



HAL
open science

Faire commun dans une société coopérative et participative autogérée : la nécessité d'accords autour de la volonté collective

Hugues Defrance

► To cite this version:

Hugues Defrance. Faire commun dans une société coopérative et participative autogérée : la nécessité d'accords autour de la volonté collective. Economies et finances. 2023. dumas-04522048

HAL Id: dumas-04522048

<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-04522048v1>

Submitted on 26 Mar 2024

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.



Distributed under a Creative Commons Attribution - NonCommercial 4.0 International License

Hugues DEFRANCE

**Faire commun dans une société coopérative et
participative autogérée :
La nécessité d'accords autour de la volonté collective**

Année 2022-2023

Master2 « Solidarités, innovations économiques et développement territorial »

Spécialité « Développement et Expertise de L'Economie Sociale »

Sous la direction d'Amélie ARTIS

REMERCIEMENTS

Mon premier remerciement va à ma compagne Claire qui m'a soutenu tout au long de ma démarche de reprise d'étude. Je la remercie pour sa patience et pour la prise en charge du quotidien lors de mes absences et dans les périodes de productions écrites et particulièrement lors de la rédaction de ce mémoire. Je remercie également mes trois enfants Arthur, Louise et Séléne pour leurs nombreux encouragements et pour leur compréhension lorsque je passais mon temps devant l'ordinateur au lieu de partager des activités avec eux.

Je remercie tout particulièrement Amélie ARTIS pour ses apports tant réflexifs que méthodologiques et pour son accompagnement tout au long de ce processus de travail de recherche. Je la remercie également pour son travail de direction du master DESS qui m'a beaucoup apporté tant professionnellement qu'humainement. Je remercie également toute l'équipe enseignante ainsi que les nombreux intervenants pour la qualité de leurs apports et interventions.

Un grand merci à l'équipe de la SCOP Ecologique et particulièrement aux salariés-sociétaires pour leur disponibilité et pour nos nombreux échanges autour de la coopération et de l'autogestion.

Enfin merci beaucoup à Sophie et Laure pour leur aide précieuse lors de la relecture de ce travail et merci aussi à tout les collègues de la promo pour leur accueil et le plaisir de cheminer ensemble cette année.

SOMMAIRE

| | |
|---|------------|
| INTRODUCTION | 7 |
| PARTIE I : LES SCOP, UN MODELE D'ENTREPRISE DIFFERENT AVEC LA DOUBLE QUALITE DES PARTICIPANTS ET PRESENTATION DU CADRE THEORIQUE DE LA JUSTIFICATION | 16 |
| CHAPITRE 1. LES SCOP UN OUTIL COLLECTIF | 17 |
| CHAPITRE 2. LA NOTION DE DOUBLE QUALITE EN SCOP | 21 |
| CHAPITRE 3. LA JUSTIFICATION ET LE MONDE DES CITES..... | 28 |
| PARTIE II : L'OBSERVATION DE LA SCOP ECOLOGIQUE AU PRISME DU CADRE THEORIQUE DE LA JUSTIFICATION | 42 |
| CHAPITRE 1. LA SCOP ECOLOGIQUE : UNE ENTREPRISE COLLECTIVE QUI SE VEUT AUTOGEREE..... | 44 |
| CHAPITRE 2. METHODOLOGIE D'OBSERVATION DE LA SCOP ECOLOGIQUE | 56 |
| CONCLUSION | 81 |
| BIBLIOGRAPHIE | 83 |
| SITOGRAPHIE | 86 |
| TABLE DES ILLUSTRATIONS | 87 |
| TABLE DES ANNEXES | 88 |
| TABLE DES MATIERES | 129 |

INTRODUCTION

L'aspiration de notre société occidentale a été depuis le 18-ème siècle, d'organiser les relations entre citoyens, au sens de membre de la cité, et ce en s'inspirant de la démocratie inventée sous la Grèce Antique. Cette notion de cité est à prendre au sens de l'antiquité qui est une communauté politique dont les membres s'administraient eux-mêmes¹. Pour les Grecs la démocratie² est un système politique où la souveraineté émane du peuple et celui-ci peut participer aux décisions publiques et à la vie politique de la cité, la politique pouvant être la nature des interactions qui permettant de vivre ensemble dans une dimension collective. Une des expressions de cette participation à la vie de la « Cité » est la notion de travail.

En effet le travail est une production de bien et de service, qui selon Saint benoit participe également « à œuvrer pour permettre la subsistance de la communauté, pour développer le bien commun »³. En considérant que le travail est une activité personnelle en lien avec le collectif, du fait des interactions nécessaires, alors nous pouvons affirmer que « *l'individu vit le travail, c'est-à-dire comprend et juge l'ensemble des situations qu'il implique, au travers de la grammaire du juste en référence au collectif* » (Ferrerias 2007, p129). Le travail est donc de nature politique dans le sens où : « *les interactions sont cadrés au travers du régime d'interaction civique typique de la sphère publique* » et « *ces interactions sont basé sur un rapport de justice démocratique* » (Ibid., p130).

Dans la sphère du travail, différents modes d'organisations permettent de faire fonctionner ces interactions afin de réaliser cet objectif de production de biens et de services. Le modèle dominant actuel est le modèle capitalistique. Et dans celui-ci l'outil qui sert à la production appartient aux détenteurs du capital, les actionnaires, et ils y ont tout pouvoir décisionnel. La représentation démocratique et l'expression du pouvoir se déterminent à travers la valeur du capital détenu. Cette organisation a aussi comme conséquence que la répartition du fruit du travail se fait par la quantité d'actions détenues.

Plus la part de capital est importante, plus la rémunération sera conséquente lors du partage des bénéfices. Cette organisation repose sur la reconnaissance du risque. En effet il est

¹ <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/cité/16229>

² <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/démocratie/23429>

³ <https://fr.wikipedia.org/wiki/Travail>

communément admis que c'est juste si une personne investit plus lors d'une prise de risque (par exemple lors du démarrage d'une entreprise), qu'elle retire un bénéfice plus grand en cas de réussite car sa perte sera également plus grande en cas d'échec.

Ce système d'organisation, qui est apparu avec la révolution industrielle à partir du XVIIIème siècle, a engendré un phénomène de « dépossession » de l'outils de production et du fruit du travail qui en résulte au profits d'une classe dominante. « *Le rapport salarial capitaliste s'est ainsi mis en place alors que des entrepreneurs et leurs financiers investissaient dans des outils de production qui nécessitaient le louage de personnel humain pour les faire fonctionner. La comptabilité des entreprises allait dès lors codifier le fait que les travailleurs constituaient un facteur de production, parmi d'autres.* » (Ferrerias 2007, p11). Une hiérarchie sociale s'est amplifiée entre ceux qui possèdent et ceux qui exécutent. Les rapports sociaux qui en découlent s'inscrivent dans des rapports de domination des uns sur les autres et donc bien souvent de la dominance des intérêts particuliers sur les intérêts du collectifs.

Ce double effet a entraîné la perpétuation de systèmes hiérarchiques, au cœur desquels la valeur des uns est estimée supérieure à celle des autres ce qui entérine de fait un rapport de pouvoir. Dans ce système, il y a donc la reconnaissance d'une légitimité de classement entre ceux qui donnent des ordres et prennent des décisions sur ceux qui doivent les appliquer.

En réaction à ce système un tout autre type d'organisation a vu le jour. En effet la volonté de se réapproprier l'outils de production, par ceux qui lui permettent d'exister, et surtout la volonté de décider collectivement de ce que l'on veut en faire et comment y arriver, à donner naissance au mouvement de l'autogestion. L'autogestion dépasse ce rapport au travail. Il a par bien des aspect une aspiration à établir un modèle de société permettant de vivre l'idéal de la démocratie inventé dans la Grèce antique et qui peut se résumer par la participation active de tous à la vie de la cité par la prise de décision collective.

L'autogestion est une approche politique et organisationnelle qui a plusieurs définitions en fonction du niveau souhaité d'intervention sur la société.

Au sens littéral, le terme « autogestion » signifie « *gestion pour soi-même, ce qui implique la disparition des distinctions entre dirigeants et dirigés, donc la possibilité pour les individus de s'organiser collectivement tant dans la vie sociale que dans l'appareil productif* » (Fay 1996).

Une organisation autogérée est ainsi une organisation où « *toutes les décisions sont prises par la collectivité qui est, chaque fois, concernée par l'objet de ces décisions. C'est-à-dire un système où ceux qui accomplissent une activité décident collectivement ce qu'ils ont à faire et comment le faire* » (Castoriadis 1979 s. d.).

Dans le domaine particulier des entreprises, l'autogestion renvoie à la « *gestion d'une unité de production par les travailleurs eux-mêmes* » : « *les décisions qui concernent les travailleurs d'un atelier doivent être prises par les travailleurs de cet atelier ; celles qui concernent plusieurs ateliers à la fois, par l'ensemble des travailleurs concernés ; celles qui concernent toute l'entreprise, par tout le personnel de l'entreprise* » (Castoriadis 1979 s. d.). Ainsi, « *une entreprise est [dite] autogérée lorsqu'elle est dirigée par les personnels qui la font fonctionner. Le terme de gestion est ici important car il ne signifie qu'il ne suffit pas d'occuper ou de devenir propriétaire d'une entreprise ; il faut aussi posséder les savoirs et savoirs faire techniques et économique qui permettent à un collectif de la faire tourner.* » (TIXIER, 2000).

Dans cette vision de l'autogestion la place du collectif est centrale car il permet de dépasser l'individu pour devenir une entité propre ; mais cette entité reste le fruit de ce qui le constitue c'est-à-dire le positionnement des individus qui y prennent part. Nous pouvons donc considérer qu'il y a un jeu entre le positionnement collectif et le positionnement individuel dans l'expression de cette forme d'organisation.

Dans le paysage économique actuel une des formes d'expression de l'autogestion est le modèle de la coopérative. Dans cette grande famille du mouvement coopératif, la SCOP (Société coopérative ouvrière de production et plus récemment Société Coopérative et Participative) peut être considéré comme une des formes la plus aboutie de la mise en pratique de l'autogestion dans un quotidien d'activité économique.

Cette forme d'entreprise « *qui trouve ses racines dans les courants utopistes européens du 19-ème siècles et qui a rapidement été soutenu en France par des figures du socialisme* » (Reichhart 2018,p199) permet l'expérimentation de l'autogestion. En effet juridiquement le format Scop permet aux salariés associés de détenir, la majorité du capital (51%) et la majorité du pouvoir de décision (65% des droits de votes). Elle accorde également au collectif constitué :

- De régir la démocratie de l'entreprise à travers le principe fondamental « *d'un homme égal une voix quelques soit le capital investit* »

- D'élire son ou ses dirigeants
- De répartir le bénéfice équitablement en fonction de la part travail effectuée et ce en primauté sur le capital détenu
- De pérenniser l'outil de production à travers la création de fonds impartageables qui n'appartiennent qu'à l'entité et ce, au-delà des personnes.

Les Scop s'inscrivent pleinement dans le mouvement coopératif à travers la mise en application des 7 principes coopératifs institués par l'Association de Coopération Internationale. (ACI) qui sont les suivants ⁴ :

- 1^{er} principe : Adhésion volontaire et ouverte à tous
- 2^e principe : Pouvoir démocratique exercé par les membres
- 3^e principe : Participation économique des membres
- 4^e principe : Autonomie et indépendance
- 5^e principe : Éducation, formation et information
- 6^e principe : Coopération entre les coopératives
- 7^e principe : Engagement envers la communauté

A travers le respect des principes coopératifs et par la constitution juridique propre à ce statut, la scop peut être perçue comme une alternative économique au modèle dominant de l'entreprise capitaliste qui est au profit de ses seuls propriétaires. Part les valeurs portées et la manière dont elle s'organise démocratiquement, nous pouvons considérer que l'organisation en Scop est un laboratoire d'autogestion.

Chaque Scop est différente car chaque collectif est unique. En effet les objectifs, le contexte, la géographie, l'activité, le marché, la taille, les compétences individuelles, le savoir-faire collectif, sont autant de facteurs qui vont construire chaque projet. Mais de manière générale on observe que l'entreprise répond à deux grandes dimensions qui vont amener chacune son lot d'objectifs, de contraintes, de stratégie et de décisions. Et parfois pour ne pas dire souvent, ces deux dimensions vont se confronter dans une tension qu'il va falloir gérer pour que l'entité puisse continuer d'exister et d'évoluer. Ces deux dimensions sont « *le projet économique* » et *le projet « socio-politique »* (Charmettant et al. 2015 s. d.).

⁴ <https://www.les-scop.coop/principes-cooperatifs>

Pour faire habiter ces deux dimensions au sein de l'entité Scop, il va falloir que le collectif, et donc les individualités qui la composent, arrivent à se positionner sur les choix à faire et les actions à mener. Ces positionnements vont s'exprimer dans un principe de « double qualité » lié au statut de salarié/ associé (ou sociétaire en fonction des Scop). Cette double qualité propre à leur statut demande un double positionnement à l'individu :

- Un premier de salarié avec un rapport à sa condition individuelle, faits de droits et devoirs encadrés par un contrat de travail
- Un deuxième d'associé ou sociétaire dans un rapport à sa condition collective de « copropriétaire » de l'outil collectif.

Toute la difficulté est de s'entendre sur ce qui fait commun et donc définit l'entité Scop. Et à travers ce commun, ce qui est accepté par tous et qui sert de base commune pour arriver à « faire ensemble ». D'autant plus qu'une entité économique est un système en perpétuelle évolution dépendant de facteurs autant internes qu'externes. Comme le décrit Ada Reichhart dans « *Habiter le travail, la forme de vie coopérative* » (p 201) : « *La Scop n'est pas seulement un ensemble de statuts à respecter, c'est également le récit d'un vécu en construction, qui s'élabore en fonctions des volontés et des contraintes. Pour le dire autrement, la participation dans la Scop n'est pas seulement un prendre part politique et financier, c'est également prendre part à une expérience de vie en constante réinvention qui bien qu'imparfaite, tente de concilier des valeurs de coopérations avec des fortes contraintes liées à la vie quotidienne dans la sphère du travail.* »

Afin de concilier ces valeurs et ses contraintes, de nécessaires accords doivent être trouvés et fixés entre les participants mais aussi entre l'entité collective et ces participants. La théorie des conventions permet de comprendre les mécanismes et les besoins nécessaires à la mise en place de ces accords.

