
Objet, raison d'être et praxis : les coopératives et le commun au secours de l'entreprise ?

Kévin Pastier

Doctorant en science de gestion, DICEN- IDF (CNAM)
pastierkevin@gmail.com

François Silva

Professeur à KEDGE Business School, Chercheur au DICEN - IDF (CNAM) HDR en science de gestion
francois.silva@kedgabs.com

En partant des derniers projets de loi en France proposant une (re)définition juridique de l'entreprise, nous montrons que le courant de la responsabilité sociale de l'entreprise et l'approche des parties-prenantes n'ont pas pu accompagner la rupture nécessaire de notre conception moderne de l'entreprise. Prise au piège d'une conception individualiste et contractualiste, celle-ci est restée sous la domination d'une valeur actionnariale et séparée de la société. Cependant, en partant des coopératives contemporaines (SCOP et SCIC), nous montrons que celles-ci nous permettent d'entrouvrir une nouvelle conception de l'entreprise par un repositionnement de l'entreprise vis-à-vis de la société juridique et une inscription dans et pour la société. Nous proposons alors la théorie des communs comme socle théorique pour un renouvellement conceptuel de l'entreprise. Dans ce sens, nous montrons comment l'entreprise peut (doit ?) devenir une organisation collective et démocratique bouleversant de fait nos conceptions de l'objet, la praxis et la raison d'être des entreprises modernes.

Mots clés : Coopérative, Théorie des communs, Démocratie, Parties-prenantes, Entreprise.

The Corporate Social Responsibility (CSR) and the stakeholders' approaches prevent to create a new conception of the firm theory. They are still based on an individualist and contractual paradigm where the shareholders' value remains central. Besides, the society is not yet included in the firm theory. However, we demonstrate that the current workers co-operatives manage to propose a different conception of the relation corporation/firm/society. We suggest to use the theory of commons as the theoretical basis for a collective and democratic conception of the firm which disrupts the purpose and practices of the firm.

Keywords : Co-operative, theory of commons, Democracy, Stakeholders, Firm.

« Toute société doit avoir un objet licite et être constituée dans l'intérêt commun des associés. »

Article 1833 du Code Civil

Face à la crise sociale et écologique contemporaine, l'entreprise est sous le feu incessant des critiques au point que, le 9 mars 2018, Jean-Dominique Senard et Nicole Notat proposent ni plus ni moins qu'un changement des articles historiques définissant la société et l'introduction d'une disposition de « raison d'être »¹. L'entreprise est risquée, d'ores et déjà en décembre 2017, le groupe socialiste à l'Assemblée nationale déposait une proposition de loi ajoutant à l'article 1833 : « La société est gérée conformément à l'intérêt de l'entreprise, en tenant compte des conséquences économiques, sociales et environnementales de son activité ». La levée de boucliers suscitée par ces dispositions de la part des représentants du patronat français est facilement explicable : elles remettaient en question le primat donné à l'intérêt des actionnaires, c'est-à-dire *in extenso* la centralité de la valeur actionnariale dans la gestion de l'entreprise. Il s'agissait bien ici d'engager une révolution dans la conception contemporaine de la société juridique. Elles ouvraient pourtant l'espoir d'engager une véritable rupture avec les théories contractualistes et néolibérales et les pratiques organisationnelles et stratégiques associées des entreprises que la responsabilité sociale des entreprises (RSE) n'avait pu provoquer depuis maintenant trente ans.

Dès les années 1980, certains travaux en sciences des organisations, entre autres avec le courant de la RSE, avaient en effet cherché à rompre avec la simple conception actionnariale de l'entreprise développée par Milton Friedman et l'École de Chicago posant la seule responsabilité sociale « vis-à-vis de son actionnaire : utiliser ses ressources et s'engager dans des activités destinées à accroître ses profits » (Friedman, 1970). La percée de la théorie des parties-prenantes, dans le sillon de la RSE (Acquier et Aggeri, 2015), est devenue l'étendard d'une nouvelle approche plus ouverte et plus responsable de l'entreprise. Parallèlement, une seconde idée, renouant

avec les idéaux du XIX^{ème} siècle, fait son chemin pour répondre aux enjeux contemporains de l'entreprise - la conception politique de l'entreprise qui élargit la conception contemporaine, victime d'un réductionnisme économique - et pour entrouvrir le projet, en redécouvrant des formes historiques et leur projet de démocratisation de l'économie et de l'entreprise. En France, cette démocratisation de l'économie est revenue sur le devant de la scène avec le rapport Auroux (1981) qui affirme : « Citoyens dans la cité, les travailleurs doivent l'être aussi dans leur entreprise ». Ces ambitions aujourd'hui déçues, comment participer à une conception nouvelle de l'entreprise capable de répondre aux enjeux environnementaux, sociaux et politiques du XXI^{ème} siècle²?

Nous proposons d'articuler cet article en trois étapes. Tout d'abord, nous cherchons, par une analyse critique, à mettre en exergue les limites théoriques des conceptions modernes de l'entreprise en analysant la théorie des parties-prenantes, aujourd'hui largement débattue et acceptée par la communauté des chercheurs et surtout des praticiens en management, et l'impasse qu'elle constitue pour une conception renouvelée de l'entreprise. Ensuite, nous dévoilons une conception nouvelle de l'entreprise par l'étude théorique de deux types d'organisations existantes, les coopératives de production (SCOP) et les coopératives d'intérêt collectif (SCIC). En partant de ces dernières, nous proposons une approche de l'entreprise renouvelée par la théorie des communs en tant que communauté politique auto-organisée permettant de renouveler l'objet, la praxis et la raison d'être des entreprises.

1. Définie dans le rapport « comme l'expression de ce qui est indispensable pour remplir l'objet social » (Senard et Notat, 2018, p. 49).

2. Les grands changements annoncés n'ont pas vu le jour et si aujourd'hui les entreprises ont la possibilité d'introduire juridiquement une raison d'être, force est de constater qu'elle ne sera qu'une « indication, qui mérite d'être explicitée, sans pour autant que des effets juridiques précis y soient attachés » (Senard et Notat, 2018, p. 49).

De même, si le rapport suggérait une augmentation modeste, bien loin de la codétermination allemande, du nombre d'administrateurs salariés à 20 % du conseil d'administration, l'augmentation proposée par la loi Pacte reste bien en deçà.

La mainmise contractuelle de l'entreprise : une raison d'être instrumentale

La théorie des parties-prenantes : l'ouverture de l'entreprise ?

L'approche des parties-prenantes, aussi complexe que confuse pour les chercheurs et les praticiens, fait l'objet d'une attention toute particulière dans la littérature managériale. Elle traduit le regain d'intérêt de l'entreprise pour son environnement extérieur dans un contexte de crise sociale et écologique. De fait, elle pose la question essentielle du lien entre l'organisation et la société. Sur cette base, certains ont considéré cette approche, devenue théorie(s), comme forme de démocratisation du domaine économique et de l'entreprise par la prise en compte par le management du bien commun de la société (Zadek, 2001). En effet, cette théorie des organisations permet de s'emparer du débat sur le développement durable et la RSE par un triple souci d'équilibrer les affaires économiques, écologiques et sociales (Elkington, 1997). Elle permet, en rupture avec la conception dominante de la valeur actionnariale, de fixer une mission et une raison d'être distinctes du seul intérêt des actionnaires : satisfaire ses parties-prenantes.

