Développement durable et territoires

Économie, géographie, politique, droit, sociologie

Vol. 10, n°1 | Avril 2019

Communs (im)matériels/Durabilité forte

Transformation coopérative, travail de négociation et communs : les interactions du matériel et de l'idéal

Cooperative Transformation, Work of Negotiation and Commons : The Interactions between Material and Ideal Dimensions

Yvan Renou et Hervé Charmettant

Édition électronique

URL : <http://journals.openedition.org/developpementdurable/13299>

DOI : 10.4000/developpementdurable.13299

ISSN : 1772-9971

Éditeur

Association DD&T

Référence électronique

Yvan Renou et Hervé Charmettant, « Transformation coopérative, travail de négociation et communs : les interactions du matériel et de l'idéal », *Développement durable et territoires* [En ligne], Vol. 10, n° 1 | Avril 2019, mis en ligne le 04 avril 2019, consulté le 19 avril 2019. URL : <http://journals.openedition.org/developpementdurable/13299> ; DOI : 10.4000/developpementdurable.13299

Ce document a été généré automatiquement le 19 avril 2019.

Développement Durable et Territoires est mis à disposition selon les termes de la licence Creative Commons Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale 4.0 International.

Transformation coopérative, travail de négociation et communs : les interactions du matériel et de l'idéal

Cooperative Transformation, Work of Negotiation and Commons : The Interactions between Material and Ideal Dimensions

Yvan Renou et Hervé Charmettant

- 1 Face à un contexte entrepreneurial de plus en plus risqué et incertain, marqué notamment par la menace de faillites (cessation de paiements) ou de fermetures (absence de repreneur suite au départ en retraite du dirigeant), la transformation coopérative, c'est-à-dire la création d'une Société coopérative et participative (Scop) via la transmission ou la reprise d'une entreprise « classique », semble être une stratégie récoltant les faveurs d'un nombre d'acteurs toujours plus important (Jaumier, 2016 ; Bargues *et al.*, 2017).
- 2 Dans un contexte de crise économique et financière persistante, les Scop ont en effet présenté des résultats assez flatteurs, si on les compare aux performances des entreprises dites « classiques » (Defourny et Nyssens, 2008 ; CG-Scop, 2012 ; Huybrechts et Mertens, 2014). De plus, la pyramide des âges des dirigeants d'entreprises en France et en Europe invite à mettre au centre des considérations stratégiques la question de leur succession (Oséo, 2005) : face à cet enjeu, la transformation coopérative présente des garanties de continuité et de relative sécurité qui peuvent se révéler déterminantes au cours de ce processus largement anxiogène (Huntzinger et Jolivet, 2010 ; Scop, 2013).
- 3 À cette apparente montée en légitimité qu'alimente largement le mouvement coopératif tout en la structurant institutionnellement (CG-Scop, 2012)¹ répond une certaine appréhension des salariés vis-à-vis du projet de création de coopératives et de ce qu'il implique, en termes de partage du capital et des responsabilités. Face à un tel constat, une variété de travaux a, au cours des dernières années, contribué à préciser la compréhension des enjeux propres à ce processus complexe. Si la légitimité politique et l'efficacité économique de la transformation coopérative ont été confirmées par un grand

nombre d'études dans une diversité de secteurs (Demoustier, 1981 ; Defourny, 1990 ; Bah, 2009 ; Barbot-Grizzo *et al.*, 2013 ; Bourgeois-Bertrel, 2015...), l'analyse de ce processus apparaît encore, malgré tout, comme insuffisamment consolidée théoriquement et renseignée empiriquement². Dans cette contribution, nous souhaitons poursuivre cet effort de recherches en l'approfondissant selon une double perspective :

- théoriquement : nous inscrivant dans la continuité de travaux proposant d'appréhender l'entreprise comme un « commun » (Bessire et Mesure, 2009 ; Gand et Segrestin, 2009 ; Desreumaux et Bréchet, 2013 ; Dacheux et Goujon, 2013...), nous chercherons à mieux caractériser l'équipement institutionnel dont doit se doter le collectif d'acteurs afin de rendre viables les processus de transmission (des savoirs et des pouvoirs) et de conviction (des prescripteurs et des travailleurs/repreneurs). Pour le dire autrement, nous proposons de mieux appréhender le travail de négociation (Sydow et Helfen, 2013) qui structure le processus de transformation coopérative, ainsi que son instrumentation. Il s'agira notamment d'identifier les « proto-institutions » issues des processus d'interaction entre les différentes parties prenantes à la négociation, et d'évaluer leur capacité à orienter le collectif vers une trajectoire coopérative soutenable. Ce faisant, on examinera l'effet produit par ces dernières dans le façonnage incrémental d'un projet commun qui, dans le cadre d'une négociation envisagée comme codécision, peut prendre la forme d'un « pari » (Lichtenberger, 2013) ;

- empiriquement : afin d'informer qualitativement les processus de transformation coopérative (TC), nous procéderons à un traitement rigoureux des matériaux récoltés suite à l'étude en profondeur de six cas d'entreprises situées au sein de la Région Auvergne-Rhône-Alpes (France). Ces entreprises ont été sélectionnées conjointement avec l'URScop Auvergne-Rhône-Alpes en fonction de leur pertinence vis-à-vis de notre questionnaire et de leur « exemplarité » au regard des enseignements qu'il est possible d'en tirer. Le travail d'enquêtes s'appuie sur une série d'entretiens (2 heures environ) avec une diversité de parties prenantes (quatre ou cinq par entreprise en moyenne).

4 Les propositions soutenant une telle démarche peuvent être synthétisées comme suit :

- la transformation coopérative se présente comme un travail de négociation, c'est-à-dire comme un effort collectif à forte teneur réflexive de redéfinition des situations de gestion et de l'identité des acteurs y prenant part, visant à rendre effectif le principe de participation (au capital, à la gestion et aux décisions) au sein d'organisations en voie de démocratisation ;

- le « pari commun » qui oriente son déploiement concerne la formulation et la concrétisation d'un projet économique et socio-politique partagé par le collectif de travail, et stabilisant temporairement les tensions générées par les jeux du « modèle de communauté » et du « modèle d'entreprise » (Desroche, 1976). Il structure à des degrés divers le développement des coopératives ;

- la soutenabilité de ce processus peut être évaluée à l'aune de la possible transformation de « proto-institutions » (Sydow et Helfen, 2013) en « infrastructure institutionnelle » (Allaire, 2013) robuste, articulant positivement – c'est-à-dire de manière étendue et intégrée – les dimensions matérielles et idéelles (Godelier, 2010) du commun.

5 Finalement, la soutenabilité des Scop résultant de la transformation d'entreprises classiques ou d'associations peut être appréhendée au regard du degré de cohérence – construit et réactivé dans les négociations successives – du système de ressources que constitue cette configuration singulière (lui-même caractérisé par des biens communs, un

agir commun et un projet commun)³. On précise le contenu théorique de ces notions (partie 1) avant d'en évaluer la portée empirique (partie 2).

Encadré 1. Histoire et actualité des Scop

Si une première loi a été consacrée aux Scop (alors dénommées « sociétés coopératives ouvrières de production ») en 1915, il faut attendre encore quelques années afin de disposer d'un texte législatif dénué de flou juridique. Les coopératives obtiennent ainsi, en 1947, une loi unificatrice régissant toutes les formes de coopératives, quel que soit leur secteur d'activité. Volontairement court, le texte définit les principes essentiels et inhérents au mouvement coopératif (double qualité « associé-salarié », démocratie économique et participative, priorité aux membres de la coopérative, réaffirmation du capital variable, etc.) et crée surtout un véritable statut juridique, et non plus exclusivement social. Le mouvement connaît alors un essor considérable. Les Scop se multiplient, notamment sous l'impulsion des événements de mai 1968 et de leurs aspirations sociales. La loi de 1947 vieillit cependant assez vite et mal. L'« exclusivisme », principe selon lequel les prestations de la coopérative sont réservées à ses seuls membres, asphyxie certaines d'entre elles. L'application générale des accords de participation soulève la nécessité de moderniser le droit coopératif et de l'adapter à la situation économique et sociale. Dans ce contexte, Valéry Giscard d'Estaing décide, en 1978, de reformer en profondeur le statut des Scop. L'avancée est majeure puisque, dans ses grandes lignes, le texte offrait la possibilité aux coopérateurs d'emprunter la forme de la « société à responsabilité limitée » (SARL) qui, elle, existait depuis 1925. Reformée en 1985, puis modernisée en 1992, la Scop constitue, en 2013, une forme sociale française centrée autour des salariés/associés, ces derniers étant impérativement majoritaires, puisque devant détenir au minimum 51 % de son capital social et 65 % de ses droits de vote.

Originellement distincte de la société classique dont la vocation intrinsèque est essentiellement capitaliste, la « Scop », devenue depuis le début des années 2010 « Société coopérative et participative », s'inscrit dans le vaste mouvement de l'économie sociale et solidaire (ESS). Ce mouvement constitue un modèle alternatif intéressant pour les porteurs de projet souhaitant insuffler une dose de démocratie et de management participatif à leur future entité sur fond de crise de l'économie capitaliste. Les Scop, dont les caractéristiques sont empreintes des valeurs coopératives dérogatoires au fonctionnement classique de nos sociétés françaises, revêtent une forme sociale potentiellement attractive dans un climat de crise qui n'en finit plus de produire ses effets. En 2016, la confédération générale des Scop comptabilise un total de 2 991 Scop. À la fin 2016, les Scop dont les emplois affichent une progression de 4,2 % en un an comptabilisent 53 850 salariés et présentent un chiffre d'affaires cumulé de 4,6 milliards d'euros. Au cours des quatre dernières années, le nombre de Scop s'est accru de 22 % et leurs effectifs de 15 % (source : <http://www.les-scop.coop/sites/fr/les-chiffres-cles/index2016>).

1. Négocier la transformation coopérative : les enjeux théoriques associés à la formulation d'un « pari » commun

- 6 Portée par des expérimentations et concrétisations renouvelées depuis le début des années 2000, la transformation coopérative a donné lieu à toute une série de travaux académiques, essentiellement alimentée par la nouvelle sociologie institutionnaliste⁴. Au-delà des savoirs déjà accumulés empiriquement et théoriquement, il s'agit ici d'insister sur un fait stylisé qui nous apparaît minore : le passage en Scop est une transition à

négocier et cet exercice appelle selon nous un investissement analytique supplémentaire afin d'en saisir toute la portée. Le « pari commun » (Lichtenberger, 2013) qui est en effet formulé à cette occasion nécessite d'interroger le lien entre Scop et « commun », puis entre négociation et décision partagée. Cela nous conduira à proposer une compréhension du travail de négociation articulant analytiquement les dimensions matérielle et immatérielle du commun.