En effet cette théorie « *cherche à comprendre comment les individus confrontés à des situations marquées par l'incertitude décident du comportement qu'ils vont adopter et, de ces multiples décisions individuelles, se dégagent une certaine convergence, un certain ajustement des comportements des uns et des autres.* » (Pichault et Nizet 2013). En effet, dans la sphère professionnelle, les rapports interpersonnels permettant à une action collective d'être menée, dépendent des jeux de coordination. Et celle-ci se base sur des règles que l'on peut nommer conventions, « *mot qui met en évidence une propriété essentielle de ces normes*

et ou règles sociales qui permettent la coordination : les conventions sont des normes, non pas transcendante mais émergentes, elles naissent des contraintes mêmes de la coordination » (Reynaud et Richebé 2007, p7). L'intérêt des conventions est de permettre de se référer à l'importance et la fréquence des règles sans avoir à les remettre en cause et sans être forcément être sous l'autorité d'une institution. Autrement dit « la convention est une norme qui nait de l'appartenance même à une collectivité ou plutôt de la volonté de participer à une action collective. » (Reynaud et Richebé 2007, p7).

Ce principe de conventions repose sur deux principes dominant :

- La rationalité : l'individu n'ayant pas la capacité de traiter toutes les possibilités et informations transmises il s'appuie sur la dimension collective à travers l'expérience de l'autre mais aussi les expériences passées.
- L'environnement incertain au sens de complexe : l'individu est face à des choix et donc soumis à des justifications relevant de différents ordres. Et ce, sans pouvoir prévoir les comportements des autres et donc de les anticiper dans ses choix.

Ces deux principes amènent les individus à se coordonner à travers une « *règle émergente qui renvoie à un principe transcendant par rapport à une situation* » (*ibid.*, p10) qui se positionnent dans le registre de la justice donc dans « *une justification extérieure à elle-même* » (*ibid.*, p10).

Les principes de justification qui permettent la construction d'accords qui dépassent les personnes, peuvent être analysés grâce à la théorie des économies de la grandeur. Cette théorie a été développée par Luc Boltanski et Laurent Thévenot et est présentée dans leur livre « *De la Justification : les économies de la grandeur* » sortie en 1991. Son objet est de chercher à comprendre les modalités de construction d'accords et de désaccords entre les membres d'une société. Ces accords reposent sur des principes universels qui dépassent les particularités de chacun, ce qui légitime la référence à ceux-ci et donc deviennent « *justifiable* ».

Pour les auteurs, la coordination des individus repose sur l'identification de systèmes d'équivalences partagées qui deviennent des grandeurs communes reconnues comme universellement juste. « *Ces grandeurs communes* » se déploient dans des mondes distincts avec chacun son univers propre. Cette théorie est basée sur la distinction entre six mondes qui reposent chacun sur un principe universel. Pour déterminer ces principes universels, les auteurs se sont basés sur l'analyse de six traités de philosophie politique qui « *repose sur un*

ensemble de pratique visant la recherche d'un équilibre dans la cité » (JETTE, 2001, p7).

Les six cités déterminées en fonctions des six textes de philosophie politique sont les suivants :

- La cité Inspirée qui ressort de la *Cité de dieu* de Saint Augustin (354-430) et dont les principes dominants sont la sainteté, le génie et la transcendance
- La cité Civique qui vient du *Contrat Social* de Jean Jacques Rousseau (1712-1778) où s'exprime les notions de collectivité et représentativité
- La cité Domestique inspirée par Bossuet (1627-1704) dans *La Politique* et dans laquelle, sont citées les notions de tradition, fidélité et patrimoine.
- La cité de l'opinion issue du *Léviathan* de Hobbes (1588-1679) ou ressort la renommée, la célébrité et l'opinion
- La cité Marchande qui vient de la *Richesse des nations* et de la *Théorie des sentiments moraux* d'Adam Smith (1723-1790) basée sur la négociation, les échanges et le profit.
- La cité Industrielle dans le *Système industriel* de St Simon (1760-1825) basé sur des valeurs d'efficacité de règles et de normes.

En 1999 Luc Boltanski et Eve Chiapello travaillerons sur un 7^{ème} monde : la Cité par Projet qui sera expliqué dans le livre *Le nouvel esprit du capitalisme*. Cette cité est basée sur des principes « *connexionnistes* » où l'adaptation et la souplesse sont indispensables pour travailler dans des « *projets* »

Au sein de chacune de ces cités, au sens de grandeurs commune, il est alors possible aux individus de mettre en place des rapprochements entre ce qui est important, et donc de s'entendre sur ce qui devient général. Un accord est alors trouvé. Et ces accords ont la particularité d'être communs et communicable. Il « *vont faire l'objet d'une attention spécifique, car ils soutiennent des justifications dont les éléments trouvent leur expression publique la plus visible au moments des conflits ou des disputes, alors que ces accords sont remis en question* » (Jetté 2001, p9).

« *Ces justifications se définissent de diverses manières, selon les principes supérieurs mis en cause dans une situation. On parlera, par exemple, de la pertinence d'une habitude justifiée par la tradition, de la validité d'une croyance justifiée par l'opinion publique de la fiabilité d'un procédé technique justifié par la mesure d'appareils scientifiques, etc. ;*

chacune faisant appel à un ordre de généralité différents reposant finalement sur un des six principes philosophique. » (Ibid. p 9).

Tout l'intérêt de cette théorie est de dépasser l'opposition des explications par le collectif « *déterminations collectives/faits sociaux* » ou par l'individuel « *stratégie personnelles* » (Boltanski et Thévenot 1991, p40). Grâce à ce dépassement des cantonnements liés à des inscriptions dans les disciplines de l'économie et de la sociologie, cette démarche permet de « *relier les exigences de l'accord aux conditions de la discorde* » (*ibid.*, p40).

L'autre apport de cette théorie est de donner des clés de compréhension pour analyser les phénomènes qui se mettent en place lorsqu'il y a une pluralité de formes d'accords, reposant sur différentes justifications. C'est à travers la classification de ce qui ressort de chaque cité, l'observation du positionnement entre états de « grands » et de « petits », la confrontation aux principes des « six axiomes » (qui sont les fondamentaux de la règle), la construction de la notion de « monde » (qui permet de confronter le concept théorique à la réalité), l'analyse des « *situations critiques* » (qui par un jeu d'« *épreuves* », de « *compromis* » et de « *relativisme* » font évoluer les accords) que cette grille d'analyse permet de comprendre les formes d'accords qui s'établissent dans une relation collective.

Enfin l'approche de Luc Boltanski et Laurent Thévenot permet d'affirmer que c'est la recherche d'un principe supérieur commun qui permet de trouver des accords. Et donc de créer les conditions nécessaires à ce que la coordination soit effective pour réaliser les objectifs du collectif.

Le cas de la SCOP Ecologique démontre bien en effet le besoin de se référer à un principe supérieur commun pour assurer l'existence de ce collectif. En effet ce projet d'entreprise, lancé en 2012 autour de valeurs autogestionnaires et centrée sur une activité artisanale de charpente et isolation écologique, a débuté autour de l'idée qu'une entreprise pouvait faire cohabiter deux principes : œuvre commune et respect des besoins individuels. Ces derniers étaient surtout axés autour de l'organisation et la durée du temps de travail. Un des postulats de base était d'organiser l'activité en fonction du temps de travail que chacun acceptait d'y investir. Ce choix a amené à une organisation qui a mis en difficulté la structure économique. Ces difficultés se sont concentrées autour de la rentabilité et ont également révélé un ensemble de tensions entre les personnes mais également entre les salariés-sociétaires et l'entité Scop. Nous pouvons imaginer que des phénomènes de justification d'intérêts personnels supplantent les accords autour d'un principe commun et que l'intérêt

supérieur disparaissait au profit d'un phénomène de coexistence d'intérêt particuliers. La coordination des acteurs ne pouvait pas se faire car les intérêts divergeaient trop et il n'existait plus de « principes transcendant ». ⁵

Une crise s'est mise en place et de nombreuses personnes ont été amenée à quitter le projet. Cette situation à provoquer un besoin de reposer les bases du projet en remettant au centre la dimension collective du projet, afin de redonner un socle commun, autant sur les valeurs que dans les objectifs. Pour cela un travail d'accompagnement a permis d'enclencher ce processus de reconstruction et de travailler sur une organisation permettant la réalisation de cette autogestion du projet collectif. Ce moment de la vie de la scop a permis de trouver des accords lui permettant aujourd'hui de retrouver un équilibre entre le projet économique et le projet socio-politique basé sur un modèle autogestionnaire.

Notre question de recherche se posera autour de la détermination de ce principe supérieur commun. En effet comment clarifier et dépasser la somme des intérêts et positionnement individuels pour aller à l'existence propre d'une dimension collective permettant l'expression d'une organisation autogestionnaire ?

Pour répondre à cette question nous ferons l'hypothèse qu'il existe des conflits latents ou déclarés issus des représentations individuelles et que le dépassement de ces conflits suppose une convergence vers le bien commun qui s'ancre dans le concept de la cité civique.

Dans une première partie nous présenterons le modèle des SCOP (chapitre 1) ainsi que le principe de la double qualité, qui permet de positionner ce rapport entre ce qui émerge des positionnements individuels et ceux nécessaires à la réussite du collectif ou tout du moins à son fonctionnement (chapitre 2), ainsi que le modèle des cités et la grille d'analyse de Luc Boltanski et Laurent Thévenot (chapitre 3).

Puis dans une deuxième partie, après la description du cas de la Scop Ecologique (chapitre 1) nous situerons la place du monde civique comme Cité de référence des justifications collectives, et ce au prisme d'une analyse de discours (chapitre 2)

⁵ Cette analyse se base sur la lecture de compte rendu de réunion interne à la Scop Ecologique et sur des discussions avec les différents associés de la Scop qui ont vécu cette période de la vie de la Scop.

PARTIE I : Les SCOP, un modèle d'entreprise différent

avec la double qualité des participants et présentation

du cadre théorique de la justification

Dans la première partie de ce mémoire nous développerons dans un premier chapitre les SCOP comme forme d'entreprise avec ses principes fondamentaux. Nous aborderons également les périodes clés de l'évolution de ce statut d'entreprise ainsi que sa place dans l'économie française actuelle.

Dans un deuxième chapitre nous exposerons la notion de double qualité de salarié-sociétaire, propre au statut coopératif et en particulier à celui des Sociétés coopératives et participatives. En effet ce développement nous permettra de démontrer comment un coopérant possède deux états créateur d'une tension entre une conduite personnelle liée à son statut de salarié et un comportement collectif du fait de sa nature de sociétaire.

Dans un deuxième chapitre, nous exposerons la théorie de la justification à travers le modèle des cités et la grille d'analyse développé par Luc Boltanski et Laurent Thévenot dans l'ouvrage « *De la justification : les économies de la grandeur* ». Ce développement nous permettra de comprendre dans quel monde de justification un projet collectif comme la SCOP Écologique pourrait se reconnaître afin de faire converger les identités vers un commun fédérateur.

Chapitre 1. Les SCOP un outil collectif

La SCOP, Société Coopérative Ouvrière de Production et plus récemment Société Coopérative et Participative, est une forme d'entreprise issue du mouvement coopératif qui lui-même s'inscrit dans la dimension de l'Economie Sociale et Solidaire (ESS). Cette forme d'entreprise partage avec le mouvement coopératif les mêmes valeurs de projet de société. Ce projet s'articule autour d'une dimension sociale et d'une dimension économique. Jean-François Draperi décrit ce projet dans *La République Coopérative* (2010) comme un projet qui : « *ambitionne de réduire les inégalités, instaure une mutualisation plus importante des moyens, nourrit un projet éducatif, entretient des relations particulières avec les communautés et collectivité publique, fonde le marché sur des règles d'intérêt générale* » et ce dans « *une économie visant l'épanouissement des personnes au sein d'institutions démocratiques* ».

Selon la loi n°78-763 du 19 juillet 1978 : « *les sociétés coopérative de production sont formées par les 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. Les associés se regroupent et se choisissent librement.* »

Par leur particularité de mêler un statut juridique d'entreprise classique (SARL, SAS, SA, ...) avec une dénomination (SCOP) lié à des spécificités de statut, les SCOP sont soumise à une double logique. Une première qui découle de l'entreprise de capitaux, marchande et lucrative et une deuxième celle de l'entreprise de personnes, démocratique et à la lucrativité limitée. La coexistence de cette double logique qui associe également le projet de société issu du mouvement coopératif amène les Scop à faire cohabiter un projet mixte. Cette mixité s'articule autour d'un projet économique et d'un projet socio politique.

Cette mixité impose aux Scop le respect de certains fondamentaux qui sont inscrits dans les statuts et leur permettent d'exister au sein de la loi. Cette reconnaissance légale permet d'obtenir des avantages fiscaux et des spécificités qui sorte du régime général de la loi sur les sociétés. Si un seul de ces piliers n'est pas appliqués alors l'entreprise ne peut prétendre à ce statut. L'exigence de respect de ces fondamentaux peut également amener une SCOP à perdre son statut si celle-ci s'éloigne de la mise en œuvre de ces fondamentaux. Afin de

vérifier la réalité de l'application de ces piliers, les SCOP sont soumises à un contrôle externe que l'on appelle la révision coopérative.

Ces règles essentielles sont⁶ :

Le principe de **démocratie interne** basée sur le principe d'un homme égale une voix et ce quel que soit le capital investit. Cette démocratie s'exprime aussi par la répartition du pouvoir décisionnaire et par l'expression de celui-ci dans l'entreprise. Les Salariés doivent détenir au minimum 51% des parts sociales et 65% des droits de vote. De plus ce sont les salariés qui choisissent leurs dirigeants parmi les associés. Ces mandats de dirigeants sont renouvelables et révocables et soumis au vote à intervalles réguliers dont la temporalité est inscrite dans les statuts. Les orientations stratégiques, les investissements majeurs et la répartition des résultats sont également soumis à l'expression démocratique à travers un vote en assemblée générale.

