

# ”Instituer l’entreprise commune” : éléments de réflexions à partir des Scop

Hervé Charmettant

► **To cite this version:**

Hervé Charmettant. ”Instituer l’entreprise commune” : éléments de réflexions à partir des Scop. 2018.  
halshs-01896946

**HAL Id: halshs-01896946**

**<https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-01896946>**

Preprint submitted on 16 Oct 2018

**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.



**IREPE**

*Institut de Recherche pour l'Économie politique de l'Entreprise*

**« Instituer l'entreprise commune »  
Éléments de réflexions à partir des Scop**

Hervé Charmettant (CREG/ES-IM, Univ. Grenoble-Alpes ; Irepe)

*IREPE Working Paper Serie - WP-2018-1*

**Entreprises et « commun » : au cœur des débats actuels**

Aborder l'entreprise à partir de l'approche des « communs »<sup>1</sup> a donné lieu à une diversité de travaux en gestion (Bessire et Mesure, 2009 ; Dacheux et Goujon, 2013 ; Desreumaux et Bréchet, 2013) et en économie (Weinstein, 2013 ; Chassagnon et Hollandts, 2014 ; Le Masson et Weil, 2014 ; Defalvard, 2015)<sup>2</sup>. Investissant à leur tour ce champ émergent mais à partir de leurs camps de base respectifs (philosophie et sociologie), Dardot et Laval (2015) proposent un retour

---

<sup>1</sup> Nous l'écrivons avec une majuscule pour spécifier que nous nous référons ainsi à un « arrangement institutionnel » aux caractéristiques particulières. Référence à D&L

<sup>2</sup> 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).

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 » (p. 490).

Nous sommes nous-mêmes convaincus du double intérêt de cette démarche :

- d'une part, pour comprendre les sources de ce que Favereau (2014) appelle « la grande déformation » des entreprises et pouvoir émettre des propositions pour y remédier. Cette « grande déformation » résulte de la logique de la *corporate governance* dont Lazonick (2014) a bien résumé les conséquences en parlant de « *profits without prosperity* ». La réforme de l'entreprise dans le sens d'en faire un « Commun » ouvre précisément des voies afin de la contrer.

- d'autre part, pour avancer dans l'appréhension d'un point de vue théorique de l'entreprise, qui pour certains, reste le « point aveugle du savoir » (Segrestin, Roger et Vernac, 2014), en particulier en économie<sup>3</sup>. Si les théories économiques de la firme ont une histoire ancienne et connaissent un foisonnement actuel (Baudry et Chassagnon, 2014), elles sont loin d'apporter un savoir cumulatif, ignorant le plus souvent les apports des autres sciences sociales ainsi que la dimension juridique, essentielle. De ce point de vue aussi, les « Communs » peuvent être d'un grand apport heuristique en ouvrant l'analyse à la pluridisciplinarité et en donnant une place centrale aux règles de droit.

L'institutionnalisme revendiqué par Ostrom (Chanteau *et alii*, 2013), auteur-phare dans la formation de ce paradigme des « Communs », rejoint par ailleurs le cadre épistémologique qui nous semble le plus à même de faire progresser la connaissance en sciences sociales de cette institution que constitue l'entreprise. C'est en opposition avec les théories « contractuelles », celles derrière le dogme de la propriété privée qu'Ostrom a dénoncé en matière de gestion des communs comme celles qui ont contribué à la domination de la *corporate governance*, qu'une théorie institutionnelle de l'entreprise peut émerger, en cohérence épistémologique avec cette approche des communs.

Nous aborderons ces questions, pour ainsi dire, par « le petit bout de la lorgnette », à travers une réflexion centrée sur un type très particulier d'entreprises que sont les coopératives de production (*labor-managed* ou *worker-owned firms* en anglais). En France, c'est le statut de Scop (société coopérative et participative) qui en est la forme juridique la plus courante, bien que ne concernant que 2 900 entités environ employant autour de 51 000 salariés<sup>4</sup>. En première

---

<sup>3</sup> Desreumaux et Bréchet (op. cit.) partent eux-mêmes du constat que « l'entreprise résiste encore aux efforts de théorisation » (p. 77) pour développer leur vision de « l'entreprise comme bien commun ».

<sup>4</sup> Chiffres tirés du site de la [CGScop](#).

approche, ce statut est marqué par l'obligation que les salariés soient majoritaire au capital et en droits de vote, par l'application du principe « une personne, une voix » dans les instances décisionnelles et par une répartition imposée de l'« excédent net de gestion » (ENG).

Notre conviction est que les Scop, de par leurs caractéristiques statutaires très spécifiques et malgré leur place marginale, fournissent un très bon terrain pour traiter un ensemble d'interrogations sur l'entreprise et, en l'occurrence, explorer cette dimension de Commun en leur sein. La problématique que nous traiterons s'énonce ainsi : quel est le degré de Commun que les Scop concrétisent en rapport avec leurs spécificités ? Et quels sont les éléments ressortant de cette analyse qui ouvrent des perspectives quant à la mesure de ce degré de Commun, dont on constate le niveau variable dans les Scop, avec la perspective plus générale d'en étendre les leçons aux entreprises « classiques » ? Pour y répondre, notre argumentation mobilisera tant l'étude des dispositions juridiques du statut des Scop que les observations empiriques rassemblées au cours des travaux de terrain menés par l'équipe que nous formons (encadré 1).

Le reste de l'article est organisé comme suit. Dans une première section, nous montrerons que l'assimilation de l'entreprise à un Commun est pertinente et qu'elle permet de faire ressortir les enjeux cruciaux de sa concrétisation variable. C'est à travers les caractéristiques des Scop, tant au niveau de leur régime de droit de propriété qu'à celui de leur gouvernance, que nous montrerons, dans la section deux, que ce type d'entreprises a des traits proches d'un Commun. Enfin, la section conclusive envisagera l'« ouverture » du commun que constitue l'entreprise, question que nous ne faisons qu'effleurer dans les parties précédentes.

#### Encadré 1

L'équipe Projet Scop rassemble les 4 co-auteurs de cette communication auxquels se rajoute Nathalie Magne, doctorante de l'Université Lyon 2. Elle existe depuis 2012 et s'est fixée comme objectif de recherche d'aborder des questions diverses concernant l'entreprise par le prisme des Scop. Une 1<sup>ère</sup> journée d'études organisée en 2013 a rendu compte des résultats intermédiaires d'un travail de terrain, complété depuis, ce qui a donné lieu à une seconde journée d'études en 2015. Les rapports d'études et les captations vidéos des interventions lors de ces journées sont disponibles sur le blog, [projetscop.blogspot.fr](http://projetscop.blogspot.fr).

Une troisième journée d'études, organisée le vendredi 31 mars prochain sur le campus de l'Université de Grenoble Alpes, permettra de communiquer sur deux programmes de recherches en cours d'achèvement. Le premier, intitulé Transfo-Coop, nous a amenés à nous pencher sur les processus sociaux de la transformation d'entreprises classiques en Scop. Cet axe de recherche répondait à une demande de l'UrScop A-RA avec qui nous sommes en convention de collaboration. Le second programme de recherche, intitulé Dyna-Coop, porte, lui, sur les apports des Scop et Scic, dont les CAE, au dynamisme

territorial. Il est centré sur le territoire grenoblois et est réalisé en collaboration avec la Métropole de Grenoble. Toutes les informations sur cette journée d'études seront diffusées via notre blog, y compris pour l'inscription.