1.1. Instituer un régime de pratiques au sein des Scop : les communs comme système ordonné de ressources

- 7 L'entreprise est un objet d'étude qui, après tant d'autres (Chanteau *et al.*, 2013 ; Coriat, 2015), est susceptible de donner prise à un éclairage par les « communs ». Au niveau national, cette perspective a été approfondie récemment par une diversité de travaux : Bessire et Mesure (2009), Dacheux et Goujon (2013), Desreumaux et Bréchet (2013) ou Gand et Segrestin (2009) en gestion, et Weinstein (2013), Chassagnon et Hollandts (2014) ou Defalvard (2015) en économie⁵. Une première synthèse des liens analytiques qu'il est possible d'établir entre « communs » et « entreprises » vient d'être stabilisée sous la forme d'un ouvrage collectif (Alix *et al.*, 2018), dont certaines contributions s'inscrivent explicitement dans le cadre de l'ESS⁶. Investissant à leur tour ce champ émergent, mais à partir de leurs camps de base respectifs (philosophie et sociologie), Dardot et Laval (2014) proposent un retour aux fondements de la notion de « commun », ce qui leur permet d'émettre des propositions politiques, dont celle selon laquelle « *il faut instituer l'entreprise commune* ».
- 8 Dans les Scop, les règles de constitution du capital social et les droits sur la valeur créée sont les points essentiels de distinction avec les entreprises classiques. Le capital social y est détenu majoritairement par les salariés qui financent ainsi eux-mêmes les équipements, avec un degré de « mise en commun », de ce fait, élevé. Il y a, certes, maintien de la propriété privée, les parts sociales étant détenues individuellement, mais pour un usage collectif, ce qui se concrétise dans la « double qualité » des salariés-sociétaires. Cette mise en commun est encore plus nette en ce qui concerne les profits, appelés « excédents nets de gestion » dans les Scop, qui suivent une règle impérative de répartition. En particulier, la « part travail », allant à tous les salariés, doit dépasser un pourcentage fixé, alors que la part des dividendes est, elle, limitée. Cela montre bien que l'excédent net de gestion est conçu comme un résultat collectif obtenu grâce aux apports en travail et en capital. Une dernière part, d'un pourcentage minimum déterminé par le statut là encore, va aux « réserves impartageables » pour renforcer les fonds propres, ce qui constitue une « mise en commun » des actifs plus nette encore. Ces réserves sont effectivement inappropriables, ne pouvant pas être transformées en parts sociales et donc distribuées. Et ceci, même en cas de disparition de la Scop, puisqu'elles reviennent alors soit à une Scop explicitement désignée, soit au mouvement coopératif. On voit ainsi que les Scop reposent sur un partage de nombreux « biens communs ».
- 9 Les Scop peuvent également être considérées comme très avancées quant à la présence d'un « bien commun » (au singulier) ou d'un « projet commun ». Cette facette de l'approche de l'entreprise par les « communs » est bien exprimée dans l'article de Desreumaux et Bréchet (2013). Ces deux auteurs conçoivent le « bien commun » comme le projet de l'entreprise, c'est-à-dire ce vers quoi se projette le collectif de l'entreprise. Ce projet est « commun » d'abord aux membres de la Scop parce qu'il résulte d'un processus

de délibération et de décision démocratique, et aussi parce que le clivage travail-capital est effacé. Nous l'avons bien observé au cours de nos études de terrain faisant ressortir la qualité de cohésion des collectifs au sein des Scop, partageant des valeurs et des objectifs communs. C'est aussi d'une autre façon que le « bien », en tant qu'orientation normative de l'action collective, est « commun » dans les Scop. Le projet porté par les Scop est « double » dans la mesure où il contient : i) une dimension économique (Charmettant *et al.*, 2015) qui renvoie à la viabilité d'une activité et des emplois qui en découlent, et ii) une dimension « socio-politique » qui concerne la gouvernance démocratique découlant du choix de l'option de gestion « Scop », mais aussi des objectifs alternatifs intégrés à l'activité économique (la revitalisation d'un territoire, la promotion de produits alimentaires d'origine locale et/ou issus de l'agriculture biologique, le renforcement du lien social...).⁷ On peut y voir une attention à l'utilité sociale de leur activité qui amène à penser que le « bien commun » animant les Scop intègre les intérêts d'autres parties prenantes que leurs seuls membres. C'est encore plus vrai pour les Scic, dont la gouvernance est précisément basée sur un modèle multi-parties prenantes.

- 10 Enfin, nous pouvons, avec le recul philosophique préconisé par Dardot et Laval (2014), envisager en quoi les Scop reposent sur un « agir commun ». De ce point de vue, la gouvernance démocratique au sein des Scop, par l'application du principe « une personne-une voix » par exemple, nous semble bien témoigner de l'application de cette notion princeps de l'approche des « communs ». Les réflexions menées par ces auteurs ont le mérite d'en préciser la portée en avançant que c'est de la « co-activité » que naît le commun, par la formation d'un ordre normatif qui englobe les parties concernées. Un lien peut être tissé avec la « participation », que l'on retrouve à différents niveaux dans les Scop, et dont Desroches (1976) souligne, à travers son étymologie, qu'elle renvoie au fait de « prendre part à », mais aussi de « prendre parti pour ». Il nous semble bien que la question de la mise en œuvre de la gouvernance démocratique est éclairée par ce détour par la philosophie politique de « commun », validée par la polysémie de « participation ». Cette intuition nous amène à dire que le « commun », en tant que principe politique, « contient » la gouvernance démocratique dans le sens où il l'implique nécessairement, mais en donne aussi les limites d'application. Les Scop fournissent un terrain idéal pour tester cette proposition en reliant la mise en œuvre de la gouvernance démocratique aux conditions dans lesquelles le « commun » opère.
- 11 Selon nous, les Scop peuvent ainsi être comprises comme des configurations relationnelles fondées sur un régime du commun singulier qui nécessite un engagement financier partagé (les « biens communs »), une élaboration de finalités légitimes pour tous (un « projet commun »), le tout découlant d'une action collective dans un cadre démocratique (l'« agir commun »)⁸. Compris comme un « régime de pratiques », c'est-à-dire comme un ensemble d'éléments pensés dans leur interaction systémique et structurés dynamiquement par des pratiques concrètes, les communs doivent être envisagés comme des ensembles ordonnés (Dardot, 2011 ; Dardot et Laval, 2015)⁹ : les pratiques sont premières (fondatrices) et déterminent largement la configuration relationnelle qui rendra solidaires les différentes dimensions du commun. Cette dernière dessine *in fine* les contours d'un « pari » qu'un réel travail de négociation doit consolider dans le cours du temps. Cherchant à mieux identifier les enjeux d'un tel pari (en termes de dynamique collective), nous choisissons d'interroger l'institutionnalisme méthodologique (Chanteau et Labrousse, 2013 ; Grouiez, 2013) déployé au sein de l'école de Bloomington, approche retenant également l'agir collectif comme catégorie d'analyse

pertinente des communs. Nous montrons cependant que les registres de l'action collective étudiés – et partant les problématiques prospectées – par Dardot et Laval (et au-delà de l'approche en termes de « commoning ») et Ostrom (et l'approche en termes de CPR) ne sont pas de même nature¹⁰. Cela nous amènera à nous questionner sur leur possible intégration au sein d'une approche englobante articulant une définition appropriée des communs et une analyse institutionnalise différenciée de leur dynamique évolutive.

1.2. Penser la négociation des communs à partir de l'agir collectif : Ostrom et au-delà

- 12 Ouvrant sur un pari commun nécessitant une reformulation en profondeur de la confirmation relationnelle existante (Charmettant *et al.*; 2017), la négociation qui accompagne le processus de TC ne peut se réduire à la recherche d'un compromis équilibré entre acteurs aux intérêts et logiques d'actions distinctes. Elle nécessite la construction d'un collectif d'acteurs renouvelé structuré autour d'un projet partagé. Le processus de co-activité à l'œuvre interpelle donc la notion de négociation habituelle et invite à dépasser les apories de l'analyse de la négociation traditionnelle (Mermet, 2009 ; Lichtenberger, 2013).
- 13 Centrée sur les communs, notre analyse interroge l'école de Bloomington relativement à cet enjeu, notamment au regard des derniers développements consacrés à la « gouvernance » des ressources communes. Si nous reconnaissons l'apport essentiel de l'école de Bloomington dans l'analyse de la diversité et du changement institutionnel (Chanteau et Labrousse, 2013), et sa potentielle contribution à la compréhension du fonctionnement coopératif en particulier (Ranville, 2018), nous appelons à aller « au-delà » afin de rompre plus fortement avec l'« économie des promesses¹¹ » qui détermine encore ce cadre d'analyse pour commencer à fonder une « économie du pari » faisant toute sa place au processus d'enquête (Dewey, 1927)¹² dans lequel les acteurs de la transformation coopérative se retrouvent généralement engagés.
- 14 Compatible avec l'idée générique de Dardot et Laval (2014) énonçant que l'analyse de l'agir collectif est fondamentale dans la compréhension de la genèse et de la pérennité des communs, la mobilisation des derniers travaux de l'école de Bloomington (telle qu'elle est synthétisée dans Ostrom et Basurto (2013) en particulier) peut permettre d'appréhender distinctement la diversité de situations concrètes que recouvre la notion de transformation coopérative. La transmission peut ainsi être analysée comme une adaptation (incrémentale) du système de règles et de normes existantes¹³ afin de faire perdurer de manière soutenable la communauté d'acteurs engagés dans l'action collective, tandis que la transformation coopérative (reprise à la barre notamment) renvoie à la création d'arènes de choix constitutionnels visant la transformation (radicale) de la configuration relationnelle antérieure (nouvelles règles). Ces règles sont alors comprises comme « *le résultat d'efforts – implicites ou explicites – pour générer de l'ordre et de la prédictibilité dans la société. Elles procèdent en créant des catégories de personnes (des rôles) qui, selon le cas, doivent, ont l'autorisation de, ou ont l'interdiction de procéder à certaines catégories d'actions selon que tel résultat est requis, autorisé ou prohibé, et qui sont confrontées à la probabilité d'être surveillées et sanctionnées de manière prédictible* » (Ostrom et Basurto, 2013). Si la négociation peut donc s'apparenter à un effort pour affecter les systèmes de règles et de normes antérieures (voir sous-section suivante), l'acception d'une telle

notion nous paraît encore problématique dans la mesure où cet effort ne semble pas alimenté fondamentalement par un travail politique collectif (Fournier, 2013)¹⁴. C'est donc la nature duale du projet de TC (socio-économique et politique) qui apparaît *in fine* insuffisamment pris en compte.