L'impartageabilité des réserves. Lorsque l'entreprise dégage des bénéfices une part de ceux-ci (16% minimum) viennent augmenter les fonds propre de l'entreprise. Ces fonds propre deviennent inaliénable et n'appartiennent qu'à l'entreprise. Aucune personne ne peut y prétendre. En cas de fermeture de l'entreprise et s'il y a présence de ces fond ceux-ci sont distribué au sein du réseaux des SCOP.

La **répartition équitable de la richesse produite.** Lorsque l'entreprise fait des profits une partie de ceux-ci sont attribués au fonds propres. Une autre partie avec un minimum de 25% est distribuée sous forme de participation ou d'intéressement aux salariés. Cette distribution se fait en fonction du temps de travail effectué par le salarié c'est la part travail. Une dernière part facultative peut venir rémunérer les associés sous formes de dividendes. Dans ce cas là c'est le nombre de part détenues qui servira de clé de répartition.

Le **capital est variable** ce qui permet une entrée ou une sortie des associés à n'importe quel moment de la vie de la coopérative. La valeur nominale des parts sociales est uniforme et donc celle-ci ne peuvent pas prendre de valeur. Il n'y a pas de spéculation possible sur les parts sociales.

⁶ Les chiffres annoncés dans cette partie de définitions sont issus d'une plaquette de présentation du modèle entrepreneuriale en scop intitulé la création d'entreprise en SCOP édité par la confédération nationale des Scop et que l'on peut trouver en suivant ce lien : <https://www.les-scop.coop/system/files/2023-07/GUIDE%20SCOP%20creation%20entreprise%20Scop.pdf>

Historiquement le mouvement des Scop est issu du mouvement des associations ouvrières qui ont émergée en France au début du 19^{ème} siècle sur des bases de solidarités entre membres d'organisation de métiers (Draperi, 2012). C'est en 1866 que j-p Buchez pose les bases de l'impartageabilité des réserves et la nomination d'une gérance par les ouvriers-sociétaire. En juillet 1967 une loi sur les société commerciales reconnait le cadre de la coopérative. La reconnaissance des différents fondamentaux des SCOP se fait avec le temps et au fil de différentes loi comme celle de 1915 qui reconnait le statut des travailleurs à « faire valoir leur force de travail en profitant des fruits de leurs efforts » (Bertrel 2013, p61) ou la loi de 1947 qui unifie toutes les formes de coopérative. Mais face à l'essor du mouvement des SCOP lié au événements de mai 68 et au mutations que ceux-ci engendrent dans la société, une nécessité de modifier en profondeur le cadre légal se fait sentir. C'est la loi de 1978 qui permettra de refondre complètement le cadre des SCOP et de leur permettre les spécificité que l'on connait aujourd'hui Une réforme en 1985 et en 1992 fera de nouveau évoluer ce statut si particulier. Enfin la Loi sur L'ESS de 2014 actualise les évolutions de ce format d'entreprise en reconnaissant légalement le mouvement des CAE (coopérative d'activité et d'emploi)⁷ et en donnant de nouvelles dispositions au SCOP et Aux SCIC (Société Coopérative d'intérêt Collectif)⁸.

Aujourd'hui, le mouvement représente en France plus de 2600 entreprises qui emploie environ 58000 salariés. L'ensemble de ces société coopératives réalise un chiffre d'affaires de 7.3 milliards d'euros ; 37% d'entre elles ont une activité de service, 18% œuvre dans la construction, 14% sont de nature industrielle et 9% s'occupe de missions d'ordre éducative de santé ou d'action sociale. Le reste se répartit dans une multitude d'activité du même ordre que le monde économique plus classique comme le commerce (9%), les transports (2.5%), l'agriculture (1%) ou l'environnement et l'énergie (1%)⁹

Le mouvement des Scop est représenté au niveau national par la Confédération Générale des Scop qui se décline dans les régions par des Unions régionales. Le rôle de ces instances est de communiquer, d'accompagner, d'animer, de former, et de financer les différentes SCOP

⁷ Une Coopérative d'activité et d'emploi (CAE) propose un modèle d'entrepreneuriat salarié unique, qui permet de créer et de développer **sa propre activité** dans un cadre autonome, coopératif et sécurisé. Sources : <https://www.les-scop.coop/les-cae>

⁸ De forme privée et d'intérêt public, la SCIC (Société coopérative d'intérêt collectif) associe des personnes physiques ou morales autour d'un projet commun alliant efficacité économique, développement local et utilité sociale. Sources : <https://www.les-scop.coop/les-scic>

⁹ Sources : La création d'entreprise en SCOP édité par la confédération nationale des Scop <https://www.les-scop.coop/system/files/2023-07/GUIDE%20SCOP%20creation%20entreprise%20Scop.pdf>

autant dans les phases d'émergences et de création de projet que dans celle de développement et de reprise d'activité. Parallèlement à ces outils collectifs qui appartiennent au réseau des Scop. Des branches professionnelles existent comme la fédération des SCOP du bâtiment ou celle des métiers de la communication. Leur rôle est de porter des revendications d'ordre syndicales au sein des organismes paritaires.

Chapitre 2. La notion de double qualité en Scop

Pour rappel le statut de la société coopérative ouvrière de production ou plus récemment société coopérative et participative, est un format d'entreprise issue de la coopération. Dans ce format l'entreprise et ses moyens de productions appartiennent en grande majorité aux salariés qui s'associent dans ce but avec comme principe fondateur un homme égal une voix quel que soit le capital investi. Cette définition nous la retrouvons notamment sur le site internet de la confédération nationale des SCOP¹⁰.

« Juridiquement, une SCOP (Société coopérative et participative) est une société coopérative de forme SA, SARL ou SAS dont les salariés sont les associés majoritaires et le pouvoir y est exercé démocratiquement. Les salariés détiennent au moins 51 % du capital social et 65 % des droits de vote. Si tous les salariés ne sont pas associés, tous ont vocation à le devenir. Chaque salarié associé dispose d'une voix, quel que soit son statut, son ancienneté et le montant du capital investi. Les informations liées à la vie de l'entreprise circulent en toute transparence et les décisions stratégiques sont l'expression du plus grand nombre. Dans une SCOP, il y a un dirigeant comme dans n'importe quelle entreprise mais celui-ci est élu par les salariés associés. » (CG SCOP 2023)¹¹.

A travers cette définition nous pouvons donc affirmer qu'il existe une double qualité pour les salariés-associés. En effet de manière générale un individu travaillant dans une SCOP exerce sa fonction de salarié qui se rattache à une fiche de poste. Celle-ci détermine les actions à réaliser pour obtenir une rémunération et cet ensemble est régi par un contrat de travail. Mais le salarié est également co-proprétaire de l'entreprise par les parts sociales acquises et dont découlent un pouvoir décisionnaire sur les choix de l'entreprise, la représentation légale (élection des dirigeants) et dans certains cas la gestion quotidienne de l'outil de production.

Ce principe de double qualité repose sur l'idée que dans les structures de l'ESS et donc dans les SCOP, l'objectif est de répondre à un intérêt collectif et pour cela c'est les personnes concernées par cet intérêt qui sont les plus aptes à répondre à leur besoins. Pour cela il est

¹⁰ <https://www.les-scop.coop/les-scop>

¹¹ <https://www.les-scop.coop/les-scop>

nécessaire que les bénéficiaires de l'action économique de l'organisation en soient également ses membres. Pour Jean François Draperi la double qualité « *permet d'éviter la dépendance dans laquelle se trouvent fréquemment enfermées les personnes qui ont besoin d'être secourues* » (Draperi, 2010,p5). En effet pour sortir de cette dépendance « *il y a un besoin d'émancipation et de développement des personnes* » et toujours selon lui, « *gardant cette finalité à l'esprit, des générations de coopérateurs de tous les continents ont proposé que les bénéficiaires de l'action entreprise soient aussi les décideurs de cette action, c'est-à-dire membres de l'entreprise, ou inversement que les adhérents, les sociétaires, les membres soient aussi bénéficiaires, producteurs ou usagers.* » (Draperi 2010, p 22).

La double qualité économique et politique d'un salarié-sociétaire permet au travailleur de participer à l'exercice du pouvoir tout en bénéficiant du fruit de son travail par un partage équitable de la richesse produite

Cette notion de double qualité est centrale car elle matérialise les principes de la coopération énoncée par l'Alliance Internationale de la Coopération (ACI). En effet cette double qualité est « *au cœur des premiers et troisièmes principes ; adhésion volontaire et ouverte à tous, participation économique des membres.* » (Hiez 2006).

La compréhension de cette double qualité en SCOP est essentielle pour analyser l'expression des intérêt par les individus. En effet cette double qualité comme son nom l'évoque induit que le salarié associé est positionné dans deux types de relations par rapport à l'entité commune.

Une première de l'ordre du salariat qui « *dégage trois critères : le salaire, le travail et la subordination* » (Hiez, 2006). Ce positionnement est régi par le contrat de travail qui cadre des notions de droits et devoirs par rapport à la société coopérative. « *Sa fonction d'ouvrier entraîne des effets comparables à ceux qui entourent les salariés des entreprises libérales, il est titulaire de droits comme d'obligations* » (Hiez, 2006).

Une deuxième de l'ordre de l'association qui en tant que coopérateur induit la participation à la direction de l'entreprise. C'est-à-dire qu'à travers l'expression démocratique (le vote), à minima en assemblée générale, le coopérateur participe aux choix de l'entreprise. C'est lors de ces assemblées générales que la nomination des dirigeants est faite, ainsi que la validation des comptes mais aussi le quitus sur la gestion de l'exercice précédent. « *Le mécanisme de*

la double qualité déploie ses effets et conduit les salariés à devenir animateurs de la coopérative » (Hiez, 2006).

En résumé *« la double qualité représente parfaitement la dynamique de la pensée coopérative : les coopérateurs employés dans la coopérative ne sont pas des co-entrepreneurs, mais des salariés qui sont maîtres de leur entreprise et qui pour autant, n'en demeurent pas moins des salariés. C'est cette tension entre les deux aspects, travail et direction, qui fait la force de ce statut. » (Hiez, 2006).*

Cette double qualité confirme bien l'expression du 1^{er} principe coopératif de l'ACI qui énonce que l'adhésion est libre et volontaire *« à toute personne apte à utiliser leurs services et prête à assumer les responsabilités qu'entraîne l'adhésion »*¹² on retrouve la notion de salariat dans *« l'utilisation des services »* et la notion d'associé dans *« assumer les responsabilités »*.

Il est difficile aujourd'hui de définir précisément les intérêts personnels de chaque individu constituant un collectif car chacun est différent et ne va pas avoir le même ressort, motivation ou priorisation. Mais, nous pouvons considérer que globalement chacun aura tendance à défendre ses intérêts propres que sont : la rémunération, l'organisation du temps de travail, l'équilibre vie personnelle et vie professionnelle, la montée en compétences et l'évolution de carrière, la reconnaissance de ses aptitudes, ainsi que les avantages en nature offerts par la structure. L'équilibre de tous ces facteurs permettront de trouver un niveau de motivation permettant la réalisation de l'engagement pris à travers le contrat de travail mais aussi celui moral qui peut parfois être de mise. Tout ceci doit amener à un niveau de satisfaction qui garantit l'implication dans la bonne marche de l'entreprise. Mais pour que cette satisfaction soit opérationnelle il faut *qu'«un rapport entre l'employabilité, la satisfaction et l'engagement des salariés se construise autour de la notion de justice organisationnelle »*. (Müller et Djuatio 2011).

Concernant les intérêts du collectif, ils sont plus faciles à définir car l'objet d'une SCOP *« peut être envisagé comme une organisation à projet mixte ou projet dual ou s'articule en son sein :*

¹² <https://www.ica.coop/fr/coop%C3%A9ratives/identite-cooperative>

- *Un projet économique qui vise à la création de valeurs économiques par l'insertion sur un marché concurrentiel et à partir de laquelle seront distribuées mes rémunérations ;*
- *Un projet socio-politique qui vise la création de valeurs utiles socialement, soit à visée interne (la démocratie du collectif démocratique), soit à visée externe (des activités socialement responsables). » (Charmettant et al. 2015s. d.).*

En résumé les intérêts du collectif reposent sur la création de richesse pour pérenniser la structure, distribuer une partie de cette richesse en fonction de la valeur travail et ce à l'ensemble des salariés (*« distribution des fruits de l'entreprise en fonction de la participation non pas au capital, mais au travail » (Hiez, 2006)*) et créer un cadre permettant l'expression de cette démocratie interne. Cette démocratie interne peut s'apparenter à de l'autogestion dans le sens *« gérée par leurs membres usagers et non par des propriétaires extérieurs » (Espagne, 2008 s. d.).*

Pour une meilleure compréhension du positionnement du salarié-associé et de sa double qualité, nous utiliserons le terme de sociétaire plutôt que celui d'associé. En effet selon D. Hiez la nuance trouve son origine *« dans la participation active à la coopérative »* qui dépasse la notion d'associé. En effet, dans une SCOP un associé n'est pas forcément salarié. Une partie du capital et des droits de vote peuvent être détenue par des personnes extérieures à la société mais dans une proportion minoritaire par rapport aux salariés-sociétaires. C'est dans ce cas-là que l'on trouve une *« exception au concept de la double qualité car ce principe consacre comme postulat que la coopérative, comme entreprise, peut avoir besoin de capitaux dépassant son autofinancement et les souscriptions de ses membres usagers »(Espagne, 2008 s. d.).*

Partant du principe que :

« Davantage qu'un état donné, le fonctionnement concret des SCOP renvoie à un travail collectif de « mise en forme » (notamment cognitive) de la réalité afin de rendre possible son projet. De ce point de vue, l'exercice de l'entrepreneuriat collectif ne se réduit pas à la participation aux décisions, au capital ou aux résultats mais exige des dispositifs individuels et collectifs multiples. C'est la raison pour laquelle, aux formes classiques de la participation retenues dans la littérature, il est pertinent d'associer (au moins) une forme de participation fondée sur l'appartenance à un collectif démocratique. Elle suppose

l'établissement d'un lien moral et émotionnel entre le salarié-sociétaire et l'entreprise et fait l'hypothèse que le salarié se sentira d'autant plus intégré qu'il appartient à une communauté dont il partage les valeurs et les objectifs. » (Charmettant et al.2015 s. d.).