Revenons au contexte d'apparition de cette nouvelle approche organisationnelle. Le terme de *stakeholder*, traduit maladroitement par « partie-prenante » en France, émerge pour la première fois en 1963 lors d'une communication du *Stanford Research Institute* (SRI). L'on doit ensuite à R.E. Freeman (1984) sa popularisation au sein du champ du management stratégique. Aujourd'hui étendue au-delà de la discipline managériale, elle est une réaction à la primauté accordée à la valeur financière et à la figure de l'actionnaire (*shareholder*), légitimées par les gouvernements de l'époque d'obédience néolibérale (R. Reagan et M. Thatcher en première ligne). Construite sur le jeu de mot entre *shareholders* et *stakeholders*, cette approche aurait donc pour vocation de faire des actionnaires un *stakeholder* parmi d'autres au bénéfice de tiers qui ont, eux aussi, un intérêt (*stake*) dans l'entreprise. Cette dernière se retrouve donc

au centre d'une organisation réticulaire composée de « *groupes d'individus qui peuvent affecter ou qui peuvent être affectés par la mise en œuvre des objectifs de l'organisation* » (Freeman, 1984) : plus qu'une simple ouverture sur l'extérieur, l'entreprise se définit dorénavant par l'ensemble des individus ou groupes qu'elle impacte. Elle devient réseau, ce qui permet de concevoir l'environnement de manière plus complexe par rapport à la plupart des théories des organisations et souligne la porosité des frontières de l'organisation (Cazal, 2011).

L'approche des parties-prenantes devient dès lors centrale dans la théorie de la RSE définie comme « *les modalités de réponse de l'entreprise aux interpellations sociétales en produisant des stratégies, des dispositifs de management, de conduite de changement et des méthodes de pilotage, de contrôle, d'évaluation et de reddition* » (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2007). L'entreprise entre en prise directe avec des questions de société (problématiques sociales, questions environnementales, sécurité et santé, etc.) et s'insère dans l'espace public et politique : elle devient instrument à considération éthique. La théorie normative des parties-prenantes renvoie donc à un souci démocratique : elle devient rationalité délibérative, c'est-à-dire se positionnant sur le débat politique concernant le bien commun de la société (Mercier, 2006). Elle vise à démontrer que les dirigeants et le management ont une responsabilité à l'égard de la société qui doit, de fait, être prise en compte dans les décisions stratégiques et managériales.

Loin de faire consensus, cette approche a suscité de vifs échanges en particulier avec les partisans de l'approche actionnariale (M.C. Jensen) ou encore d'autres approches contractualistes (O. Williamson) : « *construit face à la figure du shareholder, le stakeholder est d'abord apparu comme un empêqueur de gagner des dividendes en rond avant d'être récupéré, comme il sied souvent à la critique* » (Pesqueux, 2006, p. 34). Si Jensen (2005) accepte, *in fine*, l'approche des *stakeholders*, ce n'est qu'en faveur d'une « version éclairée de la *stakeholder theory* » seule à même de fonder et d'exprimer le plus objectivement et clairement possible la mission de l'entreprise.

En effet, être affectée ou affecter l'entreprise n'implique pas une quelconque redevabilité de cette dernière aux différents *stakeholders*. De même, la prise en compte de leurs intérêts par les actionnaires ne leur donne pas un droit de gouvernance et de contrôle sur l'entreprise. Ainsi, si K. Goodpaster (1991) semble sceptique à l'idée d'associer gestion stratégique et considération éthique, il en conclut que l'entreprise a bien, certes, d'autres considérations que la seule maximisation du profit pour les actionnaires. En revanche, n'ayant jamais promis aux *stakeholders* un retour sur investissement, les dirigeants et les managers restent les agents uniquement des actionnaires. Pour résoudre le « *stakeholders paradox* », il propose une synthèse : « *l'entreprise a [...] principalement une mission économique, contrainte par des obligations éthiques* » (Mercier, 2006, p. 167), c'est-à-dire une conception actionnariale atténuée.

L'entreprise face à la société juridique : les stakeholders sous contrôle des shareholders

Cette acceptation de la critique de l'approche des parties-prenantes par la vision actionnariale de l'entreprise se comprend facilement : d'un point de vue théorique elle s'inscrit en résonance avec les conceptions contractualistes de l'entreprise, les mêmes qui conduisent fréquemment à accorder une place privilégiée aux actionnaires dans les politiques stratégiques³. La construction et l'opposition sémantiques entre *stakeholders* et *shareholders* est symptomatique d'une base épistémologique commune : « *une opposition terme à terme indique qu'il y a accord sous-jacent sur les principes* » (Hacking, 1989, p. 30, cité par Cazal, 2010). Il n'est dès lors pas étonnant que derrière le « *paradoxe théorique* » (Saout, 2011), c'est-à-dire le dilemme entre la volonté de prise en compte des intérêts de la société dans ses activités et une continuité théorique du primat accordé aux seuls intérêts des actionnaires, les théories néo-classiques aient phagocyté la problématique des parties-prenantes au plus grand bénéfice de la vision actionnariale. D. Cazal (2011) met en exergue la conséquence de cette proximité théorique : loin de rompre avec la conception

néo-classique de l'entreprise, la notion de contrat est centrale dans la théorie des parties-prenantes. L'entreprise est considérée, dès Freeman, comme un nœud de contrat : « *une série de contrats multilatéraux entre parties prenantes* » (Freeman et Evan, 1990, p. 342). Cette conception implique dès lors une auto-dilution de l'entreprise, vidée de sa substance organisationnelle et communautaire : les *stakeholders*, loin d'être parties-prenantes de l'entreprise, sont avant tout « *parties contractantes* » (Cazal, 2011).

Cette situation est explicable par la prédominance dans les concepts économiques et dans l'idéologie (néo-)libérale de l'utile confusion entre l'entreprise et la société juridique (Robé, 1999, 2001) : la question de l'entreprise en tant qu'institution propre communautaire, d'action collective ne se posant pas, elle se réduit alors à la *corporation*, intrinsèquement conçue sous une vision contractualiste et individualiste :

« *Selon la thèse individualiste, l'entreprise est la mise en œuvre combinée de la propriété des moyens de production et de la liberté contractuelle. Les détenteurs du capital ont la maîtrise des formes juridiques de sa mise en valeur. Le réseau des contrats dans lequel se résout juridiquement l'entreprise n'a pas pour objet l'organisation d'une quelconque communauté, mais la fixation des rapports de ses propriétaires avec les autres opérateurs économiques, dont les salariés. Cette thèse plonge ses racines aussi bien du côté du libéralisme économique (elle consacre l'abstraction de l'homo oeconomicus) que du côté du marxisme (elle correspond à l'idée de l'antagonisme des intérêts du Capital et du Travail)* » (Supiot, 2002, p. 177-178).