Enfin, un programme de recherche retenu dans le cadre de l'appel à projet Jeunes Chercheurs de l'ANR de 2015, est en cours, rassemblant, outre les membres de l'équipe Projet Scop, des collègues d'Aix-Marseille Université et de l'Université de Lyon 2. Ce groupe de 12 E-C est pluridisciplinaire puisqu'on y trouve, des économistes principalement mais aussi deux gestionnaires, une géographe et un juriste. Le programme de recherche, baptisé Coop-IN-and-OUT, porte sur les liens entre le degré de coopération interne aux entreprises et le degré de coopération externe. Il vise ainsi à explorer les interdépendances entre les relations entre les parties prenantes internes à l'entreprise et les relations de l'entreprise avec les parties prenantes externes. Le protocole de recherche en cours d'élaboration se centrera sur un travail de terrain réalisé à partir de Scop et de Scic. L'échéance de ce programme est à l'horizon 2019.

Principales publications scientifiques de l'équipe Projet Scop :

H. Charmettant, J-Y Juban (2016), « Le management participatif facteur de performance économique et sociale : A quelles conditions ? Eléments de réponse à partir du cas des Scop », in Consortium régional **Santé-Qualité de vie au travail et Performances Globales**, [Livret de Premières Réflexions](#), juin, p.19-32.

Boissin, O., Charmettant, H., Juban, J.-Y., Renou, Y. (2016), « Les dynamiques plurielles d'innovation des Scop : les conditions d'un entrepreneuriat d'utilité sociale », in L. Lethielleux, M. Combes-Joret (sous la dir.), [Formes et fondements de la créativité dans l'Economie Sociale et Solidaire](#), éPURE, Reims, p. 81-106.

Charmettant, H., Juban, J-Y, Magne, N., Renou, Y., Vallet, G. (2016).- *Les Scop au-delà des tensions entre flexibilité et sécurité de l'emploi : la « sécuflexibilité »*, [Formation emploi](#), n°134, p. 107-124.

Charmettant, H., Juban, J-Y, Magne, N. (2015).- *Le recrutement dans les Scop : un acte de gestion au service de leur hybridité ? Enseignements d'une étude de cas en Rhône-Alpes*, [Management & Avenir](#), n°82, décembre, p. 81-101.

Juban, J.Y. (2015).- *Les Scop relèvent-elles d'une GRH homogène ? Enseignements d'une recherche de terrain*, [@grh](#), n°15, novembre, p. 79-98.

Juban, J.-Y., Boissin, O., Charmettant, H., Renou, Y. (2015).- *La théorie des incitations en question : politiques de rémunération et design organisationnel des Scop*, [RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme\(s\) & Entreprise](#), n° 17, pp. 64-83.

## 1. L'entreprise comme « Commun » en puissance : les enjeux de sa concrétisation

Nous commencerons par voir que l'entreprise, au-delà de mettre en commun des ressources, constitue par elle-même une ressource commune avec des enjeux importants quant à son enrichissement et sa transmission. Nous montrerons ensuite que la force du « lien communautaire » créé autour du projet de l'entreprise est cruciale dans la constitution de l'entreprise comme Commun.

### *1.1 La prise en compte de la « ressource commune » constituée par l'entreprise*

La première « entrée » dans l'œuvre ostromienne, selon Coriat (2015)<sup>5</sup>, passe par la caractérisation de l'ensemble de ressources qui est l'objet du Commun, ce qu'Ostrom désigne par l'expression de « Common Pool Resources » (CPR). Appliquée à l'entreprise, il existe bien une mise en commun de ressources, tangibles d'une part -ce que les économistes appellent le capital- et intangibles d'autre part, avec le travail -l'autre grand facteur de production pour les économistes- et les actifs immatériels (brevets, marques, etc.). Toutefois -c'est le sens de la fameuse « *X-Efficiency* » de Leibenstein (1966)-, les résultats productifs obtenus ne sont pas dépendants de la seule quantité, ni même de la qualité des ressources mobilisées. Le cœur de l'efficience productive réside dans la capacité de rendre cette combinaison de ressources créatrice de valeurs économiques, au-delà des capacités productives des ressources prises séparément et des simples effets liés à leur complémentarité<sup>6</sup>. Hatchuel et Segrestin (2012) suggèrent ainsi de substituer l'expression de « potentiels d'action », sources potentielles de création de valeur que l'action collective amène plus ou moins à se réaliser, à celui de « facteurs de production », expression qui laisse supposer que le travail, comme le capital, créent de la valeur par eux-mêmes. Ainsi, l'entreprise devient un « dispositif collectif de création de valeur par l'actualisation des potentiels d'action individuels » (ibid., p. 88), ce qui place l'action collective et ses modalités au centre de l'analyse de sa performance.

Nous rejoignons ainsi la lignée des auteurs -économistes, sociologues, juristes...-, qui optent pour une vision holistique de l'entreprise, « entité réelle », et rejettent la vision agrégative, en affirmant que le « tout » qu'elle forme est plus que la « somme de ses parties » (Chassagnon, 2012). Il s'agit donc de considérer l'entreprise comme une « ressource commune », ce que Marshall (1890) conceptualisait il y a longtemps à travers l'existence d'un facteur de production spécifique qu'il appelait « organisation ». Les théories de l'entreprise qui éclairent le mieux ce point de vue sont celles qui sont basées sur les « compétences » collectives dans la lignée des travaux de Penrose (1959). Cette auteur a ainsi mis en exergue que la performance de l'entreprise dépend avant tout des « ressources organisationnelles » accumulées de façon spécifique, ouvrant la voie à de multiples travaux ultérieurs reprenant ce postulat. Coriat et Weinstein (2010)

---

<sup>5</sup> Les 2 autres « entrées », celles du régime de propriété et de la gouvernance, sont abordées dans la suite de l'article.

<sup>6</sup> Ce que les économistes néo-classiques traitent à travers les caractéristiques de la fonction de production utilisée pour présenter les relations entre inputs et output.

regroupent ces contributions au sein d'un ensemble formant l'« approche basée sur les compétences »<sup>7</sup> dans lequel ils intègrent également les apports de la théorie « behavioriste » de l'entreprise (March et Simon, 1958) et ceux de la théorie évolutionniste (Nelson et Winter, 1982).

La pertinence de faire de cette ressource commune mobilisée dans l'entreprise la base d'un Commun n'a toutefois pas les mêmes fondements que pour les « communs fonciers » sur lesquels l'école de Bloomington a initialement développé ses concepts<sup>8</sup>. L'entreprise se rapproche plus des « communs informationnels » abordés plus récemment (Hess et Ostrom, 2007) que Coriat (op. cit.) caractérise par le fait qu'il « portent sur des ressources intangibles qui consistent en des collections d'informations et de connaissances mais aussi de produits élaborés à partir de cette matière informationnelle » (p. 39). Ce rapprochement permet de reprendre à nouveaux frais la question de la performance économique, à la lumière de ce qui est source d'« échec » ou de « réussite » pour un Commun de ce type selon Ostrom<sup>9</sup>.