Cela nous permet d'affirmer que la double qualité permet de dépasser la notion de salarié ne défendant que ses intérêts pour aller vers une dimension de coopérant défendeur des intérêts collectifs.

Comme nous l'avons vu auparavant la notion de coopérant, animateur de la vie coopérative, s'exerce notamment à travers la prise de décision. Il y a donc un positionnement de direction lié à ces prises de décisions. Un pouvoir décisionnaire est alors effectif au sein de la SCOP.

Pour bien comprendre comment s'exerce ce pouvoir décisionnaire il faut faire la distinction entre « *gouvernance, gouvernement et gouvernementalité* » (Charmettant et al. 2015 s. d.). D'après ces travaux nous pouvons les distinguer ainsi :

- Par gouvernance, on entend que le pouvoir appartient aux instances dirigeantes correspondant au statut juridique choisi. Ces pouvoirs portent sur la stratégie générale, l'affectation du capital, les investissements importants, les orientations technologiques et commerciales et les éléments cruciaux de la GRH (politique de rémunération, gestion des entrées et sorties, ...). Ce sont les détenteurs des parts sociales en tant que propriétaires de la sociétés qui choisissent ses dirigeants. Nous pouvons le considérer comme le pouvoir souverain.
- Par gouvernement, on entend la représentation du pouvoir dit exécutif. Les décisions prises concernent la gestion quotidienne et permettent la mise en opération des décisions stratégiques prises au sein de la gouvernance. C'est également dans ce pouvoir que l'on retrouve de la délégation à travers la chaîne hiérarchique et la subordination qui en résulte.
- Par gouvernementalité, on entend la capacité d'intériorisation par les salariés des ordres et des règles, us et coutumes auxquels ils doivent se soumettre dans le collectif sachant « *qu'ils les interprètent, jugent de leur légitimité et restent libres de leurs actions.* ». C'est dans ce cadre de pouvoir que la relation s'instaure entre collègues avec leur propre dynamique, que des routines se mettent en place, que des coalitions se forment et qu'au-delà des règles écrites, d'autres règles tacites, formelles ou informelles s'établissent.

On retrouve dans le système de l'entreprise classique ou libérale cette notion de gouvernement qui est le socle du modèle décisionnel et hiérarchique. La particularité de la double qualité s'exprime dans le rapport entre la participation à la gouvernance, son implication dans le gouvernement et son positionnement dans la gouvernementalité. En effet la double qualité se vit généralement comme une double casquette où « *la casquette de sociétaire intervient de façon intermittente, en particulier lors des réunions d'instances statutaires alors que celle de salarié est portée de façon permanente dans le travail de tous les jours.* »(Charmettant et al. 2015 s. d.).

Différentes tensions peuvent être étudiées dans cette relation triptyque entre les pouvoirs. Ces tensions sont de plusieurs ordres :

- La première se situe sur la dominante choisie entre le projet économique, garant de l'efficience et de la rentabilité et le projet socio-politique, garant de l'exercice démocratique et du respect des valeurs du collectif. Généralement, le gouvernement ou autorité de gestion est garant de la préoccupation économique et la gouvernance garante du projet socio-politique.
- La deuxième se situe autour de la notion de distribution de pouvoir. Dans le cas d'une concentration des pouvoirs autour d'un gérant ou d'une équipe très réduite un effet de prédominance de la notion de gouvernement s'exprime, alors que si le pouvoir est plus réparti entre les coopérants, c'est la gouvernance qui domine la conduite du projet.
- La dernière concerne les conséquences liées au deux premières tensions et les dominantes prises qui ont un impact sur la gouvernementalité. En effet celle-ci pourra être différente en fonction du type de pouvoir dominant et de la distribution des pouvoirs. Le niveau d'adhésion ou le degré de réaction par rapport à l'entité collective dépendra de l'impact des représentations qui seront faites en qualité de salarié.

Tout l'enjeu de l'expression de la double qualité est, pour un salarié-coopérant, de savoir dans quelle relation de pouvoir il se situe à chacun des moments où il intervient au sein de la SCOP et d'arriver à utiliser la « bonne casquette ». C'est cela qui permet de faire la part des choses entre les prises de décisions qui servent les intérêts collectifs et les argumentations et positionnement défendant les intérêt individuels. Toute la difficulté est de

savoir comment se positionner dans cette dualité pour construire un équilibre nécessaire au respect du projet collectif et des individualités qui le compose.

Chapitre 3. La justification et le monde des cités

Luc Boltanski et Laurent Thévenot se sont attachés à travers l'ouvrage publié en 1991 « *De la justification : les économies de la grandeur* » à donner des outils de compréhension des mécanismes qui permettent la création d'accord dans des situations où il y a désaccord. Et ce sont les registres de justifications qui permettent cela. Expliqué autrement, le questionnement des auteurs se base sur les principes de justification des acteurs en présence pour légitimer leurs principes d'actions. Comme le décrit la quatrième de couverture de leur ouvrage « *les auteurs montrent que ces critiques et ces justifications (...) s'expriment au sens commun de la justice. Ils mettent au jour les règles que doivent suivre ces critiques et ces justifications pour être jugées recevables* ».

Le postulat de base est qu'il y a une dualité dans les actions humaines entre ce qui relève « *de l'économie dans le sens de logique individuelle* » et d'autre de la sociologie dans le sens de « *prégnance du collectif, de comportements dictés par les normes ou valeurs* » donc d'un rapport au commun (Piteau 1992). De cette dualité naît une tension entre individuel et collectif où des phénomènes de justification sont nécessaires pour que les individualités en désaccord « *aillent en justice* » pour trouver un accord collectif. Dans ce situation et action de justice des opérations de critique et de justification permettent de trouver un accord sur l'intérêt mis en jeu et ce à travers des compromis ou arrangements.

Dans ces phénomènes de justifications, différents registres seront utilisés pour argumenter. Il apparaît alors « *des tensions critiques qui résultent de la confrontation entre plusieurs façons de former des équivalences entre les êtres, et donc de généraliser* » au sein d'un collectif (Boltanski et Thévenot 1991, p21).

Leur théorie se base sur l'idée que ces « *équivalences entre les êtres* » permettent d'identifier des généralités dans la manière de construire des justifications. Ils partent aussi du principe que « *la coordination des conduites humaines permet de faire des rapprochements sur ce qui importe, à identifier des êtres détachés de circonstances, à s'accorder sur des formes de généralités* » (Boltanski et Thévenot, 1991, p48). Une des conséquences est de se trouver en présence d'une recherche de « *principe supérieur commun* » (*ibid.*, p49) qui fera consensus et qui acquerra une reconnaissance générale. Pour les auteurs « *les grandeurs deviennent particulièrement saillantes dans les situations de disputes* » (*ibid.*, p26). Et ces moments

sont « *propices au repérage des modes de qualifications* ». Mais cela ne suffit pas pour en tirer des principes généraux.

L'utilisation de la philosophie politique permet de monter en généralité. « *Les constructions de la philosophie politique constituent des instruments privilégiés pour clarifier ces contraintes et pour expliciter complètement les fondements qui restent le plus souvent implicite au fil des arguments échangés dans le feu de l'action* » (*ibid.*, p26). Et le choix de philosophie politique s'est fait « *au profit des constructions attaché à construire l'équilibre dans une cité, qui ont en commun de dessiner un monde dans lequel les êtres humains sont nettement distingués des autres êtres et sont d'autre part approchés par une égalité fondamentale. Ces philosophies politiques peuvent par-là être définies par leur visée de construction d'une commune humanité* » (*ibid.*, p27). Mais aussi « *sur des expressions systématiques des formes de bien commun* ».

Ces philosophies, au nombre de six, vont permettre de déterminer le référentiel de valeur de chacune des cités qui est à la base de leur concept. En effet la cité est un « *modèle d'ordre légitime, qui rend explicite les exigences que doit satisfaire un principe supérieur commun afin de soutenir les justifications* ». (*Ibid.*, p86). L'utilisation de ce modèle de cité permet d'établir l'accord à « *un niveau supérieur pour que l'équivalence soit générale* » lorsque les parties en présence apprécient « *le caractère juste ou injuste d'une situation* » et ne peuvent plus trouver de « *concordes* ». « *La nécessité se fait donc sentir de se référer à des règles générales permettant de passer de la juxtaposition amorphe de personnes incommensurables à une unité organisée et d'établir, la référence des parties au tout. Cette référence rend possible l'évaluation des grandeurs relatives des gens amenant les personnes à s'accorder ou à se juger lésée, à protester, à réclamer justice* ». (*Ibid.*, p87).

Afin de déterminer les principes généraux que contiennent chacune des cités, un « *jeu d'hypothèse qui permet de définir le modèle commun de la cité* » (*Ibid.*, p96) a été mis en place. Ce jeu de règles communes et « *contraintes* » se détermine à travers six axiomes :

- Le premier axiome est celui de « *commune humanité* » des membres qui appartiennent à la cité. Il « *pose une forme d'équivalence fondamentale entre ses membres qui appartiennent tous au même titre à l'humanité* » (*Ibid.*, p96). « *Il exclut de fait les constructions politiques qui connaissent des esclaves et des sous-hommes* »

(*Ibid.*, p97). La notion «*d'éden*» apparaît au sens de construction de «*mondes pérennes ou règne un accord perpétuel*»

- Le deuxième axiome est le principe de «*dissemblance*» (*Ibid.*, p97). Cette axiome introduit le principe d'états différents qui sont «*destinés à exclure les édens*». Ils supposent l'existence d'«*au moins deux états possibles*» : grands et petits. «*Ces derniers étant réduits à des satisfactions individuelles et égoïstes par rapport au «grands» qui doivent investir et se sacrifier pour l'instauration du bien commun*» (Jetté 2001, p10)
- Le troisième axiome est la «*commune dignité*» (Boltanski et Thévenot, 1991, p98). Ce concept permet d'établir que toutes les personnes ont une «*puissance identique d'accès à tous les états, (...) ce qui permet la comptabilité des contraintes précédentes, (...) et d'ouvrir à la possibilité d'accords non triviaux et de désaccords qui restent limités à des litiges sur l'attribution d'un état à une personne, sans entraîner immédiatement un différend plus profond sur la définition de ses états.*» (*Ibid.*, p98).
- Le quatrième axiome est le principe de «*d'ordination des états de grandeurs*». Il s'agit là, de donner «*l'ordre entre les états, nécessaires pour coordonner des actions et justifier des distributions*» Il s'exprime par «*une échelle de valeur des biens ou des bonheurs attachés à ses états en créant une tension avec l'axiome de commune humanité*». (*Ibid.*, p98)
- Le cinquième axiome qui est la «*formule d'investissement*». Cet axiome permet de lier les «*bienfaits d'un état supérieur à un coût ou à un sacrifice exigé pour y accéder*». C'est l'axiome permettant «*de supprimer la tension entre la commune humanité et l'ordre sur les états.*» (*Ibid.*, p99).
- Le sixième et dernier axiome est celui du «*bien commun*» : «*cet axiome supplémentaire joue un rôle central dans le modèle de la cité en liant entre eux les états par une hypothèse sur les biens ou bonheur attachés aux différents états. Il pose que le bonheur, d'autant plus grand que l'on va vers les états supérieurs, profite à toute la cité et que c'est un bien commun. (...) Le bien commun s'oppose à la*

jouissance égoïste qui doit être sacrifiée pour accéder à un état de grandeur supérieur » (Ibid., p99).

En résumé ces axiomes permettent de mesurer la grandeur de la cité « *c'est à dire construire des classes d'états et les ordonner qu'à partir de la connaissance de l'état de grand. La cité s'identifie par l'état de grand, et accéder à l'état de grand, c'est être identifié avec la cité.* » (Ibid., p100). Il en découle un principe supérieur commun où se confondent les notions de grandeur et de bien commun. Il en résulte que l'existence de principes supérieurs communs qui « *permet de contenir des désaccords dans l'admissible en évitant qu'ils ne dégénèrent en mettant en cause le principe d'accord, c'est-à-dire la définition des états de grandeurs et donc les fondements de la cité* » (Ibid., p100).

« *Le modèle de la cité est une réponse au problème posé par la pluralité des principes d'accord disponible qui exclut d'emblée l'utopie d'un Eden.* » (Ibid., p101). Cette pluralité d'accord a été catégorisée au sein de 6 grands types que sont les modèles de cités suivantes :

– La cité inspirée (d'après la *Cité de Dieu* de Saint Augustin).

La référence à cette cité demeure indispensable « *chaque fois que les personnes accèdent à la grandeur en se passant de la reconnaissance des autres et sans se préoccuper de l'opinion des gens* » (ibid. p113). La référence à la cité de Dieu « *qui seule, soustrait les hommes à l'éternelle misère de la cité terrestre* » (ibid. p112) permet « *l'abandon à la grâce* » qui « *conduit au détachement par rapport aux grandeurs domestiques* » (ibid. p112). L'état de grand implique donc du renoncement à certaines habitudes coutumières et « *doit fuir la renommée pour donner ses chances à l'inspiration* » (ibid. p115).

– La cité domestique (d'après la *Politique* de Bossuet).

Dans la cité domestique classique « *la grandeur des gens dépend de leur position hiérarchique dans une chaîne de dépendance personnelles à l'intérieur d'un univers ordonné et hiérarchisé, (...) la personne individuelle ne peut être dissociée de son appartenance à un corps, conçu lui-même comme une personne caractérisée par son rang* » (ibid. p 116). « *Le lien entre les êtres est conçu comme une génération du lien familial ; chacun est père pour ses subordonnés et entretient des relations filiales avec*

l'autorité » (ibid. p 116) ; Nous pouvons en déduire que l'individu qui connaît son rang connaît également sa grandeur et se connaît lui-même. Il est alors dans le respect de la tradition.