- 15 La négociation qui structure la TC est en effet une forme particulière d'activité sociale permettant à des acteurs parties prenantes d'une même situation d'orienter conjointement celle-ci, et donc de régler ensemble des problèmes qu'elle pose. L'enjeu de la négociation est donc bien le devenir commun avec l'autre et l'orientation prise. Cette dernière forme de compromis est inhérente au déploiement de formes plus démocratiques de régulation à l'intérieur des entreprises : elle initie certes de nouvelles formes « constitutionnelles » internes (Lichtenberger, 2013), mais ces dernières appellent un travail politique devant permettre d'identifier les fondements de la vie collective qui n'entre pas dans le programme de recherches ostromien (Dacheux et Goujon, 2013 ; Defalvard, 2017). En fait, comme le résume S. Allain (2013 ; 55) « *alors même que dans la perspective néo-institutionnaliste, les règles collectives de gestion sont vues comme des « contrats politiques » (political contracts), la dimension politique – au sens de ce qui fonde la vie collective – n'est pas appréhendée* ». Notons cependant que l'élargissement du champ à l'étude aux biens immatériels a conduit à porter un nouveau regard sur l'approche des communs¹⁵. Dans cette optique, la notion de bien commun n'est plus un concept descriptif d'une réalité externe, mais vise d'abord à mettre l'accent sur *la relation* entre l'individu et le collectif et sur le nécessaire *engagement* de chacun comme condition de fonctionnement du collectif. Il devient un « tissu relationnel », « un projet » et un « concept horizon » (Desreumaux et Bréchet, 2013).
- 16 À la fois conditions et résultats d'un agir collectif fortement déterminé politiquement, les communs sont au centre du travail de négociation déployé entre de multiples parties prenantes lors de la transformation coopérative. Inscrite dans une perspective cumulative, l'enquête analytique à laquelle on a procédé a permis d'identifier les apports et les limites de deux contributions majeures sur les communs. Il s'agit dès lors d'ordonner les trois enjeux associés à l'organisation sociale des communs repérés par Fournier (2013) : non seulement s'organiser « en » commun au service « des » communs, mais également se structurer politiquement « pour » les communs. L'enjeu analytique qui reste à honorer relève donc de la synthèse : articuler nos deux triades analytiques au sein d'une démarche méthodologique robuste faisant toute sa place à la notion de négociation dans la conduite de la transformation coopérative (voir figure 1). Afin de cerner précisément l'articulation des dimensions matérielle et immatérielle de l'action collective que ce travail de négociation implique, on propose de mobiliser l'approche en termes de « travail institutionnel ». Non téléologique et déployant un institutionnalisme à dominante sociologique afin de rendre compte de la complexité sociale des changements institutionnels, cette dernière semble à même de nous aider à renseigner de manière précise la dynamique instituante entre le matériel et l'idéal.

1.3. Le travail instituant de négociation : une articulation du matériel et de l'idéal

- 17 Approfondissant l'analyse de la dimension instituante de l'agir collectif présidant à la transformation coopérative, nous proposons de développer une analyse processuelle de la coordination d'acteurs donnant toute sa place à l'« *agency* » (c'est-à-dire à la création, au

maintien ou à l'abandon d'institutions : Lawrence *et al.*, 2009)¹⁶ ainsi qu'à ses effets sur les « communs-communautés » (Gibson-Graham *et al.*, 2016)¹⁷. Cela nous permettra d'aboutir à une typologie du travail instituant de négociation (« des », « en » et « pour » les communs) à vocation intégrative. Nous proposons ainsi de mettre l'accent sur le « travail institutionnel » qui structure la négociation dans ce moment critique et qui doit permettre de transformer le « pari » initial (Lichtenberger, 2013) en réalisations concrètes légitimées par l'ensemble du collectif de travail et des parties prenantes l'accompagnant. Le travail institutionnel renvoie ainsi à une activité intentionnelle des acteurs, nécessitant un effort pour affecter les institutions (Slimane et Leca, 2010). Cette approche appréhende alors la complexité des changements cognitifs (normes, croyances et valeurs) et matériels (structures et outils de gestion) en étudiant les démarches individuelles et collectives engagées par les acteurs pour faire évoluer la finalité, mais aussi les modalités de l'action collective (Friedland, 2013).

- 18 Interrogeant le potentiel explicatif des différentes approches et en particulier leur possible articulation via le prisme de la méthodologie déployée, il nous semble également important d'insister sur ce qui fonde l'originalité méthodologique de l'approche en termes de « travail institutionnel ». Comme l'expriment Lawrence *et al.* (2011, p. 57), une telle approche centre l'attention sur le « pourquoi » et le « comment » plutôt que sur le « quoi » et le « quand ». Elle a le mérite également de prendre en compte les actions des individus et des groupes qui, « au quotidien » (*ibid.*), reproduisent, confrontent et modifient leurs rôles. Une telle orientation nous guidera afin d'analyser la diversité des jeux d'acteurs impliqués (ou non) dans la conduite quotidienne de la transformation coopérative.
- 19 Si l'ouverture à l'approche fondée sur le travail institutionnel autorise l'intégration plus robuste de la diversité du pouvoir d'« agency » qui nourrit le projet de transformation coopérative, son couplage à l'approche en termes de « *commoning* » va nous permettre d'identifier trois modalités d'organisation sociale relatives aux communs, conférant ainsi à notre approche une dimension intégrative. Mettant l'accent sur l'activité créative de production de communs plus que sur les stratégies de protection économico-juridique de ressources fragilisées, Gibson-Graham *et al.* (2016) partent d'une insatisfaction vis-à-vis de la tendance contemporaine à appréhender les communs sous l'angle de la « *tragédie de leur clôture* » (Ostrom, 2005). Ces auteurs invitent – à la suite de Linebaugh (2008) notamment – à se placer sous l'aune d'une épistémologie relationnelle et agnostique envisageant dès lors les « communs-communautés » comme des « assemblages »¹⁸. En rendant indissociables ces deux notions, ils permettent d'étendre le champ analytique des communs : les acteurs doivent non seulement organiser « les » communs, éventuellement par un travail « en » commun, mais également reconfigurer la communauté « pour » les communs (Fournier, 2013), c'est-à-dire réévaluer le projet politique au regard des effets produits par l'agir commun sur la communauté elle-même (notamment les finalités dont elle s'est dotée : Fournier, 2013).
- 20 Au final, on avance que le travail de négociation relatif à la TC renvoie à trois dimensions distinctes ; i) un travail « des » communs : travail d'identification collective des limites acceptables (frontières ou seuils à respecter, normes et règles sociales partagées, pratiques et modalités de valorisation légitimées...) et de spécification des technologies (instruments) encadrant l'organisation et la reproduction des ressources communes ainsi que leur articulation à d'autres types de ressources ; ii) un travail « en » commun : travail d'entretien et d'actualisation des manières (de faire, de dire, de penser, de ressentir...) et

des infrastructures qui soutiennent le bon fonctionnement des ressources (usage responsable), travail multi-parties d'identification des enjeux à honorer et des capacités transformatrices à mobiliser pour y parvenir et travail d'inscription de ces derniers au sein de problématiques temporelles de constitution/reconstitution des « communs-communautés » concernés (héritages passés, spécificités présentes, enjeux futurs) ; iii) un travail pour les communs : un travail politique d'identification des ressources à protéger et des finalités collectives dont la communauté doit se doter afin d'organiser la reproduction des « communs-communautés ». De par sa réitération, ce travail permet de produire, vivifier et reconfigurer le système de ressources, l'encadrant dans une visée dynamique non téléologique et créative du futur (ce qui est à protéger collectivement dépend de ce qui se produit dans l'action collective).

- 21 Le travail de négociation appuyant la transformation coopérative (ou « travail de commoning ») apparaît ainsi comme un travail de transformation institutionnelle (Smets et Jarzabkowski ; 2013) articulant les dimensions cognitives et matérielles au service d'un nouveau « projet », dès lors envisagé comme « commun » (Desreumaux et Bréchet, 2013)¹⁹. Afin de spécifier encore un peu plus l'apport de cette notion à l'analyse des processus de transformation coopérative au sein de l'Économie sociale et solidaire (ESS), nous parlerons – en empruntant les termes de P. Chanial (2008) – de travail *d'idéalisation* tendu vers la réalisation d'un « pari²⁰ ». Appliqué à la problématique de la transformation coopérative, ce travail d'idéalisation consiste en la formulation et la concrétisation d'un projet hybride (socio-économique et politique) se consolidant de manière progressive sous la forme de régimes de pratiques articulant les dimensions matérielle et immatérielle du commun. C'est à l'analyse de leur tension dialectique que sera consacrée la seconde partie.

Figure 1. Le travail de négociation comme travail de « commoning » : une synthèse

2. Travail de négociation et concrétisation du « pari » coopératif : considérations opérationnelles et stratégiques

- 22 Le processus de transformation coopérative engage le collectif de travail dans la constitution, fragile et risquée, de « communs » qui doivent orienter l'entreprise vers une

trajectoire soutenable. Nous verrons ainsi que, travaillé par des tensions entre les différentes dimensions des communs et tendu vers un idéal (difficilement réalisable) d'étendue et de cohérence systémique, le travail de négociation débouche couramment sur des équilibres métastables dont la soutenabilité est en permanence questionnée.