L'aune à laquelle est jugé le résultat de la gestion des ressources communes est d'abord sa durabilité, à travers l'intégration de préoccupations de long terme. Au-delà de la préservation de la ressource commune, centrale dans les « communs fonciers », c'est son enrichissement ainsi que sa transmission qui constituent les enjeux de la gestion de l'entreprise comme Commun. Des liens peuvent être tissés avec les travaux portant sur l'« apprentissage organisationnel » (Nonaka et Takeuchi, 1997) qui envisagent en dynamique la performance des entreprises en la reliant à l'accumulation des compétences, conditionnée à leur transférabilité des individus au collectif et à leur conservation dans l'organisation au cours du temps. Sous un autre angle, Le Masson et Weill (op. cit.) abordent également l'activité d'innovation, créatrice de nouvelles ressources communes, sous cet angle du temps long. L'extension du domaine de l'« inconnu imaginable » sur laquelle reposent les innovations disruptives a, selon eux, une nature de « commun non appropriable ». L'innovation est ainsi freinée par les velléités d'appropriation immédiate de ses résultats ce qui promeut encore la gestion de l'entreprise en tant que Commun en l'inscrivant dans le temps long.

De ce point de vue, la « grande déformation » (Favereau, op. cit.) qu'ont connue les grandes Firmes ces dernières décennies peut être reliée à la prédominance de préoccupations court-termistes, résultat de la priorité accordée aux intérêts des actionnaires, faussement présentés

---

<sup>7</sup> En référence avec les théories qui se revendiquent de la « Resources Based View » (RBV) dans le champ académique anglo-saxon. Voir entre autres Wernerfelt 1984 ; Prahalad et Hamel 1990 ; Barnay 1991 ; Grant 1991

<sup>8</sup> A savoir, des caractéristiques particulières en termes de « soustraitabilité d'utilisation » et d'« excluabilité » (Ostrom, 2012, p. 23).

<sup>9</sup> Chanteau et Labrousse (op. cit., p. ) mettent en exergue le vocabulaire ostromien de la performance économique

comme « propriétaires » de l'entreprise<sup>10</sup>. Les signes de cette prédominance s'observent à travers la « liquidation » de l'entreprise, objet exclusif de valorisation financière, et la focalisation sur la valeur actionnariale. Les pratiques en découlant reflètent le déni du fait que l'entreprise constitue une ressource commune et illustrent, tragiquement, les conséquences d'une vision de l'entreprise comme « anti-commun » portée par la doctrine économique dominante.

A propos de la place occupée par les préoccupations de long terme<sup>11</sup>, les Scop se présentent largement comme à l'opposé de ces grandes Firmes, avec un souci de leur développement et surtout de leur transmission qui fait « partie de l'ADN des coopératives » (Defalvard et Sangiorgio, 2015, p. 15). Hiez (2015) étend à l'« entreprise sociale et solidaire » cette caractéristique en reconnaissant qu'elle est « porteuse d'une dimension patrimoniale avec ses mécanismes de transmission trans-générationnelle fondés sur la protection contre l'accaparement par la génération présente du produit de l'activité de la génération passée » (p. 274). La différence dans l'horizon de temps sur lequel se projettent les Scop est bien sûr liée à des distinctions dans son régime de propriété et sa gouvernance que nous verrons en détails dans la section 2. Remarquons ici simplement que le grand écart entre le périmètre de la « société » et celui de l'« entreprise » que l'on observe dans les entreprises capitalistes est fortement réduit avec le statut Scop. Ce résultat est obtenu par des obligations statutaires selon lesquelles les « coopérateurs » -participant à la création de richesse par leur travail et leur participation à la gestion de l'entreprise- sont les principaux porteurs des parts de la société. Ainsi, la société a des chances de coïncider avec l'entreprise de façon très étroite<sup>12</sup>.

C'est aussi par les liens communautaires reliant tous ceux qui partagent cette ressource commune que la dimension de Commun est également visible dans l'entreprise.

## *1.2 L'importance du « lien communautaire » créé autour du projet de l'entreprise*

Ostrom parle de « communauté d'usage » à propos des *commoners* rassemblés autour d'une ressource commune, l'appréhendant à travers les attributs par lesquels les sociologues caractérisent une communauté -l'identité, la sociabilité, les normes, etc.-, et mettant en exergue la

---

<sup>10</sup> Nous renvoyons à Robé (1999), Favereau (2015), Chassagnon et Hollandts (2014) pour la présentation du coup de force doctrinal qui a accompagné la diffusion de cette croyance.

<sup>11</sup> L'importance de la stabilité de l'emploi (Charmettant et alii, 2016) en atteste également.

<sup>12</sup> C'est exactement à l'inverse des théories « propriétairestes » de l'entreprise. Comme le fait remarquer Favereau (2015), Friedman fait de la société un équivalent de l'entreprise en niant la dimension organisationnelle de celle-ci et en faisant de celle-là, associée à la détention du capital l'alpha et l'oméga de la création de valeurs.



confiance qui règne entre ses membres, déterminante quant à la réussite d'un Commun. Le fait que les *commoners* forment une communauté est d'ailleurs autant un résultat qu'une condition préalable à l'émergence d'un Commun et à sa durabilité. Au sein de son cadre d'analyse, Ostrom (1998) intègre ce facteur dans les « variables structurelles » en tant qu'« attribut du collectif » plus ou moins favorable à la capacité à s'auto-organiser pour gérer une ressource commune.

Le prisme des Communs, sous cette facette de « communauté », semble pertinent là encore pour aborder l'entreprise, de nombreux travaux -dans des disciplines diverses et depuis longtemps- ayant souligné qu'elle en avait précisément les attributs caractéristiques (voir le *survey* de Bessire et Mesure, 2009). Denis Segrestin (2015) souligne en quoi les sociologues fondateurs ont appréhendé cette dimension communautaire de l'entreprise et montre les lignes de rupture et de continuité des travaux sociologiques ultérieurs. Parmi les travaux contemporains, SaintSaulieu (1988) est un de ceux qui se sont le plus intéressés aux liens communautaires dans l'entreprise, par l'intermédiaire de la notion d'« identité au travail ». Il a inspiré, avec d'autres auteurs, une typologie des organisations centrée sur ce critère, une des catégories étant même désignée par l'appellation d'« entreprise communauté » du fait de ses caractéristiques de cohésion collective (Osty et Uhalde, 2007). Ce qui rend remarquable ce type d'entreprises est la durabilité de leurs performances économiques que les auteurs de cette typologie mettent en rapport avec la qualité de la cohésion collective. Ils rejoignent ainsi les constats normatifs d'Ostrom.

Les gestionnaires -et les économistes par ailleurs-, se sont penchés également sur ce lien communautaire à l'instar de Bréchet et Desreumaux (op. cit.) affirmant que « l'entreprise en société, porteuse de projets productifs (produire des biens et/ou des services utiles, de façon efficiente et durable) exprime une sociabilité spécifique sur ces bases qui impliquent, on le voit, un collectif de personnes dans leur épaisseur humaine » (p. 82-83). Si l'« épaisseur humaine » de ce collectif fait de l'entreprise une communauté parmi d'autres, sa singularité réside dans son « projet », à savoir sa « mission productive »<sup>13</sup>. Bréchet et Desreumaux analysent ainsi ce projet comme un « Bien commun »<sup>14</sup>, au singulier, dont ils font un « horizon » de l'action collective rassemblant les membres de l'entreprise. Cette centration sur la nature de son projet, sur les

---

<sup>13</sup> Sa dimension économique ne doit pas être oubliée sous prétexte de « ré-encadrer l'économie dans le social », danger qui guette les tentatives de renouvellement de l'analyse de l'entreprise comme le souligne Favereau (2015).