– La *cité de l'opinion* (d'après le *Léviathan* de Hobbes)

Cette cité vient en opposition avec la cité domestique car dans celle-ci la grandeur d'une personne dépend uniquement de l'opinion des autres. En effet la mesure de la grandeur ne dépend que du « nombre de personnes qui accorde leur crédit est, par la vertu de cette formule d'équivalence, abstraite de toute dépendance personnelle » (ibid. p128). La grandeur se mesure à la visibilité, à la réputation et à la renommée d'un personnage car celle-ci est le produit de la reconnaissance d'autrui.

– La *cité civique* (d'après le *Contrat social* de Rousseau)

Le bien commun de la cité repose sur une autorité supérieure où les intérêts particuliers sont mis en retrait par rapports aux intérêts de la multitude. « Le *Souverain est désincarné. Le Souverain de la cité civique est réalisé par la convergence des volontés humaines quand les citoyens renoncent à leur singularité et se détachent de leurs intérêts particuliers pour ne regarder que le bien commun* » (ibid. p138). Dans cette cité, la grandeur des citoyens est déterminée, non « par la distinction des talents, mais par la vertu, c'est-à-dire au contraire, par le zèle avec lequel ils font le sacrifice de ce qui les distingue sous le rapport des autres grandeurs qualifiées de personnelles. [...] (Dès lors), les distinctions acquises par le mérite civique s'attachent aux personnes en tant qu'elles servent des causes qui les dépassent » (ibid. : 143).

« Dans la cité civique, les citoyens peuvent agir de trois manières : en tant que particulier (dans leur corps charnel) en fonction de leurs avantages particuliers, en tant que magistrat (le corps du gouvernement) en fonction des avantages du Prince et en tant que citoyens (dans le corps politique) en fonction des avantages de l' tat. Comme la volonté particulière agit sans cesse contre la volonté générale, de même la volonté du gouvernement fait un effort continu l contre la souveraineté de l' tat. Le gouvernement enferme donc en son sein une dégénérescence. Cette dynamique dégénérative peut être tempérée, mais il est impossible de la faire complètement disparaître. » (Jetté 2001 p15)

- La cité industrielle (d'après le *Système industriel* de Saint Simon)

Dans cette cité, le monde est géré par la science « *on ne sonde plus les cœurs, on pénètre la réalité et on interroge la Société* » (Boltanski et Thevenot, 1991, p151). C'est l'administration, la norme qui sert de grandeur de référence. « « la nation devient alors une grande manufacture et elle doit être dirigée de la même manière que les fabriques particulières » (ibid. p156). Le principe supérieur est « *la satisfaction des besoins* »

- La cité marchande (d'après *la Richesse des nations et la Théorie des sentiments moraux* d'Adam Smith)

« *Dans cette cité ce sont les différences de richesse entre les membres de la cité qui vont dicter le jeu des ordonnancements de grandeur et statuer sur l'importance de chacun. Comme la possibilité de s'enrichir est offerte à tous, il existe donc un principe de justice s'appliquant de manière universelle à l'intérieur de la cité, les grands étant évidemment ceux qui possèdent davantage de cette richesse. Le bien commun provient de la richesse des riches qui profite à tous et « qui passe par une mise en évidence de l'harmonie d'une distribution pourtant inégale des états de grandeur, qui résulte de la concurrence des appétits réglés par l'accès aux biens rares (la main invisible). Ce sont les riches qui, par les affaires qu'ils réalisent, entretiennent la concurrence sur un marché. C'est en ce sens que le luxe profite à tous, et non pas par l'industrie qu'il ferait vivre » (ibid. : 103).* » (Jetté, 2001, p18).

Afin de confronter ces représentations théoriques issues de concepts de philosophie politique les auteurs ont voulu concrétiser ces modèles afin qu'ils rendent compte « *de l'affrontement avec des circonstances, avec une réalité, c'est-à-dire de l'engagement, dans une action, d'êtres humains et d'objets* » (ibid. : 163). La notion de mondes communs prend alors place : « *c'est la cohérence d'un dispositif constitué d'êtres qui se tiennent qui est probante, et l'épreuve exige que les choses servant d'appui soient pertinentes, qualifiées pour se présenter comme pièces à conviction. La référence à des choses qualifiées entraîne donc une extension du cadre de cohérence par laquelle les cités se déploient dans des mondes communs* » (ibid. p165).

Autrement dit, ces mondes communs sont constitués de principes justifiant les grandeurs et déterminant le bien commun mais également d' « objets » et de « dispositifs » permettant la

mise en pratique. De là, en découle un besoin de « *conditions de cohérence d'assemblages comprenant des personnes et des choses. De la justice, la question de l'accord nous amène donc à la question de l'ajustement* » (Ibid. p165).

Cette notion prend corps dans la dimension de « *l'épreuve* ». En effet, afin de régler les litiges qui sont des « *situations de désaccords sur les grandeurs des personnes* » (Ibid. p168), il faut confronter les personnes ou les choses à des objets associés aux principes défendus. Le résultat permettra de résoudre le conflit et de restituer une légitimité de l'ordre contesté ou de donner une légitimité à un ordre émergent.

Mais, toute la complexité de l'épreuve se trouve également lorsque « *des personnes et des choses relevant de mondes différents se présentent ensemble devant l'épreuve* » (Ibid. p265). En effet les divergences entre les justifications qui appartiennent à chacun des mondes posent le problème de la relation entre les mondes et surtout leur coexistence dans un même univers social ou institutionnel. Ceci est dû au fait que les milieux comme les individus sont traversés simultanément par différents mondes et que « *les êtres humains, à la différence des objets, peuvent se réaliser dans différents mondes* » (Ibid., p265/266). La conséquence de ce phénomène est qu'il faut que « *les personnes arrivent à des accords justifiables, malgré la pluralité des principes dont relèvent leurs pratiques* » (Jetté, 2001, p24).

Pour cela les auteurs postulent que : « *Il faut renoncer à associer les mondes à des groupes et ne les attacher qu'aux dispositifs d'objets qui qualifient les différentes situations dans lesquelles se déploient les activités des personnes lorsqu'elles mettent ces objets en valeurs. Or, dans une société différenciée, chaque personne doit affronter quotidiennement des situations relevant de mondes distincts, savoir les reconnaître et se montrer capable de s'y ajuster. On peut qualifier des sociétés de complexes au sens où leurs membres doivent posséder la compétence nécessaire pour identifier la nature de la situation et pour traverser des situations relevant de mondes différents. Les principes de justice n'étant pas immédiatement compatibles, leur présence dans un même espace entraîne des tensions qui doivent être résorbées pour que le cours d'action se poursuive normalement.* » (Boltansky et Thévenot, 1991, p266).

La situation d'épreuve, qui permet l'expression du litige doit répondre aux critiques qui sont faites. Cette situation est composée de différents mécanismes :

- Le dévoilement qui est un phénomène où les personnes « *cherchent à mettre en valeur des êtres d'une autre nature dont l'ingérence introduit des grandeurs étrangères à l'épreuve qui se trouve par-là entachée de nullité* » (*Ibid.*, p267)
- A partir de ce dévoilement on peut analyser si on est en situation « *d'invalidation par défaut d'objet* » (*Ibid.*, p271) où l'on reconnaît que l'épreuve est « *valable dans son principe mais dont la mise en œuvre est factice* » (*Ibid.*, p271) ou en « *transport de grandeur* » où « *on conteste la validité de l'épreuve parce que les objets qui devraient être mis en valeur pour éprouver les grandeurs sont défaillants ou font défauts* » (*Ibid.*, p271).
- Si ce n'est pas l'épreuve en elle-même qui est en cause alors on peut regarder si c'est le monde pris en référence qui est le bon. Il peut y avoir alors un différend qui concerne le monde permettant la justification : « *l'impossibilité d'arriver à un accord sur la façon d'agencer une épreuve valide amène la confrontation entre deux mondes, ce qui ouvre la possibilité de clarifier l'épreuve dans l'un ou l'autre de ces deux mondes* » (*Ibid.*, 275).

Pour résoudre ces situations de litiges qui peuvent avoir différentes sources, les auteurs ont déterminé que le compromis permettait de « suspendre le différend, en se mettant d'accord pour composer » (*Ibid.*, p337). Mais cette situation reste fragile car « *une situation de compromis demeure composite et l'on dira souvent d'un compromis qu'il n'est pas complètement défendable en bonne logique, bien qu'il soit préférable à toute autre solution.* » (*Ibid.*, p339). Différentes formes de compromis s'établissent en fonction des mondes de justifications qui se confrontent. Les auteurs ont établi toute une série de compromis entre les différents mondes qu'ils développent dans la quatrième partie de leur traité¹³.

Au-delà du compromis d'autres issues possibles sont évoquées mais qui sont par nature plus ou moins stables :

- La « *clarification dans un seul monde* ». L'issue du conflit trouve sa solution dans le rattachement au principe supérieur commun. Ce type d'accord est stable car c'est la légitimité qui sert de socle.

¹³ Chapitre « Figures du compromis » p 357- 407 ; *De la justification* BOLTANSKI Luc, THEVENNOT Laurent. Gallimard Coll TEL 1991 et 2022 pour la présente édition.

- « *L'arrangement particulier ou local* » : ce sont des arrangements de gré à gré dit « à l'amiable » entre des personnes en fonction de leur besoin propre et non en vue de l'intérêt général. Ce type d'accord est peu stable car il ne se réfère pas au « *principe supérieur commun* »
- « *La relativisation* » qui est un phénomène de prise de recul qui dénature la nature du compromis et fait prendre de la distance avec le principe supérieur commun. La stabilité est donc faible.

Pour permettre de rendre concret les mondes de justifications et les cités qui s'y rattachent, il est intéressant de construire une grille d'analyse afin de faciliter le repérage des éléments clés dans des situations de justification. Nous présenterons dans le tableau suivant (Fig n° 1 : Grille de classification des cités) les 6 mondes et cités. Nous profiterons également de ce tableau pour établir les composantes d'une 7^{ième} cité la « *cité par projet ou le monde connexionniste* ».

Ce concept a été développé par Luc Boltanski et Eve Chiapello en 1999 dans l'ouvrage : *le nouvel esprit du capitalisme*. Leur base de travail est une critique du monde capitaliste et leur classification s'inspire de textes de management et de non de textes de philosophie politique.

A travers l'analyse et la critique du capitalisme et de ses conséquences sur les personnes, ils ont déterminé que dans ce monde le compromis se situe autour « de l'autonomie fut, en quelques sorte, échangée contre la sécurité » et que de nouvelles épreuves sont constituées afin de fixer l'ordre des grandeurs visent à mesurer : « la capacité à manifester des qualités d'autonomie et de responsabilités »(Boltanski, Chiapello, 1999). Dans ce contexte, le monde du travail devient désormais constitué d'éléments atomisés connectés en réseaux. (...) une fois le projet terminé, chacun retourne à d'autres points de connexion » (Jetté, 2001, p35)

| | Monde Inspiré | Monde Domestique | Monde de l'Opinion | Monde Civique | Mon Industriel | Monde Marchand | Monde par Projets |
|----------------------------------|--|---|--|--|--|---|--|
| Principe supérieur commun | L'inspiration | La tradition | L'opinion publique | La volonté collective | L'efficacité | La concurrence | L'activité |
| Etat de grand | L'illumination, l'expérience d'une transformation intérieure, l'état spontané échappant aux mesures. La personne novatrice qui improvise et qui utilise son imagination et exprime sa personnalité | La supériorité hiérarchique bienveillante, fidèle, distinguée, paternaliste. La personne qui respecte les traditions, la hiérarchie, qui évite le changement et l'instabilité | La célébrité, la reconnaissance, le succès, la personne réputée, connue, célèbre | L'appartenance à l'espace public, confédératif, représentatif, réglementaire. La personne qui parle au nom d'un collectif, représentant de l'intérêt général | Le performant, le fiable, le fonctionnel, l'opérationnel. La personne qui a la capacité à mettre en œuvre tout qu'il faut pour arriver aux objectifs | Le millionnaire (mener la grande vie), le gagnant (posséder ce que les autres désirent) | La personne sociable, dynamique, qui prend l'initiative, flexible, adaptable, polyvalente, évolutive |
| Dignités des personnes | L'amour, la passion, la création | Les habitudes devenues naturelles, l'aisance, le bon sens | La considération, l'amour-propre, le désir d'être reconnu | L'aspiration aux droits civiques, politiques, droit de participation | Le travail, l'énergie, le potentiel d'activités | L'égoïsme, l'intérêt particulier, le désir et l'amour des choses | Le besoin de se lier, d'établir des contacts, de s'insérer dans des réseaux |
| Etats de petits | Être attaché aux signes extérieurs (monde de l'opinion), ou aux habitudes (monde domestique) | Être instable, précaire, attirer l'attention, se faire remarquer. Être la personne qui suscite le changement, la rupture (le révolutionnaire) | Être banal, ne pas avoir d'image, être méconnu, discret anonyme | La personne isolée. L'individualisme, la division, l'inégalité. Être coupé de la base, minoritaire, irrégulier | Être improductif, inadapté, inactif, inefficace, déqualifié, subjectif. La personne qui commet des erreurs | Être pauvre, échouer, rejeter les objets | Être immobile, autoritaire, rigide, intolérant |