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

Tableau 1. Caractéristiques des Scop étudiées et modalités de l'enquête

Nom de l'entreprise	Date de transformation	Type de transformation	Effectifs en 2016	Activité	Nombre et position des interviewés
Scopalu	2015	Reprise à la barre du tribunal	95	Fonderie, laminage et laquage d'aluminium	8 entretiens dont trois avec les membres du comité de direction, 2 syndicalistes et 3 autres salariés
Scopterritoires	2008	Transformation : SARL devenue SCOP	10	Accompagnement de politiques publiques (bureau d'études)	3 entretiens dont le gérant, un responsable de pôle et une salariée
Scopmenuiserie	2011	Transmission programmée vers 2020 : SARL devenue SCOP	23	Menuiserie bois et alu	5 entretiens dont le gérant, la comptable, 1 conducteur de travaux et 2 ouvriers
Scopair	2012	Transmission SARL par l'ancien dirigeant	19	Séchage et déshumidification industriels	5 entretiens dont l'actuel gérant, l'ancien co-gérant, la comptable, la responsable marketing et communication, un technico-commercial

Scopmicro	2012	Reprise SA à la barre du tribunal	50	Équipementier de la micro-électronique	8 entretiens dont le PDG et 5 salariés
Scopouvrage	2005	Transmission SARL par l'ancien dirigeant	11	Cabinet de maîtrise d'ouvrage (bureau d'études)	5 entretiens dont le PDG, 3 maîtres d'œuvre et la responsable administrative

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

Encadré 2. Éléments de notre démarche méthodologique

Nous présentons des études de cas que nous qualifions d'approfondies en raison du processus d'investigation que nous avons déployé. La problématique de départ de Transfo-Coop a été élaborée avec l'UrScop AURA et identifiée comme répondant à des questions de terrain cruciales pour le mouvement coopératif. De manière générique, l'étude cherchait à répondre aux questions suivantes : qu'est-ce qui change quand une entreprise se transforme en Scop et qu'est-ce qui résiste au changement ? Qu'est-ce qu'une transformation « réussie » et quelles sont les conditions pouvant alimenter un tel processus ? L'UrScop nous a ensuite conseillé d'enquêter auprès de certaines entreprises jugées pertinentes pour renseigner nos questionnements. Elles avaient été préalablement prévenues de notre démarche. Les cas ont été choisis en fonction de critères évoqués suivants : ancienneté de la transformation, variété des secteurs et des tailles, maintien ou changement des dirigeants. Nous avons pris contact avec les responsables des entreprises en leur joignant un canevas d'entretien ainsi qu'une charte éthique témoignant de notre démarche. Nous nous sommes ensuite partagé les cas (l'équipe comprend au total cinq chercheurs, dont les deux signataires de cette communication) et avons décidé de traiter chacun d'eux en duo de manière à pouvoir profiter du recul et de la distance que permet l'échange sur les données recueillies. Des réunions régulières de notre équipe ont permis de construire les guides d'entretien, les grilles d'analyse et la manière de restituer l'essentiel des informations recueillies de façon à rester homogènes et permettre des échanges constructifs lors des restitutions aux experts et aux responsables d'entreprise rencontrés. Dans chaque entreprise, nous avons rencontré le dirigeant, puis des salariés représentatifs de statuts ou d'activités présents dans l'entreprise. Les guides d'entretiens étaient différents, mais les entretiens duraient toujours entre une et deux heures en moyenne. Ils ont été enregistrés, écoutés par le binôme de chercheurs ayant mené l'enquête avant d'être synthétisés dans des rapports de plusieurs pages pour chaque entreprise. Ces rapports ont été présentés à l'ensemble de l'équipe et la compréhension des données a été ainsi affinée. Ce processus a permis d'arriver au résultat stabilisé que nous présentons aujourd'hui dans un contexte académique après l'avoir fait devant un auditoire de praticiens et d'analystes au cours d'une journée d'études (31 mars 2017).

- 25 Dans ce qui suit, nous allons chercher à mieux caractériser les premières étapes devant permettre de rendre praticable l'incertitude entourant le processus de transformation coopérative, en insistant sur deux modalités du travail institutionnel conditionnant fortement la réussite du processus : la transmission (des savoirs et des pouvoirs) et la conviction (des prescripteurs et des travailleurs/repreneurs). Nous détaillerons dans un second temps l'équipement institutionnel créé ou activé par le collectif de travail afin de consolider et partager des communs (le travail de « commoning » intègre alors bien les trois dimensions du commun et témoigne des tensions créées entre ses composantes matérielles et immatérielles)²¹.

2.1. Un travail de conviction et de transmission

- 26 La reprise en Scop constitue, pour le cédant, une solution intéressante lorsqu'il rencontre des difficultés pour trouver un repreneur (montage de reprise à effet de levier peu rentable ou craint par le cédant, absence de successeur désigné, volonté de céder la main « en douceur »...). En cas de reprise « à la barre », outre sauver leur emploi, elle permet aux salariés de devenir propriétaires de leur outil de travail et de pouvoir participer à la gouvernance de l'entreprise. La transition qui survient n'en demeure pas moins une étape délicate, structurée (au moins) par deux enjeux fondamentaux.

2.1.1. Un travail de conviction : enjeux et défis

- 27 Prenant la forme d'un « pari » sur l'avenir (Scopalu), le processus de transformation coopérative doit s'appuyer sur un plaidoyer robuste (à destination des salariés) et sur un montage de dossier irréprochable (à destination des parties prenantes externes). Ce travail dual est, bien sûr, confronté à l'inertie et à diverses résistances et oppositions qu'il s'agit de surmonter ou de contourner.
- 28 Le plaidoyer à élaborer n'est pas de même nature selon la nature de la reprise (« à la barre » ou « transmission »). Dans le premier cas, après le dépôt de bilan, s'ouvre une phase de négociation entre les repreneurs potentiels et le tribunal de commerce ou la robustesse des projets est fortement mise à l'épreuve, tant du côté des porteurs (fébrilité interne) que des évaluateurs du projet (banques, URScop, représentant du tribunal). Il s'agit en effet de répondre à une précarité fortement ressentie par les salariés à qui l'on demande de choisir entre l'acceptation d'un licenciement économique ou l'investissement dans un nouveau projet productif très incertain avec changement de statut (passage de la condition de salarié à celle de salarié/associé). Bien souvent, l'ancien collectif de salariés se scinde, et seule une partie d'entre eux se révèlent spontanément partants pour s'engager dans l'aventure : « *Quand on a fait la reprise, je tablais sur 80 associés. Trente se sont déclarés naturellement. À la force du poignet – je dis bien à la force du poignet – on en a convaincu 14 autres... Pour la reprise, il faut des gens qui ne se posent pas de questions, quand il faut sauter dans la piscine ou se lancer dans le vide, il faut y aller... certains ont fait le chemin intellectuellement, mais ont bloqué physiquement* » (Scopalu). De même pour Scopmicro : « *On a décidé de ne rien imposer. Donc, les gens font un chèque ou ne font pas de chèque. Ils font comme ils veulent quoi. Sachant que la valeur d'une action, c'est 50 euros, on a dit qu'il fallait quand même que ce soit un peu représentatif. Sachant qu'on sortait de 10 mois de chômage partiel, donc, du coup, il y avait quand même un pouvoir d'achat qui avait été sérieusement entamé... On était 52 au début du redressement judiciaire et 42 à la fin. Entre-temps, des gens ont eu d'autres projets* ».

professionnels, d'autres étaient au chômage partiel. Ils étaient très inquiets... ils ont eu des opportunités, ils les ont saisies, quoi, voilà. »

- 29 En cas de transmission, cet enjeu apparaît moins fort et donne prise à des conduites assez différenciées : ainsi, pour le gérant de Scopair, il s'agissait avant tout de faire perdurer l'existant tout en permettant à l'un des fondateurs de céder progressivement ses parts du capital sans que ces dernières ne tombent dans les mains d'un actionnaire inconnu : « *Quatre salariés étaient intéressés par la réflexion ; deux tiers ne l'étaient pas... On n'a pas voulu bouleverser les choses... Chacun a vocation à devenir actionnaire, mais cela se fait au rythme de la personne (minimum d'une année de présence dans l'entreprise)... On veille à ne pas faire de différence entre associés et no- associés. C'est vraiment important pour nous²². »* Le processus de transmission peut même se révéler parfois contrôlé par les anciens dirigeants, peu désireux de partager la fonction avec de nouveaux associés : « *Tout s'est passé entre l'ancien dirigeant, le nouveau et le comptable... avec moins d'un an d'ancienneté, je n'ai pas été convié, voire j'ai été tenu à l'écart... C'était un management à l'ancienne... Aujourd'hui, tout le monde est sociétaire* » (Scopouvrages).
- 30 Le plaidoyer doit également déconstruire des perceptions teintées de considérations idéologiques et fortement ancrées dans les esprits : « *On a été confrontés à une méconnaissance des instituts de financement et au fantasme du truc autogéré, du repère de gauchistes, alors qu'on cherche plus que jamais à gagner de l'argent !* » (Scopmenuiserie). Enfin, il s'agit de convaincre les financeurs potentiels et en particulier les banques : à ce stade – et dans la continuité de ce qu'ont pu observer Huntzinger et Jolivet (2010) – l'URScop semble jouer un rôle essentiel par la qualité du suivi qu'elle propose et des diagnostics qu'elle élabore (on le retrouve pour Scopalu, Scopétudes, Scopair, Scopmenuiserie).
- 31 Ce travail de conviction, déjà délicat et difficile, se voit parfois contraint par des stratégies « adverses » qui le fragilisent. Ces contre-mouvements (délégitimation du processus de transformation, appui à des contre-propositions...) peuvent venir de l'ancienne équipe dirigeante qui avait formulé d'autres desseins qu'une reprise en Scop pour l'entreprise qu'elle dirigeait ou contrôlait (Scopalu, Sscopétudes). Ce « pouvoir de nuisance » d'acteurs institués alourdit considérablement le processus et suscite du découragement : « *À une semaine de la fin, j'ai annoncé que je jetais l'éponge, que je n'y croyais plus* » (Scopalu). Scopétudes a également connu un parcours judiciaire très épineux. Avant la troisième audience, le vice-procureur s'impatiente du manque d'enthousiasme des salariés vis-à-vis du projet alternatif à la Scop, ces derniers menaçant de faire grève. « *Regardez ces salariés comme ils sont capricieux. Un comportement d'enfants gâtés. Ils ont un repreneur qui assure quand même un certain confort, cinq ans pendant lesquels il s'engage à ne pas faire de licenciements économiques, à investir, etc. et ils boudent, ils font grève, ils restent avec leur projet...* ». J'avais envie de lui dire : « *Oui, les enfants gâtés, oui, ils ont eu dix mois de chômage partiel. Oui, les enfants gâtés ont été mis en redressement judiciaire de par les manquements de nos anciens patrons... Enfin, bon bref, là, c'était extrêmement terrible, terrible, terrible...* » (Scopétudes).

