement des WCos qu'entraînent les choix parfois très prudents, voire rentiers, de leurs membres, ainsi que l'accès compliqué souvent aux sources de financement. Mais, de tels obstacles ne sont pas obligatoires et des arguments existent aussi pour montrer que ce statut coopératif peut être un vecteur de l'émergence d'innovations, ce dont atteste un certain nombre d'études empiriques sur lesquelles nous nous baserons.

En évitant de tomber dans un systématisme opposé qui consisterait à affirmer que les WCos sont des champions de l'innovation, nous chercherons à voir en quoi les spécificités de ces entreprises ont une incidence potentielle sur la dynamique de l'innovation. Nous envisagerons cette incidence autant quantitativement, par rapport à l'importance de l'innovation, que qualitativement, par rapport au type même des innovations. En arrière-fond du point de vue courant sur les faibles capacités innovatrices des WCos, se reflètent également des postulats sur l'importance des déterminants financiers de l'innovation, que ce soit au niveau des dépenses nécessaires, ou à celui de la finalité recherchée. Ces postulats témoignent de l'accent mis sur deux des catégories schumpétériennes de l'innovation, celles de produit et celles de procédés, soit les « innovations technologiques » selon la définition du manuel d'Oslo (OCDE, 2016). La nature des WCo doit amener à porter une égale attention aux innovations « organisationnelles », celles que Schumpeter désignait par l'expression « *new ways to organize business* ». C'est aussi par rapport aux objectifs de l'innovation que les WCos peuvent se distinguer, aboutissant à prendre en compte ce qu'on appelle les « innovations sociales ».

Ce chapitre comporte deux sections dont la première est empirique et la seconde théorique. Nous commencerons donc par présenter une étude de cas menée auprès d'une entreprise de haute technologie, très concernée donc par l'innovation, qui a changé de statut pour devenir une WCo. L'intérêt de ce cas est de montrer d'abord que les difficultés de cette entreprise, ce qui précisément l'a amenée à changer de statut, sont liées à la gouvernance financière qu'imposait la maison-mère du groupe international auquel elle appartenait. Son passage en Scop, le statut français des WCos, a amené un ensemble d'innovations

organisationnelles et a correspondu également à un essor des innovations technologiques, celles de produits et de marchés. Nous tenterons de relier les unes aux autres pour aller dans le sens d'une réponse à la problématique posée, sur ce cas particulier.

La seconde section élargira le cadre en faisant apparaître des liens potentiels entre le statut de WCo et le mouvement d'innovation, en embrassant dans le même élan les innovations organisationnelles, les innovations plus économiques et les innovations sociales. Ces liens reposent sur le constat que les WCos, d'une part, créent les conditions d'une intelligence collective et d'expression de la créativité et d'autre part, donnent un horizon de long terme au projet d'entreprise susceptible d'une forte adhésion, l'un et l'autre éléments favorables à l'innovation. La thématique des innovations sociales sera traitée dans un troisième temps au sein de cette section.

Au bout du compte, et c'est tout l'intérêt de cette réflexion sur les WCos, nous concluons sur les sources d'inspiration que l'on peut trouver dans ce type d'entreprises pour diffuser les ingrédients d'un cadre favorable à l'innovation, enjeu crucial pour toutes les entreprises dans l'économie actuelle. Cela nous permettra d'affirmer au final que les WCos montrent la voie d'un modèle d'entreprise « authentique », à rebours de beaucoup d'entreprises actuelles victimes de ce que Favereau a appelé « the great deformation » (2014, notre traduction) dont une conséquence majeure est précisément de dégrader leurs capacités d'innovation, à rebours de ce que la logique capitaliste est censée promouvoir.

## **1 : Un cas exemplaire : les effets de la transformation coopérative sur l'innovation dans une entreprise de haute technologie**

Nous allons commencer en présentant un cas exemplaire d'entreprise, celui de ScopMicro<sup>4</sup>, entreprise de haute technologie, devenue une WCo suite à une reprise par ses salariés à la barre du tribunal. Après avoir vu comment les difficultés de l'entreprise ont été créées par son intégration à un groupe international guidé par des objectifs financiers (1.1), nous montrerons comment la coopérativisation a correspondu à une dynamisation des innovations, organisationnelles d'abord, mais aussi économiques (1.2). Nous finirons en envisageant les pistes de compréhension des liens entre ce changement de statut et cette dynamique innovatrice (1.3).

### *1.1 Une entreprise de haute technologie dépérissant du fait d'une gouvernance financière*

---

<sup>4</sup> Nous utilisons un pseudonyme afin de garantir le respect de l'anonymat de l'entreprise à la demande de son dirigeant et suivant l'engagement que nous avons pris.

ScopMicro est un des cas parmi 5 autres, figurant dans une étude de terrain qui a porté sur des entreprises transformées en WCo et dont les résultats ont été publiés récemment (Charmettant *et al.*, 2022). Il est particulièrement intéressant pour illustrer et nourrir l'analyse des liens qui peuvent être établis entre le statut de WCo et les innovations, qu'elles soient managériales, de marché ou de produits. Ce que nous chercherons à argumenter, c'est le fait que le changement de statut les a visiblement favorisées, alors que l'entreprise périssait sous le régime de gouvernance précédent.

Cette entreprise de taille moyenne, autour de 60 personnes aujourd'hui, a une activité de haute technologie, fabriquant des machines destinées à assembler des composants électroniques avec une précision sub-micrométrique. Cette activité nécessite une haute maîtrise des techniques optiques, de la microélectronique, de la mécanique et des automatismes, avec des contraintes extrêmes de qualité, nécessitant la fabrication en salles blanches. Le personnel dispose d'un niveau de qualification élevé, étant composé d'ingénieurs ou de techniciens expérimentés. Issue d'une entreprise familiale créée au milieu des années 1970, elle a connu une vraie réussite industrielle jusqu'au début des années 2000 en atteignant alors un effectif de près de 120 salariés, grâce à l'atout concurrentiel déterminant dont elle disposait dans sa maîtrise technique.

L'histoire de ses difficultés, qui ont précisément amené à cette reprise par les salariés, illustre les dégâts de la gouvernance financière guidant les stratégies dominantes dans les grandes firmes internationales. Nous reviendrons plus loin sur les effets délétères de ce régime de gouvernance auquel, précisément, les WCo apportent une alternative intéressante, ce que ScopMicro illustre parfaitement. Après avoir fait partie durant de nombreuses années d'un groupe français, ScopMicro a été intégrée à un groupe allemand au milieu des années 1990, puis revendue à un groupe international constitué autour d'une start-up. La motivation principale des dirigeants de cette start-up qui les a poussés à opérer cette politique d'acquisition était d'une part, d'obtenir des financements pour développer le propre projet de la maison-mère et d'autre part, de transférer à celle-ci les compétences techniques de ses filiales. De ce fait, les capacités financières de ScopMicro ont été remontées au niveau du groupe, en stoppant son activité de recherche et développement et tout nouveau développement. Une telle stratégie s'est vite traduite par une dégradation de la situation économique et financière de l'entreprise et par un déclin de ses effectifs. Les difficultés de la maison-mère, apparues à l'aube des années 2010, ont accéléré cette dégradation et ScopMicro a été finalement mise en redressement judiciaire en 2012, les autres entités du groupe international disparaissant purement et simplement.

Ce sursis accordé à l'entreprise témoignait de la foi de l'administrateur judiciaire dans le potentiel industriel de ScopMicro, en laissant un espoir de redressement qui viendrait de l'arrivée d'un repreneur. Les cadres de ScopMicro avaient effectué le même diagnostic, ayant compris que les difficultés de l'entreprise étaient essentiellement d'origine externe. L'espoir de l'arrivée d'un repreneur a toutefois été déçu lors de la première audience au tribunal de commerce, ce qui a décidé un groupe de salariés de ScopMicro à élaborer un projet de reprise sous statut de WCo. Ce projet était motivé par la confiance du collectif de salariés, et en particulier des ingénieurs du bureau d'études qui en ont été les principaux acteurs, dans ce potentiel productif de ScopMicro et dans les atouts dont disposait l'entreprise. Il était motivé aussi par l'attachement à l'entreprise de salariés à l'ancienneté importante et soucieux de prolonger l'aventure historique de cette entreprise familiale, dont la particularité est aussi d'être implantée dans un petit village alpin, à proximité de leur lieu de vie.

La transformation de ScopMicro en WCo a été effective à la fin de l'année 2012, moins d'un an après sa mise en redressement judiciaire, le collectif de salariés réussissant à boucler le tour de table financier. L'intervention de la fédération régionale des WCos (UrScop) a été cruciale, tant pour accompagner le collectif dans l'élaboration du projet que pour réussir à obtenir les financements nécessaires. L'activité est alors relancée avec des effectifs d'une quarantaine de personnes, dont presque tous avaient accepté d'être associés de la coopérative. Cette reprise n'a pas été sans rebondissements, néanmoins, un repreneur potentiel étant finalement arrivé entretemps avec une proposition concurrente à celle des salariés. Cette offre de reprise, émanant d'un grand groupe international, a été refusée par les salariés, déjà échaudés par l'expérience vécue précédemment de leur intégration à ce type de grand groupe dont la logique financière avait menacé la survie de ScopMicro. Leur projet de reprise en WCo témoignait d'une volonté de privilégier le développement propre de ScopMicro et de pouvoir décider, en autonomie, des grandes orientations stratégiques. Les échanges entre le représentant du groupe international et le futur dirigeant de la WCo, échanges saisis par les caméras de journalistes locaux, symbolisent bien les différences de projet. Quand le premier affirmait que l'objectif des dirigeants du groupe était de « satisfaire leurs actionnaires et de payer le moins d'impôts possible », le second rétorquait que l'objectif de leur collectif était de « satisfaire les salariés et de payer leurs impôts en France ».