| | Monde Inspiré | Monde Domestique | Monde de l'Opinion | Monde Civique | Mon Industriel | Monde Marchand | Monde par Projets |
|---|--|--|--|--|--|---|---|
| Répertoire des sujets | L'artiste, la femme, l'enfant, le fou, l'illuminé, la fée, l'inventeur | Le père, le roi, l'étranger, l'ascendant, la famille, Le patron | La vedette, le leader d'opinion, le supporter | L'élu, le parti, la fédération, le représentant, l'adhérent, le militant | L'expert, l'opérateur, le professeur, le praticien, le dirigeant, le spécialiste, le cadre | L'homme d'affaires, le client le vendeur, l'acheteur | Le médiateur, le chef de projet, le chargé de mission, le coordinateur |
| Répertoire des objets et dispositifs | L'esprit, le corps, l'inconscient, le rêve, les objets imaginaires | Le savoir-vivre, le rang, le titre, les bonnes manières, le statut, l'adoubement | La marque, la presse, les médias, les relations publiques | Le droit, la loi, le tribunal, le code, le comité, la liste, les critères, les procédures démocratiques, | L'outil, la méthode, la norme, la tâche, le plan, les ressources, les qualifications | L'objet vendable, désirable, commercialisable | Les technologies nouvelles, les relations informelles, les relations de confiance, le partenariats, les alliances, la sous-traitance |
| Formule d'investissement | L'évasion hors des habitudes, la remise en question, le risque. | Le devoir, la serviabilité, le rejet de l'égoïsme, l'oubli pour les autres | La révélation de soi, le renoncement à la vie privée et au secret | La participation, la solidarité, le renoncement à l'intérêt particulier et immédiat | Le progrès, l'effort, le temps, l'argent, le renoncement à court terme pour l'avenir | L'opportunisme, le contrôle des émotions, le détachement | Renoncement à tout ce qui entrave la capacité et la disponibilité de s'engager. L'instabilité |
| Rapport de grandeur | La singularité, le génie, l'indépendance, l'humilité | L'autorité, l'honneur, la respectabilité, les responsabilités, | L'identification (au public, à une marque, etc.), la notoriété. Le regard des autres | L'adhésion, le pouvoir de représentation, la délégation | La maîtrise des dynamiques, des productions, du futur | La possession des biens, des objets désirés par les autres, l'accumulation de biens | L'employabilité, la qualification, la compétence, la capacité d'apprendre au travail, la capacité de faire circuler l'information. Le développement de réseau |

| | Monde Inspiré | Monde Domestique | Monde de l'Opinion | Monde Civique | Mon Industriel | Monde Marchand | Monde par Projets |
|--|--|--|--|---|---|---|--|
| Relation naturelle entre les êtres | La relation d'affectivité, l'alchimie des rencontres imprévues, de la création | La relation personnelle entre gens bien élevés, qui se connaissent, reproduction politesse et fidélité | La relation d'influence, de persuasion, de séduction | La relation de mobilisation, d'association pour l'action, le rassemblement pour une actio collective | La relation de contrôle, de liaisons fonctionnelles, de prise en charge | La relation d'affaires, de négociation, de rivalité, de compétition | La connexion, l'ouverture, le travail en équipe, la communication |
| Figure harmonieuse de l'ordre naturel | La réalité de l'imaginaire, de l'inconscient | La maison, la famille, les principes, les usages, la loyauté | L'image atteignant son public cible | L'État, la république démocratique | Le système, la structure, l'organisation | Le marché fixant le prix des biens | Le réseaux |
| Epreuve modèle | La création, la descente dans l'inconscient, le vécu de l'aventure, le vagabondage intérieur | Les cérémonies familiales, les fêtes, les mondanités, la nomination, le mariage, la hiérarchie | Les événements de visibilité : présentation, conférence de presse, lancement | La manifestation, le congrès, l'assemblée, le recours aux tribunaux, la défense d'une cause, la manifestation | Le test, le contrôle, la mise en route | Les affaires (le contrat scellant la transaction) | L'expérimentation de projet avec les phase de démarrage et de clôture/ capacité d'engagement |
| Mode d'expression du jugement | L'éclair de génie, l'intuition, l'illumination | Le respect, la confiance | La mode, la rumeur, la cote d'écoute, l'audience | La prise de conscience, le vote, la désignation | La performance, les effets, le fonctionnement | Le prix, la valeur de l'objet | Le nombre et la valeurs des connexions, la sollicitation à participer |
| Formes de l'évidence | Le signe, la coïncidence, l'analogie, la métaphore | L'anecdote, l'exemple, le cas particulier | Le connu, le succès, la célébrité | La loi, les textes, les règles juridiques | La mesure, la fréquence, les probabilités | L'argent, la monnaie, le bénéfice | L'intégration, la participation, l'implication |
| Déchéance de la cité | Le retour sur terre et aux habitudes (par | Le laisser-aller, l'impolitesse, la trahison | La banalité, l'indifférence, l'oubli, le caché | La division, l'isolement, l'individualisme, l'arbitraire | L'action instrumentale, le traitement des | La servitude de l'argent, la vanité de la possession des richesses | La corruption, les privilèges, la corporation, la |

| | | | | | | | |
|--|--|--|--|--|--------------------------|--|---|
| | rapport aux rêves et à la créativité) | | | | gens comme des objets | | bureaucratie, les réseaux clandestins. |
|--|--|--|--|--|--------------------------|--|---|

FIG n° 1 : Grille de classification des cités (Source : auteur)

Ce tableau à été réalisé à partir de différentes sources :

Jetté, Christian. « Une interprétation de l'économie des grandeurs Cité par projets : ferment pour un nouvel esprit du capitalisme ». Centre de recherche sur les innovations sociales, mai 2001. <https://depot.erudit.org/dspace/id/001680dd?mode=full>.

Thevenot, Luc BOLTANSKI Laurent. « DE LA JUSTIFICATION LES ECONOMIES DE LA GRANDEUR », coll TEL Gallimard 1991 Présente édition en 2022 p177-262 et 291-334

RIBEIRO, Luciana Renata. « la construction d'un discours: étude du projet fédéral de la Ligue de l' Enseignement de l'Isère à la lumière de la théorie de la justification ». Sciences Po Grenoble, 2018

En conclusion de cette première partie de notre travail de mémoire de recherche, nous avons vu le principe de double qualité qui permet d'établir la dualité de positionnement entre le salarié et le sociétaire. Celle-ci va permettre de gérer l'implication des personnes dans la défense des intérêts particuliers et collectifs face aux situations auxquelles elles sont confrontées au sein d'une entreprise inscrite dans le statut de Scop.

Mais au-delà de cette double qualité, la théorie de la justification de Luc Boltanski et Laurent Thévenot nous permet de comprendre les mécanismes de justification nécessaire à la mise en place d'accords. Ces derniers sont indispensables pour coordonner des actions c'est-à-dire travailler ensemble à faire œuvre collective. Pour arriver à cela et donc faire fonctionner un collectif, il faut que ces accords et justification soient acceptés par tous. Le moyen est de se référer à un *principe supérieur commun*. Ces principes reposent sur une catégorisation issue de l'analyse de philosophie politiques.

Ce cadre d'analyse nous permet d'observer le principe supérieur commun qui permet de dépasser la simple somme des intérêts particuliers pour faire œuvre commune. Pour cela dans la deuxième partie de ce mémoire nous allons appliquer cette méthodologie d'analyse pour confronter le discours d'associés sociétaires et déterminer le principe supérieur commun qui va permettre de dépasser la somme des intérêts particuliers dans une SCOP qui porte en son fondement même une organisation et de valeurs autogestionnaires.

PARTIE II : L'observation de la SCOP Ecologique au prisme du cadre théorique de la justification

Comme nous l'avons vu dans la première partie de cette recherche, l'enjeu au sein d'une SCOP est la cohabitation d'intérêts individuels, liée aux représentations et satisfactions de besoins personnels et l'intérêt collectif dépassant les intérêts de l'individu au profit d'un intérêt commun. Ce dernier se doit d'être supérieur à la somme des intérêts individuels afin de répondre aux objectifs et finalités du projet économique et socio-politique de l'entité collective créée par un groupe humain.

L'équilibre dans cette cohabitation d'intérêts est une recherche permanente, qui fonctionne sur la création d'accords, permettant au collectif de fonctionner et de remplir la mission qu'il s'est attribuée. Pour être acceptés et appliqués par toutes les personnes concernées, ces accords doivent reposer sur des principes qui supplantent les situations et les intérêts de chacun. Mais dans ce processus de création d'accord, des justifications nécessaires sont utilisées afin d'établir quels intérêts supérieurs communs seront mobilisés pour faire référence dans cette construction.

La théorie de la Justification développée par Luc Boltanski et Laurent Thévenot permet d'analyser ces mécanismes de justification et de catégoriser le type d'intérêts supérieurs communs mobilisés dans ces créations d'accords. Il permet également d'observer les relations et compromis qui se dessinent lorsque différents types de justifications se rencontrent.

Dans une entité collective telle que la SCOP qui porte un projet économique de création de richesse et socio-politique de participation démocratique dans un système organisationnel basé sur l'autogestion, de nombreux accords existent et reposent sur différents principes. Notre démarche de recherche est d'observer comment et surtout pourquoi les accords mis en place permettent l'existence d'une entité qui dépasse justement l'individu et devient ainsi une entité qui existe par elle-même et qui transcende les individus qui la compose.

Afin d'observer ce phénomène, nous nous sommes inscrits dans une démarche de recherche inductive qui nous permet à partir d'un socle théorique général, de formuler des propositions et d'observer de manière empirique et qualitative des situations. Cette observation nous

permet à travers la conduite d'études exploratoires de proposer des modèles théoriques et de répondre à nos questionnements.

Dans notre approche inductive, la grille d'analyse proposée par la théorie de la justification est un outil bien adapté pour observer les mécanismes et principes qui se mettent en place pour que l'entité collective ne soit pas qu'une somme d'intérêts particuliers mais bien un projet commun dans lequel chacun prend sa place et participe à son organisation à travers la prise de décision.

Pour mettre en œuvre notre démarche d'observation inductive, nous proposons dans cette deuxième partie de notre mémoire de recherche, d'étudier le cas d'une SCOP qui se réclame d'un fonctionnement en autogestion. Cette étude de cas nous permettra d'observer les mécanismes de justifications mis en œuvre dans la construction d'accords et donc de nous positionner sur notre proposition. Pour rappel notre proposition est de dire que dans un projet collectif, il faut une convergence vers un bien commun pour dépasser les conflits inhérents aux intérêts individuels des membres du collectif.

Dans un premier chapitre nous présenterons l'exemple de la SCOP Écologique et nous expliqueront pourquoi nous avons fait le choix d'étudier cette société. Puis dans le deuxième chapitre, nous détaillerons la méthodologie appliquée pour réaliser cette observation ainsi les résultats de celle-ci. Enfin, dans le dernier chapitre nous discuterons de ces résultats afin de répondre à notre question de recherche.

Chapitre 1. La Scop Ecologique : Une entreprise collective qui se veut autogérée

Dans ce chapitre, nous présenterons les raisons qui nous ont conduits à choisir le cas de la SCOP Écologique. Pour cela, nous aborderons l'histoire de cette société à travers une explication de ses origines ainsi qu'une présentation de ses activités. Pour terminer, nous dresserons une chronologie des grandes étapes de la vie de celle-ci, depuis ses origines jusqu'aujourd'hui. La conclusion permettra d'avancer les raisons qui ont poussé au choix de la SCOP Écologique comme cas d'étude de ce travail de ce mémoire

I. Les origines du projet

Monsieur H, artisan charpentier, créé en 2008 l'entreprise individuelle OIKOLOGIC spécialisée en charpente, ossature bois et isolation écologique qui se développe rapidement sur les quatre années suivantes. Durant cette phase de développement, émerge l'idée de transformer l'entreprise individuelle en entreprise collective. Cette envie est nourrie par une volonté de créer un outil permettant l'expérimentation d'un projet alternatif au modèle dominant dans l'entrepreneuriat artisanal, basé sur l'expression d'une hiérarchie pyramidale et la permanence quotidienne du salarié dans l'entreprise. En effet, l'objectif était alors de proposer un mode organisationnel dans lequel chacun posséderait une part de la décision, aurait un choix dans son apport en temps de travail et recevrait une part de la richesse produite en fonction de son investissement en temps et non en proportion du capital investi.

Ayant ouvert sa réflexion et son souhait de transformer son entreprise à son entourage, un collectif se constitue autour des idées de développement économique, de cohésion sociale, de responsabilité sociale et environnementale. Onze personnes, aux compétences variées, souhaitent entreprendre ensemble dans un cadre coopératif.

Après avoir étudié différentes possibilités de transformation de l'entreprise individuelle, le choix s'est arrêté sur le statut de la SCOP en Société à responsabilité limitée (SARL) qui permet de partager les compétences et l'outil de production dans un mode d'organisation et de management collectif, impliquant et participatif. Une fois ce choix effectué, une période de six mois de travail accompagnée par l'Union Régionale des Sociétés Coopératives et Participatives (URSCOP) a permis le démarrage de la SCOP Écologique en septembre 2012. L'accompagnement s'est concentré sur les questions de création des statuts, de montage du modèle économique et de demande de financements.

Au moment de sa création, la SCOP est composée de 7 salariés associés, 2 salariés non associés et 2 associés extérieurs pour 5.5 équivalents temps plein (ETP). A sa création la SCOP voulait répondre à différents enjeux ¹⁴:

- Mettre en pratique des valeurs de responsabilité sociale et environnementale à travers des projets de construction et rénovation utilisant des matériaux sains issus du monde végétal. C'est ce qui est désigné sous la notion de construction écologique.
- Créer un outil collectif qui appartienne aux personnes qui produisent, dans lequel les décisions sont prises horizontalement et dont la richesse est répartie équitablement en fonction du temps de travail passé.
- Innover dans l'organisation en facilitant le salariat à temps partiel, afin de favoriser un équilibre entre vie professionnelle et personnelle.
- Permettre l'émancipation de chacun à travers une organisation en commission de travail. Cette organisation devait permettre la participation de chacun à la vie démocratique et la gestion commune de l'entreprise.

En résumé, nous pouvons traduire ceci à travers deux dimensions : un projet économique basé sur la réussite financière d'une activité artisanale dans le secteur de la construction et une activité utilisant des techniques et matériaux de haute qualité environnementale dans un univers concurrentiel. L'objectif de cette réussite est de pérenniser un outil collectif et de partager équitablement le fruit de ce travail. Cette dimension économique s'inscrit dans un projet socio-politique basé sur la participation individuelle à la gestion collective de cet outil. Cette participation est voulue comme un outil d'émancipation des personnes et se fait dans la limite du temps de travail alloué ou disponible pour le projet. Un équilibre doit exister afin que l'entité collective puisse s'adapter à ses membres et inversement.