Cette conception sanctifie dès lors la mission et la place des actionnaires dans l'entreprise ; elle leur ouvre accès à deux types de droit (Cohen et Rogers, 1983) : le choix de la destination de l'investissement, c'est-à-dire de leur droit à la plus-value, et la décision d'investissement, c'est-à-dire le contrôle du processus productif. L'entreprise n'est ainsi

3. Dans les divers cas de parties-prenantes, il peut s'agir soit de relations contractuelles (clients, fournisseurs, salariés) soit de « pseudo-contrats » pour les autres parties-prenantes (Pesqueux, 2006).

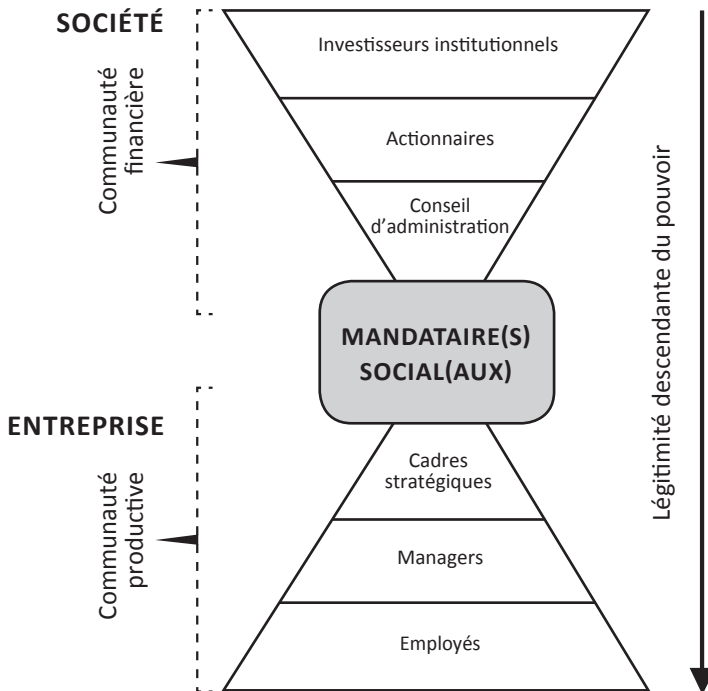
qu'un outil au service de la société juridique. Cette vision instrumentale de l'entreprise légitime l'actionnaire comme « celui qui est considéré comme le plus pur représentant de cette logique, bénéficiaire final de son activité » car « parce qu'il investit selon une logique instrumentale dans l'entreprise - en perspective d'un retour sur investissement -, il en constituerait de façon évidente le meilleur garant » (Ferrerias, 2012, p. 42).

Cette conception (néo-)libérale de l'entreprise, finalement non remise en question par la théorie des parties-prenantes, implique une double séparation :

- **La séparation des salariés avec les moyens de production** mise en lumière dès le XIX^{ème} siècle par les courants socialistes qui légitime une délégation descendante du pouvoir (cf. figure 1). Les travailleurs étant considérés

comme motivés par leur simple maximisation de leur intérêt personnel et la recherche du moindre effort - ces caractéristiques ont été par la suite reprises par les théoriciens classiques du management -, il ne peut être considéré de leur donner le contrôle de l'entreprise. Preuve supplémentaire de l'inscription des tenants des parties-prenantes dans cette vision de l'entreprise, Harrison et Freeman (2001) rappellent que les salariés ne sont qu'un *stakeholder* parmi beaucoup d'autres et que les théories de démocratisation de l'entreprise insistent de manière excessive sur leur pouvoir au sein de l'entreprise. De fait, « en négligeant l'importance de cette dimension collective, c'est finalement la notion même d'entreprise qui est en quelque sorte occultée. » (Desreumaux et Brechet, 2013, p. 83).

Figure 1
De la société à l'entreprise ou du capital au travail

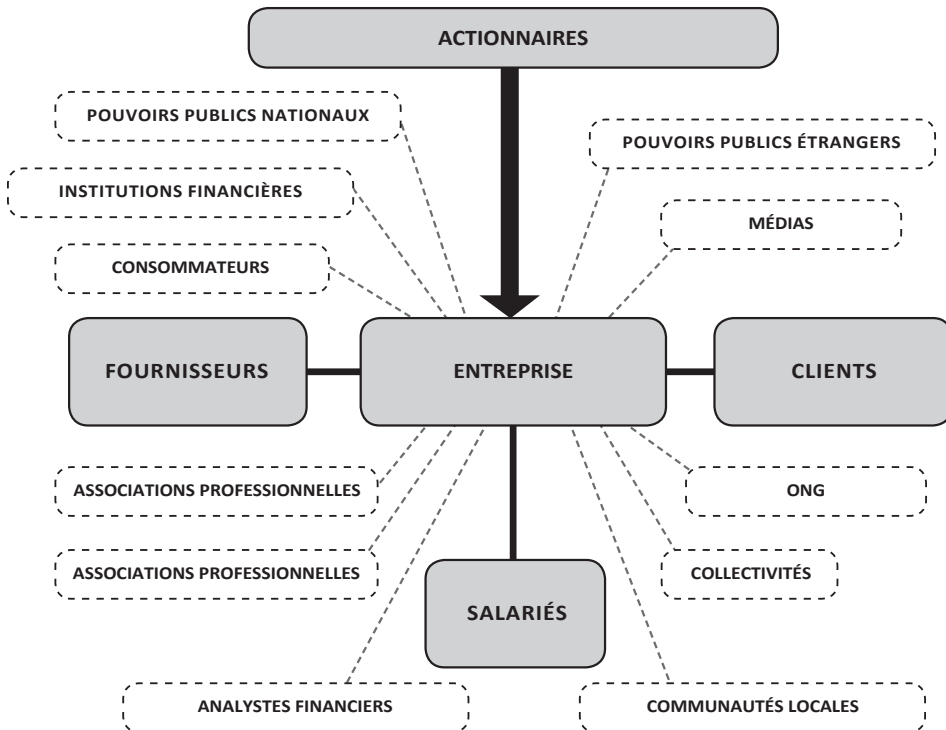


Source : Bachet (2007)

- **Le désencastrement de l'entreprise vis-à-vis de la société** (Polanyi, 1944) : nous avons montré que, derrière le pluralisme affiché de l'approche des parties-prenantes, se cache une sur-pondération de la place de la partie-prenante actionnariale sur les autres (cf. figure 2).

Loin d'y voir une réunion bienheureuse entre l'entreprise et la société, Y. Pesqueux (2006) y identifie une idéologie. Celle-ci légitime une conception (néo-)libérale de l'économie dans laquelle l'entreprise n'est reliée à la société que par des liens contractuels (Cazal, 2011).

Figure 2
Modèle de l'entreprise en termes de partie prenante



Source : adapté de Cazal, 2011.