<sup>14</sup> Plusieurs auteurs (Dardot et Laval, op. cit. ; Bessire et Mesure, op. cit.) mettent en avant l'étymologie de « commun » qui est éclairante. « cum » au sens de « avec » est assemblé à « munus » au sens de charge ou de mission. Il est aisé de tisser des liens entre le « bien commun » et l'agir prospectif collectif.

conditions de son élaboration, sur l'adhésion plus ou moins partagée dans le collectif, rend compte de la dimension communautaire de l'entreprise en tenant compte de sa spécificité. Pour réussir, une entreprise doit arriver à souder le collectif autour de son projet, ce qui implique évidemment qu'il soit partagé par le plus grand nombre. La condition déterminante du lien communautaire, de la confiance et de l'engagement dont il témoigne, est ainsi de réussir à faire émerger un « bien qui ne soit pas l'agrégation d'intérêts particuliers » (Bessire et Mesure, *ibid.*, p. 39), c'est-à-dire d'« admettre l'existence d'un intérêt supérieur dont la poursuite conditionne la satisfaction des intérêts spécifiques » (Desreumaux et Bréchet, *ibid.*, p. 84).

Juridiquement, le contrat de société fait ressortir comme ciment des associés l'*affectio societatis*, énoncé dans l'article 1382 du Code Civil, qui désigne « l'entreprise commune » à laquelle ils affectent « des biens ou leur industrie en vue de partager le bénéfice ou de profiter de l'économie qui pourrait en résulter ». La communauté d'intérêts au sein d'une Scop, l'*affectio cooperatis*, va au-delà de l'intérêt commun à former une société que désigne l'*affectio societatis* du fait que les coopérateurs n'ont « pas la volonté de profiter uniquement des résultats de la société mais d'utiliser directement l'activité de cette dernière en y participant activement » (Hérail, 2000, p. 7). Hiez abonde en ce sens en parlant de « contrat de coopération [qui] dépasse le lien obligatoire traditionnel pour se rattacher à celui de l'institution » (2006, p. 54). Ainsi, au sein des coopératives en général et des Scop en particulier, il y a « une communauté d'intérêts entre les associés qui n'a pas son équivalent dans les sociétés classiques (Hérail, *op. cit.*, p. 6).

Au bout de cette présentation, l'approche des communs nous semble donc pertinente pour aborder l'entreprise et faire ressortir les enjeux tant au niveau de la gestion de la ressource commune qu'elle constitue qu'à celui de la cohésion de la communauté qu'elle forme autour de son projet. Nous allons maintenant, à travers le cas des Scop, approfondir cette approche en nous penchant sur ce que Coriat (*op. cit.*) désigne comme les deux autres « entrées » dans l'œuvre ostronienne, à savoir le régime de la propriété et le type de gouvernance.

## **2. La proximité des Scop avec un « Commun » : régime de propriété et gouvernance**

Nous allons commencer par voir que le régime de propriété dans les Scop a des particularités que symbolise bien le statut de « coopérateur » qui le rapprochent de celui caractérisant les Communs. Dans un second temps, nous passerons la gouvernance de ce type

d'entreprises au crible de l'analyse d'Ostrom, tant au niveau des règles statutaires que des pratiques qu'on y observe.

### *2.1 Des « coopérateurs » usufruitiers de l'entreprise, objet d'une propriété commune*

Une entreprise, telle que nous l'envisageons (*cf. supra*) avec bien d'autres, n'est pas l'objet d'une propriété : « personne ne [la] possède » (Chassagnon et Hollandts, 2014, p. 47) ; elle « n'appartient qu'à elle-même » (Favereau, 2015, p. 320). Ainsi, parler de « propriété commune » à propos de la Scop, comme nous le faisons ci-dessus à l'instar de Hiez (2006, p. 48), est un raccourci commode pour désigner un régime de propriété qui se distingue bien de celui des entreprises « classiques ». Nous allons caractériser ce régime de propriété à partir des droits et obligations qui accompagnent la possession de parts sociales, dans la lignée de l'approche des Communs dont un des points forts est de dévoiler les « faisceaux de droits » institués sur la ressource commune. Ostrom et Schlager (1992) démontent ainsi le dogme de la propriété privée en envisageant une combinaison de droits sur les ressources, allant de son accès jusqu'à son aliénation en passant par sa gestion, ce qui crée ainsi différents types d'« appropriateur » selon les droits détenus. En se positionnant à l'encontre de la conception d'un droit de propriété exclusif, cette conception permet dès lors d'envisager un régime de propriété adapté à un Commun.

La Scop, appartenant à la catégorie juridique des coopératives encadrées par la loi du 10 septembre 1947 et relevant plus particulièrement de la loi du 19 juillet 1978, est une « option de gestion »<sup>15</sup> se superposant nécessairement à un statut juridique de société commerciale pouvant être, une société anonyme (SA), une société à responsabilité limitée (SARL) ou -possibilité ouverte plus récemment par la loi ESS du 31 juillet 2014-, une société anonyme simplifiée (SAS). Le régime de propriété afférent à cette option de gestion est différent de celui des sociétés commerciales « classiques » à trois niveaux :

i. les salariés doivent détenir la majorité des parts sociales (51% du capital social et 65% des droits de vote). Les autres associés, non-salariés, sont donc forcément minoritaires dans le capital, et leur présence dans les instances de direction est également limitée au tiers des administrateurs ou des membres du conseil de surveillance. On peut rajouter qu'un seul porteur de parts sociales ne peut détenir plus de 50% du capital, ce qui renforce la vocation de la Scop à être une société dont les parts sociales sont partagées relativement également entre l'ensemble des salariés.

---

<sup>15</sup> Par commodité, et pour se plier aux usages, nous continuerons à parler de « statut Scop » néanmoins.

Dans la même logique, la distribution dans les Scop de la « part-travail » à tous les salariés, même non-associés, est le signe pour Hiez de « la destination de la coopérative à accueillir tous les salariés comme coopérateurs » (2006, p. 40).

ii. les droits liés à la possession des parts sociales sont collectivement gérés, ce qui s'observe à différents endroits<sup>16</sup>. D'abord, l'intégration d'un nouvel associé est décidée en Assemblée Générale (AG) et peut, par conséquent, être refusée. Ensuite, les parts sociales d'un associé ne peuvent être revendues librement à un autre associé. Enfin, le départ d'un salarié suite à une démission ou à un licenciement pour motif personnel entraîne forcément la perte de son statut d'associé. Hérial voit d'ailleurs dans « le libre retrait de l'associé coopérateur et la faculté d'exclusion de ce dernier par la société [...] le souci de garantir et de maintenir une forte communauté d'intérêt entre les différents membres de la société » (2000, p. 6).

iii. les parts sociales ne sont pas valorisables et sont remboursées à leur montant nominal. La possession de parts sociales ne donne donc pas droit à recevoir le supplément de valorisation de la société résultant du développement de l'entreprise dont elle est le support juridique. Qui plus est, en cas de liquidation de la Scop, la règle obligatoire est que le boni éventuel soit reversé à une autre Scop ou au mouvement coopératif. Mais, il ne peut en aucun cas revenir aux possesseurs de parts sociales. Chamard et alii (2014) précisent que dans une Scop, « l'*affectio societatis* des associés est fondamentalement lié au projet d'entreprise et non à des perspectives de valorisation du capital investi » (p. 88).