Rapidement, la SCOP s'est confrontée à la réalité du terrain et des modifications d'organisation ont été nécessaires afin de pérenniser l'entreprise tout en gardant le socle de valeur décidée au démarrage du projet. Ces évolutions seront présentées dans la partie sur les étapes.

¹⁴ Ces enjeux sont une transcription de ce qui est présenté par les acteurs de l'époque. Le dossier de demande de financement auprès de Sofiscop et Socoden daté de juillet 2012 ainsi que des comptes-rendus de réunions internes datant de février 2021 à octobre 2012 ont servi de sources d'informations. Ces sources ont été complétées par des discussions avec des personnes associées au moment du démarrage.

II. L'activité de la SCOP Ecologique

L'activité originelle de la Société Écologique s'inscrit dans la continuité de ce qu'avait démarré Monsieur H avec son entreprise OIKOLOGIQUE autour de travaux de charpente et isolation avec des matériaux biosourcés. Lors sa création, le choix a été fait d'amplifier cette activité de charpente en la spécialisant autour de la performance énergétique des bâtiments grâce à l'utilisation de matériaux d'isolation issu du monde végétal. C'est encore son cœur d'activité, qui est reconnue dans sa spécialité d'isolation de bâtiments. En effet, aujourd'hui l'activité est composée à 53% de chantier d'isolation (voir schéma ci-après). A travers cette spécialité bâtie autour de la performance énergétique la société intervient également sur des chantiers de rénovation et de réalisation d'extension de maison en ossature bois où elle réalise différents travaux : pose de menuiseries, pose de parement de finitions intérieures et extérieures. Dans le cadre de ce type de chantier, elle travaille en cotraitance avec son réseau de partenaires afin de proposer des prestations clés en main aux clients. Mais la société a également maintenu sa présence sur le marché de la charpente plus classique avec la réalisation de travaux de couverture zinguerie, création de terrasses ainsi que de fabrication d'abri pour voiture ou matériel.

Depuis 2019, la SCOP a également choisi de se diversifier tout en restant dans son domaine d'activité autour de sa compétence de travail du bois et des matériaux biosourcés. Elle a eu l'opportunité de reprendre l'activité d'une autre SCOP locale qui était spécialisée dans la conception et la réalisation de Tiny-House. Ces Tiny-house sont des petits habitats nomades montés sur des châssis de remorques tractables par des véhicules utilitaires. Ces petites maisons sont conçues en fonction des envies et besoins des clients et sont intégralement fabriquées dans les locaux de l'entreprise avant d'être livrées aux clients. L'intérêt de la société, à travers cette diversification, a été de rentabiliser l'utilisation de son bâtiment, de faire monter en compétences les salariés, de trouver une autre source de revenu pour ne pas être dépendant que d'un seul marché et surtout de concentrer tous ses savoir-faire autour d'un seul objet, d'innover dans l'utilisation des techniques et matériaux et de proposer une offre complémentaire d'agencement sur des chantiers plus classiques. Cette activité représente 14% du chiffre d'affaires (CA) en 2022 ce qui est plus faible que les années précédentes, cette part de CA s'établissait plutôt autour des 25%.

L'entreprise a développé à un moment de son histoire deux autres types d'activités. En effet, l'arrivée au sein de l'effectif de deux personnes aux compétences spécifiques a permis le

déploiement d'une activité de phytoépuration¹⁵, de maçonnerie et enduits traditionnel à la chaux ainsi qu'une activité de menuiserie spécialisée autour de la pose de menuiserie et la création d'escalier. Ceci répondait à l'envie de la SCOP de proposer à ses clients une prestation de rénovation globale et écologique de leur habitat.

A ce jour, la société est implantée dans le département de l'Ain dans un bâtiment de mille mètres carrés qui lui permettent de stocker son matériel, ses matériaux et ses véhicules et de produire les Tiny-house. Au sein de ce bâtiment un espace commun servant de bureau et de salle de réunion prend place ainsi qu'un atelier équipé de machines-outils stationnaires permettant le façonnage des différents matériaux utilisés dans les activités de la société.

L'équipe est composée de 10 personnes embauchées en CDI dont quatre sont associés salariés. Un apprenti vient compléter l'équipe. En 2022, la SCOP a réalisé un chiffre d'affaires de 899 k€ avec un résultat de l'ordre de 60 k€ ce qui de l'avis de différents conseillers et partenaires est une réussite sur le plan économique.

Entre sa création en septembre 2012 et la réussite d'aujourd'hui, le projet a connu des phases différentes dans son organisation et la composition de l'équipe. Elle a également dû faire face à de nombreuses difficultés économiques et relationnelles entre les personnes du collectif. C'est ce que nous allons décrire dans la partie suivante.

III. Les différentes périodes historique de la SCOP Ecologique

À la suite de l'analyse des documents, des discussions avec les salariés sociétaires et les sociétaires extérieurs nous pouvons établir qu'il y a eu 7 étapes dans sa construction pour arriver à ce qu'elle est aujourd'hui. Nous présenterons dans un tableau de synthèse (Fig n°2 : tableau de présentations des grandes étapes) chacune de ces phases à travers deux catégories d'observations et un bilan général sur la situation. Ces deux catégories sont :

- Les choix effectués avec leurs conséquences et répercussions au niveau du projet économique.
- L'organisation de la structure et les interactions collectifs /individus impactant le projet socio-économique.

¹⁵ La phytoépuration est une technique homologuée d'assainissement de maison individuelle. Elle repose sur l'assimilation par les phragmites (une espèce de roseaux) et des plantes aquatiques de l'azote contenue dans nos eaux usées. Grâce à ce procédé de filtration des eaux usées et de décomposition de la matière organique, l'eau ainsi traitée peut retourner au milieu naturel sans créer de pollutions. Pour plus d'information le site d'Aquatiris peut être consulté en suivant le lien : <https://www.aquatiris.fr>.

| | Observation au niveau du projet économique | Observation au niveau du projet socio-politique | Tendance générale |
|---|--|---|---|
| <p>1ère phase : La construction du collectif Fév. 2012- Sept. 2012</p> | <p>Modèle économique existant. Construction d'un capital cohérent : 25 k€ Reprise d'un local et de matériel suite cessation d'activité d'un charpentier partant à la retraite. Carnet de commande permettant de démarrer l'activité. Accompagnement économique de l'Urscop mais sous-évaluation du potentiel et des besoins engendrant un sous-financement de démarrage.</p> | <p>Groupe humain partageant des valeurs communes sur une vision alternative du rapport au travail et à l'entreprise. Valeur forte d'équité et de respect des envies et besoins de chacun. Dynamisme du collectif facilité par le leadership de quelques éléments-personnes. Réelle motivation à mettre en pratique et innover des fonctionnements alternatifs. Mise en place d'un fonctionnement en commission pour travailler les différents sujets nécessaires au démarrage du projet. Confrontation du modèle aux règles des conventions collectives et remise en cause du système d'organisation de l'activité. Annualisation du temps de travail impossible dans le secteur du bâtiment et donc adaptation au cadre légal.</p> | <p>Le projet démarre avec une belle énergie dans le groupe. La motivation est présente. Les premières remises en causes apparaissent :</p> <ul style="list-style-type: none"> - L'ambition économique semble trop importante pour certains. Un compromis est trouvé et les projections revues à la baisse - L'organisation basée sur l'annualisation du temps de travail ne peut pas s'établir. La réorganisation nécessite un volume d'affaires plus important. <p>Malgré tout des compromis sont trouvés et l'entreprise démarre le 06 septembre 2012 dans ses locaux.</p> |

| | | | |
|---|---|--|---|
| <p>2^{ème} phase : Un premier exercice périlleux Sept 2012-Janv 2014</p> | <p>Augmentation des coûts de production liée au changement d'échelle. Coût économique de l'organisation sous-estimé en temps et donc en productivité. Ex : 5.5 ETP = 7 salariés = 7 feuilles de paies et 7 paniers repas alors que généralement 1ETP = 1.1 contrat. Chantier vendu sous chiffré par rapport au coût de production réelle. Chantiers expérimentaux créateurs d'expériences mais mal ou peu (ajout de ma part) maîtrisés économiquement. Montée en compétences et technicité mais la qualité demande du temps et a un impact sur la rentabilité des chantiers.</p> | <p>Le collectif se confronte à l'autogestion. Les décisions sont prises collectivement et chacun participe à toutes les discussions. Difficultés de mise en route des commissions de travail liées à une non-maitrise d'outils facilitant la mise en place de méthodes. Les relations s'organisent autour de leadership de compétences avec un rôle prédominant du gérant qui est à l'origine du projet. Le temps personnel investi est important pour assumer son implication de sociétaire L'équipe amorce une réorganisation et une associée quitte le projet pour des raisons de santé.</p> | <p>La SCOP termine son premier exercice de 16 mois avec un déficit de 40 k€ pour un CA de 452 k€. La sous-estimation des besoins du projet lors financement de démarrage engendre des déficits de trésorerie qui mettent la société en péril. Pour information le prévisionnel s'établissait a 331 k€ et 424 k€ sur un exercice normal de 2^{ème} année. Une productivité faible liée au temps de présence de chacun rendant la planification et la conduite des chantiers complexes. Malgré cela le collectif reste motivé par la démarche et cherche des solutions pour remédier aux difficultés.</p> |
|---|---|--|---|

| | | | |
|---|--|---|---|
| <p>3^{ème} phase : Le rétablissement Fév. 2014-Fév. 2016</p> | <p>Amélioration de la rentabilité par chantier et maîtrise des coûts de structure et des investissements.</p> <p>Amélioration de la proposition technique et commerciale.</p> <p>Mise en place de coopération interentreprise au sein d'une coopérative artisanale de construction de maison écologique.</p> <p>Deux années de résultats positifs qui permettent de résorber la perte faite sur le premier exercice.</p> <p>Optimisation de l'organisation par une amélioration du ratio contrat/ETP.</p> <p>Un financement bancaire d'investissement est réalisé.</p> | <p>Le collectif s'organise pour mieux maîtriser techniquement son activité mais reste en difficulté sur sa volonté de gestion collective.</p> <p>Un mécanisme de « chambre d'enregistrement » se met en place accentué par une maîtrise partielle des enjeux et à une très forte implication d'énergie et de travail qui ne se limite qu'à une minorité de participants.</p> <p>Le pouvoir revient à ceux qui ont la vision et la compétence commerciale et administrative.</p> | <p>L'augmentation de CA et surtout du résultat permet de maintenir une dynamique de groupe. Cette dynamique engendre un climat positif.</p> <p>La qualité du travail est reconnue par les clients et partenaires de la SCOP.</p> <p>Le projet socio-politique interpelle. La société gagne en notoriété.</p> <p>Le fonctionnement se stabilise.</p> <p>Mais, en interne des tensions naissent autour de l'implication de certains par rapport à d'autres mais aussi sur la place des intérêts personnels par rapports aux intérêts de la SCOP.</p> |
|---|--|---|---|

| | | | |
|--|---|---|---|
| <p>4^{ème} phase : Une croissance engendrant une crise profonde Mars. 2016-Juin. 2018</p> | <p>Augmentation du CA mais baisse de la rentabilité. Intégration de deux nouvelles activités et autofinancement de cette intégration. Augmentation des coût de structure liée à cette intégration : location de surface supplémentaire, frais de gasoil et d'entretien, diversification du stock ... Augmentation de la part de chantier liée à la coopérative. Eloignement de la zone d'intervention Augmentation de la masse salariale. La coopérative artisanale n'est pas rentable, des tensions émergent entre les entreprises, la coopérative arrête son activité. Le résultats des deux exercices est à nouveau négatif</p> | <p>Augmentation du nombre de contrats. Intégration de nouveaux salariés sociétaires. Distorsion importante dans l'implication. Processus démocratique affaibli à cause de la mise en place d'un fonctionnement par pôle d'activité. Relation humaine délicate lié à l'arrivée des deux salariés associés au caractère indépendant. Ajustement des processus organisationnels et décisionnel. Mise en place d'un plan social avec suppression des deux nouveaux pôle d'activité et départ de nombreux salariés associés. L'équipe passe de 11 personnes et 2 apprentis à 4 salariés associés et 2 apprentis.</p> | <p>En pleine croissance la SCOP fait le choix d'une diversification autour d'une proposition globale de rénovation et construction écologique. Mais cette diversification est mal vécue par une partie de l'équipe. Certains font le choix de quitter la société. Des tensions émergent liées au personnalités et comportements des uns et des autres. Celles-ci sont amplifiées par les différences d'implication dans le quotidien de l'entreprise. Une atmosphère électrique se met en place et les droits supplantent les devoirs. La SCOP est en crise profonde et menace de cesser son activité</p> |
|--|---|---|---|

| | | | |
|---|---|--|---|
| <p>5^{ème} phase : Un accompagnement pour repartir sur de nouvelles bases Juil. 2018-Avr. 2019</p> | <p>Obtention d'un financement afin que l'équipe puisse être accompagnée dans sa démarche de construction.</p> <p>Recentrage de l'activité sur son activité de base : l'isolation et la charpente couverture.</p> <p>Baisse des coûts de structure</p> | <p>La gouvernance se réduit autour de 4 salariés sociétaires. Il est décidé de reprendre les fondements du projet et de se faire accompagner dans cette démarche. L'objectif est de mettre en place une organisation efficace et une réelle gouvernance partagée.</p> <p>De nouveaux outils sont expérimentés : zone de responsabilité, modalité de discussion, organisation des réunions... afin d'établir une méthode de travail.</p> <p>Un comité de pilotage est instauré et des rôles sont attribués à chaque instance.</p> <p>Des discussions sur le fond du projet ont lieu. Un but commun est entériné et un vocabulaire commun se met en place.</p> | <p>Le collectif remet à plat le projet et reprend les bases. Il retravaille le projet économique et surtout le projet socio-politique. L'objectif est de redonner un souffle et surtout une structure permettant de passer l'épreuve et de reprendre un cycle de croissance plus mesuré.</p> <p>Un partage des responsabilités et la mise en place d'outils de communications, de planification et d'organisation sont actés.</p> <p>Le processus décisionnel devient plus rigoureux.</p> |
|---|---|--|---|