2.1.2. Un travail de transmission : savoirs et pouvoirs

- 32 À côté du montage financier qui doit permettre de s'assurer que l'outil de production fera bien l'objet d'un transfert de propriété, la transformation coopérative implique une transmission des savoirs qui peuvent être appréhendés (en première analyse) sous deux formes distinctes : les savoirs codifiés (brevets...) et les savoirs tacites (connaissances

incorporées dans les personnes et actualisées dans les pratiques). Concernant ces derniers, on repère une problématique distincte selon que l'enjeu concerne les savoirs détenus par les cadres ou par les ouvriers. En effet, la question de la transmission des savoirs est liée à celle évoquée plus haut de l'acceptation du projet, voire de la condition d'associés qu'elle implique. Si cette perspective est plutôt une source de motivation pour les niveaux supérieurs (Scopétudes est une entreprise constituée quasi exclusivement d'ingénieurs qui n'a eu aucun mal à les associer au projet (donc au capital) et a ainsi pu assurer « sereinement » la transmission des savoirs de ses ingénieurs), elle peut être une source d'anxiété, voire de défection pour les ouvriers (pas d'acculturation, méconnaissance des enjeux, faible intérêt...), donc de perte de savoir-faire pour l'entreprise. Or, la sécurisation de ces derniers est une question essentielle au cours de la transformation : *« Sans les mecs qui bossent dedans, on n'est juste rien... notre processus de production est relativement technique et nécessite des savoir-faire qui s'apprennent dans le temps »* (Scopmenuiserie). Réussir à partager collectivement le projet est un gage d'engagement de long terme de la part des salariés/associés, et donc de sécurisation des savoirs de l'entreprise. Cet objectif est parfois bien difficile à atteindre : *« On est encore dans la douleur pour expliquer ce qu'on doit faire. Comment faire en sorte que la majorité de gens se réapproprient la problématique ? »* (Scopalu).

- 33 Enfin, le transfert du pouvoir est également au centre d'enjeux complexes. On a pu observer trois cas de figure qui engageaient un rapport au pouvoir singulier au cours de la transformation coopérative : la prolongation, la cession, la transmission. Chaque cas soulève des enjeux spécifiques. Au sein de Scopmenuiserie, il s'agissait pour la direction de garder la main sur le pilotage de l'entreprise après le changement de statut. L'ancien dirigeant a donc été élu gérant, mais doit dorénavant apprendre à partager le pouvoir : *« Il a fallu organiser le passage d'un management intuitif à un management participatif »* (Scopmenuiserie). Le management traditionnel a perduré quelque temps²³ avant que les rapports de pouvoir évoluent faiblement. *« Il a du mal à l'avouer, mais il s'y convertit... Il reste des progrès à faire en communication interne »* (Scopmenuiserie). Au sein de Scopair, l'enjeu était d'organiser un départ à la retraite « en souplesse » en permettant à l'un des deux fondateurs de se retirer progressivement du capital (sur une période de sept ans). L'autre fondateur a ainsi été élu gérant de la Scop et bénéficie toujours des conseils et avis de son alter ego, tout en faisant vivre pleinement la démocratie d'entreprise au sein de la Scop : *« Je suis devenu responsable de la confiance qu'on m'a faite. Il ne faut pas perdre d'argent ni d'emploi. Avant, on n'engageait que nos deux responsabilités. L'argent que je mettais en jeu, c'était le mien... il a fallu intensifier la "culture démocratique" et donc faire évoluer la manière d'animer le collectif »* (Scopair). Enfin, chez Scopouvrages, la transmission de pouvoir s'est faite entre l'ancienne équipe dirigeante et le responsable technique, qui a été élu quatre ans après le passage en Scop (*« l'ancienne génération a fini par passer la main »*). Dans une volonté de rupture, il a donc fallu affirmer un nouveau mode d'exercice du pouvoir (augmentation et réduction de l'écart des salaires, aménagement des postes de travail, niveau d'embauche supérieur...), tout en entretenant une relation épisodique avec l'ancien dirigeant : *« Il passe encore pour fournir des conseils. Je l'appelle maître Yoda »* (Scopouvrages).
- 34 Le travail institutionnel permettant de négocier le changement de statut réalisé, c'est-à-dire ayant créé les conditions organisationnelles et institutionnelles permettant le déploiement du système de communs dans le temps, il s'agit désormais de s'interroger sur le pilotage stratégique autorisant sa pérennisation.

2.2. Le pilotage stratégique de la consolidation des « communs »

- 35 Ce pilotage renvoie aux marges de manœuvre dont bénéficient les porteurs de projet afin de concrétiser les trois dimensions des communs mises en évidence dans la première partie. On l'analyse au regard des finalités formulées (ou non) et des marges d'action identifiées (ou non) par les parties prenantes afin de concrétiser leur projet. Se dessinent alors des trajectoires de développement incertaines et instables où le « complexe » organisationnel constitué par les trois dimensions interdépendantes du commun identifiées se reconfigure et donne prise à un travail d'organisation renouvelé, à la jonction du matériel, de l'immatériel et de l'idéal.

2.2.1. Des biens communs : structurer dans le temps les relations économiques et financières avec les parties prenantes

- 36 La réussite du projet de transformation coopérative dépendant de sa pérennité dans le temps, l'une des questions centrales auxquelles sont confrontées les équipes dirigeantes lorsqu'il s'agit de consolider le bien commun « de premier ordre » concerne les modalités d'accès au capital social de l'entreprise pour les nouveaux arrivants. La diversité des pratiques observées peut s'expliquer, dans un premier temps, en croisant les significations associées à la Scop et les implications attendues. Ainsi, pour Scopmenuiserie, « le coût d'entrée au capital était de 4 000 euros et il a fallu rassurer sur ce point : rien ne serait perdu, ce serait source de revenus supplémentaires (dividendes) ». Onze salariés et un membre extérieur ont apporté la majeure partie du capital. Pour certains salariés, il a tout de même fallu emprunter ou faire des heures supplémentaires mais cette épreuve était fondatrice : *« C'était important qu'il y ait un effort à ce moment-là et qu'il soit partagé. »* Le montant de 4 000 euros est jugé *« assez fort pour que ce soit un choix raisonné, mais pas trop élevé non plus pour ne pas freiner les salariés voulant devenir sociétaires »*. Aujourd'hui, les nouveaux associés achètent simplement une part à 50 euros et doivent investir leur participation et, pour tous les associés, il y a un prélèvement régulier de 2 % sur le salaire. Le niveau initial demandé pour monter au capital recouvrait donc une dimension symbolique importante aux yeux des anciens gérants qui attribuaient à la Scop un contenu « politique » (elle implique une nécessaire montée en responsabilité). Il n'en est rien pour Scopair qui, comme on l'a vu, avait fait du passage en Scop une modalité parmi d'autres, et n'attribuait pas de significations particulières à ce statut : *« On n'a pas voulu bouleverser les choses... Actuellement, ce n'est pas différent dans la manière d'animer le collectif »... [on tient] à ne pas faire de différences dans le quotidien entre actionnaires et non-actionnaires... On veille à ne pas faire de différence entre associés et no-associés. C'est vraiment important pour nous. »* (Scopair).
- 37 Pour le gérant de Scopouvrages, la question de la montée au capital des salariés est une question encore plus pragmatique. Après le montage financier initial qui a permis la transmission, s'est posée la question de la montée au capital des salariés restants : *« C'est pas compliqué, les gars, je les invite au premier conseil d'administration en tant que simples auditeurs. Ils voient passer les dividendes et comprennent vite l'intérêt d'être associés... Je préfère d'ailleurs dire actionnaires, je suis moins "corporate" que l'URScop. »* Cette vision pragmatique de la consolidation du capital et de la montée en responsabilité des associés n'est cependant pas sans poser problème dans le moyen terme : *« Je suis confronté à une grosse déception : pour beaucoup de gars, les dividendes c'est une prime de plus, cela dépend du résultat,*

c'est bien ancré chez les gens » (Scopouvrages). De même, « *tous les ans, à l'AG, je demande qui veut accéder à la gérance, et personne ne se positionne. Ils veulent bien mon salaire à la limite* » (ibid.). Travail de conviction (encourager la montée au capital) et travail de transmission (lui associer une certaine forme de pouvoir dans le processus de prise de décision) ne sont donc pas forcément inscrits dans des rapports d'interdépendances synergétiques : l'avoir en commun (matériel) ne génère pas forcément un désir d'agir (décider) en commun (immatériel).

- 38 Avant d'approfondir cette question dans la section suivante, notons que le périmètre des associés est en priorité constitué d'acteurs internes à l'entreprise, mais le tour de table ne pourrait généralement pas être finalisé sans l'implication d'acteurs extérieurs au premier rang desquels figure Transmea²⁴. Aux côtés des financeurs traditionnels (banques), cet acteur semble jouer un rôle de premier plan dans la consolidation du pôle des associés (Scopétudes, Scopair).

2.2.2. Un agir commun : élaborer des règles de fonctionnement autonomes et évolutives

- 39 On se réfère ici à la notion « princeps » du commun qui postule que c'est de la « co-activité » que naît le commun, par la formation d'un ordre normatif qui englobe les parties concernées. On cherche à appréhender le produit du travail institutionnel engagé par la diversité des parties prenantes impliquées, débouchant sur des « proto-institutions » (Sydow et Helfen, 2013) destinées à se solidifier et consolider (ou pas) au cours de la dynamique participative de moyen terme. Ainsi, le gérant de Scopair, après avoir introduit l'idée que le passage en Scop n'avait que très peu impacté les règles de fonctionnement de l'entreprise, est finalement amené à reconnaître que de nouvelles règles, laissant toute leur place à la participation et à la délibération, ont émergé et réorienté le fonctionnement concret de l'organisation (en particulier le processus de prise de décision). Il a cherché à faire évoluer la manière d'animer le collectif avec plus de temps de partage lors des processus de prise de décisions notamment : « *J'attends que les gens se projettent et anticipent les conséquences, et j'essaie de faire parler ceux qui ont le moins tendance à s'exprimer. On engage leur argent...* ».
- 40 Le pouvoir d'autonomie dans la production normative au sein des Scop est plus clairement revendiqué par le dirigeant de Scopouvrages, qui tient à témoigner de la rupture (en termes de recrutement, de conditions de travail, d'écart de salaires...) induite par le changement de statut : « *Le niveau d'embauche a augmenté, on a mis en place un vrai projet collaboratif (chacun a aménagé son poste de travail et on a cassé tous ensemble ce qu'il y avait à casser), j'ai mis en place les tickets-restaurants et le treizième mois pour tout le monde, et j'ai réduit l'écart de salaires (de 1 à 7 à 1 à 2,5)* ».
- 41 Ces règles de fonctionnement « autonomes » sont fragiles et peuvent potentiellement être remises en question : évoquant le licenciement d'un membre de la Scop mal vécu collectivement, le gérant de Scopouvrages formule ce constat amer : « *Être associé, c'est aussi prendre des décisions qui font mal... les dividendes [pour certains], c'est une prime de plus.... On ira peut-être vers plus de participation et moins de dividendes...* ». De même, les actuels dirigeants de Scopalu terminent leur entretien sur un constat mitigé : « *On est encore dans la douleur pour expliquer ce qu'on doit faire. Comment faire en sorte que la majorité des gens se réapproprient la problématique ?* » Notons enfin que les proto-institutions qui accompagnent la structuration de la Scop peuvent être éphémères et ne pas se traduire

dans le moyen terme sous la forme d'institutions structurantes et durables. Ainsi, afin de négocier la délicate phase de transition qui doit permettre de voir aboutir les négociations relatives au tour de table financier, les différentes parties prenantes peuvent être amenées à élaborer des institutions *ad hoc* n'ayant qu'une très courte période de validité. Le dirigeant de Scopétudes explique ainsi que pour convaincre certaines personnes ayant d'autres projets professionnels de monter tout de même au capital de la Scop pour faire en sorte de faire aboutir le processus de création, un arrangement financier « *ad hoc* » a été élaboré leur permettant de quitter l'entreprise à des conditions avantageuses très peu de temps après sa création. L'agir et l'avoir commun, l'immatériel et le matériel se percutent, débouchant alors sur la question du devenir collectif.