Ces fondements contractualistes de l'approche des parties-prenantes ont depuis longtemps fait l'objet de critiques (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2007 ; Cazal, 2008). Loin de remettre en perspective la question de la raison d'être de l'entreprise moderne, cette approche, et plus largement le débat contemporain sur la RSE, assoit une nouvelle fois l'entreprise comme un instrument et un moyen de légitimation de la valeur actionnariale (Bommier et Renouard, 2018). Si l'approche des parties-prenantes a eu l'intérêt de (re)poser la question de l'éthique en économie et de la relation entre l'entreprise et

la société, elle ouvre la porte à de nouveaux enjeux en particulier sur la propriété, la valeur créée et son partage qu'elle ne peut cependant résoudre (Mercier, 2010). Elle interroge de fait la conception même de l'entreprise et de son statut juridique, *i.e.* de sa gouvernance. Le statut de partie-prenante n'a jamais donné droit à la gouvernance et donc aux décisions stratégiques de l'entreprise (Sternberg, 2001) : la question de la raison d'être, aujourd'hui actionnariale, de l'entreprise n'a ainsi jamais été réellement (re)posée, elle s'est seulement ouverte à quelques obligations morales et éthiques supplémentaires.

(Re)penser l'entreprise par la démocratie coopérative

Comment dès lors penser l'entreprise inscrite dans la société ? Comme le souligne R. Pérez (2003), un renouvellement de la pensée de la gouvernance d'entreprise nécessite de nouveaux arguments et de nouvelles théories organisationnelles en rupture avec les théories économiques contractualistes, à l'instar des approches institutionnalistes en sciences sociales (Cazal, 2011).

Ainsi, Bommier et Renouard (2018) prônent une responsabilité politique des entreprises. Les auteurs cherchent à substituer à la conception traditionnelle de la RSE de nouveaux modèles de gouvernance basés sur la délibération et la décision collective ; c'est-à-dire *in fine* une conception démocratique de l'entreprise. Aujourd'hui, les coopératives proposent un existant institutionnel pour une conception alternative et démocratique de la gouvernance de l'entreprise et de sa place dans le social. Ainsi, les SCOP, mais aussi les jeunes SCIC, « peuvent apparaître aujourd'hui comme l'une des réponses socio-économiques possibles à la crise protéiforme que traversent les économies et sociétés occidentales, notamment du fait de leur adéquation au projet politique originel des démocraties modernes au sein desquelles elles se déploient » (Charmettant et al., 2015, p. 16).

Les coopératives tiennent leur singularité organisationnelle de leur raison d'être historique : la démocratisation de l'économie. En se développant en opposition directe et comme alternative à l'entreprise traditionnelle à capitaux (Gide, 1900), elles proposent tant un nouvel imaginaire social (Castoriadis, 2006) que de nouveaux modes de fonctionnement et une nouvelle approche de son rôle social et politique. En effet, dès le XIX^{ème} siècle alors que l'économie s'affirme comme un projet d'auto-régulation naturel de l'économie, qui donnera par la suite la conception contractualiste de l'organisation, le primat est donné à l'individu et à ses intérêts. L'accord et l'association consciente de citoyens ne peuvent qu'empêcher la naissance d'un optimal économique naturel, résultat produit de façon non intentionnelle. La loi Le Chape-

lier et le décret d'Allarde (1791) interdisent alors toute association d'individus et tout groupement professionnel : « Il n'y a plus de corporation dans l'État, il n'y a plus que l'intérêt particulier de chaque individu et l'intérêt général. Il n'est permis à personne d'inspirer aux citoyens un intérêt intermédiaire, de les séparer de la chose publique par un esprit de corporations »⁴. Les coopératives vont alors, en toute illégalité, trouver le terreau de leur développement dans cette injustice post-révolutionnaire en proposant une nouvelle voie aux ouvriers : « Les associations ouvrières sont les foyers de production, nouveau principe, nouveau modèle, qui doivent remplacer les Sociétés anonymes actuelles » (Proudhon, 1857). La conception de la « micro-république des travailleurs » et la « macro-république des consommateurs » (Draperi, 2012) inspirera ensuite la conception et les principes de la coopération de production et de consommation avec l'émergence de nouveaux « espaces publics » (Laville, 2003) capables d'activer une ambition et des pratiques démocratiques dans l'ensemble de la société. Les coopératives contemporaines, particulièrement les sociétés coopératives de production (SCOP) et les sociétés coopératives d'intérêt collectif (SCIC), sont des émanations directes de la société, de la coutume et de l'usage ouvrier⁵. Peuvent-elles cependant participer à renouveler la conception moderne de l'entreprise ?

La réunion de l'entreprise et de la société juridique : renouer le salarié aux moyens de production avec les SCOP

Premières formes coopératives et associationnistes, les coopératives de production ont depuis leur émergence, au début du XIX^{ème} siècle, cherché à dépasser les conceptions modernes et capitalistes de l'entreprise, en particulier la séparation des travailleurs-salariés des moyens de production. Karl Marx a lui-même admis cette capacité de redéfi-

4. Archives parlementaires. Tome 27 : Du 6 juin au 5 juillet 1791, Séance du mardi 14 juin 1791, https://frda.stanford.edu/fr/catalog/ph525xc1642_00_0214

5. Ce qui explique le refus par une majorité de coopérateurs du XIX^{ème} de la reconnaissance juridique et de la création d'un droit coopératif qui, selon eux, auraient nui à l'indépendance du mouvement associationniste naissant face à l'État libéral (Seeberger, 2014).

dition offerte par l'association ouvrière : « À l'intérieur de la vieille forme [de la propriété privée], les usines coopératives des ouvriers elles-mêmes représentent la première rupture de cette forme, bien qu'évidemment elles reproduisent et ne peuvent pas ne pas reproduire partout dans leur organisation effective, tous les défauts du système existant. Mais la contradiction entre le capital et le travail est supprimée [...] ». (Marx, 1974, p. 105-106).

Aujourd'hui l'ensemble des textes juridiques instituant le statut de société coopérative de production permettent d'identifier des caractères clés et propres aux SCOP⁶ :

- **Une remise en cause de la propriété privée et l'instauration d'une propriété collective** : les salariés, utilisateurs des moyens de production, sont les principaux propriétaires des parts sociales avec au moins 51 % du capital social et 65 % des droits de vote. Les salariés-sociétaires sont (*a priori*) « maîtres de leur entreprise ». On se rapproche ici d'une forme de propriété d'usage des moyens de production en particulier par la nominativité des parts sociales et la constitution *intuitu personae* de ces organisations.
- **Un fonctionnement démocratique favorisant le travail face au capital** : *a contrario* du principe capitaliste « une action = une voix », les principes coopératifs instaurent une primauté du travail par le principe « une personne = une voix » - ceci accen-

tuant le caractère a-capitaliste des SCOP - et un partage équitable du profit favorisant la part travail : une part pour les salariés sous forme de participation et d'intéressement pour tous les salariés, sociétaire ou non (minimum 25 %), une part pour les associés sous forme de dividendes (maximum 33 %) et une part de réserves pour l'entreprise dite « impartageable » (minimum 16 %) ⁷.