Ce régime de propriété institue donc des droits allant majoritairement à ceux qui travaillent dans l'entreprise, formant un collectif gérant sa composition et dont l'engagement dans le capital ne vise pas l'obtention d'une plus-value financière. Ces caractéristiques -primauté des salariés, régulation collective et rendement limité du capital- se retrouvent également dans les règles impératives concernant la distribution de l'« excédent net de gestion » (ENG), terme utilisé dans les Scop à la place de celui de bénéfices ou profits<sup>17</sup>. Une part minimale de 16% doit revenir aux réserves légales sans possibilité d'être distribuées et qui restent donc dans tous les cas au passif de la Scop. C'est une partie de la création de valeur de l'entreprise qui ne peut, ni

---

<sup>16</sup> C'est cependant aussi plus ou moins le cas dans les SARL « classiques », les clauses d'agrément pouvant exister sans pour autant être obligatoires dans leurs statuts. Par contre, cette gestion collective est beaucoup moins présente dans les SA « classiques », en particulier celles qui sont cotées.

<sup>17</sup> Ce qui n'est pas anecdotique car le profit est habituellement assimilé au revenu du capital, alors que l'ENG renvoie plutôt à un résultat provenant d'une bonne utilisation de toutes les ressources productives c'est-à-dire le résultat de l'exploitation des ressources.

directement, ni indirectement revenir aux « apporteurs de capital », pas plus d'ailleurs qu'aux apporteurs de travail, mais qui est destinée à consolider l'entreprise dans le temps. Une autre part, au minimum de 25%<sup>18</sup>, appelée la « part-travail » va à l'ensemble des salariés, même non-associés, reconnaissant ainsi leur contribution essentielle à cette création de valeur. La troisième part, facultative, est celle des « intérêts des parts sociales »<sup>19</sup> forcément inférieure à la part-travail. C'est une limitation de la lucrativité de l'apport de capital reflétant encore leur contribution limitée à la création de valeur. Enfin, cette répartition de l'ENG est le résultat d'une délibération collective de l'ensemble des associés, dans la limite du respect de ces règles impératives. C'est le signe là aussi d'une régulation collective.

L'ensemble de ces observations, tant au niveau du régime de propriété des parts sociales qu'à celui de la distribution de l'ENG, nous semble très révélateur de la nature de Commun dont se rapproche la Scop. Elles montrent que l'entreprise est bien une ressource commune dont l'objectif prioritaire est de la gérer dans la durée : le régime des réserves impartageables, la règle de dévolution du boni de liquidation, la non-valorisation des parts sociales et la limitation des « intérêts » versés à leurs détenteurs en sont les signes. Ces règles détachent la possession de parts sociales de tous droits d'aliénation de cette ressource commune. Au contraire, elles rassemblent le collectif des associés présents, mais aussi ceux du passé et ceux du futur dans un intérêt commun qui est de préserver et développer le potentiel productif de l'entreprise. C'est bien le cœur de l'*affectio cooperatis* (cf. *supra*) qui les lie à l'entreprise.

Très révélatrice aussi est la nature de la « part-travail » qui prend la dénomination de « ristourne » dans les textes officiels, conformément au principe que l'on retrouve dans toutes les coopératives selon lequel les excédents éventuellement réalisés doivent revenir à leurs membres. Dans les Scop, relevant d'activités productives marchandes, c'est une redistribution de la création de valeur -la part la plus importante de l'ENG sauf cas particulier où celui-ci est entièrement mis en réserve, ce qui peut être le cas dans les « jeunes » Scop ou celles ayant eu de graves difficultés financières-, provenant de la participation en tant que travailleur à cette création, et c'est pourquoi les salariés non-associés en bénéficient également. Son calcul est aussi révélateur ; soit forfaitaire par tête, soit dépendant de certains critères -niveau de salaire, temps de travail,

---

<sup>18</sup> La Scop peut toutefois ramener cette part à 0% si l'AG décide de mettre tout l'ENG en réserves impartageables. C'est le cas des jeunes entreprises qui cherchent avant tout à renforcer leurs fonds propres.

<sup>19</sup> Il n'est pas anodin que l'on ne parle pas de dividendes car ces « intérêts » sont déduits de l'ENG pour calculer le profit imposable sur lequel sera prélevé l'impôt sur les sociétés tandis qu'eux-mêmes sont soumis à l'impôt sur le revenu, ce régime fiscal les différenciant bien des dividendes.

ancienneté<sup>20</sup> -, soit d'une combinaison de ces critères, il fait dépendre le montant reçu d'éléments en rapport avec une mesure des contributions de chacun à cette création de valeurs.

Lorsqu'ils sont associés, les salariés deviennent des « coopérateurs » qui perçoivent, facultativement et dans une proportion limitée de l'ENG, des « intérêts » pour leur apport en capital qui relèvent, non pas d'une logique financière, mais d'une logique de participation par un autre biais à l'enrichissement de la ressource commune. C'est cette fois-ci par leur participation à la gouvernance de l'entreprise, ce que leur confèrent les droits extra-pécuniaires accompagnant la propriété des parts sociales. La « double qualité » des coopérateurs en fait des porteurs de droits et d'obligations particuliers, au sens où ils prédominent tant dans la répartition des pouvoirs décisionnels que dans celle de la valeur créée par l'entreprise. Les coopérateurs sont de fait rattachés au Commun par un « lien social », en tant que possesseurs des parts de la société, en plus du « lien d'entreprise », en tant que contributeur à la création de valeur. Les salariés non-associés comme les associés non-salariés constituent des catégories autres, et secondaires, de *commoners* au sein du Commun que représente la Scop, avec des droits moins étendus tant sur les décisions que sur la valeur créée. Les premiers n'y sont rattachés que par le « lien d'entreprise », et les seconds que par le « lien social ». Les coopérateurs cumulant les deux dépendent de dispositions propres à ce statut particulier montrant l'intrication entre les deux liens. D'un côté, si leur contrat de travail est rompu suite à un acte volontaire comme la démission ou à une éviction en cas de licenciement pour motifs personnels, ils ne restent pas associés<sup>21</sup>. De l'autre, la disposition dite de « de rupture réflexe » fait que s'ils renoncent à être sociétaires, le contrat de travail est considéré comme rompu à leur initiative<sup>22</sup>. Lien social et lien d'entreprise sont donc indissolublement emmêlés pour les coopérateurs, l'un et l'autre les engageant vis-à-vis de la ressource commune que constitue l'entreprise.

L'ensemble des caractéristiques du régime de propriété dans les Scop amène à voir les coopérateurs comme des « usufruitiers »<sup>23</sup> de cette ressource commune que constitue l'entreprise. Le juriste Carbonnier définit le « fruit » *comme « tout bien accessoire qui sort périodiquement*

---

<sup>20</sup> Ce critère d'ancienneté ne peut amener à un écart de part-travail supérieur à un facteur 2, comme si la reconnaissance de l'apport plus important d'un travailleur plus ancien devait rester dans des limites raisonnables.

<sup>21</sup> Ce n'est pas le cas si la rupture du contrat de travail est liée à un licenciement pour motif économique ou au départ à la retraite. Dans ces cas, le lien social subsiste.

<sup>22</sup> C'est en cela qu'il y a une différence entre ces coopérateurs de la Scop et les salariés actionnaires d'entreprises classiques (Cf. Hiez 2006, p. 51).

<sup>23</sup> C'est d'ailleurs un terme que les membres des Scop utilisent eux-mêmes comme nous l'avons entendu plusieurs fois de leur bouche lors des entretiens menés sur le terrain. Comme le souligne Héral (op. cit. p. 7), « on parle d'usagers de la coopérative » de manière générale.