2.2.3. Un projet commun : concevoir un projet d'entreprise articulant les enjeux économiques et politiques

- 42 Là encore, il peut être nécessaire de distinguer « reprise à la barre » et « transmission ». Il faudrait analyser plus finement la question, mais des premières observations concernant les reprises à la barre émerge le constat que la dimension économico-financière est déterminante dans la conduite du processus (robustesse des engagements financiers internes, engagements importants de bailleurs externes, viabilité économique du projet...). En première analyse, le projet politique semble minoré (« *Au pire, on le reprendra entre salariés. Je dis ça comme un gamin* », cadre de Scopalu) au profit de considérations technico-économiques (l'URScop a fait le travail d'analyse de viabilité). Il apparaît, dans un second temps, sous la forme d'enjeux et de défis propres au fonctionnement des Scop (participation aux décisions, au capital...).
- 43 Il est toutefois possible de préciser l'analyse et de dire que le projet politique est bien consubstantiel à la transformation coopérative dans la mesure où celle-ci est une réaction à des dérives associées au pôle répulsif incarné par l'entreprise capitaliste multinationale. En effet, le véritable moteur d'un passage en Scop de Scopétudes et Scopal, semble bien être une aversion à l'encontre des comportements simplement motivés par la cupidité de la part de l'ancienne chaîne hiérarchique (du dirigeant local au dirigeant du groupe multinational). Ces deux entreprises se sont en effet retrouvées victimes de stratégies économico-financières à la limite du cynisme compromettant grandement la pérennité des entreprises, mais assurant des rentrées financières importantes à leurs dirigeants : rachat par une start-up simplement intéressée par la technologie développée, mais sans projet de moyen terme pour Scopétudes et projet « à double détente » (organiser la faillite de l'entreprise et développer un projet immobilier sur le terrain acquis pour la seconde) pour Scopalu. Face à ces menaces alimentées par un projet politique se référant au capitalisme financiarisé, les salariés ont cherché les voies d'un capitalisme « raisonnable » (Commons, 1934), concrétisé sous la forme d'une Scop : l'option de gestion originale associée à ce statut leur a permis de viabiliser le projet économique *tout en constituant* une réponse politique aux dérives potentielles des entreprises classiques. Ainsi, les dirigeants de l'entreprise repreneuse, se posant en alternative au projet de Scop chez Scopétudes, ont proposé un modèle de développement purement financier, présenté comme suit par l'actuel gérant de Scopétudes : « *Ce qui nous intéresse, c'est que les actionnaires soient contents et de payer le moins d'impôts* ». De l'autre côté, ce à quoi aspiraient les acteurs engagés dans la TC était « *que les salariés soient contents et de payer nos impôts en France* ». L'arrivée d'un repreneur aux visées cupides a finalement contribué à

souder le collectif autour d'un projet collectif aux contours politiques de plus en plus nets : « *Alors qu'au début, le projet de Scop intéressait, mais sans plus, ça a donné une envie de gagner* » (Scopétudes).

- 44 Enfin, certaines entreprises choisissent de se transformer en Scop afin d'intensifier ou de faire perdurer leur projet politique. À côté de préoccupations relatives au « passage de relais » dû à un départ en retraite anticipé, Scopmenuiserie avance assez clairement des raisons idéologiques pour justifier le passage en Scop : « *On est de gauche et patrons. Nous voulons préserver l'emploi et l'outil de travail. L'idée n'est pas de s'enrichir mais de faire ce qu'on aime. [...] la finance tient trop de place, il y a une bulle avec de l'argent très concentré. Nos politiques n'ont plus de leviers. C'est à nous de partir de nos expériences, on peut retourner la situation par nos actions.* Et la décision semble viable économiquement. Quatre ans après, la transformation semble être une réussite. L'entreprise a accentué son développement, ses résultats sont bons, les salariés en CDI sont quasiment tous sociétaires. « *Le modèle économique des Scop donne une bonne assise, car les réserves restent dans l'entreprise* » (Scopmenuiserie). « *C'est clairement une réussite, sans cela je ne sais pas si je serais encore dans la boîte aujourd'hui, j'aurais mis en œuvre mon projet de création d'entreprise* » (ibid.). À l'inverse, alors que l'adoption du statut Scop semblait être à l'époque – pour ses dirigeants – un débouché politique « naturel » pour Scopterritoires qui connaissait des résultats économiques satisfaisants, le changement opéré s'est révélé contre-productif, puisque le dirigeant actuel est confronté à un refus de ses salariés de monter au capital. Le projet politique n'a donc pas été approprié par l'ensemble des membres de l'organisation et compromet le départ anticipé de l'actuel dirigeant (principal détenteur des parts sociales de l'entreprise). Au regard des difficultés financières dont témoigne l'entreprise depuis la crise de 2008, on peut penser que l'absence de certitudes concernant le projet économique compromet l'adhésion au projet politique élaboré dans un contexte économique plus porteur. Ou pour le dire autrement : l'absence de réalisation des communs matériels (les parts du capital non reprises par les salariés qui refusent de devenir associés) compromet la concrétisation du commun idéal, notamment le projet politique élaboré par les fondateurs de la Scop. L'idéal de la Scop s'est heurté de front au refus de l'implication matérielle que suppose la TC.

Conclusion

- 45 S'inscrivant dans la dynamique de recherches récentes visant à réfléchir aux modalités devant permettre d'« *instituer l'entreprise commune* » (Dardot et Laval, 2014), cette contribution avait un double objectif. De nature théorique, elle vise à interroger les potentialités juridiques contenues dans l'option de gestion constituée par les Scop afin de concrétiser, au sein de l'entreprise coopérative, l'assemblage cohérent et robuste de trois niveaux de communs identifié stratégiquement comme levier essentiel de soutenabilité. De nature empirique, elle vise à informer qualitativement le cadrage proposé et, en particulier, à mettre l'accent sur les tensions dialectiques qui structurent les dimensions matérielle et idéale du système de communs entrepreneuriaux. Mobilisant les premiers matériaux récoltés d'une enquête en cours sur la région Auvergne-Rhône-Alpes, ce travail nous a permis de procéder à une analyse dynamique différenciée de la transformation coopérative (distinction entre « transmission » et « reprise à la barre »), de rendre compte de la diversité de pratiques dans la constitution de communs (richesse et diversité du travail de « commoning ») et d'insister sur la nature politique des processus à l'œuvre

(travail d'idéalisation parfois conflictuel au sein des entreprises). Au final, il semble possible de renseigner empiriquement différents niveaux de constitution de communs au regard du travail institutionnel réalisé par les diverses parties prenantes impliquées. La richesse des matériaux récoltés lors de nos enquêtes semble en effet pouvoir être ordonnée en positionnant les entreprises étudiées le long d'un continuum structuré par deux grandes variables : le niveau d'extension relatif au nombre de dimensions du commun repérées au sein des Scop et le degré d'intégration (ou cohérence) de ces dernières relatif à la compatibilité des institutions « communes » et « classiques » à l'œuvre dans l'organisation considérée. Ce travail, en gestation, fera l'objet de recherches ultérieures afin d'en préciser le contenu et d'en renforcer la robustesse analytique.

- 46 Mobilisée en dynamique (moyen-long terme), l'analyse élaborée peut permettre d'identifier divers degrés de soutenabilité des formes organisationnelles étudiées. Deux types de développements complémentaires peuvent enrichir le présent travail : le premier est centré sur la notion de « trajectoires de développement²⁵ » et avance que les Scop sont soumises à une diversité de processus de cadrages/débordements (Callon, 1999) ²⁶ contribuant à qualifier/disqualifier les pouvoirs de valorisation (Eymard-Duvernay, 2007) à l'œuvre au sein – et au dehors – des structures organisationnelles concernées. Ils participent donc – aux côtés d'autres facteurs – à la dynamique évolutive des Scop (*i. e.* à la soutenabilité ou non de leur projet). Le second vise à cerner de manière plus précise ces processus, notamment en interrogeant de manière plus approfondie les derniers développements sur les « communs » (Chanteau *et al.*, 2013) et sur le travail institutionnel (Charmettant *et al.*, 2017) : la notion de « travail d'organisation », se déclinant en travail d'association et travail d'adaptation, est ainsi mobilisée afin de comprendre les compromis multi-échelles (dans l'espace et dans le temps) qui structurent de manière soutenable les trajectoires de développement des Scop.

- 47 En germe dans le ressaisissement de la dimension spatiale de la coordination d'acteurs évoqué, la problématique de la territorialisation du processus de négociation peut enfin être approfondie via le recours à la notion de « travail de délimitation des frontières » que l'on trouve évoquée chez Richez-Battesti et Malo (2013) : identifier ce qui doit être institué en interne et maintenu hors des frontières organisationnelles (de la Scop *stricto sensu*), voire ce qui peut être soumis à une dynamique d'institutionnalisation coopérative (via l'établissement de pôles territoriaux de coopération économique par exemple), constitue une étape supplémentaire dans le travail d'extension analytique et de bouclage systémique que représente l'analyse approfondie de la transformation coopérative²⁷.