« Formées par des travailleurs de toutes catégories ou qualifications professionnelles, associés pour exercer en commun leurs professions dans une entreprise qu'ils gèrent directement ou par l'intermédiaire de mandataires désignés par eux et en leur sein »⁸, les SCOP proposent une conception originale de l'entreprise notamment en réunissant la société juridique et l'entreprise productive sous une même communauté, le sociétariat salarial, qui permet la présence continue de contre-pouvoir (cf. figure 3).

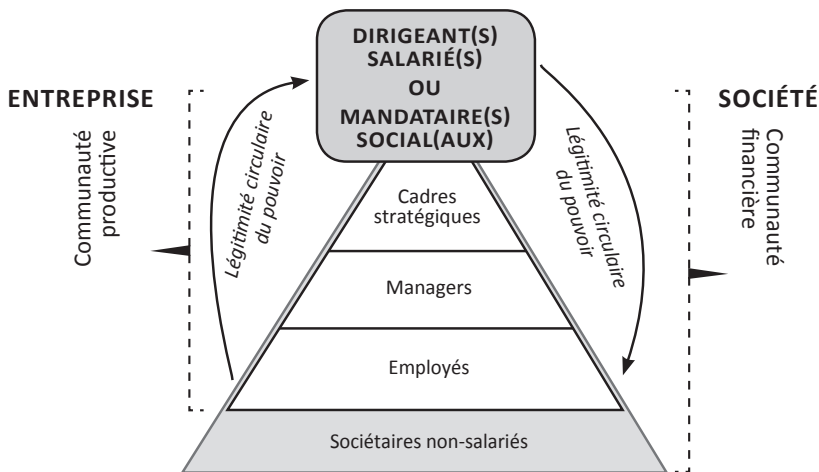
6. Définies par les lois du 18 décembre 1915, du 10 septembre 1947, 19 juillet 1978 et du 31 juillet 2014.

7. Selon les chiffres de la CGSCOP la répartition moyenne se composerait de 45 % des résultats utilisés dans les réserves impartageables, 43 % en participation pour les salariés (sociétaires ou non) et seulement 12 % en rémunération du capital investi. L'objectif est ainsi clair : favoriser la rémunération et la valorisation du travail et l'auto-financement à la rémunération du capital.

8. Loi n° 78-763 du 19 juillet 1978 portant statut des sociétés coopératives de production, art. 1, chap.1, titre 1.

Figure 3

Cas de la SCOP. La société juridique est l'entreprise, le capital pour le travail



Une entreprise inscrite dans, par et pour le social ? Le cas des SCIC

Créé par la loi 2001-624 du 17 juillet 2001, le statut de société coopérative d'intérêt collectif permet d'associer autour d'un même projet des acteurs multiples (salariés et bénéficiaires mais aussi bénévoles, usagers, collectivités publiques, entreprises, particuliers, etc.). Par son multisociétariat, la SCIC offre une capacité de mobilisation sans commune mesure d'un ensemble ouvert et pluriel de parties-prenantes par l'association à la vie et aux décisions de l'entreprise. Les SCIC sont un moyen pour répondre à un ou des besoins collectifs dans une logique de développement local, c'est-à-dire un ancrage et une mobilisation territoriale, qui présente un caractère d'utilité sociale garanti (Margado, 2002). Réussissant à dépasser le débat historique entre la coopération des travailleurs et la coopération des consommateurs (Draperi et Margado, 2016), elle permet la création d'une communauté de producteurs et d'usagers autour d'un projet économique commun : « Cette société coopérative d'un type nouveau doit être régie par des règles spéci-

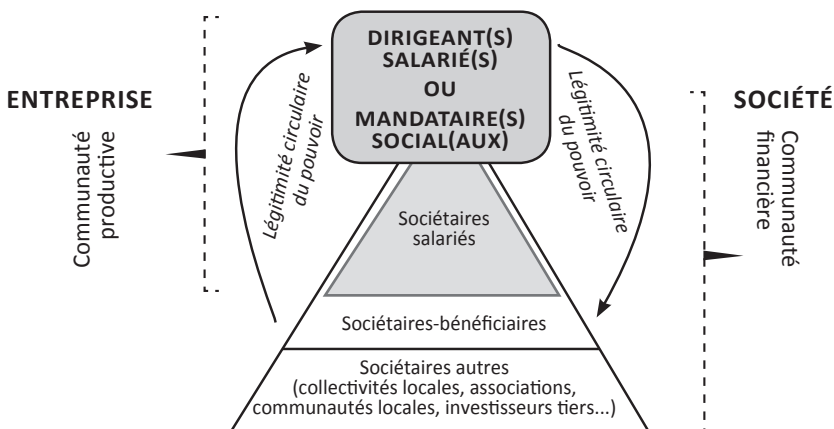
ifiques d'organisation et de fonctionnement visant en particulier à intégrer "une nouvelle logique de partenariat entre usagers, bénévoles et salariés", donnant naissance à ce qu'il est convenu de désigner sous le terme de "multi-sociétariat" »⁹. Elle propose ainsi une conception alternative à la théorie des parties-prenantes : d'une implication contractuelle, elles deviennent ici associées. L'entreprise n'est ici plus considérée comme nœud de contrats mais bel et bien comme une association.

Les SCIC ont l'ambition d'associer directement ses parties-prenantes mais aussi et surtout de créer une entreprise « désintéressée » incluse dans et pour la société et dans le(s) territoire(s) : « Il en est ainsi de la finalité altruiste de cette nouvelle société coopérative qui se distingue d'une coopérative classique en ce que son but n'est pas seulement la satisfaction de ses propres adhérents ou associés, mais celle d'un plus large public dont elle vise à satisfaire les besoins »¹⁰.

9. Exposé des motifs de la loi de 2001. Cité dans Draperi et Margado (2016).

10. Id., *ibid.*

Figure 4
Cas de la SCIC, le capital, le travail et la société



Ces organisations communautaires et démocratiques ouvertes sur la société sont cependant de réels défis gestionnaires et managériaux. En effet, si ce mode d'organisation et d'inclusion inédit des usagers et de la société permet d'inciter les acteurs à débattre et co-décider des grands axes stratégiques de l'entreprise, elles impliquent une complexité inédite par l'hétérogénéité des parties engagées et membres de droit, difficile à organiser vers une implication réelle et démocratique (Pezzini et Zandonai, 2010 ; Manoury et Burrini, 2001) : « *le défi quotidien des Scic est d'organiser le multisociétariat : définir les mécanismes de pouvoir, de division du travail et de coordination, sources de durabilité du projet d'intérêt collectif et d'utilité sociale* » (Groupe Picri PAP Scic, 2016, p. 63). Organiser ce multisociétariat dans l'entreprise implique ainsi une refondation de la conception classique des parties-prenantes et devient un défi de gouvernance et de management que la recherche en gestion doit prendre en main pour concevoir et accompagner la mise en œuvre du projet démocratique, social et économique et éviter toute fragmentation et paralysie de ce type d'organisation : « *le défi de la recherche en gestion est de concevoir avec les acteurs des modèles et des dynamiques d'organisation favorisant la pérennité d'entreprises d'intérêt collectif et d'utilité sociale* » (Groupe Picri PAP Scic, 2016, p. 63).