*d'un bien principal, sans que la substance de celui-ci s'en trouve diminuée* » (1991, p. 109-110). Les « intérêts sur le capital » ont cette nature, puisqu'ils sont pris dans l'excédent d'exploitation alors même que la combinaison de la non-valorisation des parts sociales et l'interdiction de les aliéner empêchent de toucher à la « substance » capitalistique de l'entreprise. Plus directement, la possession des parts sociales est assortie de droits extra-pécuniaires qui concernent l'utilisation de l'ensemble des moyens réunis par l'entreprise. Devenir associé est le gage d'accéder à l'usage de ces moyens et de participer à leur gestion commune.

Nous arrivons par le biais de ce parallèle entre coopérateurs et usufruitiers d'une ressource commune à la question importante de la gestion de cette ressource. C'est de la gouvernance dont il nous faut maintenant traiter.

## *2.2 Une gouvernance démocratique et polycentrique dans le sens de l'intérêt commun*

La gouvernance est cette « troisième entrée » selon Coriat (op. cit.) dans l'œuvre ostromienne visant à faire ressortir les éléments-clés d'un système de ressources communes dont la durabilité signe la réussite. Elle est bien sûr étroitement liée aux droits de propriété et leur décomposition en faisceaux, dont le « droit de gestion » constitue une des branches. Toutefois, la caractérisation de la gouvernance d'un Commun n'en découle pas simplement. D'une part, elle déborde de la question du régime de la propriété puisqu'elle intègre chez Ostrom les conditions de sa mise en œuvre qui sont essentielles et qui ont, en partie, une dimension informelle -pensons à la gestion des conflits, l'application des sanctions... D'autre part, elle est d'un niveau « supérieur » puisque l'affectation des droits de propriété et leur contenu -par exemple les modalités d'accès à la ressource- sont dépendants des décisions prises dans les instances de gouvernance. Ainsi, la question politique de l'organisation des pouvoirs au sein d'un Commun est, à notre sens, première dans l'approche d'Ostrom puisqu'elle renvoie aux principes de conception les plus essentiels à la durabilité d'un Commun (au-delà de la stricte définition des droits de gestion liés au régime de propriété) et qu'elle est déterminante dans la définition du régime de droits de propriété (avec toutefois une rétroaction de ce régime sur la gouvernance). Ainsi, les choix de gouvernance peuvent aboutir à faire émerger un Commun pour une pluralité de ressources allant bien au-delà de celles sur lesquelles, initialement, cette approche s'est

focalisée et qui ont un degré élevé de « collectif », même s'il faut admettre que cette qualité de la ressource favorise la mise en place d'une gouvernance caractéristique d'un Commun<sup>24</sup>.

Il faut donc accorder la plus grande attention à la caractérisation de la gouvernance d'un Commun durable ressortant des études de cas empiriques et qu'Ostrom synthétise par le terme d'« auto-gouvernance » ou d'« auto-organisation », termes dont nous allons préciser le contenu. Tout d'abord, en avançant qu'il ne s'agit pas d'« autogestion » -la traduction en français de « self-governance » et « self-organization » s'en écarte à bon escient-, l'égalité entre les *commoners* n'étant pas présumée, de même que l'existence de procédures véritablement démocratiques de décision. Ensuite, cette auto-gouvernance renvoie avant tout au « principe de conception n°3 » exposé par Ostrom (1990, p. 114), à savoir l'existence de « dispositifs de choix collectif » par lesquels « la plupart des individus concernés par les règles opérationnelles peuvent participer à leur modification ». Cette « participation », au sens d'intervention des personnes concernées dans la mise en œuvre des décisions, modère la remarque précédente en montrant que la gouvernance d'un Commun durable est marquée, malgré tout, par un certain degré de démocratisation, bien que variable. Enfin, Ostrom veut avant tout mettre en avant le fait que cette gouvernance propre aux Communs durables s'écarte d'une vision hobbesienne de réponse aux dilemmes sociaux en recourant à une « autorité externe ». Ainsi, l'auto-gouvernance désigne le fait que les règles, tant pour leur édicition, leur application que leur évolution, sont l'objet de décisions prises de façon interne, avec une condition -c'est le principe de conception n°7 (1990, p. 126)-, que cet ensemble de règles soit considéré comme valides par l'« autorité externe ». Ostrom développe une solide argumentation pour démontrer les nombreux liens entre cette auto-gouvernance et la réussite d'un Commun : une large acceptation des règles liée à la légitimité conférée par la participation collective, leur meilleure « adéquation aux conditions locales » (principe de conception n°2), en particulier du fait de leur adaptabilité aux changements de condition, l'efficacité dans leur mise en œuvre liée au degré élevé de connaissance de ceux qui en sont chargés... Au bout du compte, la gouvernance des Communs est constitutive des conditions auxquelles le collectif fonctionne dans le sens de l'intérêt commun de ses membres, leur participation aux règles de fonctionnement garantissant que ce soit bien l'intérêt commun qui est pris en compte.

---

<sup>24</sup> Nous nous écartons de fait d'une définition essentialiste du commun pour en faire le résultat d'un processus, le « communing » en anglais. Voir Dardot et Laval (op. cit.) sur ce point.



Les affinités entre cette caractérisation de la gouvernance d'un Commun durable et le statut Scop semblent assez évidentes, le slogan du mouvement coopératif -« la démocratie nous réussit »- montrant même une plus grande ambition quant au degré de participation des membres de la Scop à la gouvernance que celui qu'Ostrom envisage comme condition d'un Commun durable. C'est le reflet d'une part de l'obligation statutaire que 65% des droits de vote soient détenus par les coopérateurs<sup>25</sup> -en limitant de fait l'intrusion des associés extérieurs dans la gouvernance- et d'autre part du principe « une personne, une voix » appliqué lors des votes. Cela aboutit à faire du ou des dirigeants -soit élus directement pour les gérants de SARL, soit élus par les administrateurs eux-mêmes élus par les sociétaires-, des représentants de l'ensemble des membres de l'entreprise<sup>26</sup>, en garantissant la prééminence de ceux qui y travaillent. Leur égalité formelle dans la prise de décision, en dehors du montant du capital qu'ils détiennent individuellement, est également garantie. Il s'agit donc d'une « auto-gouvernance », dont le degré démocratique est néanmoins variable selon les cas (*cf. infra*), en conformité avec ce fameux troisième principe de conception énoncé par Ostrom.

S'il y a bien « participation » des sociétaires, principalement les travailleurs, aux prises de décisions dans les instances dirigeantes, on observe que cette participation existe aussi au niveau du management. Cette remarque découle de la distinction que nous faisons entre « gouvernance » et « gouvernement » qu'il faut avoir en tête lorsqu'on s'intéresse à l'organisation des pouvoirs au sein des entreprises (Cf. Jardat, 2012). Le « gouvernement » renvoie aux décisions de gestion prises en dehors de celles, stratégiques, qui relèvent des organes officiels de « gouvernance » -le Conseil d'Administration, le directoire... Il englobe aussi l'organisation du travail et les relations hiérarchiques. A ce niveau, ce n'est pas le « statut » Scop qui est déterminant, mais plutôt les choix qui sont faits en matière de management aboutissant à ouvrir à plus ou moins de « participation ». Or, la participation élevée des salariés à ce niveau de pouvoir est bien observable au sein des Scop, ce que nos propres observations de terrain ont confirmé. Ainsi, en ce qui concerne des domaines tels que le recrutement (Juban *et alii*, 2015), l'organisation du travail et du temps de travail (Charmettant *et alii*, 2016), le choix des investissements (Charmettant et Juban, 2016), on voit que la prise de décision est très souvent collective, avec néanmoins des différences selon les Scop sur lesquelles nous reviendrons dans la troisième partie. Ce sont en

---

<sup>25</sup> Avec une exception si une autre Scop est un associé extérieur (à préciser).