Gibson-Graham J. K., Cameron J., Healy S., 2016, « Commoning as a postcapitalist politics », in Amin A., Howell P. (dir.), *Releasing the Commons : Rethinking the Futures of the Common*, London, Routledge.

BIBLIOGRAPHIE

Alix N., Bancel J.-L., Coriat B., Sultan F., 2018, *Vers une république des biens communs ?*, Paris, Les Liens qui Libèrent, 320 p.

- Allain S., 2011, « Négocier l'eau comme un bien commun à travers la planification concertée de bassin », *Natures Sciences Sociétés*, vol. 19, n° 11, p. 53-65.
- Allaire G., 2013, « Les communs comme infrastructure institutionnelle de l'économie marchande », *Revue de la régulation*, vol. 14, 2° semestre, <https://journals.openedition.org/regulation/10546>.
- Bah T., 2009, « La transition cédant-repreneur : une approche par la théorie du deuil », *Revue française de gestion*, vol. 35, n° 194, mai, p. 123-148.
- Barbot-Grizzo M.-C., Huntzinger F., Jolivet T., 2013, « Transmission de PME saines en Scop : quelles spécificités ? », *Recma*, n° 330, p. 57-71.
- Bargues É., Hollandts X., Valiorgue B., 2017, « Mettre en œuvre une gouvernance démocratique suite à une reprise en Scop », *Revue française de gestion*, vol. 43, n° 263, p. 31-50.
- Bessire D., Mesure H., 2009, « Penser l'entreprise comme communauté : fondements, définition et implications », *Management & Avenir*, vol. 10, n° 30, p. 30-50.
- Bollier D., 2007, « The growth of the commons paradigm », in Hess C., Ostrom E. (dir.), *Understanding Knowledge as a commons*, Cambridge, MA, MIT Press, p. 27-40.
- Bourgeois-Bertrel M., 2015, « La reprise en Scop », *Revue des sociétés*, mai, p. 275-287.
- Callon M., 1999, « La sociologie peut-elle enrichir l'analyse économique des externalités ? Essai sur la notion de cadrage-débordement », in D. Foray, J. Mairesse (dir.), *Innovations et performances*, Paris, Éditions de l'EHESS, p. 399-431.
- CG-Scop, 2012, *Guide de la transmission d'entreprise en Scop*, CG-Scop, Paris.
- Chanial P., 2008, « L'ère altruiste ou le socialisme selon Benoît Malon », *Revue du MAUSS*, vol. 1, n° 31, p. 155-174.
- Chanteau J.-P., Coriat B., Labrousse A., Orsi F. (dir.), 2013, « Autour d'Ostrom : communs, droits de propriété et institutionnalisme méthodologique », *Revue de la régulation*, vol. 14, 2° semestre, <https://journals.openedition.org/regulation/10287>.
- Chanteau J.-P., Labrousse A., 2013, « L'institutionnalisme méthodologique d'Elinor Ostrom : quelques enjeux et controverses », *Revue de la régulation*, vol. 14, 2° semestre, <https://journals.openedition.org/regulation/10555>.
- Charmettant H., Boissin O., Juban J.-Y., Magne N., Renou Y., 2015, « Les Scop : quels modèles d'entreprises ? Des entreprises modèles ? », rapport final d'études sur les relations sociales au sein des Scop, Grenoble, 98 p.
- Commission européenne, 2003, « La transmission d'entreprise, la continuité grâce à un nouveau départ », rapport final, Bruxelles, Publications – Direction générale des entreprises, 38 p.
- Commons JR., 1934, *Institutional Economics. Its Place in Political Economy*, New Brunswick, Transaction.
- Coriat B. (dir.), 2015, *Le retour des communs. La crise de l'idéologie propriétaire*, Paris, Les Liens qui Libèrent, 297 p.
- Dacheux E., Goujon D., 2013, « Cohésion sociale et richesse économique : compléter l'apport d'Elinor Ostrom par une étude empirique de l'ESS », *Management et Avenir*, vol. 4, n° 65, p. 141-163.
- Dardot P., Laval, C., 2014, *Commun*, Paris, La Découverte, coll. « Poche ».
- Defalvard H., 2017, « Des communs sociaux à la société du commun », *Recma*, vol. 3, n° 345, p. 42-56.

- Defalvard H., Sangiorgio J., 2015, « La transmission au cœur de l'économie politique des coopératives », *Cahier de recherches*, chaire ESS, UPEM, 13 p.
- Defourny J., Nyssen M., 2008, « Social enterprise in Europe : Recent trends and developments », *Social Enterprise Journal*, vol. 4, p. 202-228.
- Defourny J., 1990, *Démocratie coopérative et efficacité économique : la performance comparée des scop françaises*, Bruxelles, De Boeck-Wesmael, coll. « Ouvertures économiques ».
- Demoustier D., 1981, *Entre l'efficacité et la démocratie. Les coopératives de production*, Paris, Éditions Entente, coll. « Vivre demain ».
- Desreumaux A., Bréchet J.-P., 2013, « L'entreprise comme bien commun », *Rihme*, n° 7, p. 77-93.
- Desroche H., 1976, *Le projet coopératif : son utopie et sa pratique, ses appareils et ses réseaux, ses espérances et ses déconvenues*, Paris, Les Éditions Ouvrières.
- Dewey J., 1927, *The Public and Its Problems, The Later Works of John Dewey*, Southern Illinois University Press, Carbondale.
- Eynaud P., Laurent A., 2017, « Articuler communs et économie solidaire : une question de gouvernance ? », *Recma*, vol. 3, n° 345, p. 27-41.
- Eymard-Duvernay F., 2007, « De la valeur travail aux institutions de valorisation par le travail », in F. Vatin (dir.), *Le salariat. Théorie, histoire, et formes*, Paris, La Dispute, p. 107-123.
- Fournier V., 2013, « Commoning : on the social organisation of the commons », *M@n@gement*, vol. 16, n° 4, p. 433-453.
- Francoal P., 2017, « La part sociale coopérative, un exemple de propriété commune », *Recma*, vol. 3, n° 345, p. 57-67.
- Friedland R., 2013, « The institutional logics perspective : A new approach to culture, structure, and process », *M@n@gement*, vol. 15, n° 5, p. 583-595.
- Gand S., Segrestin B., 2009, « Peut-on partager la direction de l'entreprise ? Retour sur les entreprises démocratiques », *Entreprises et Histoire*, n° 57, p. 126-140.
- Godelier M., 2010, *L'idéal et le matériel. Pensée, économies, sociétés*, Paris, Flammarion.
- Grouiez P., 2013, « Understanding the puzzling resilience of the land share ownership in Russia : the input of Ostrom's approach », *Revue de la régulation*, vol. 14, 2° semestre, <https://journals.openedition.org/regulation/10496>.
- Huntzinger F., Jolivet T., 2010, « Transmission d'entreprises PME saines en Scop au regard de la relève de la direction : une étude exploratoire de faisabilité en France », *Recma*, n° 316, p. 58-71.
- Huybrechts B., Mertens S., 2014, « The relevance of the cooperative model in the field of renewable energy in Europe », *Annals of Public and Cooperative Economics*, vol. 85, p. 193-212.
- Jaumier S., 2016, « The big leap : A story of the public accounting firm that wanted to become a cooperative », *Journal of Accounting and Organizational Change*, vol. 12, n° 1, p. 24-49.
- Juban J.-Y., Charmettant H., Renou Y., 2017, « Étude des changements managériaux lors d'une transformation d'entreprise en Scop », *colloque AGRH*, 11-13 octobre, Aix-en-Provence.
- Mermet L., 2009, « La négociation comme mode de composition dans les systèmes d'action complexes », *Négociations*, vol. 2, n° 12, p. 119-130.
- Lawrence T. B., Suddaby R., Leca B., 2009, *Institutional work : Actors and agency in institutional studies of organization*, Cambridge, Cambridge University Press.

- Lichtenberger Y., 2013, « Négociation sociale et construction d'acteurs complexes. Éloge du conflit et du compromis », *Négociations*, vol. 2, n° 20, p. 5-18.
- Linebaugh P., 2007, *Magna Carta Manifesto : Liberties and Commons for All*, Berkeley, CA, University of California Press.
- Nyssens M., Petrella F., 2015, « ESS et ressources communes : vers la reconnaissance d'une diversité institutionnelle », *Revue française de socio-économie*, vol. 15, p. 117-134.
- OSEO, 2005, *La transmission des PME*, L'expérience d'OSEO bdpm, Maisons-Alfort, 68 p.
- Ostrom E., 1999, « Institutional rational choice », in Sabatier P.A. (dir.), *Theories of the Policy Process*, Boulder, Westview Press, p. 35-71.
- Ostrom E. (dir.), 2005, *Understanding Institutional Diversity*, Princeton NJ, Princeton University Press.
- Ostrom E., Basurto X., 2013, « Façonner des outils d'analyse pour étudier le changement institutionnel », *Revue de la régulation*, vol. 14, 2^e semestre, <https://journals.openedition.org/regulation/10437>.
- Ranville A., 2018, « Mieux comprendre les facteurs de succès de la coopérative avec la théorie de l'auto-organisation d'Elinor Ostrom », *Recma*, vol. 1, n° 347, p. 92-110.
- Renou Y., Boissin O., Charmettant H., Juban J.-Y., 2016, « La transformation coopérative comme succession d'épreuves critiques dans la constitution d'un Commun : les enseignements d'une étude de terrain en Rhône-Alpes », *colloque de gestion des Entreprises sociales et solidaires*, Le Mans.
- Renouard C., Bommier S., 2017, *L'entreprise comme commun : au-delà de la RSE*, ECLM.
- Reynaud J.-D., 2008, « Négociation et action collective », *Négociations*, vol. 1, n° 9, p. 121-124.
- Richez-Battesti N., Malo M.-C., 2013, « ESS et mutations organisationnelles », *Recma*, n° 325, p. 36-47.
- Singleton S., Taylor M., 1992, « Common property, collective action and community », *Journal of Theoretical Politics*, vol. 4, n° 3, p. 309-324.
- Slimane KB., Leca B., 2010, « Le travail institutionnel : origines théoriques, défis et perspectives », *Management & Avenir*, n° 37, p. 53-69.
- Smets M., Jarzabowski P., 2013, « Reconstructing institutional complexity in practice : a relational model of institutional work and complexity », *Human Relations*, vol. 66, n° 10, p. 1279-1309.
- Sydow J., Helfen M., 2013, « Negotiating as Institutional Work : The Case of Labour Standards and International Framework Agreements », *Organization Studies*, vol. 34, n° 8, p. 1073-1098.
- Taylor M., Singleton S., 1993, « The communal resource », *Politics and Society*, vol. 21, p. 195-214.
- Thomas R., Sargent L.D., Hardy C., 2011, « Managing Organizational Change : Negotiating Meaning and Power-Resistance Relations », *Organization Science*, vol. 22, n° 1, p. 22-41.
- Weinstein O., 2013, « Comment comprendre les "communs" : Elinor Ostrom, la propriété et la nouvelle économie institutionnelle », *Revue de la régulation*, vol. 14, 2^e semestre, <https://journals.openedition.org/regulation/10452>.