Si l'entreprise et le projet coopératifs offrent une opportunité de dépasser la théorie des parties-prenantes et la RSE, ils constituent, pour les sciences de gestion et plus largement pour les sciences sociales, un défi conceptuel et pratique. « *L'entreprise autogérée devient une forme d'organisation politico-économique originale permettant l'expression d'une réflexivité de nature collective portant sur les objectifs, les règles et les valeurs. L'entreprise autogérée est ici considérée comme un cadre organisationnel favorisant la production institutionnelle (règles valeurs, objectifs, ...) dans un processus qui va de l'organisation vers la production de règles et de valeurs* » (Barreto, 2011, p. 206). Elle est, tout à la fois, praxis instituante, en tant qu'activité instituante autonome productrice d'institutions nouvelles, et institution auto-organisée, en tant qu'institué construit et en construction permanente par le collectif. Ainsi, si les SCIC ne nous per-

mettent pas de renouveler instantanément notre conception moderne de l'entreprise, force est de constater qu'elles nous poussent à la requestionner et à concevoir un nouveau cadre théorique et de construire une alternative pratique et conceptuelle pour les défis du XXI^{ème} siècle.

Le cadre théorique des communs pour repenser une conception radicale de l'entreprise ?

Nous l'avons vu, les coopératives de production et les coopératives d'intérêt collectif offrent un existant intéressant pour repenser la théorie des parties-prenantes. Au-delà, comment peuvent-elles nous permettre de refonder l'entreprise ?

Si les coopératives ont, au cours du XX^{ème} siècle, perdu leur aspect alternatif et émancipatoire, les crises de 2008 et le « *retour des communs* » (Coriat, 2010) ont permis une réémergence et un nouvel aura pour ces organisations historiques du mouvement ouvrier. C'est ce dernier aspect que nous souhaitons traiter ; à l'instar d'autres auteurs (Bauwens, 2015 ; Bauwens et Lievens, 2015 ; Draperi, 2018 ; Eynaud et Laurent, 2017), les coopératives et les communs peuvent nous permettre aujourd'hui de penser une nouvelle alternative conceptuelle de l'entreprise :

« Plus je réfléchis à cette question des communs, plus je pense qu'une série d'outils et de solutions négligées, laissées tout à fait en dehors des grands projets d'étatisation et de socialisation peuvent être réévalués. Les communs peuvent permettre de repenser des formes classiques aujourd'hui souvent épuisées (du type : sociétés mutuelles, coopératives, etc.) en leur donnant une nouvelle vigueur et jeunesse. Au-delà encore, on peut sans doute, à travers les outils que proposent les communs, redonner chair à ce vieux fond de socialisme utopique (qui, faut-il bien le dire, a longtemps été maltraité par le marxisme - et pas forcément à mauvais escient), au moyen des outils, des dispositifs, des solutions qu'offrent les communs. C'est ainsi tout un versant de la pensée critique qui peut aujourd'hui reprendre une actualité, une possibilité, une couleur, en donnant à l'alter-

native que nous recherchons force et consistance » (Coriat, 2010).

La force de la théorie des communs, remis au goût du jour par Elinor Ostrom, revient à sa capacité à remettre en cause les postulats classiques, notamment basés sur la théorie des jeux et le dilemme du prisonnier, qui conçoivent toute action collective comme inefficace (Hardin, 1968). Elle démontre au contraire les capacités auto-organisatrices des acteurs sociaux par les *commons*. Définis à partir de la notion de « *Common Pool Resources* », c'est-à-dire de l'existence de ressources communes, ils impliquent un mode de gestion collectif fondé sur un partage et une distribution des droits d'accès, de prélèvement, etc. entre les membres de la communauté constituée autour de la ressource pour en préserver la soutenabilité (Coriat, 2010). Les analyses d'E. Ostrom, reprises et complétées par plusieurs ouvrages en France (Alix et al., 2018 ; Bollier et al., 2013 ; Coriat, 2010 ; Dardot et Laval, 2015), mettent ainsi l'accent sur de nouvelles règles de gouvernance et de gestion des ressources élaborées par les *commoneurs* eux-mêmes. E. Ostrom insiste sur l'émergence d'une *institution* de gestion de la ressource, le commun, comme « *ensemble de règles opérationnelles utilisées pour déterminer qui est éligible pour prendre les décisions dans une certaine arène, quelles actions sont permises ou prohibées, quelles règles d'agrégation seront utilisées, quelles procédures seront suivies, quelle information doit ou ne doit pas être fournie et quels gains seront attribués aux individus en fonction de leur actions* » (Ostrom, 2010, p. 68). Elle permet la définition et la distribution de droit sur la ressource commune pour en assurer la gestion collective. En ceci, l'institution du commun et les expériences personnelles et collectives qui en découlent se distinguent et s'opposent aux formes d'entreprise capitaliste traditionnelle. Le commun, se séparant d'une conception économiciste et simplifiée, ne serait dès lors plus un bien économique particulier mais un processus et un résultat institutionnel et normatif de co-création de règles par les acteurs : « *le commoning, c'est-à-dire un processus social et organisationnel au cœur de la constitution des communs* » qui « *s'assimile à la création collective d'un système social à travers l'expérience* » (Aufrère et al., 2019, p. 86).

C'est un « *bien commun vécu* » (Flahault, 2013) qui ouvre la gestion et le management à « *la potentialité d'un espace d'élaboration et de réflexivité, au sein duquel la boussole des conduites pourra être le bien pour chacun et pour tous* » (Brasseur et Buisson, 2018, p. 2). Il est intrinsèquement démocratique.

Cette conception originale de l'organisation et de l'institution collective peut participer à renouveler l'entreprise qui, comme le rappelle Chassagnon et Hollandts (2014), a une réalité sociale indépendante de la société juridique. En ceci, elle est sujette à plusieurs prétentions de la part des parties-prenantes qui revendiquent un droit de regard voire de propriété sur celle-ci ; l'entreprise devient ainsi « *une action collective en vue de la production, de la répartition et de l'usage des biens au service du lien social et écologique* » (Bommier et Renouard, 2018, p. 24-25). D'ores et déjà, certains auteurs (Aufrère et al., 2019 ; Bommier et Renouard, 2018 ; Desreumaux et Brechet, 2013) ont cherché à faire converger une nouvelle approche de l'entreprise avec le concept de « *bien commun* » et de « *gouvernance commune* ». Cette conception porte en elle un renouveau de la propriété de l'entreprise (Schlager et Ostrom, 1992) vers un « *droit d'usage* » sur les organisations productives (Dardot et Laval, 2015).