Le bilan qui peut être réalisé de ce changement de statut, plus de 10 ans après, est sur tous les plans, très positif. Sur le plan humain d'abord, avec un taux de sociétariat<sup>5</sup> de 80%, les non associés étant les dernières recrues en attente de candidater, et des salariés exprimant une nette satisfaction quant aux changements opérés avec le nouveau statut. Sur le plan financier également, avec un résultat excédentaire sur toute la période, et de façon croissante, ce qui a permis le renforcement des fonds propres, ScopMicro ayant la note maximale de rating financier de la Banque de France. Cette manne financière a permis d'ailleurs de pouvoir financer des investissements importants, tant en R&D que dans le bâtiment, acquis en propre et objet d'une rénovation importante. Elle a permis enfin une distribution conséquente de revenus complémentaires aux salariés, ce que le statut de WCo impose, des salariés récompensés ainsi des risques pris en achetant des parts sociales et de leur implication. En résumé, c'est un résultat en hausse de 270%, un chiffre d'affaires augmenté de 130% et un accroissement des effectifs de plus de 50% que ScopMicro a connus entre 2015 et 2020.

Si nous évoquons ce cas d'entreprise, c'est qu'il nous semble exemplaire du fait que le statut de WCo peut être favorable à l'émergence d'innovations, dont nous allons voir qu'elles sont en arrière-fond de la trajectoire de réussite de ScopMicro.

### *1.2 Une coopérativization synonyme d'innovations à plusieurs niveaux*

Le premier niveau des innovations survenues chez ScopMicro, se situe au niveau organisationnel. La coopérativization est à l'origine d'une transformation multiforme de l'entreprise, connaissant une véritable métamorphose du fait de la conformation aux règles statutaires, mais bien au-delà, du fait des changements de positionnement des salariés entraînés par le passage en WCo. On observe effectivement des nouvelles pratiques managériales, en termes de rémunérations, de commandement, etc. et plus profondément encore, ce sont les relations interindividuelles qui ont été transformées. Ces innovations organisationnelles s'observent dans les différents cas de coopérativization que nous avons étudiés (Charmettant *et al.*, *op. cit.*), même si c'est de façon variable. En l'occurrence, en ce qui concerne ScopMicro, ces changements ont été graduels et s'il n'y a pas eu de révolution, des évolutions sensibles ont cependant eu lieu. En premier lieu, en conséquence obligatoire du changement de statut, la gouvernance de ScopMicro a été démocratisée en suivant les règles statutaires des WCo dont nous avons évoqué les grandes lignes dans l'introduction. Les salariés sont ainsi devenus

---

<sup>5</sup> Le taux de sociétariat se calcule en faisant le rapport entre les salariés associés et le total des salariés. Il est un indicateur de participation à la vie démocratique. Il peut être amoindri par la règle d'ancienneté d'un an minimum afin de pouvoir présenter sa candidature. C'est le cas chez ScopMicro qui a beaucoup recruté.

majoritaires dans le capital social, disposant chacun du même pouvoir selon le principe, « une personne, une voix ». Les membres du Conseil d'administration ont donc été élus par l'ensemble des associés selon ce principe, ainsi que le PDG, dont le premier mandat démarrant en 2012 a été renouvelé en 2019. En ce qui concerne la distribution du résultat, et en conformité avec les règles statutaires, la priorité a été donnée initialement à la mise en réserves, priorité relâchée ensuite grâce à la bonne santé financière de ScopMicro<sup>6</sup>. Ses membres, en tant que salariés et en tant qu'associés, se répartissent depuis plusieurs années le résultat, ce qui représente plusieurs mois de salaires en plus. Il faut noter que cette clé de répartition fait partie des sujets sur lesquels les associés décident par un vote démocratique, de même d'ailleurs que le montant du salaire versé au dirigeant décidé en Conseil d'Administration. Rappelons également que ce dirigeant peut être démis de ses fonctions à tous moments dans une WCo en cas de vote majoritaire de défiance.

C'est donc une tout autre gouvernance, bien différente de celle qui existait auparavant, qui a émergé suite au changement de statut. Au-delà, ce sont les pratiques managériales qui ont été également revues, ce que le statut de WCo n'implique pas intrinsèquement mais ce qui est entraîné par un mouvement de mise en cohérence du management avec la gouvernance, comme nous l'avons bien observé dans nos différents cas d'étude. On peut citer trois domaines principalement concernés par ces innovations managériales chez ScopMicro :

i. La structure a été modifiée, à travers le regroupement du service de la fabrication, du bureau d'études et du service des achats, services auparavant indépendants les uns des autres. Ce nouveau service commun a été placé sous la responsabilité d'un même manager, un des porteurs du projet de la Scop, issu lui-même du bureau d'études. On peut rajouter, dans cette rubrique, le développement de la polyvalence qui a amené à ce que les salariés aient, si possible, deux postes sur lesquels ils puissent être déployés, ceci afin d'accroître leur flexibilité opérationnelle. Cette restructuration a permis, aux dires mêmes des membres de ScopMicro, une meilleure connaissance des contraintes des différents services et donc une meilleure coordination et une plus grande coopération.

ii. La prise de décision a été ouverte à une participation plus large des salariés concernés. Ainsi, lors du changement d'ERP, les salariés concernés ont été appelés à choisir ensemble le logiciel. Toutefois, cette participation est limitée à celles et ceux qui ont un lien étroit avec le domaine de décision, le souci étant aussi de ne pas accroître excessivement les délais et la lourdeur de la prise de décisions. Par ailleurs, la mise à disposition des informations sur l'entreprise et la

---

<sup>6</sup> La clé de répartition de l'excédent de gestion, nom qu'on donne au résultat bénéficiaire dans les Scop, est votée chaque année et peut donc évoluer en fonction des objectifs et de la situation de l'entreprise.

communication des décisions prises, en particulier par le conseil d'administration, ont été une nouveauté apportée par le passage en WCo. Cette plus grande transparence a été instaurée, de façon à responsabiliser les salariés et à créer une confiance vis-à-vis de la direction.

iii. Le mix social (rémunérations et avantages sociaux) a été revu dans le sens d'une moindre inégalité. L'échelle des salaires a ainsi été resserrée, essentiellement par le relèvement des salaires les plus faibles mais aussi par la baisse de la rémunération du dirigeant, la même mutuelle a été étendue à tous les salariés quel que soit leur niveau de qualification ou leur statut, les voitures de fonction ont été supprimées, etc. On peut noter, dans la même veine, l'attention portée à l'intégration des nouveaux salariés, en leur permettant de combler leur retard en termes de détention de parts sociales vis-à-vis des plus anciens, et donc d'accéder plus rapidement aux rémunérations qui en sont issues.

Cet ensemble de transformations, de la gouvernance et du management, traduit bien le fait que les attentes formées par les salariés, sont modifiées par le statut de WCo, appelés à devenir associés et endossant, en quelque sorte, un rôle d'entrepreneur en plus de celui de travailleur. C'est un nouveau positionnement dans l'entreprise par lequel les salariés sont responsabilisés et développent une solidarité vis-à-vis du collectif.

Le second niveau des innovations survenues chez ScopMicro suite au changement de statut, appartient à la catégorie des innovations de marché, couplées à des innovations de produits. Initialement, ScopMicro était spécialisée dans la fabrication de machines de haute précision destinées à des grandes firmes mondiales de la microélectronique, pour leur propre activité de recherche et développement. Elle s'adressait donc à un marché de niche, avec un nombre réduit de machines, une dizaine par an, vendue à un prix élevé. Cette production à petite échelle limitait les économies d'échelle quant aux coûts de conception, et rendait le chiffre d'affaires très sensible à des variations de commande. L'activité du secteur de la microélectronique étant très cyclique par ailleurs, ScopMicro était fragilisée par ce positionnement, malgré ses atouts de maîtrise technologique qui lui avaient permis de rayonner internationalement.

Le choix a été fait, quelques années après le passage en WCo, de développer deux autres gammes de produits, afin de s'adresser à d'autres marchés, avec le double avantage de répartir les coûts de conception et également, de réduire les risques liés à un positionnement trop ciblé. La première direction de l'innovation a consisté à se diriger vers des machines moins haut de gamme, en attirant d'autres clients, par exemple les centres universitaires, désireux d'acquérir ces machines pour leurs expérimentations. La seconde direction a été dans le sens du lancement de machines destinées à la production, avec des exigences sur la rapidité des opérations, tout

en conservant un degré de précision élevé. Ces deux orientations nouvelles prises par ScopMicro lui ont donné une autre dimension, avec l'essor du chiffre d'affaires dont nous avons déjà rendu compte. L'activité est aussi moins fragile en étant répartie sur un plus grand nombre de clients, dont les commandes sont décorréélées conjoncturellement.

Nous allons maintenant tirer les liens entre ces différents types d'innovations et tenter de voir comment le changement de statut, par ses impacts sur le management et la gouvernance, a été décisif dans la redynamisation des capacités d'innovation économique de ScopMicro.