<sup>26</sup> Engagés à un certain point, les salariés non-associés n'étant pas engagés au même degré

tous cas les traits d'un « management participatif » qui marquent les Scop, sans être exclusifs à ce type d'entreprises<sup>27</sup>. En tous cas, l'auto-organisation, terme par lequel Ostrom désigne le fonctionnement d'un Commun, est un terme tout à fait adapté pour décrire le fonctionnement interne des Scop, tant pour les caractéristiques statutaires de leur gouvernance que pour celles de leurs pratiques de management.

Par ailleurs, les parallèles entre le fonctionnement des Scop et l'auto-gouvernance caractéristique des systèmes de ressources communes se trouvent à d'autres endroits. Ainsi, Ostrom introduit les principes de conception n°4 et 5 (p. 118s., 1990) qui traitent de l'activité de surveillance et des sanctions, essentiels pour réduire l'opportunisme. C'est selon elle « le nœud du problème » (p. 118) dans le but de faire émerger un niveau de confiance apte à renforcer une attitude générale de « conformité quasi-volontaire » (*ibid.*) parmi les *commoners* et garantir ainsi la pérennité du système des ressources communes. En ce qui concerne la surveillance, elle doit être assurée en interne et à un faible coût, par les *commoners* eux-mêmes, que ce soit par certains d'entre eux désignés pour ce rôle et/ou par tous en exerçant une surveillance mutuelle. C'est précisément un élément saillant du fonctionnement des collectifs dans les Scop, ce qui explique aussi le faible encadrement hiérarchique et l'autonomie dont disposent les salariés, sans qu'il y ait d'abus généralement. Cette surveillance interne est aussi flagrante en termes de transparence des informations, que ce soit en matière de rémunérations, souvent rendues accessibles à tous, ou en matière d'action des dirigeants ou de situation de l'entreprise -avec des réunions d'information ou des dispositifs comme les comptes rendus de séance de CA...<sup>28</sup> En ce qui concerne les sanctions, Ostrom met en avant qu'elles doivent être « graduelles » et appliquées en fonction des « circonstances particulières » (p. 122). Ce sont des caractéristiques des mécanismes de sanction dont on peut trouver la trace dans de nombreux cas rencontrés sur le terrain et qui sont cohérentes avec l'attention particulière portée aux personnes qui marquent le management au sein des Scop. Un autre élément de coïncidence entre les Scop et la gouvernance propre aux Communs réside dans les « mécanismes de traitement des conflits » constituant le principe de conception n°6 (p. 125). A ce niveau aussi, on retrouve bien dans les Scop une volonté de traiter en interne ces conflits, ce qui aboutit à un très faible recours à des instances externes, comme le Tribunal des

---

<sup>27</sup> la « libération » des entreprises dites classiques allant aussi dans ce sens.

<sup>28</sup> Ce haut degré d'information et de délibération donne une grande capacité à se représenter l'intérêt commun et de ce fait à aller vers la coopération.

Prud'hommes et à la défiance vis-à-vis des règles juridiques imposées de l'extérieur<sup>29</sup>. On a relevé sur le terrain l'importance accordée à la prévention des conflits et à leur traitement de façon à éviter les crispations et renforcer ainsi la cohésion collective (Charmettant *et alii*, 2013). A ces niveaux de la gouvernance -surveillance, sanctions, conflits- dont on peut dire qu'ils concernent la « régulation » des relations collective, on retrouve de grandes similitudes entre les affirmations d'Ostrom et les observations au sein des Scop qui mériteraient encore d'être argumentées. Ce qui nous semble déterminant quant à la possibilité de cette régulation particulière reposant en grande partie sur de l'autorégulation, c'est l'homogénéité du collectif dont Ostrom traite à plusieurs endroits comme une condition favorable à l'émergence et à la pérennité d'un Commun. C'est précisément aussi une marque des collectifs dans les Scop qui met au premier plan les modalités de recrutement (Juban *et alii*, 2015).

Pour terminer sur cette évaluation de la gouvernance dans les Scop au crible des écrits ostromiens, il nous semble que le principe de conception n°8, intitulé « des entreprises imbriquées » (p. 126), peut être mobilisé également de façon pertinente à ce propos. Ostrom désigne ailleurs ce principe par l'expression de « gouvernance polycentrique » qui « caractérise une situation dans laquelle de nombreux centres de prise de décision sont formellement indépendants » mais qui « forment un système interdépendant de relations » (Ostrom, 2012, p. 20) apte à gérer sur la durée des ressources communes d'une grande complexité. Cette caractéristique de gouvernance « multi-niveaux » se retrouve d'abord en interne au sein des Scop. Un des éléments saillants des observations de terrain est la démultiplication des arènes de délibération et de décision qui complètent, soulagent, équilibrent... les instances statutaires. Qu'il s'agisse de groupes de travail permanents ou temporaires, des commissions *ad hoc* pour traiter certains points, de l'organisation de l'entreprise par départements disposant d'une grande autonomie décisionnelle<sup>30</sup>, il existe ainsi une multiplicité de lieux au sein des Scop qui permettent la « participation » dans la gouvernance et le gouvernement. Ce « polycentrisme » est aussi une particularité des Scop au niveau externe puisque l'adhésion à la Confédération générale des Scop (CGScop)<sup>31</sup> -qui n'est pas obligatoire en principe mais est quasi-totale dans la réalité- les amène à

---

<sup>29</sup> C'est ce qu'une dirigeante d'une Scop enquêtée illustre bien nous disant : « moins je fais référence au droit du travail, mieux je me porte ».

<sup>30</sup> Une Scop a ainsi divisé son activité en « Scopettes » gérées chacune selon une organisation démocratique des pouvoirs, la petite taille de ces Scopettes facilitant la participation effective.

<sup>31</sup> La CGScop est l'instance nationale du mouvement coopératif démultiplié par des Unions régionales (URScop) présentes au niveau des régions administratives.

dépendre également d'instances de gouvernance à un supra-niveau. Ce qui est tout à fait propre aux Scop est la procédure dite de révision coopérative destinée à vérifier leur respect des règles et des pratiques coopératives. Elle est obligatoire tous les ans pour les Scop sans commissaire aux comptes, ou tous les cinq ans pour les autres, et consiste en un audit « coopératif » qui traite des attentes en matière de gouvernance et de pratiques managériales. Bien qu'exceptionnelle, une sanction consistant à rayer une Scop de la liste ministérielle d'agrément, ce qui lui fait perdre de fait son statut, peut survenir en cas de manquements aux obligations entraînées par son statut de Scop. C'est donc un contrôle externe du fonctionnement coopératif de la Scop qui amène à trouver une correspondance avec la « gouvernance polycentrique » qu'évoque Ostrom.

Notre présentation des caractéristiques de la gouvernance et du régime de propriété dans les Scop nous a amenés à considérer que l'on pouvait établir de nombreuses correspondances avec les propositions ostromiennes.