Conclusion : Le commun : objet, raison d'être et praxis de l'entreprise du XXIème siècle ?

Si les entreprises coopératives sont loin de proposer un modèle organisationnel parfait¹¹, force est de constater qu'elles (ré)interrogent aujourd'hui l'entreprise à l'heure d'une remise au cause et d'une volonté de renouvellement. Avec la théorie des communs, ces organisations s'introduisent dans les brèches d'un effritement du modèle traditionnel de l'entreprise :

« *Le bien commun qu'elle représente n'est pas donné, pas plus qu'il n'est définitif dans des contextes disputés et évolutifs. C'est un*

11. Nous l'avions montré (Pastier et Silva, 2019) à la suite de travaux déjà existants (Pasquet et Liarte, 2012), la forme coopérative peut être instrumentalisée et constitue un puissant instrument d'emprise.

bien commun construit et se construisant dans et par un projet, dans et par un collectif d'acteurs. Le bien commun, c'est fondamentalement le projet d'entreprise porté par un collectif. Que l'on parle alors de projet d'entreprise, et donc de projet, n'est pas l'expression d'un hasard de formulation qui aurait pu nous faire employer les termes de dessein ou d'intention. 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 [...] » (Desreumaux et Brechet, 2013, p. 91).

Il s'agit bien ici de construire une conception alternative de l'entreprise comme « collectif de création collective et affirmer que l'individuation de ces collectifs construit la société à mesure qu'ils se construisent eux-mêmes » (Hatchuel et Segrestin, 2016, p. 168). En ce sens, l'entreprise devient démocratique ; elle reconsidère à la fois :

- son objet : elle devient organisation non plus contractuelle mais collective dont les modes de propriété, de gouvernance et de gestion portent et cadrent l'action collective. Elle est un institué.
- sa praxis : l'entreprise peut se concevoir comme « praxis auto-instituante » et « agir commun » (Dardot et Laval, 2015). Elle est un instituant.
- sa raison d'être : loin de la conception actionnariale, l'entreprise s'inscrit dans, par et pour la société. Elle est un projet politique et un espace public.

Références bibliographiques

Acquier, A. & Aggeri, F. (2015). Une généalogie de la pensée managériale sur la RSE, *Revue Française de Gestion*, 41(253), 387-413.

Alix, N., Bancel, J.-L., Coriat, B., Sultan, F. (2018). *Vers une république des biens communs ?*, Paris ; Éditions Les liens qui libèrent.

Aufrère, L., Eynaud, P., Gauthier, O., Vercher-Chaptal, C. (2019). Entreprendre en commun(s), *Revue française de gestion*, 279(2), 83-96.

Auroux, J. (1981). *Les droits des travailleurs*, Rapport au Président de la République et au Premier ministre, La Documentation française.

Bachet, D. (2007). *Les fondements de l'entreprise :*

construire une alternative à la domination financière, Paris : Éditions de l'Atelier.

Barreto, T. (2011). Penser l'entreprise coopérative : au-delà du réductionnisme du *mainstream*, *Annals of Public and Cooperative Economics*, 82(2), 187-216.

Bauwens, M. (2015). Plan de transition vers les communs : une introduction, in B. Coriat (sous la dir. de), *Le retour des communs : la crise de l'idéologie propriétaire*, Paris : Les Liens qui libèrent, p. 275-290.

Bauwens, M. & Lievens, J. (2015). *Sauver le monde : vers une économie post-capitaliste avec le peer-to-peer*, Paris : Les Liens Qui Libèrent.

Bollier, D., Petitjean, O., Le Crosnier, H. (2013). *La renaissance des communs pour une société de coopération et de partage*, Paris : C.L. Mayer.

Bommier, S. & Renouard, C. (2018). *L'entreprise comme commun : au-delà de la RSE*, Paris : C. L. Mayer.

Brasseur, M. & Buisson, M.-L. (2018). Le commun, fil directeur pour les modèles et les pratiques responsables en gestion, *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme Entreprise*, 31(2), 2-2.

Capron, M. & Quairel-Lanoizelée, F. (2007). *La responsabilité sociale d'entreprise*, Paris : La Découverte.

Castoriadis, C. (2006). *L'institution imaginaire de la société*, Paris : Éd. du Seuil, (Points Essais).

Cazal, D. (2008). Parties prenantes et RSE : des enjeux sociopolitiques au-delà des contrats, *Revue de l'organisation responsable*, 3(1), 12-23.

Cazal, D. (2011). RSE et théorie des parties prenantes : les impasses du contrat, *Revue de la régulation. Capitalisme, institutions, pouvoirs*, n°9 (Spring).

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. Les enseignements d'une enquête de terrain en Rhône-Alpes.

Chassagnon, V. & Hollandts, X. (2014). Who are the owners of the firm: shareholders, employees or no one? *Journal of Institutional Economics*, 10(1), 47-69.

Cohen, J. & Rogers, J. (1983). *On democracy*, New York: Penguin Books.

Coriat, B. (2010). *Le retour des communs et la crise de l'idéologie propriétaire*, Paris : Les Liens qui libèrent.

Dardot, P. & Laval, C. (2015). *Commun : essai sur la révolution au XXIe siècle*, Paris : La Découverte.

Desreumaux, A. & Bréchet, J.-P. (2013). L'entreprise comme bien commun, *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme(s) & Entreprise*, 7(3), 77-93.

Drapéri, J.-F. (2012). *La république coopérative : théories et pratiques coopératives aux XIXe et XXe siècles*, Bruxelles : Larcier (Droit et économie sociale et solidaire).

Drapéri, J.-F. (2018). Le mouvement coopératif, une source d'inspiration pour les communs ?, in N. Alix, J.-L. Bancel, B. Coriat, F. Sultan (coord.), *Vers une république des biens communs ?*, Paris : Les liens qui libèrent, 79-90.

Drapéri, J.-F. & Margado, A. (2016). Les Scic, des entreprises au service des hommes et des territoires, *Revue internationale de l'économie sociale : Recma*, 340(2), 23-35.

Elkington, J. (1997). *Cannibals with forks: the triple bottom line of 21st century business*, Oxford (UK): Capstone.

Eynaud, P. & Laurent, A. (2017). Articuler communs et économie solidaire : une question de gouvernance ?, *Revue internationale de l'économie sociale : Recma*, 345, 27-41.

Ferreras, I. (2012). *Gouverner le capitalisme ? Pour le bicamérisme économique*, Paris : PUF.

Flahault, F. (2013). Pour une conception renouvelée du bien commun, *Études*, 418(6), 773-783.

Freeman, R.E. (1984). *Strategic management: a stakeholder approach*, Boston: Pitman.

Freeman, R.E. & Evan, W.M. (1990). Corporate governance: A stakeholder interpretation, *Journal of Behavioral Economics*, 19(4), 337-359.

Friedman, M. (1970). The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits, *The New York Times Magazine*, (September 13), 33, 17.