### *1.3 L'impact du changement de statut sur l'accélération de l'innovation*

On se doit dans un premier temps, par souci de rigueur scientifique, reconnaître que tout le succès de ScopMicro n'est pas redevable à son passage en WCo. Ces innovations de marché et de produits ont été permises, d'abord, par la maîtrise technologique particulière acquise au cours du temps par les ingénieurs en interne. La réussite de ces nouveautés a été facilitée également par la réputation acquise par l'entreprise, son insertion dans les réseaux mondiaux de commercialisation. Ces facteurs ne sont évidemment pas directement liés au fait que ScopMicro soit devenue une WCo et ne peuvent être donc mobilisés pour établir un lien entre ce statut et les innovations. Sur la question du financement, les bons résultats de ScopMicro, couplés à sa politique de mise en réserve des profits, ont été déjà des facteurs de facilitation des innovations, facteurs en grande partie apportés par le passage en Scop, comme nous l'avons vu.

Toutefois, d'autres éléments, moins contingents à la situation particulière de ScopMicro, apportent des arguments pour montrer que le mode de gouvernance et les pratiques managériales, transformés suite au changement de statut chez ScopMicro, ont eu un impact important. Nous voyons trois arguments allant dans ce sens :

- i. L'élaboration de ces projets d'innovation a bénéficié du mode de gouvernance démocratique et participatif. Un temps de débats, de confrontation des points de vue, à travers la mise en place de groupes de réflexion, a précédé la détermination du projet. Celui-ci n'a pas été le fait d'un petit noyau de personnes, mais a été effectivement collectivement élaboré. La présence à la tête de l'entreprise d'un ingénieur issu du bureau d'étude, bien au fait des capacités technologiques de ScopMicro, a été également un facteur clé de la pertinence du projet de diversification.
- ii. La décision de lancer ces innovations, prise dans le cadre de la gouvernance démocratique de la WCo, a été le gage de leur légitimité, créant les conditions d'une prise en compte des exigences entraînées par cette décision. Sachant que la décision a été validée par le Conseil d'Administration ainsi que l'Assemblée Générale, composés l'un comme l'autre des salariés

associés, c'est une décision collective qui témoignait de l'adhésion majoritaire à ce projet. Là encore, la forte légitimité du dirigeant qui promouvait ce projet a facilité l'adhésion collective.

iii. Leur mise en œuvre concrète a été facilitée également par l'esprit de responsabilité et l'implication qui caractérisent le collectif de l'entreprise et que le passage en WCo a favorisés. Les ajustements entraînés par le lancement des nouveaux produits et l'entrée sur de nouveaux marchés, tant en ce qui concerne la structure organisationnelle que l'organisation du travail, la prise en compte de nouvelles exigences, l'adaptation à une nouvelle clientèle, etc. ont été assumés dans un esprit de coopération par celles et ceux qui devaient les mettre en œuvre. La plus grande transversalité des services, la solidarité créée par la propriété commune des parts sociales, la confiance dont témoigne la plus grande autonomie accordée, etc. ont été des facilitateurs cruciaux pour assurer la réussite de la réorientation stratégique portée par ces innovations. On ne doit pas taire par ailleurs le rôle que la perspective d'obtenir des revenus supplémentaires, non négligeables par la redistribution des profits à venir, a joué dans la mobilisation des salariés de ScopMicro. C'est aussi un vecteur important de réussite de la mise en œuvre du projet de l'entreprise.

Ce cas nous semble particulièrement intéressant du fait qu'il mêle des innovations managériales, voire organisationnelles, liées à la métamorphose entraînée par le changement de statut en WCo de l'entreprise, et des innovations économiques, avec l'ouverture vers de nouveaux marchés associés au lancement de nouveaux produits. Nous avons essayé de voir par quel biais on peut relier le premier type d'innovations au second type. Mais, de façon plus globale, nous pensons que ce mouvement d'innovations doit être repensé de façon contextualisée, dans le cadre de l'horizon de long terme dans lequel s'inscrit aujourd'hui l'entreprise, ce qui n'est pas sans lien avec le fait que ce soit une WCo. Ce qui ressort des entretiens menés avec le PDG et les autres salariés, est leur attachement à la survie de l'entreprise, bien sûr motivés d'abord par le maintien de leur propre emploi et la préservation de leur situation matérielle. Si c'est un motif important qui a joué dans le choix de proposer une reprise en WCo, c'est aussi le projet de l'entreprise auquel sont fortement attachés les salariés de ScopMicro. C'est vrai de sa dimension industrielle, le fait d'avoir acquis une maîtrise technologique assez unique et reconnue internationalement, mais aussi de sa dimension plus sociale, le fait de maintenir l'emploi dans une zone rurale et de contribuer à maintenir une base industrielle en France. Le statut de WCo a rajouté une dimension sociale à ce projet, à travers la mise en œuvre d'un fonctionnement plus démocratique et égalitaire.

Ces motivations sont particulièrement présentes à travers le souci de transmission à des jeunes de cet outil productif, en leur rendant, en quelque sorte, ce dont les salariés plus anciens

ont pu bénéficier eux-mêmes durant leur vie active. Ainsi, le projet de développement centré sur de nouveaux marchés a fortement à voir avec cette projection vers l'avenir que l'adoption du statut de WCo a contribué à diffuser parmi les salariés de l'entreprise, et en particulier le PDG et les administrateurs. On peut aussi retrouver cette projection dans les innovations managériales mises en œuvre avec la préoccupation de donner toute leur place aux nouvelles recrues par exemple, ou à favoriser la solidité financière de l'entreprise en choisissant d'accroître la mise en réserve des profits.

Nous allons, dans la partie 2, tenter de donner un cadre plus général et plus théorique aux constats tirés de ce cas, sur les liens entre innovations et statut de WCo.

## **2 : Un cadre coopératif favorable à l'innovation : intelligence collective, temps long et projet citoyen**

Nous allons commencer par voir que le cadre organisationnel formé par les WCos crée des conditions d'émergence de capacités collectives propices à l'innovation et à la créativité (2.1), en pointant ensuite le fait que c'est aussi en fixant un horizon long au projet de la coopérative, et en créant les conditions d'une large adhésion à ce projet, que l'innovation peut y être favorisée (2.2). Enfin, nous montrerons que c'est au niveau de la nature même des innovations, apparentées aux « innovations sociales », qu'un lien peut être établi avec ce statut particulier d'entreprise, innovant en lui-même.

### *2.1 Des pratiques participatives dynamisant l'intelligence collective et la créativité*

Au-delà du cas de ScopMicro présenté dans la section 1, le démenti à la littérature standard sur la faible capacité innovatrice des WCos peut se nourrir de plusieurs études empiriques, dont deux études récentes très éclairantes. La première est celle de Basterretxea et Martinez (2012) et porte sur les coopératives du pays basque espagnol. Cette étude démontre que « Basque industrial cooperatives invest a higher percentage of their turnover in Research and Development than investor-owned firms (a difference significant to 5%), and work more regularly with Technology Centres and Universities (a difference significant to 1%) » (p. 369). C'est un premier démenti à la supposée faiblesse innovatrice des WCos, et d'autant plus convaincant qu'il porte sur des opérations en rapport avec les innovations technologiques. Toutefois, les auteurs apportent un bémol à cette démonstration en notant qu'il s'agit de résultats très spécifiques à la région basque, avec une grande influence du groupe coopératif Mondragon, un groupe symbolique de la réussite des coopératives et qui a été l'objet de

nombreuses analyses (Prades 2005, Basterretxea & Albizu 2011a&b, Aguado *et al.* 2022). En particulier, c'est grâce à la taille importante de cette coopérative, intégrant une banque et des filiales aux activités diversifiées, que les freins à l'innovation sont levés selon les auteurs. Mais, cela n'empêche pas de montrer que le statut coopératif, si tant est qu'il est libéré de ses handicaps, joue un rôle important dans la performance innovatrice.

Une autre étude empirique récente (Young-Hyman *et al.*, 2022) confirme cette capacité à innover des WCos, en effectuant une comparaison avec les entreprises conventionnelles dans le intensive knowledge sector en France. Ce choix d'activités est motivé par le fait que « the essential feature of these industries is that a greater proportion of economic value is realized through the production of novelty and innovation » (p. 4). Les auteurs partent de la définition d'Eurostat, basée sur le niveau de qualifications de leurs salariés, pour considérer les entreprises comme faisant partie des intensive knowledge activities. On y trouve des activités aussi diverses que « education, manufacture of office machinery and computers ou air transport » (p. 10). Les résultats de cette étude économétrique rigoureuse, menée à partir de données comptables portant sur les Scop (le statut français des WCos) et les entreprises conventionnelles, sont sans ambiguïté : « cooperatives are more productive than conventional firms in more knowledge intensive industries » (p. 13). Les auteurs faisant le lien avec l'intensité spécifique de l'innovation dans ces activités, concluent logiquement sur la capacité innovatrice élevée des WCos.

Le point commun entre ces deux études est de mettre en avant les « capacités managériales » pour tenter d'établir une causalité entre le statut coopératif, la propension à innover et au bout du compte, la performance économique globale. Leur raisonnement homologue est de considérer que c'est parce que les WCos ont des pratiques managériales adéquates qu'elles sont plus innovantes, et finalement, plus performantes. En arrière-fond de ces affirmations, on reconnaît les approches de la performance organisationnelles qui, à la suite des travaux séminaux de Penrose (1959), mettent en avant les compétences à utiliser les ressources. Ces travaux, rangés sous l'étiquette de « Resource Based View » (RBV) (Wernerfelt 1984, Prahalad & Hamel 1990, Teece 2007), apparaissent d'ailleurs explicitement dans certains papiers sur l'innovation dans les coopératives (Basterretxea et Martinez 2012., Vezina *et al.* 2018). Cela montre en passant que le cadre théorique doit être adapté pour sortir de cette conclusion de moindre performance innovatrice des coopératives à laquelle aboutissent inéluctablement les théories standards. Celles-ci, en insistant sur les déterminants financiers de l'innovation, tant dans son financement que dans ses motivations, ne sont pas à même de rendre compte des constats empiriques qui les contredisent. Pour comprendre comment le statut

coopératif est potentiellement favorables à l'innovation, il faut donc sortir de ce cadre théorique étroit et intégrer une explication qui repose sur des compétences particulières en termes de management des ressources.