NOTES

1. L'ensemble des actions à mener, tant auprès des cédants que des travailleurs et/ou repreneurs coopératifs potentiels, doit faire l'objet d'un système efficace d'encadrement. En France, ces actions sont conduites par le biais d'organismes spécialisés tels que ceux qui intègrent l'appui à la création, la reprise et la transmission d'entreprise en coopérative... (voir CG-Scop par exemple).
2. Nous pensons par exemple que l'étude de la transformation coopérative relève plus de l'analyse précise de la négociation du réel (Commons, 1934 ; Reynaud, 2008, Thomas *et al.*, 2011) que de la gouvernance de ressources partagées (Taylor et Singleton, 1993 ; Ostrom, 1999, 2005) et que, si ce processus implique bien la transmission d'un commun (Defalvard et Sangiorgio, 2015), ce dernier s'apparente plus à un régime de pratiques (Dardot et Laval, 2014) qu'à un « bien » aux caractéristiques singulières (Dacheux et Goujon, 2013 ; Nyssens et Petrella, 2015).
3. Cet article participe donc bien de l'effort entrepris récemment afin de mieux cerner les interdépendances entre coopératives et développement soutenable (voir par exemple le numéro récent d'*Annals of Public and Cooperative Economics*, 2017, vol. 88, n° 2), problématique qui sera retravaillée en conclusion.
4. Voir Juban *et al.* (2017) pour une revue de littérature sur le sujet.
5. Pour disposer d'un panorama des recherches en cours au niveau international, il est possible de se référer au numéro spécial de *Journal of Institutional Economics* (2014) consacré à l'analyse des travaux d'Ostrom ainsi qu'à la revue *International Journal of the Commons* (entre autres).
6. On pense aux contributions de Chaigneau, Defalvard, Draperi, voire Weinstein. On peut également se référer à l'ouvrage récent de Renouard et Bommier (2017).
7. Notons que le projet annoncé de création d'« entreprise à mission » porté par la loi Pacte (« Plan d'action pour la croissance et la transformation des entreprises »), en préparation au printemps 2018, propose d'étendre ces attributs à d'autres entreprises qui ne sont pas des Scop.
8. Notons que Francoual (2017) défend une idée similaire en proposant d'appréhender les coopératives comme une forme organisationnelle articulant trois composantes : « *Les parts sociales* », « *Un agencement institutionnel* » et « *Un projet collectif* ».
9. Ainsi, Dardot et Laval (2015) avancent que « *le commun exprime avant tout la dimension de l'indisponible et du non appropriable [et] que ce sont en dernière analyse les pratiques sociales et elles seules qui décident du caractère commun d'une chose ou d'un ensemble de choses* » (p. 83, souligné par nous). De même, dans un autre texte, Dardot précise bien que « *seul l'agir commun donne à des choses de devenir communes* » (2011, p. 256).
10. Les premiers s'intéressent à la reproduction des communautés dans l'usage collectif des communs (l'enjeu est de définir les communs à préserver collectivement), tandis qu'Ostrom s'interroge sur les conditions de reproduction du système de ressources dans une perspective soutenable (l'enjeu est de délimiter précisément les frontières du système, les acteurs légitimes pour y intervenir et les règles de leur gouvernance) (Fournier, 2013).
11. L'école de Bloomington partage en effet avec de nombreuses approches institutionnalistes une orientation téléologique fondée sur la production de résultats « sécurisés » (Eynaud et Laurent, 2017) ou créateurs d'« ordres » (« *ordered outcomes* ») (Lawrence *et al.*, 2011). Voulant saisir la grande variété des chemins et des motifs d'action qui informent les processus de TC, nous préférons mettre à l'épreuve le potentiel explicatif de l'approche en termes de « travail institutionnel ».
12. Ce dernier est plus qu'un processus d'essais et d'erreurs compris dans une logique évolutionniste. Il engage des processus d'individuation subjective et collective visant à créer un sens partagé entre protagonistes face à des situations indéterminées.

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

14. Selon Fournier (2013, p. 448), « *In Ostrom's analysis it is the allocation of use and responsibilities that is a collective process (organising in common), rather than the use itself (organising for the common). By focusing on the allocation question, Ostrom ignored the creative potential of commoning, the fact that the commons (as patterns of social relations unmediated by the market) are produced through the process of using things in common* ».

15. Ainsi, Bollier (2007) souligne que parler de bien commun, i) c'est insister sur l'adoption d'un point de vue global sur la gestion d'une ressource ; ii) c'est aussi faire appel à un ensemble beaucoup plus riche et qualitatif de critères pour rendre compte de sa valeur ; iii) c'est enfin s'attacher à faire ressortir les intérêts des parties prenantes et leur capacité d'auto-organisation selon une logique qui répond à des valeurs partagées plutôt que marchandes.

16. L'approche en termes de travail institutionnel est centrée sur les expériences vécues au sein des organisations et sur la diversité de leurs effets sur les institutions (sans primauté de l'efficacité, du raisonnement intéressé ou de l'évolution ordonnée). Elle insiste sur deux notions centrales : l'effort (physique et mental) comme tentative d'affecter les institutions (éventuelle source d'émancipation) et l'intentionnalité comme marqueur d'une réflexivité des acteurs.

17. L'introduction d'un agir constructif dans l'étude de la transformation coopérative rend en effet ces deux notions indissociables analytiquement.

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

19. Pour ces auteurs, le commun, c'est fondamentalement « le projet d'entreprise porté par un collectif. [...] C'est bien le projet qui articule l'ordre des fins et l'ordre instrumental, dit autrement l'ordre existentiel et l'ordre opératoire, qui permet de polariser l'action vers ce qu'elle n'est pas, de penser le présent en fonction d'un avenir désiré » (2013, p. 91).

20. Pour Chaniel (2008, p. 172-173), « le travail d'idéalisation constitue ainsi une démarche pratique, ancrée dans les "faits" de la nature [...] et qui, à partir de leur juste appréhension, projette une harmonie possible entre la réalité empirique et ce que nous jugeons désirable. Et c'est cette continuité visée entre ce qui est et ce qui devrait être qui incite, en raison de la discontinuité effectivement vécue, à l'action. [...] À ce titre, [ce travail d'idéalisation] suppose un pari. Pari de la justice, pari de l'action, pari de l'engagement ».

21. Nous appuierons notre démonstration sur des extraits d'entretiens tirés de notre enquête auprès des membres des Scop étudiées. Les propos rapportés étant principalement ceux des dirigeants, nous adoptons une convention d'écriture qui réduit le nom de la Scop à la parole de son dirigeant.

22. Et, effectivement, on repère dans la Scop deux personnes toujours pas associées : « S'ils n'adhèrent pas au projet, tant pis, ou tant mieux pour eux » (Scopair).

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

24. Transméa est un organisme de financement créé et géré par le mouvement coopératif qui intervient dans le financement de la TC (prêts directs ou cautionnements) de façon déterminante dans bien des cas. Les décisions sont traitées par un comité d'engagement constitué de

« compagnons » du mouvement coopératif (anciens délégués URScop, anciens membres de Scop...). L'un d'entre eux a fait partie des personnes rencontrées au cours de cette étude.

25. Cette perspective de recherche a donné lieu à une première formulation (Renou *et al.*, 2016).

26. Les premiers étant en cohérence avec leur projet entrepreneurial et les seconds les faisant évoluer au gré de l'évolution des contextes d'action.

27. Voir à ce sujet les premières analyses produites dans la seconde partie du rapport d'études consacré à la transformation des entreprises et des territoires (Charmettant *et al.*, 2017).

RÉSUMÉS

Dans cet article, on propose d'appréhender la transformation coopérative comme un travail de négociation, c'est-à-dire comme un effort collectif à forte teneur réflexive de redéfinition des situations de gestion et de l'identité des acteurs y prenant part. La soutenabilité des sociétés coopératives et participatives (Scop) créées peut dès lors être envisagée à travers le degré de cohérence – construit et réactivé dans les négociations successives – du système de ressources constitué de biens communs, d'un projet commun et d'un agir commun. Les tensions dialectiques entre les dimensions matérielles et idéelles de ce système sont analysées à travers l'étude de la transformation de six entreprises de la région Auvergne-Rhône-Alpes.

In this article, we propose to apprehend cooperative transformation as an institutional work relative to negotiation, as a collective effort with a strong reflexive content of redefinition of management situations and actors' identities. The sustainability of the established Labor-Managed Firms can therefore be envisaged through the degree of coherence – built and reactivated in successive negotiations – of the resource system consisting of common assets, a common good (the politico-economic project) and a common principle (democratic action). The dialectical tensions between the material and ideal dimensions of this system are analyzed through the study of the transformation of six enterprises in the Auvergne Rhône-Alpes region.

INDEX

Mots-clés : transformation coopérative, Scop, négociation, communs, soutenabilité, Elinor Ostrom

Keywords : cooperative transformation, labor-managed firms, negotiation, commons, sustainability, Elinor Ostrom

AUTEURS

YVAN RENOU

Les travaux de Yvan Renou, menés au sein du CREG et de PACTE (CNRS), portent sur la caractérisation et la compréhension du changement institutionnel au sein d'une diversité de domaines, secteurs et espaces d'activités (économie productive, services urbains de l'eau, zones littorales) et interrogent la soutenabilité des trajectoires de développement étudiées. Faculté

d'Économie de Grenoble, UGA,
yvan.renou@univ-grenoble-alpes.fr

HERVÉ CHARMETTANT

Hervé Charmettant étudie les formes démocratiques d'entreprise vues à travers les coopératives de salariés (Scop et Scic). Faculté d'Économie de Grenoble, UGA,
herve.charmettant@univ-grenoble-alpes.fr
Il coordonne un programme ANR Coop-in-And-out
<https://projet-scop.frama.site/>