Gide, C. (1900). Rapport pour le Palais de l'économie sociale de l'Exposition universelle, in *Les Œuvres de Charles Gide (Volume VI) : Les institutions du progrès social*, Paris : L'Harmattan, 2008.

Goodpaster, K.E. (1991). Business Ethics and Stakeholder Analysis, *Business Ethics Quarterly*, 1(1), 53-73.

Groupe PICRI PAP SCIC (2016). Les Scic, entreprises de demain : Le multisociétariat à l'épreuve de la gestion, *Revue internationale de l'économie sociale : Recma*, 340(2), 52-64.

Hacking, I. (1989). *Concevoir et expérimenter : thèmes introductifs à la philosophie des sciences expérimentales*, Paris : Christian Bourgois.

Hardin, G. (1968). The Tragedy of the Commons, *Journal of Natural Resources Policy Research*, 1(3), 243-253.

Hitt, M. A., Freeman R. E., Harrison, J. (2001). *Handbook of Strategic Management*, Oxford: Blackwell.

Hatchuel, A. & Segrestin, B. (2016). Trois propositions pour fonder une entreprise convivialiste, *Revue du MAUSS*, 48(2), 165-172.

Jensen, M.C. (2005). Value maximization, stakeholder theory, and the corporate objective function, *Journal of Applied Corporate Finance*, 14(3), 8-21.

Laville, J.-L. (2003). Démocratie et économie : Éléments pour une approche sociologique, *Hermès*, 36(2), 185-194.

Manoury, L. & Burrini A. (2001). L'opportunité d'un nouveau type de société à vocation sociale : la société coopérative d'intérêt collectif, *Revue internationale de l'économie sociale : Recma*, 281, 108-134.

Margado, A. (2002). SCIC, société coopérative d'intérêt collectif, *Revue internationale de l'économie sociale : Recma*, 284, 19-30.

Marx, K. (1974). *Le Capital*, Livre 3, Tome 2, Paris : La sociale.

Mercier, S. (2006). La théorie des parties prenantes : une synthèse de la littérature, dans *Décider avec les parties prenantes*, Paris : La Découverte (Collection Recherches), 157-172.

Mercier, S. (2010). Une analyse historique du concept de parties prenantes : Quelles leçons pour l'avenir ?, *Management & Avenir*, 33(3), 142-156.

Ostrom, E. (2010). *Gouvernance des biens communs : pour une nouvelle approche des ressources naturelles*, Bruxelles : De Boeck.

Pasquet, P. & Liarte, S. (2012). La Société Coopérative de Production (SCOP) : Vers une gouvernance éthique ou vers une nouvelle hypocrisie managériale ?, *Revue Interdisciplinaire sur le Management et l'Humanisme*, 3.

Pastier, K. & Silva, A. F. (2019). La démocratie dans les coopératives de travail (SCOP) : instrument d'une emprise managériale ? Éléments pour une relecture honnethienne de la dégénérescence coopérative, *Colloque : Les formes contemporaines de l'emprise*, 13 et 14 Septembre 2019, Université de Mons.

Pérez, R. (2003). *La gouvernance de l'entreprise*, Paris : La Découverte.

Pesqueux, Y. (2006). Présentation pour une évaluation critique de la théorie des parties prenantes, in M. Bonnafous-Boucher & Y. Pesqueux(dir.), *Décider avec les parties prenantes*, Paris : La Découverte (Collection « Recherches »), p. 19-40.

Pezzini, E. & Zandonai, F. (2010). Le développement du multisociétariat dans la coopération sociale en Italie, *Revue de l'Université de Moncton*, 41(1), 5-24.

Polanyi, K. (1944). *The Great Transformation*, New-York : Farrar & Rinehart.

Proudhon, P.-J. (1857), *Manuel du spéculateur à la bourse*, Paris : Garnier, 4ème éd. Disponible sur Gallica : <https://gallica.bnf.fr/ark:/12148/bpt6k200989b/f497.image>

Robé, J.-P. (1999). *L'entreprise et le droit*, Paris : PUF.

Robé, J.-P. (2001). L'entreprise oubliée par le droit, *Journal de l'École de Paris*, 32, 29-37.

Saout, G. (2011). L'entreprise des Parties Prenantes (PP) : un paradoxe théorique, *Revue de l'organisation responsable*, 6(1), 26-37.

Schlager, E. & Ostrom, E. (1992). Property-Rights Regimes and Natural Resources: A Conceptual Analysis, *Land Economics*, 68(3), 249-262.

Seeberger, L. (2014). Historique de l'évolution du droit des coopératives, de ses origines à nos jours, *Revue internationale de l'économie sociale : Recma*, 333, 60-76.

Senard, J.-D. & Notat, S. (2018). *L'entreprise, objet d'intérêt collectif*, Rapport aux ministres de la Transition écologique et solidaire, de la Justice, de l'Économie et des Finances, du Travail.

Supiot, A. (2002). *Critique du droit du travail*, Paris : PUF.

Stenberg, E. (2001). The Stakeholder Concept: A Mistaken Doctrine, *Foundation for Business Responsibilities*, Londres, Issue Paper 4.

Zadek, S. (2001). *The Civil Corporation. The New Economy of Corporate Citizenship*, London: Earthscan.

François SILVA

Docteur en Sociologie-HDR, Professeur à Kedge Business School, chercheur au laboratoire DICEN (Dispositifs d'Information et de Communication à l'Ère du Numérique) – CNAM. Ses recherches actuelles concernent l'émergence des nouvelles pratiques managériales à l'ère du numérique. Auteur de plus de 80 articles, chapitres de livre et livres dont *Être e-DRH* Ed. Liaisons (dernière édition 2014). Membre de rédaction des Revues : *Management & Avenir*, *@GRH*, *Management & Sciences Sociales*, *Revue Internationale des Sciences de l'Organisation (RISO)*, *MAG-RH* et *L'Impertinent*.

Il est Président-fondateur de la Commission Nationale Numérique-SIRH de l'ANDRH, Responsable de l'Observatoire de la Fédération Méditerranéenne des RH et membre du bureau de l'Association Référence RH.

Kévin PASTIER

Docteur en sciences de gestion au Conservatoire National des Arts et Métiers (DICEN - IDF). Chargé de cours sur le management à KEDGE Business School : Spécificité de l'économie sociale et solidaire, et Management, entrepreneuriat et intrapreneuriat : conception critique et alternative du management. Master en management à KEDGE Business School (2018). Chargé de recherche au Groupe Up (2018-2019).

Sa thèse de doctorat analyse le fonctionnement démocratique et managérial des sociétés coopératives contemporaines pour comprendre comment et dans quelle mesure elles peuvent participer aux débats sur un renouvellement de l'entreprise, de l'organisation du travail et du management.

Dernière communication en colloque : *La démocratie dans les coopératives de travail (SCOP) : un instrument d'emprise managériale ? Éléments pour une relecture honnethienne de la dégénérescence coopérative*, Colloque « Les formes contemporaines de l'emprise », Université de Mons (Belgique), 12 et 13 septembre 2019.