Cela nous amène logiquement à porter le regard sur l'innovation managériale, ou organisationnelle, caractéristique des WCos qui est bien au cœur de cette dynamique innovatrice. Georgantzas et Shapiro les définissent comme « des innovations de processus non technologiques incorporées dans les connaissances et les compétences des membres de l'organisation » (1993, p.165). On trouve dans la littérature sur les WCos de multiples observations sur les pratiques de management innovantes qui les caractérisent (Kanter 1968, Rothschild-Whitt 1979, Viggiani 1997, Dow 2003, Puranam *et al.* 2014, Sobering 2019...). Trois grandes orientations s'en dégagent :

i. *Un degré élevé d'autonomie dans son travail* : les travailleurs disposent de larges marges d'initiatives dans un cadre organisationnel où la prescription et le commandement sont allégés. La structure hiérarchique est d'ailleurs souvent moins présente, ce qui peut aller même jusqu'à son absence totale. On peut parler ainsi d'une autorité décentralisée ou distribuée.

ii. *Une participation collective aux décisions managériales* : les décisions concernant l'organisation du travail, le recrutement, les choix d'investissement, etc. ne sont pas l'apanage des seuls dirigeants ou managers intermédiaires. Elles sont le résultat de processus de réflexion collective basés sur le partage des informations et mobilisant des instances de délibération, formelles ou non, qui prennent en compte les avis individuels, ce qui va jusqu'à la mise en place parfois d'un processus de vote.

iii. *Une attention aux personnes* : l'adaptation personnalisée du poste de travail, une moindre spécialisation voire une rotation sur les postes, l'individualisation des parcours professionnels dans l'entreprise avec des opportunités de formation, l'instauration de relations interpersonnelles respectueuses voire chaleureuses, etc. sont quelques illustrations de la volonté de créer un cadre de travail plus « humain » et moins impersonnel. Cette orientation est conforme avec les valeurs portées par le mouvement coopératif.

Certaines études font un lien direct entre ces pratiques et l'intensité de l'innovation. Par exemple, deux études récentes menées dans les pays émergents ont montré l'impact positif sur l'innovation de l'« employee involvement in decision-making » (Kouakou 2022) ou de l'autonomie des salariés (Capozza et Divella 2019). En cherchant à approfondir le lien causal, les chercheurs mettent l'accent sur l'importance de l'accumulation des connaissances des salariés (*cf.* par exemple Galende 2006), ce qui amène à s'intéresser aux processus d'apprentissage organisationnel permettant d'accumuler ce savoir. Or, des pratiques innovantes

en matière de management caractérisent précisément les organisations dites « learning ». Véro et Sigot (2017) mettent en rapport ces entreprises apprenantes avec une organisation du travail accordant plus d'autonomie, une rotation des tâches plus fréquente et faisant la part belle à la résolution de problèmes. Ces traits des pratiques managériales sont caractéristiques des WCos comme nous l'avons vu, ce qui en fait des candidates à concrétiser ce modèle d'entreprises apprenantes. Grandori (2016), cité par (Young-Hyman *et al.*, 2022), a également établi un lien entre les formes de management démocratiques, en termes d'autorité distribuée, et le rythme d'accumulation du capital humain.

Autant d'arguments qui se rejoignent en faisant le lien entre les pratiques managériales innovantes qu'on retrouve dans les WCos et l'apprentissage organisationnel. Ainsi, le degré d'intense innovation managériale caractérisant les WCos renforcerait la qualité des processus d'adaptation et de recherche de nouvelles voies, contribuant à développer les « capacités dynamiques » évoquées par Teece (2007). Mais, si l'innovation repose sur les capacités à apprendre collectivement, elle dépend aussi des capacités à « désapprendre », autrement dit à être créatif. La « créativité », à savoir la production d'idées nouvelles « appropriables » et « actionnables » (Amabile, 1998), est essentielle dans l'émergence d'innovations, et elle a bien des fondements organisationnels (Andriopoulos, 2001). La théorie de la « conception innovante » (Le Masson *et al.* 2006) synthétisée par le « modèle C-K » pour « conception-knowledge », réunit ces deux points de vue. Si l'accumulation de connaissances permet de créer des points de « fixation » à partir desquels la réflexion exploratoire peut se dérouler, la créativité consiste en un processus dialectique de « défixation », nécessaire pour créer de la nouveauté. Les WCos créent précisément un cadre organisationnel propice à la créativité en donnant des occasions de se confronter à ces processus de « défixation » : la libre initiative dont disposent les travailleurs, les moments de délibération collective, la confiance dans les relations avec les autres, etc. sont autant d'éléments managériaux favorables à cette propension à proposer des idées neuves et à s'écarter des routines. C'est ce qu'argumente Raedersdorf (2015), en l'étendant aux organisations de l'ESS, en expliquant que l'innovation est favorisée par des éléments tels que « faciliter l'expression des opinions », « laisser davantage d'autonomie » et « limiter la fréquence des contrôles » (p. 79, notre traduction).

Bien sûr, ces pratiques managériales innovantes, destinées à favoriser tant l'apprentissage organisationnel que la créativité, se sont diffusées ailleurs que dans les WCos (Chassagnon *et al.* 2016). Elles caractérisent précisément les activités de haute technologie dans lesquelles la dynamique de l'innovation est essentielle (Dodgson *et al.* 2005, Sommer *et al.* 2008, Terwiesch & Xu 2008). Les WCos en sont un lieu privilégié, mais non exclusif. La

différence provient toutefois du cadre particulier dans lequel elles mettent en œuvre ces pratiques innovantes.

## 2.2 Un horizon de long terme poussant à innover dans un cadre maîtrisé

Ce qui nous semble effectivement plus particulier aux WCo est cet horizon de long terme qui oriente leurs décisions stratégiques et dans lequel baignent également les pratiques managériales vues précédemment. Ainsi, cet horizon s'illustre à travers la stabilité de leurs membres provenant du choix de recruter en emplois permanents, entraînant un délai dans la prise de décision de recruter, délai lié à l'attente de la confirmation de sa nécessité, et de la recherche d'autres formes de flexibilité que celles portant sur les effectifs (Charmettant *et al.* 2016, Magne 2017, Perotin 2014). Cette politique de RH crée évidemment un cadre favorable à l'apprentissage organisationnel dont l'efficacité s'accroît grâce à cette stabilité du collectif (Tortia 2022).

Cet horizon de long terme est sous-tendu d'abord par des règles institutionnelles particulières qui tendent à l'instaurer et pour illustrer ce fait, nous nous référerons ici plus précisément au statut français des Scop. La règle selon laquelle une part du profit réalisé (16% au minimum) doit rester obligatoirement dans l'entreprise, sans possibilité de partager les réserves obligatoires ainsi accumulées entre sociétaires, en est un premier pilier. Les freins à la sortie du capital social d'un sociétaire, sachant qu'il n'aura pas de plus-value sur la somme investie et qu'il perdra de ce fait son emploi selon la disposition dite de « rupture réflexe », en sont un second pilier. Enfin, l'absence de possibilité de céder la propriété de la WCo à des investisseurs extérieurs, qui pourraient viser une opération à court terme de plus-value, en est le troisième pilier. Autrement dit, la WCo est une entreprise dont la pérennité est instaurée par ces règles de protection de son capital social dont la détention est commune pour une part, et liée à l'exercice de son travail comme salarié pour une autre part. On peut rajouter que la préoccupation de transmettre cet « outil de travail » est dans l'ADN des membres des WCo et procède d'une volonté de faire perdurer le projet qui les anime, comme le cas de ScopMicro l'illustre bien.

Contrairement à la thèse de certains économistes (Hindmoor 1999) faisant un lien entre la pérennité des WCo et leur tendance à moins prendre de risques, il nous semble qu'on peut plutôt voir dans cet horizon de long terme un cadre favorable à faire émerger des stratégies d'adaptation aux évolutions du marché reposant précisément sur l'innovation. Faire durer un projet d'entreprise dans le temps nécessite forcément des adaptations, au niveau des produits vendus et de leur positionnement sur les marchés ainsi qu'à celui des procédés utilisés, ce qui

inclut l'innovation organisationnelle. Cette préoccupation du temps long implique nécessairement une exigence d'adaptation pour faire face aux évolutions du cadre concurrentiel dans lequel s'inscrit l'activité de la WCo. C'est *a contrario* la logique financière de profit à court terme qui remet en cause la prise de risques sous-tendue par des projets d'innovation dont les retours sont différés. Lazonick et O'Sullivan (2000) ont ainsi parlé du passage de pratiques de « *retain and reinvest* » à des pratiques de « *downsize and distribute* » concernant le profit, suite à la transformation de la gouvernance dans le sens d'une logique de « *control-financialization* » (Deeg 2011).