### **Conclusion. L'ouverture de l'« entreprise commune »**

Au terme de notre propos, nous pouvons avancer que le statut Scop va dans le sens d'« instituer l'entreprise commune » mieux que les entreprises classiques. Elle est plus capable de générer de la ressource commune et de la valoriser en apportant des solutions aux divergences d'intérêts entre apporteurs de travail et apporteurs de capital. En particulier, elle mène un projet collectif qui relie les générations, celles présentes dans une entreprise Scop étant les usufruitiers d'une ressource commune dont ils héritent et qu'ils devront transmettre. En cela, les Scop illustrent les enjeux normatifs de la constitution d'un commun selon l'approche ostromienne, à savoir la préservation et surtout l'enrichissement de la ressource commune, en l'occurrence celle que constitue l'entreprise au sens large. Elles vont dans le sens de la conception de l'entreprise que développent Bessire et Mesure (2009) qui est une « communauté de sujets libres et responsables, parties prenantes à un projet qui a pour finalité la création d'un mieux » (p. 40)<sup>32</sup>.

Le coopérateur travailleur est la figure même du *commoner* utilisateur et contributeur du commun et impliqué dans sa gestion. Sa place centrale dans les pouvoirs statutaires et dans la distribution des richesses créées, ainsi que la limitation de l'apport de capital comme source de droits dans

---

<sup>32</sup> C'est une conception que l'on retrouve dans la « doctrine de l'entreprise », élaborée dans les années 60 par des juristes, dont ces auteurs gestionnaires se font un peu les porte-paroles.

l'entreprise, vont dans le sens de faire de la Scop une représentante des « entités a-capitalistes » (Hérail 2000, p. 3)<sup>33</sup>. La Scop indique une direction valant pour toutes les entreprises de ce qu'implique l'orientation dans le sens du *communing* ou de l'« agir commun » selon l'expression de Dardot et Laval (op. cit.). En tant qu'économiste, on peut par ailleurs voir les vertus de cette orientation quant à ses effets sur la performance économique et sociale. Outre les enjeux qui sont ainsi mis au grand jour, l'intérêt de se saisir de l'entreprise à travers l'approche des communs tient aussi à une raison plus circonstancielle. En la ramenant à un potentiel productif collectif, sans que l'on présume *a priori* de sa forme juridique et même organisationnelle, on dispose d'un cadre apte à éclairer ses transformations actuelles. Avec la firme-réseau, la mise à contribution des utilisateurs du produit dans son amélioration, la plateforme de certaines activités..., l'entreprise sous ses traits nouveaux reste néanmoins un ensemble de ressources communes confronté aux enjeux d'être, plus ou moins, géré comme un Commun. Il n'est certes pas anodin que l'économie collaborative, au sein de laquelle on trouve beaucoup de ces formes d'entreprise innovantes, ait été abordée par l'équipe de chercheurs conduite par Coriat (op. cit.) en recourant aux travaux d'Ostrom.

Ce rapprochement entre Scop et Commun, argumenté de façon un peu appliquée dans cet article, mériterait d'être affiné à partir de constats concrets tirés d'observations de terrain, ce qui devait être l'objet d'une troisième partie, absente ici. C'est toujours notre intention, même si nous n'avons pas pu encore la mener à bien. Mais, au-delà de cette relativisation de la concrétisation dans la réalité des promesses de Commun que constitue le statut Scop, il nous faut pointer une autre limite, plus dirimante. Elle provient des catégories de parties prenantes entre lesquelles existe un « dilemme social » auquel le statut de Scop apporte une réponse. Il est effectivement une solution aux seules divergences d'intérêts entre apporteurs de capital et apporteurs de travail, c'est-à-dire entre des parties prenantes internes à l'entreprise. Cette solution, énoncée grossièrement, consiste à faire des apporteurs de travail des apporteurs de capital également dont la contribution principale est cependant leur travail dans l'entreprise, source principale des droits sur la ressource commune. Le traitement des apporteurs de capital est ainsi bien différent de celui qui existe dans une entreprise classique, ce qui fait de la Scop tout autre chose qu'une entreprise classique au sein de laquelle l'actionnariat salarié serait dominant.

---

<sup>33</sup> Elles rejoignent aussi la perspective de transformation sociale autour des Communs développée par Bauwens (2015) avec « une "accumulation coopérative" du capital qui finance la reproduction des communs sans extraction de valeur à des fins d'enrichissement des actionnaires » (p. 281).

Toutefois, l'institution de l'« entreprise commune » peut être envisagée à un niveau beaucoup plus large, c'est-à-dire en intégrant les parties prenantes externes de la Scop, que ce soit les autres entreprises, les pouvoirs publics, la société... C'est le sens de l'émergence du concept d'« entreprise sociale », au cœur des réflexions actuelles<sup>34</sup>. Bauwens (2015) aborde cette question à travers la notion de « coopérative ouverte » dont les « statuts internes sont tournés vers le bien commun » et qui « dispose d'un modèle de propriété et de gouvernance fondé sur une approche multi-partenariale » (p. 283). Cette ouverture à l'ensemble des parties prenantes est un thème central aujourd'hui des réflexions sur l'entreprise. D'aucuns voient une perspective dans le fait d'ouvrir l'intérêt social -*l'affectio societatis*- à la prise en compte de l'intérêt général, par l'extension des démarches de RSE ou la réécriture des articles du Code Civil (1832 et 1833) qui y sont consacrés<sup>35</sup>. D'autres voient la perspective plutôt dans la création de nouveaux statuts juridiques, ce que les Scic illustrent pour ce qui est de l'existant en France et ce que la proposition de SOSE (société à objet social étendu) émise par Levillain *et alii* (2015) explore très précisément.

De notre côté, notre focalisation sur les Scop, se traduisant par de très nombreuses visites de terrain, nous a amenés à avoir une intuition en ce qui concerne leur nature profonde de Commun. Il nous semble que de nombreuses Scop forment un Commun, entre leurs membres d'abord, mais qui, bien souvent, est « ouvert » aux préoccupations sociales ou sociétales. Dit dans les termes utilisés par Defourny<sup>36</sup> à propos de la définition de l'« entreprise sociale », l'« intérêt mutuel », très présent dans les coopératives, est fréquemment mélangé à l'« intérêt général ». Dès lors, il nous semble très intéressant de nous pencher sur les conditions pour lesquelles ce mélange existe, plus ou moins selon les cas, et c'est ce que nous cherchons à aborder à travers les Scop<sup>37</sup>. Les travaux récents de Sacchetti et Tortia (2015) nous rassurent sur la pertinence de notre intuition et sur l'intérêt de la confronter aux observations.

---

<sup>34</sup> C'est aussi un grand chantier international mené au sein du réseau ICSEM. La dernière journée GESS (Gestion des organisations de l'ESS) du 5 décembre dernier a permis de prendre connaissance des résultats de ces travaux.

<sup>35</sup> Une initiative récente a été prise par un groupe signataire d'une proposition dans ce sens. Cf. « le plaidoyer en faveur d'une "économie de marché responsable" » paru dans Le Monde du 15/11/2016.

<sup>36</sup> Cf. sa communication lors de la journée GESS du 5/12/2016.

<sup>37</sup> Le programme de recherche ANR intitulé COOP-in-AND-out que nous menons actuellement est précisément consacré à l'exploration de cette hypothèse. Cf. encadré 1.