Cette logique a précisément abouti à cette « *great deformation* » (Favereau 2014) des entreprises, marquée en particulier par le court-termisme dans lequel s'inscrivent leurs décisions (Aglietta et Rebérioux 2004). Cet horizon de court terme, auquel les WCos opposent un tout autre modèle, pousse à n'envisager des investissements qu'en fonction de leurs retombées immédiates, ce qui peut décourager des projets d'innovation dont les perspectives bénéficiaires sont plus lointaines. Il a aussi inspiré des pratiques de RH contribuant à la flexibilité du personnel, ainsi que des stratégies d'externalisation de l'activité, qui sont, l'une comme l'autre, peu propices à l'accumulation de connaissances, préalable à l'accroissement de la capacité d'innovation. En outre, les entreprises engagées dans cette logique peuvent subir un handicap d'incitation vis-à-vis de la créativité de leurs salariés. L'appropriation des futurs profits supplémentaires ainsi obtenus par des actionnaires extérieurs, sans que les salariés n'en bénéficient forcément, peut être un frein à leur engagement dans cette production d'idées neuves. Les règles de partage du profit dans les WCos, là encore, opposent un modèle antinomique dont on peut penser qu'il est plus incitatif.

Dans un autre ordre d'idées, les WCos s'opposent aux entreprises conventionnelles quant aux modalités de prise de décisions intéressant des projets d'innovation. Ces décisions, lorsqu'elles procèdent de discussions en amont, d'un choix par vote, de la responsabilisation des décideurs qui ont été élus et peuvent être démis de leur fonction, déclenchent une adhésion plus forte, ce qui peut aider à faire accepter les changements nécessaires et les efforts qui en découlent. Ce n'est pas le cas lorsque la prise de décision suit un schéma top-down et n'est pas l'objet de discussions internes ouvertes. Les processus démocratiques assurent une plus forte légitimation des prises de décision, ce qui est un facteur favorable à la réussite de ces projets.

C'est enfin la qualité de la décision et des choix concernant les stratégies d'innovation qui peut être meilleure dans les WCos que dans les entreprises conventionnelles. Les délibérations qui précèdent les choix réalisés amènent à des confrontations de point de vue, à la nécessité de les justifier qui font appel à une intelligence collective pouvant garantir que ces

choix sont plus judicieux que s'ils sont pris en petits comités et sans possibilité de discussion (Chedotel et Pujol 2012). Ces procédures de décision entraînent une responsabilisation du collectif et « encourage workers to behave in ways that will lead the broader organization to thrive, for example, by sharing information and collaborating » (Young-Hyman *et al.*, 2022, p. 5). En outre, ces mêmes auteurs affirment que « more participatory decision-making processes may also enhance productivity by allowing those with relevant knowledge to influence decisions » (*ibid.*, p. 3). Cet argument peut être repris à propos du dirigeant élu, et révocable dans les WCos, ce qui peut aussi contribuer à faire émerger un dirigeant plus compétent pour orienter la stratégie de l'entreprise. Concernant la qualité de la décision, on peut évoquer également une prudence dans l'élaboration des projets, comme on l'a vu dans le cas de ScopMicro. La prise de risques trop importants est incompatible avec le souci de pérennité le projet collectif et les enjeux cruciaux pour tous les membres de la WCos qu'entraîne la mise en danger de la survie de l'entreprise (Duport 2009). Audebrand note ainsi que « because they share the responsibility and the management of their businesses, worker-members put both short- and long-term strategies into place, giving priority to safeguarding jobs and to innovating continuously » (2019, p. 373).

Il ne s'agit toutefois pas de tomber dans un excès inverse à celui que nous avons dénoncé quant à l'approche de l'innovation dans les WCos. Si les théories standards arrivent à la conclusion que ce statut est néfaste à l'innovation généralement, nous n'allons pas soutenir la complète antithèse, à savoir qu'il en serait la panacée. Les arguments évoqués ci-dessus peuvent être retournés : la prudence dans les projets peut se révéler être du conservatisme, la légitimité apportée par la démocratie peut être contrebalancée par la lourdeur des procédures et le retard dans la prise de décision, la qualité des dirigeants peut être entravée par les difficultés d'attirer les plus compétents par des rémunérations parfois plus faibles que dans les autres entreprises, etc. En fait, s'il s'est agi de montrer que le management et la gouvernance dans les WCos peuvent être favorables à l'innovation, il ne faut pas éluder les difficultés qui peuvent survenir aussi. Ce sont des questions qui doivent être traitées avec nuances et en évoquant les conditions auxquelles les effets favorables émergent. C'est exactement à cette tâche qu'un texte méconnu de Chester Barnard est consacré, un auteur dont peu savent qu'il était un promoteur lucide de la démocratie dans les organisations (Charmettant 2020 & 2022). This is expressed perfectly clearly in the aphorism « we watch the stars and forget the ground we walk upon » (Barnard 1962, p. 47).

Dans le même esprit, on ne peut pas éluder les difficultés de financement et la taille réduite des WCos pour certains types d'investissement très coûteux et très risqués.

Evidemment, les GAFAM ne sont pas des WCos et l'on voit difficilement comment celles-ci pourraient faire face aux investissements énormes qu'a nécessités le développement de l'économie numérique. Cela n'empêche, ni le fait que ces entreprises géantes peuvent mettre en place des pratiques managériales caractéristiques des coopératives, ni le fait que des WCos sont présentes dans ce secteur. Mais, c'est avec un contenu des innovations qui interroge leur utilité sociétale et c'est à ce niveau-là que les WCos ont aussi une façon d'aborder les innovations qui leur est spécifique.

Nous allons voir ainsi comment l'« innovation sociale » est une orientation qu'on observe bien dans les WCos.

### *2.3 Une préoccupation citoyenne s'illustrant dans l'innovation sociale.*

L'innovation sociale est un concept né dans les sphères académiques et militantes dans les années 1990. Comme l'expliquent Vezina *et al.* (2017), « the social aspect of the innovation is said to lie in the social nature of the offered service or product or in the very purpose of the business » (p. 259). L'innovation peut être en rapport avec la lutte contre la pauvreté, la protection de l'environnement, l'inclusion de certaines catégories de la population, etc. Ces objectifs peuvent être atteints *via* des produits nouveaux, de nouveaux modes de commercialisation, ou tout autre changement dans l'activité d'une entreprise. Toutefois, des chercheurs d'un laboratoire québécois précurseur sur le sujet, Center for Research on Social Innovation and Social Transformation (*Crises*), « [identify] social innovation both in the processes it implements and in the goal it pursues: social transformation ». Selon cette approche dite « institutionnelle », les entreprises de l'économie sociale « are an important vehicle of social innovation » (*ibid.*). C'est bien en tant que telles, parce qu'elles symbolisent « a localized, bottom-up process, multiple actors, democratic governance, and a troika of market, redistribution, and reciprocity, together with a perspective of transforming the policy framework in order to advance new agendas » (*ibid.*) qu'elles participent de l'innovation sociale.

Les WCos s'inscrivent naturellement dans cette dynamique de l'innovation sociale, ce qui constitue une autre différence encore vis-à-vis des entreprises conventionnelles concernant leurs rapports à l'innovation. On peut aborder cette spécificité par deux entrées ; d'une part, la vocation des WCos qui les pousse à lancer de telles innovations ; d'autre part, leur fonctionnement qui les rend plus aptes à faire de ces innovations des réussites. Les WCos ont été fréquemment qualifiées d'« organisations hybrides » (Battilana & Lee, 2014; Pache & Santos, 2013; Spear 2012) pour tenir compte du fait qu'elles ont une activité marchande avec

des exigences de rentabilité, tout en ayant des préoccupations d'un autre ordre. Ces préoccupations peuvent concerner la justice sociale, la démocratie, l'émancipation, l'inclusion, etc. On peut ainsi considérer que les WCos sont « value-laden » (Sachetti & Tortia 2016 p. 97), ce qui ne manque pas de provoquer un certain nombre de tensions vis-à-vis de la logique économique, tensions qui sont constitutives de leur nature (Audebrand 2019). D'autres auteurs parlent aussi d'un « double projet » (Battilana *et al.* 2016), économique et social, pour décrire cette hybridité organisationnelle et le fait que leur « raison d'être » n'est pas limitée à la seule recherche de l'intérêt des associés, et encore moins à l'obtention d'un profit maximum.

Ces valeurs, et leur concrétisation dans le projet d'entreprise dual des WCos, expliquent la forte orientation « sociale » de l'innovation qu'on y observe. Les principes coopératifs édictés par L'ICA en 1995 témoignent bien de cette orientation, avec en particulier le 7<sup>ème</sup> principe qui proclame « l'engagement envers la communauté ». Cet engagement repose sur la revendication de valeurs tels que « la responsabilité sociale » et « l'altruisme » (ICA, 2016 p. 91). Et il se concrétise à travers certaines actions énumérées par l'ICA : « en achetant de la nourriture et des services de qualité à des prix abordables, en commercialisant des produits locaux, en créant des emplois » (p. 94), « [en étant] de bons employeurs et [en se souciant] du bien-être de leurs employés et de leurs familles » (p. 95) ou encore « [en luttant] contre la pauvreté et les inégalités de richesse » (p. 97) ou en « [protégeant] l'environnement » (p. 98). Ce sont précisément ce type d'actions qu'on observe dans les innovations portées par les WCos avec une dimension locale, qu'évoque la référence à « la communauté au sein de laquelle elle exerce ses activités » (p. 93).

Si les WCos orientent les innovations dans un sens social, en cohérence avec les valeurs qui les animent, encore faut-il qu'elles apportent des réponses adéquates aux problèmes sociaux auxquels elles s'adressent. C'est à ce second niveau que les WCos se différencient aussi des entreprises conventionnelles, même lorsque celles-ci prennent cette orientation sociale dans leurs activités. Des chercheurs du *Crises* ont apporté des lumières sur les prédispositions spéciales des coopératives à l'innovation sociale à partir d'une étude de cas portant sur une coopérative bancaire québécoise (Vezzina *et al.* 2017, Vezzina *et al.* 2018). Ils ont recouru à la thèse de Teece (2007) sur les « capacités dynamiques » afin de montrer la supériorité des coopératives dans ce domaine. La décomposition par cet auteur des capacités que doivent acquérir les entreprises pour innover avec réussite fait ressortir trois compétences : « sensing » renvoie au fait de bien ressentir les besoins existants non satisfaits ; « seizing » renvoie au fait de bien dimensionner son offre nouvelle de façon à satisfaire ces besoins révélés ; enfin, « reconfiguring » correspond au fait de donner de la cohérence organisationnelle aux réponses

nouvelles apportées aux besoins exprimés. Or, certaines caractéristiques propres aux coopératives plaident en faveur de leurs importantes capacités dynamiques, en rapport avec les innovations sociales qu'elles portent.

Tout d'abord, leur intégration dans le tissu socio-économique local, en formant parfois des réseaux de proximité rassemblant des organisations de l'économie sociale et solidaire, avec des dirigeants qui sont bien souvent des « acteurs encastrés » (Vezzina *et al.* 2017 p. 262), les rendent plus sensibles à l'expression des besoins à satisfaire sur un territoire. Cette compétence que Teece (2007) nomme « sensing » est aussi favorisée par l'intégration de parties prenantes de diverses catégories dans leur structure. C'est le cas, plus particulièrement, de certaines formes de WCos multistakeholders, comme les coopératives sociales italiennes (Sachetti & Tortia 2014) ou les Scic en France (Beji-Becheur *et al.* 2016), dont la caractéristique est de mêler dans leur gouvernance les travailleurs, des consommateurs, des collectifs d'habitants ou encore des représentants des collectivités locales. Cette ouverture et cet ancrage local favorisent un processus de « co-construction » (Vezzina *et al.* 2017 p. 272) de l'innovation sociale. Ensuite, la décentralisation de la prise de décisions contribue également à rendre adéquate la réponse apportée par les coopératives aux problèmes sociaux à solutionner (Vezzina *et al.* 2018, p. 1407). C'est d'autant plus le cas que des liens de confiance avec les parties prenantes externes ont pu émerger, favorisés par les valeurs portées par les coopératives et auxquelles adhèrent ces parties prenantes externes (Côté 2001). Enfin, on peut rajouter également la volonté d'institutionnaliser les objectifs visés par l'innovation sociale à travers l'élaboration d'indicateurs alternatifs prenant en compte l'atteinte des objectifs sociaux. Audebrand (*op. cit.*) cite ainsi « two examples [which] show how measuring the impacts of worker cooperatives on worker-members and on their communities requires a variety of tools » (p. 382).

Donc, les WCos innoveraient différemment des entreprises conventionnelles, en cherchant, par les nouveautés apportées, à apporter des solutions adéquates à des problèmes sociaux divers en cohérence avec les valeurs qui animent leurs membres. Elles sont mieux à même de le faire du fait de leur mode d'insertion dans les communautés locales et de leur mode de fonctionnement. Selon l'approche du *Crises*, il faut encore reconnaître que les WCos constituent *en elles-mêmes* des innovations sociales. Le cas concret de ScopMicro est assez illustratif de ce que la coopérativisation de l'entreprise a constitué en soi une innovation, dont le caractère « social » est constitué par les effets engendrés : des emplois conservés sur un territoire rural, un projet d'entreprise qui a été dynamisé, un management et une gouvernance ayant apporté plus de bien-être, etc.

Si l'on peut bien considérer que les WCos sont des innovations sociales en soi, c'est du fait des effets de transformation économique et social, allant dans un sens de progrès, qu'entraîne leur présence. Les effets se font ressentir concrètement sur l'état de santé mentale des salariés et leur appréhension des changements : une étude récente (Coutrot 2017) montre concrètement comment la participation des salariés au changement organisationnel, en étant informés et en prenant part aux décisions prises, réduit les risques de syndrome dépressif. Une autre étude fait le lien entre les objectifs sociaux de l'entreprise et the « self-esteem » de ses salariés (Tortia *et al.* 2020). Timming & Summers (2018) indiquent pour leur part que la participation dans l'entreprise coïncide avec une attitude plus active dans l'arène politique, favorisant ainsi le fonctionnement démocratique de nos institutions. Ces exemples montrent en quoi le statut coopératif de l'entreprise est bien, à lui seul, facteur de « transformation sociale ». On pourrait aussi illustrer cette action par le biais des effets sur notre système économique. Par exemple, en voyant comment la présence de coopératives contribue à transformer les relations inter-entreprises et à faire émerger une plus grande coopération au niveau « méso-économique » (Borzaga *et al.* 2011, Sacchetti & Tortia 2016), ce qui est avéré dans le pays basque espagnol (Basterretxea & Martinez 2012). Ou encore, en voyant comment la présence d'organisations de l'ESS, dont font partie évidemment les WCos, permet d'améliorer la définition des politiques publiques (Itçaina 2010). Le prisme du développement territorial est particulièrement adapté à l'observation de ces effets structurants (Charmettant *et al.* 2017).

Vezzina *et al.* (2018) soulignent que « the institutional approach (...) highlights the multi-scalar nature of social innovation, which is generated in the course of interaction between arenas and actors » (p. 1401). Ce caractère multiscale met bien avant le fait que les WCos ont un rapport particulier avec la dynamique de l'innovation, la spécificité de leur nature vis-à-vis des entreprises conventionnelles s'illustrant dans les innovations de tous niveaux ; les innovations organisationnelles, les innovations technologiques, mais aussi les innovations consistant à répondre à des besoins sociaux non ou mal satisfaits, ce qu'elles constituent en elles-mêmes par les valeurs qu'elles portent. A travers tous ces niveaux d'innovation, les WCos sont véritablement des agents de transformation sociale.

### **Conclusion : La WCo, comme « entreprise authentique », gage de l'innovation**

Wright (2010) a illustré son propos sur les « utopies réelles » à partir de l'existence des organisations de l'ESS, et en particulier des coopératives de travailleurs, dont celle de Mondragon. Cette expression permet de bien mettre en avant la compatibilité de la part

d'« utopie » que comportent de telles entreprises, démocratiques et basées sur le respect de l'humain, avec le « réel » que constitue leur adaptation à notre système économique capitaliste. Dans ce même sens, les travaux récents de Young-Hyman *et al.* (*op. cit.*) montrent que « knowledge intensive worker cooperatives may actually achieve both higher performance and greater social benefits » (p. 2), et ceci à partir d'entreprises dont on sait qu'elles tirent leur efficacité précisément de leurs capacités d'innovations. Cette coïncidence des dimensions économiques et sociales, en « bien » ici, se retrouve « en mal » dans nombre d'entreprises capitalistes qui conjuguent « lower performance and lower social benefits ». On pourrait bien parler à propos d'elles de « dystopies réelles », étant devenues des organismes nocifs pour notre système social, mais aussi économique, en se mettant entièrement au bénéfice des plus gros détenteurs de capital. Lazonick a bien résumé cette dérive en parlant de « profits without prosperity » (2014). Les entreprises, du moins celles qui ont subi cette « great deformation » (Favereau 2014) qu'accompagne leur financiarisation, ne servent plus qu'à alimenter l'accumulation d'un capital sans limites entre les mains d'une minorité. Et ceci, d'ailleurs, au détriment du développement de l'innovation, en tous cas d'une innovation qui irait dans le sens du progrès collectif.

Au final, il semble bien que les entreprises capitalistes aient abimé le modèle de « l'entreprise authentique » dont l'essence est d'être porteuse de progrès économiques et sociaux. Hatchuel et Segrestin (2012), deux auteurs français des sciences de gestion, ont le mérite d'avoir fait la généalogie de ce modèle tel qu'il est apparu à la fin du 19<sup>ème</sup> siècle. Il doit être replongé dans l'épistémè ayant émergé à cette époque, tant dans les textes juridiques traitant des entreprises que dans les travaux des économistes s'en emparant comme objet scientifique, ou encore dans la littérature managériale naissante. Les auteurs affirment ainsi qu'émerge à cette époque l'idée que « la mission de l'entreprise se caractérise non par le profit, mais par son ambition d'innover, de créer des produits nouveaux, de conduire des progrès collectifs » (p. 87). La concrétisation de cette vision a abouti à une forme d'entreprise qui est véritablement inventée à cette époque, époque où les attentes sociétales de progrès se conjugaient alors à une grande inventivité scientifique. Cette invention s'est accompagnée de la diffusion du travail salarié comme rapport de subordination vis-à-vis de l'employeur, d'une régulation de ce rapport social par une protection apportée par l'Etat social naissant et de l'émergence d'une autorité de gestion fondée sur des compétences professionnelles acquises dans les écoles de commerce. En bref, elle est au cœur du système institutionnel que Galbraith (1967) a désigné comme « the new industrial state ».

Aujourd'hui, comme l'expliquent nos deux auteurs, « l'entreprise comme organisation, espace de compétences et collectif créateur se trouve menacée par des principes infondés, injustes, inefficaces » (p. 85), ce qu'illustrent les dérives de nombre d'entreprises conventionnelles. Au contraire, les WCos ont précisément conservé le sens et l'essence de cette institution historiquement née il y a plus d'un siècle et à qui l'on doit une période de grande prospérité économique et sociale. Il ne faut bien sûr pas idéaliser ce modèle d'une entreprise « créatrice de nouveaux potentiels de valeur » (p. 33). Il n'a pas fait disparaître les conflits entre travail et capital, ni les tensions entre les intérêts privés et l'intérêt général. Toutefois, les réglementations étatiques, le rôle des syndicats exerçant un contrepoids, ainsi qu'une certaine régulation mise en œuvre par les fédérations patronales elles-mêmes, ont donné une assise légitime à l'entreprise devenue une institution fondamentale de nos économies. Cela ne suffit plus aujourd'hui et le risque est que les firmes actuelles perdent toute légitimité interne comme externe, et par la même occasion ne soient pas capables de faire face aux enjeux contemporains. Et pas seulement parce que leur raison d'être a été détournée par les seuls actionnaires, mais aussi parce qu'elles ne réussiront plus à mobiliser des travailleurs, dont aujourd'hui il importe particulièrement qu'ils contribuent à l'innovation et à la créativité.

Les propos de Hatchuel et Segrestin que nous rapportons doivent être mis en rapport avec le but qu'ils visent, à savoir donner des bases pour « refonder l'entreprise ». Ils expliquent ainsi que « les tentatives pour remettre l'innovation au cœur de la gouvernance seront des repères importants » (p. 77) dans ce but, rajoutant que « ces dernières années, la montée en puissance des enjeux liés à l'innovation aurait dû conduire à restaurer les caractéristiques propres de l'entreprise » (p. 76). ScopMicro en a fourni une illustration exemplaire à travers sa métamorphose en WCo qui a contribué à créer un fonctionnement favorable à un management plus humain et à une meilleure performance économique, à travers les innovations qui en ont découlées. Les développements analytiques sur la façon dont l'innovation est à relier aux caractéristiques des WCos sont une tentative pour contribuer à donner une perspective plus large. Leurs capacités innovatrices avérées, en lien avec un foisonnement des innovations organisationnelles et dans le cadre d'un projet qui se veut au service du collectif, montrent qu'elles restent encore fidèles à ce modèle de l'« entreprise authentique ».

Ces WCos semblent bien adaptées aux défis multiples de notre temps, ce dont atteste clairement leur développement dynamique, bien qu'encore limité, dans un certain nombre de pays dont la France. Certes, elles n'ont pas vocation à remplacer les entreprises conventionnelles, mais donnent des directions dont celles-ci pourraient bien s'inspirer. On observe déjà des changements allant dans le sens d'une coopérativization au niveau des

pratiques managériales favorisant l'autonomie et le travail collectif, avec l'allègement de la hiérarchie, avec l'empowerment des salariés de base... C'est le cas aussi au niveau de la gouvernance avec le développement de dispositifs de partage du profit avec les salariés, avec l'adoption de « raisons d'être » à dimension sociétale ou d'impératifs de RSE... Ce n'est bien sûr pas sans tendances contraires et les avancées restent limitées vis-à-vis de ce qu'on observe dans les WCos. Le mouvement de développement des « entreprises sociales » (Defourny et Nyssen 2017) montre quand même une convergence entre des formes organisationnelles dont les statuts juridiques divergent, mais qui cheminent dans la même direction et se rapprochent ainsi les unes des autres. Leur réussite sur les marchés vis-à-vis de la concurrence, en particulier grâce à l'accroissement de leurs capacités d'innovation, devrait fournir un élément moteur de cette transformation plus générale. A l'instar des WCos, on peut espérer que les entreprises retrouveront une forme qui permettra d'en faire le vecteur des progrès économiques et sociaux à venir, grâce aux innovations qu'elles mettent en oeuvre.

## Bibliographie

- Aglietta M. & A. Reberioux (2004), *Dérives du capitalisme financier*, Paris: Editions Albin Michel.
- Aguado R., Retolaza J. L. & J. Baniandrès (2022), « Toward a humanistic theory of the firm: an analysis of the Mondragon-based participative model » in M. Pirson, D. W. Wasieleski and E. L. Steckler (eds.), *Alternative theories of the firm*, New York: Routledge, p. 303-312.
- Amabile T. M. (1998), « How to Kill Creativity? », *Harvard Business Review*, Sept.-Oct., p. 76-87.
- Andriopoulos C. (2001), « Determinants of Organizational Creativity: a literature review », *Management Decision*, 39(10): 934-840.
- Audebrand L. K. (2019), « Expanding the scope of paradox on social enterprise: the case for (re)introducing worker cooperatives », *M@n@gement*, 20(4): 368-393.
- Barnard C. I. (1962) [1948], « Dilemmas of Leadership in the Democratic Process » in *Organization and Management, Selected Papers*, Cambridge, MA: Harvard University Press, p. 24-50.
- Barreto T. (2011), « Penser l'entreprise coopérative : au-delà du réductionnisme du mainstream », *Annals of Public and Cooperative Economics*, 82(2): 187-216.
- Basterretxea I. & E. Albizu (2011a), « Management training as a source of perceived competitive advantage: The Mondragon Cooperative Group case », *Economic and Industrial Democracy*. 32(2): 199–222.
- Basterretxea I. & E. Albizu (2011b), « Does training policy help to attract, retain and develop valuable human resources? Analysis from the Mondragon case » in J. Devaro (ed.), *Advances in the Economic Analysis of Participatory and Labor-Managed Firms*, 12, p. 231–260.
- Basterretxea I. & R. Martinez, (2012), « Impact of management and innovation capabilities on performance: are cooperatives different », *Annals of Public and Cooperative Economics*, 83 (3): 357-381.
- Battilana J., Fuerstein M. & M Lee (2016), *New Prospects for Organizational Democracy?: How the Joint Pursuit of Social and Financial Goals Challenges Traditional Organizational Designs. Capitalism Beyond Mutuality*, Oxford, UK: Oxford University Press,.
- Battilana J. & M. Lee (2014), « Advancing Research on Hybrid Organizing: Insights from the Study of Social enterprises », *Academy of Management Annals*, 8(1): 397–441.
- Béji-Bécheur A., Codello-Guijarro P. & Valérie Pallas (2016), « La SCIC : comprendre une configuration de gouvernance multisociétariale », *Revue de l'organisation responsable*, 11(2): 24-35.
- Ben-Ner A. (1988), « Comparative empirical observations on worker-owned and capitalist firms », *International Journal of Industrial Organization*, 6 (1): 7-31.
- Boissin O., Charmettant H., Juban J.-Y. & Y. Renou (2016), « Les dynamiques plurielles d'innovation des Scop : les conditions d'un entrepreneuriat d'utilité sociale », p. 81-106 in L. Lethielleux & M. Combes-Joret (ss. la dir.), *Formes et fondements de la créativité dans l'Economie Sociale et Solidaire*, Editions éPUre, Reims.
- Bonin J. P., Jones D. C. & L. Putterman (1993), « Theoretical and empirical studies of producer cooperatives: will ever the twain meet? », *Journal of Economic Literature*, 31(3): 1290-1320.

- Borzaga C., Depedri S. & E. Tortia (2011), « Diversités des organisations dans les économies de marché, rôle des coopératives et des entreprises sociales : plaidoyer en faveur d'un pluralisme économique », *RECMA-Revue internationale de l'économie sociale*, (321): 32-49.
- Capozza C. & M. Divella (2019), « Human Capital and Firms' Innovation : Evidence from emerging Economies », *Economics of Innovation and New Technology*, 28 (7): 741-757.
- Charmettant H. (2022), « Authority and Democracy: The Barnardian way to resolve an apparent oxymoron », *Management & Organizational History*, Published online: 13 Apr 2022.
- Charmettant H. (2020), « Chester Barnard et la "démocratie industrielle". Une autre voie du progressisme américain en déshérence » in V. Chassagnon et V. Dutraive (dirs.), *Economie politique institutionnaliste de l'entreprise : Travail, gouvernement et démocratie*, Classiques Garnier, Paris, p. 119-148.
- Charmettant H (coord.), Boissin O., Deschamps B., Juban J.-Y. & N. Magne (2022), *Ce qui se joue dans l'entreprise quand elle se transforme en Scop. 5 études de cas de transformation coopérative*, Editions Campus Ouvert, Meylan.
- Charmettant H., Boissin O., Juban J.-Y., Magne N. & Y. Renou (2017), *Les pouvoirs de transformation des Scop : entreprises & territoires*, Rapport d'études, mars, 93 pages. ([disponible sur Hal-SHS](#))
- Charmettant, H., Juban, JY., Magne, N. et Y. Renou (2016), « Les Scop face aux tensions entre flexibilité et sécurité de l'emploi : regard critique sur une réponse spécifique en termes de "sécuflexibilité" », *Formation-Emploi*, avril-juin, (134): 107-124.
- Chassagnon V., Le Bas C & N. Haned (2016), « The determinants of organizational creativity methods: an empirical study based on a french survey », *International Journal of Innovation Management*, 20(4): 1-23.
- Chedotel F. et L. Pujol (2012). « L'influence de l'identité sur la compétence collective lors de prises de décisions stratégiques : le cas de SCOP », *Finance Contrôle Stratégie*, 15(1-2): 1-21.
- Côté D. (2001), *Les holdings coopératifs : évolution ou transformation définitive ?*, Brussels: Editions De Boeck Université/CIRIEC International.
- Coutrot T. (2017), « Changements organisationnels : la participation des salariés protège-t-elle du risque dépressif ? », *DARES Analyses*, sept., n°61.
- Deeg R. (2011), « Financialization and models of capitalism. A comparison of the UK and Germany » in W. Streek and K. Thelen (eds.), *Capitalist diversity and diversity within capitalism*, London: Routledge, p. 121-149.
- Defourny J. & M. Nyssen (2017), « Fundamentals for an International Typology of Social Enterprise Models », *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 28: 2469–2497.
- Dodgson M., Gann D. & A. J. Salter (2005), *Think, Play, Do. Technology, Innovation and Organization*, Oxford: Oxford University Press.
- Doucouliafos C. (1995), « Institutional bias and worker's risk aversion », *Journal of Economic Issues*, 29(4): 1097–1118
- Dow G. (2003), *Governing the Firm: Worker's Control in Theory and Practice*, Cambridge.
- Dow G.K. (2001), « Allocating control over firms: stock markets versus membership markets », *Review of Industrial Organization*, (18): 201–218.

- Dreze J. (1993), « Self-management and economic theory », in Bardhan P. & J. Roemer, *Market Socialism: the Current Debate*, Oxford. OUP, p. 253–265.
- Duport Y. (2009), « Implication et risques des salariés-associés dans les sociétés coopératives de production », *Annales des Mines – Responsabilité et Environnement*, n°55, p. 25-30.
- Favereau O. (2014), *Entreprises : La grande déformation*, Collection « Humanités », Editions Parole et Silence/Collège des Bernardins, Paris.
- Galbraith J. K. (1967), *The New Industrial State*, Boston: Houghton Mifflin.
- Galende J. (2006), « Analysis of technological innovation from business economics and management », *Technovation*, 26 (3): 300–311.
- Georgantzis N. C. & H. J. Shapiro (1993), « Viable theoretical forms of synchronous production innovation », *Journal of Operations Management*, n°11, p. 161-183.
- Gintis H. (1989), 'Financial markets and the political structure of the enterprise', *Journal of Economic Behavior & Organization*, 11 (3): 311-322.
- Grandori A (2016), « Knowledge-intensive work and the (re)emergence of democratic governance », *Academy of Management Perspectives*, 30(2): 167–181.
- Hatchuel A. et B. Segrestin (2012), *Refonder l'entreprise*, collection « La république des idées », Editions du Seuil, Paris.
- Hindmoor A. (1999), « Free riding off capitalism: entrepreneurship and the Mondragon experiment », *British Journal of Political Science*, January, n°29, p. 217–224.
- Hyungsik E. (2017), « Cooperatives and Employment. Contribution of cooperatives to decent work in the changing world of work », Second Global Report, CICOPA. <https://www.cicopa.coop/wp-content/uploads/2018/01/Cooperatives-and-Employment-Second-Global-Report-2017.pdf>
- Itçaina X. (2010), « Les régimes territoriaux de l'économie sociale et solidaire : le cas du Pays Basque français », *Géographie, économie, société*, 12(1): 71-87.
- Jensen M. & W. Meckling, (1979), 'Rights and production functions: an application to labour-managed firms and codetermination', *Journal of Business*, (52): 469-506.
- Kanter R. M. (1968), « Commitment and social organization: A study of commitment mechanisms in utopian communities », *American Sociological Review*, 33(4): 499–517.
- Kouakou D. (2022), « Innovation, ancienneté du manager et implication des employés dans la prise de décision au sein des entreprises d'un pays en développement », *Revue Economique*, 73 (5): 781-810.
- Lazonick W. (2014), « Profits without Prosperity », *Harvard Business Review*, Sept., p. 4-11.
- Lazonick W. & M. O'Sullivan (2000), « Maximizing Shareholder Value: a New Ideology for Corporate Governance », *Economy and Society*, 29(1): 13-35.
- Lepage, H. (1978), *Autogestion et capitalisme*, Masson, Paris.
- Le Masson P., Weil B. & A. Hatchuel (2006), *Les processus d'innovation. Conception innovante et croissance des entreprises*, coll. Science Publications, Paris: Hermès-Lavoisier.
- Magne N (2017), « Wage inequality in workers cooperatives and conventional firms », *European Journal of Comparative Economics*, 14(2): 303–329.

- Maietta O. & V. Sena (2010), « Financial constraints and technical efficiency: Some empirical evidence for Italian producers' cooperatives », *Annals of Public and Cooperative Economics*, 81, p. 21-38.
- Marx K. (1981), *Capital: a critique of political economy: volume III*, International Publishers.
- Mirabel T. (2022), "Performance and Rarity of Worker-Owned Firms: Empirical Evidence from France", *Phd Thesis*, University of Paris Nanterre.  
<https://bdr.parisnanterre.fr/theses/internet/2022/2022PA100031/2022PA100031.pdf>
- Mirabel T. (2021), "Past, present and future of empirical research on employee-owned firms: a structured literature review over 1970-2019", *Journal of Participation and Employee Ownership*, 4(1): 1-25.
- OCDE (2016), *L'impératif d'innovation : Contribuer à la productivité, à la croissance et au bien-être*, Éditions OCDE, Paris.
- Pache A.-C. & F. Santos (2013), « Inside the Hybrid Organization: Selective Coupling as a Response to Competing Institutional Logics », *Academy of Management Journal*, 56(4): 972-1001.
- Pérotin V. (2014), « Worker Cooperatives: Good, Sustainable Jobs in the Community », *Journal of Entrepreneurial and Organizational Diversity*, 2(2): 34-47.
- Penrose E. (1959), *The Theory of the Growth of the Firm*, John Wiley & Sons, New York.
- Prades J. (2005), « L'énigme Mondragon. Comprendre le sens de l'expérience », *Recma-Revue internationale de l'économie sociale*, n°296, p. 100-115.
- Prahalad C.K. & G. Hamel (1990), « The core competences of the corporation », *Harvard Business Review*, 68, p. 79-91.
- Puranam P., Alexy O. & M. Reitzig (2014), « What's "new" about new forms of organizing? », *The Academy of Management Review*, 39(2): 162-180.
- Raedersdorf S. (2015), « Entreprendre dans l'économie sociale et solidaire : entre contrôle et créativité ? », *Innovations*, vol. 3 (n° 48): 69-85.
- Rothschild-Whitt J. (1979), « The collectivist organization: An alternative to rational-bureaucratic models », *American Sociological Review*, 44(4): 509-527.
- Sacchetti S. and E. Tortia (2016), « The Extended Governance of Cooperative Firms: InterFirm coordination and Consistency of Values », *Annals of Public and Cooperative Economics*, 87(1): 93-116.
- Sacchetti S. & E. Tortia (2014), « Multi-stakeholder Governance. A social enterprise case study », *International Journal of Co-operative Management*, 7(1): 58-72.
- Sobering K (2019), « The relational production of workplace equality: The case of worker-recuperated businesses in Argentina », *Qualitative Sociology*, 42(4): 543-565.
- Sommer S., Loch C. H. & J. Dong (2008), « Managing complexity and unforeseeable uncertainty in startup companies: An empirical study », *Organization Science*, 20, p.118-133.
- Spear R. (2012), « L'Hybridité des coopératives » in J. Blanc & D. Colongo, *Les contributions des coopératives à une économie plurielle*, Paris: L'Harmattan.
- Teece D.J. (2007), « Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of enterprise performance », *Strategic Management Journal*, 28(13): 1319-1350.

- Terwiesch C. & Y. Xu (2008), « Innovation contests, Open innovation, and multiagent problem solving », *Management Science*, 54, p.1529–1543.
- Timming A. & J. Summers (2018), « Is workplace democracy associated with wider pro-democracy affect? A structural equation model », *Economic and Industrial Democracy*, 41(3): 709–726.
- Tortia E. (2022), « Employment protection regimes and dismissal of members in worker cooperatives », *Scandinavian Journal of Management*, 38:3.
- Tortia E., Sacchetti S. & V. Valentinov (2020), « The ‘protective function’ of social enterprises: understanding the renewal of multiple sets of motivations », *Review of Social Economy*, 78(3): 373-410.
- Vanek J. (1975), *Self-management, economic liberation of man*, Penguin.
- Véro J. & J.-C. Sigot (2017), « Comment les entreprises s’organisent pour mettre les salariés en capacité de se former ? », *Formation-Emploi*, n°137, p. 73-95.
- Vézina M., Ben Selma M. & M.-C. Malo (2018), « Exploring the social innovation process in a large market based social enterprise: A dynamic capabilities approach », *Management Decision*, 57( 6): 1399-1414.
- Vézina M., Ben Selma M. & M.-C. Malo (2017), « Mature Social Economy Enterprise and Social Innovation : The Case of the Desjardins Environmental Fund », *Annals of Public and Cooperative Economics*, 88(2): 257-278.
- Viggiani F. (1997), « Democratic Hierarchies in the Workplace. Structural Dilemmas and Organizational Action », *Economic and Industrial Democracy*, 18(2): 231-260.
- Ward B. (1958), ‘The firm in Illyria: market syndicalism’, *The American economic review*, 48(4): 566-568.
- Wernerfelt B. (1984), « A resource-based view of the firm », *Strategic Management Journal*, 5(2): 171–180.
- Wright E. O. (2010), *Envisioning Real Utopias*, London: Verso.
- Young-Hyman T., Magne N. & D. Kruse (2022), « A Real Utopia Under What Conditions? The Economic and Social Benefits of Workplace Democracy in Knowledge-Intensive Industries », *Organization Science*, Published online in Articles in Advance 08 Sep 2022.