| | | | |
|--|---|--|--|
| <p>6^{ème} phase : La reconstruction et l'intégration des Tiny-house Mai 2019-Déc. 2020</p> | <p>La SCOP fait le choix d'intégrer une nouvelle activité de conception et réalisation de Tiny-house.</p> <p>Un re nouveau financement important est réalisé avec une ouverture à la souscription.</p> <p>La rentabilité remonte à nouveau grâce à une gestion efficace, une meilleure vente et une rentabilité importante des Tiny house.</p> <p>L'exercice 2019 redevient positif et la rentabilité par ETP augmente</p> | <p>Embauche 2 personnes afin de densifier l'équipe.</p> <p>Départ des 2 apprentis.</p> <p>Le comité de pilotage décide de de la stratégie et de l'organisationnel et l'équipe comprenant l'ensemble des salariés (sociétaires et non sociétaires) ont en charge l'opérationnel et les choix qui en découlent.</p> <p>Une réunion collective est mise en place pour tous les salariés 1 fois par mois. Cette réunion permet d'échanger les informations et de prendre des décisions.</p> <p>Cette réunion est intégrée au temps de travail.</p> | <p>Le processus de décision mis en place pour intégrer la fabrication de Tiny a été un révélateur positif du changement de méthode et d'organisation de la SCOP Écologique.</p> <p>Cette prise de décision a été réellement collective car chacun a travaillé sur cette décision et tous les avis ont été entendus.</p> <p>La démarche de refonte du projet et l'accompagnement reçus apportent les premiers effets bénéfiques au projet</p> |
|--|---|--|--|

| | | | |
|--|--|--|---|
| <p>7^{ème} phase : La stabilisation Janv.2020- aujourd'hui</p> | <p>La SCOP en se concentrant sur ses 2 pôles d'activité complémentaire reprend un rythme de croissance régulier.</p> <p>Les 3 derniers exercices sont positifs et permettent de partager des résultats.</p> <p>Des investissements en matériel sont réalisés afin d'améliorer le confort et la sécurité sur les chantiers.</p> | <p>L'organisation de l'entreprise est efficace et se base sur des processus d'amélioration continue.</p> <p>L'équipe est remontée à 10 personnes avec 1 apprenti. L'ensemble des salariés est à temps plein.</p> <p>La gouvernance est organisée dans différentes instances.</p> <p>Chacun des salariés à sa place dans l'organisation et connaît son degré de pouvoir décisionnaire en fonction de son statut et de la responsabilité assumée.</p> <p>Depuis 1 an, la semaine des 4 jours est expérimentée.</p> <p>Le comité de pilotage est l'organe collectif qui gère la stratégie et l'organisation.</p> <p>L'assemblée des salariés gère l'opérationnel.</p> | <p>A ce jour, l'entreprise assure sa pérennité et se projette sur son avenir.</p> <p>La richesse produite est partagée équitablement.</p> <p>Le processus décisionnel fonctionne et chacun des acteurs de la société en prend une part plus ou moins importante en fonction de son statut et de son investissement.</p> <p>La journée mensuelle collective est une réelle réussite et permet la transparence sur le fonctionnement de la société et de former, d'éduquer les acteurs au travail collectif.</p> <p>La qualité de réalisation est toujours reconnue et le modèle d'organisation observé au sein du réseau des SCOP.</p> |
|--|--|--|---|

Fig n°2 : tableau de présentations des grandes étapes (Source : auteur)

En conclusion de cette présentation du cas de la SCOP Écologique, il est établi que cette coopérative a vécu différentes phases de vie qui ont mis en exergue les difficultés de faire cohabiter les intérêts du projet collectif avec les positionnements et intérêt individuels. A travers cette histoire nous pouvons deviner les tensions qui se sont exprimées, les réussites et les échecs vécus ainsi que la coordination difficile entre les acteurs.

Ce cas d'étude a été choisi car son histoire retrace bien la difficulté du dépassement des intérêts individuels nécessaires à l'expression d'une entité collective qui va œuvrer au bien-être de tous. Tout au long de son parcours la société a été un terrain d'expériences, de confrontations, de critiques et de compromis inhérents à la construction d'un collectif. Son souci de fonctionner en autogestion et de mettre l'individu au centre de ses préoccupation a été un facteur complexifiant cette démarche collective.

Au-delà de l'intérêt personnel concernant cette entreprise, il nous semblait intéressant de d'observer une SCOP dans laquelle le projet socio-politique prend une place très importante car celui-ci est ambitieux. De plus, cette entreprise a traversé plusieurs crises et s'est relevée à chaque fois. Il y a une forme de résilience qui est présente au sein de ce collectif malgré les entrées et sorties importantes de salariés associés. Enfin, l'étude de ce cas est intéressante car la société a réussi sa transformation en partie grâce à un accompagnement extérieur. Celui-ci n'a pas amené des solutions toutes faites mais a permis au collectif de se poser les bonnes questions afin que celui-ci construise ses propres réponses.

Chapitre 2. Méthodologie d'observation de la SCOP Ecologique

I. Choix du moment étudié dans l'histoire de la SCOP Ecologique

Notre champ d'étude ne porte que sur un cas précis d'une SCOP qui se définit comme une organisation autogérée. Comme l'histoire de l'organisation est longue, nous avons choisi d'observer un moment charnière la société. En effet, à la suite d'une crise interpersonnelle et économique, l'équipe de direction en accord avec l'équipe de salariés a mis en place un plan social pour sortir de cette crise. Celui-ci devait permettre d'assainir la situation économique en se concentrant sur les travaux d'isolation, de charpente et de couverture qui étaient l'activité rentable des exercices précédents. Ce recentrage permettait de diminuer les frais de structures et la masse salariale et limitait le besoin d'investissement en matériel. Ce plan social devait également permettre le départ des personnes qui n'adhéraient plus au projet socio-politique et de celles dont l'attitude ou l'implication étaient en décalage trop important avec ce qui semblait nécessaire à la réussite collective du projet.

En effet le projet socio-politique de la SCOP Écologique est basé sur la volonté d'autogérer collectivement l'entreprise. Cela nécessite une participation et une implication personnelle autour de valeurs communes. Ces dernières se construisent autour d'accords entre les personnes ce qui permet ensuite de les exprimer dans le quotidien de l'entreprise.

Suite à cette crise et au plan social qui en a découlé, l'équipe de salariés-sociétaires a souhaité engager un travail de réflexion autour ses valeurs et de son organisation afin d'atteindre son objectif d'autogestion et de réussite économique. En effet un sentiment de perte de sens et de mode d'organisation ne permettant plus un fonctionnement autogéré était relevé par l'équipe.

Face à ce constat, l'équipe en place a souhaité engager un travail de réflexion afin de reposer les bases du bases du projet collectif. Ce travail devait permettre de définir ce qui faisait commun et les objectifs que voulaient atteindre le collectif tant dans le projet économique que dans le projet socio-politique. Mais le collectif s'est rendu compte de ses limites quant à la manière d'engager ce travail et surtout sur l'application d'une méthodologie permettant la mise en œuvre de cette reconstruction et définition de ce qui faisait commun.

C'est pour cela que la société a fait le choix de se faire accompagner dans cette démarche. Après discussions entre différents interlocuteurs, la société a décidé de s'inscrire dans une démarche de Dispositif Local d'Accompagnement (DLA) qui permet de réaliser un diagnostic de la situation et des besoins de la structure puis de financer l'intervention d'accompagnateurs

spécialisés sur les enjeux identifiés. Ce dispositif est propre aux structures employeuse de l'ESS et bénéficie de ressources financières allouées par des fonds européens, nationaux et de collectivités locales.

Suite à ce diagnostic et aux préconisations faites, le choix de l'accompagnement s'est porté sur une structure spécialisée sur les questions de gouvernance collective. Le travail mené a porté sur la raison d'être de l'entreprise et sur la mise en place d'une organisation spécifique de la SCOP Écologique. En effet, la méthodologie employée avait pour but de comprendre comment le collectif fonctionnait avec ses forces et faiblesses et de donner les moyens et outils permettant de construire son propre fonctionnement. Cet accompagnement s'est déroulé sur une période de 10 mois entre les premières phases de diagnostics (DLA) et la mise en place d'un cadre permettant l'expression de cette nouvelle forme d'organisation. L'approche utilisée lors de cet accompagnement a été de définir ce qui faisait commun entre les individus pour définir l'entité collective et de positionner la place de l'individu dans cette organisation collective.

Ce travail de réflexion et de mise en place d'un fonctionnement propre à ce collectif de travail peut être qualifié de moment « *d'épreuve* » au sens de la théorie de la justification de Luc Boltanski et Laurent Thévenot. En effet, les auteurs définissent le moment d'épreuve comme un moment « *nécessaire pour gérer les désaccords* » En fait, c'est « *une situation en ordre pour la preuve, qui offre des ressources pour traiter des désajustements ou des injustices* » (Boltanski et Thévenot 1991). Ainsi l'épreuve est un moment de « *dispute* » ou de « *litige* » qui permet la confrontations des points de vue. Cela amène l'usage de « *justifications* » permettant par une « *montée en généralité* » de trouver des « *accords* ».

Ce moment « *d'épreuve* » et de questionnement semble pertinent pour questionner les représentations des personnes impliquées dans le projet. Dans un premier temps, nous avons cherché les traces écrites de cette période : comptes rendus, textes, etc. Ces documents présentaient le biais d'être des synthèses réalisées et orientées par le prestataire-et plusieurs données étaient manquantes. Cependant, des schémas et des illustrations avaient été réalisés par les participants. Nous avons donc gardé ces schémas et avons réalisé des entretiens à partir de ce matériau.

II. Type d'entretien effectué

Nous avons effectué des entretiens non-directifs. Cette méthode d'entretien permet : « d'inciter la participation active de l'interviewé. Celui-ci finit en effet par se servir de la situation malléable de l'entretien pour miroiter une série de dialogues entre des « soi » individuels et

collectifs, concernant la question posée. » (Magioglou 2008). Le résultat de type d'entretien permet dans le cadre choisi de produire une matière constituée de la pensée des personnes présentes à l'époque dans le processus de changement. Cette forme d'entretien permet aussi de valoriser un état de fait qui est la non-neutralité du chercheur : « La subjectivité du chercheur constitue l'un des éléments qui valide sa recherche : il n'est pas possible d'avoir un point de vue si on n'a pas de position. La neutralité ne peut pas exister par définition, parce que le chercheur n'est pas « neutre » et objectif. La validité de l'entretien non-directif repose sur la prise en compte de sa subjectivité dans la mesure du possible et sur l'effort fourni pour en tirer parti consciemment et pour systématiser sa démarche. ». Dans notre cas c'est particulièrement vrai car celui-ci était partie prenante du processus de l'époque.

Cette méthode permet de « collecter des informations brutes et laisser l'interlocuteur s'exprimer le plus librement possible sans influencer ou biaiser ses propos. ». De cette manière, le fond de pensée de l'individu questionné peut être étudié. Cependant certaines limites s'observent. Cette méthode ne permet pas de rebondir grâce à de nouvelles questions, il n'y a pas de collecte statistique possible et il est plus difficile de comparer différents entretiens entre eux. On dit de ce type d'entretien qu'il rentre dans une approche inductive, c'est à dire que cette approche permet d'établir un raisonnement basé sur la recherche de généralisations où les propositions générales sont issues de cas singuliers. C'est une démarche par exploration qui est utile pour étudier un processus théorique.

III. Déroulement des entretiens :

Afin d'avoir une représentation des positionnements lors de cette situation d'épreuves, qui est un moment charnière dans le processus d'évolution de la SCOP Écologique, nous avons fait le choix d'interviewer les trois salariés-sociétaires encore présents dans l'entreprise qui ont été partie prenante de cette démarche de transformation en 2018/2019. En effet à cette époque la société était composée de 6 personnes. Nous exposerons dans le tableau ci-après (Fig n°3 : Profil des salariés lors de la démarche d'accompagnement) les profils de ces 6 personnes ce qui nous permettra de comprendre pourquoi seulement trois personnes ont été interviewées lors de cet entretien et ce par le quatrième associé de l'époque.

Les entretiens se sont déroulés hors du cadre du temps de travail mais au sein de l'entreprise pour des raisons pratiques. Ils ont duré en moyenne 1h. L'organisation de l'entretien s'est construite en 2 temps.

- Un premier temps de prise de connaissances des documents présentée suivant l'ordre chronologique de réalisation.
- Un deuxième temps d'échange avec des relances basées sur les éléments évoqués par l'interviewé. Il est à noter que pour creuser le questionnement, des retours aux documents ont été nécessaires pour permettre un développement des thématiques abordées.

Les documents ont été présenté dans l'ordre chronologique de réalisation lors de l'accompagnement. Au nombre de trois ils seront présentés dans les annexes de ce mémoire de recherche mais peuvent être résumés ainsi :

- Le document 1 (Annexe 1) : daté du 09/11/18 présente les notions et actions de ce qu'il fallait mettre en œuvre pour dépasser la situation initiale. Ce document présente plutôt ce qui est l'ordre du souhait, la vision à 6 mois.
- Le document 2 (Annexe 2) : daté du 19/02/19 présente les constats et enjeux nécessaires à l'évolution. Ce sont les bases du travail à organiser pour mettre en œuvre cette évolution.
- Le documents 3(Annexe 3) : daté du 19/02/23 présente les forces/faiblesses, opportunités/risques de la structures faces à ces constats et enjeux.

| Dénomination | Statut | Fonction et positionnement à l'époque de l'accompagnement | Situation actuelle |
|--|--|---|--|
| Monsieur P Locuteur 2 (Annexe 4) | Salarié sociétaire depuis 2012 | Co-gérant et gestion administrative et financière. A l'époque, il était dans une posture réflexive et pédagogique sur la vision du projet et la démarche d'évolution à entreprendre | Gérant et responsable administratif |
| Monsieur D Locuteur 4 (Annexe 5) | Salarié sociétaire depuis 2016 | Un rôle d'encadrement technique lui était attribué et sa posture était celle d'un participant actif à la vie démocratique | Responsable technique |
| Monsieur C (Locuteur 3) | Salarié sociétaire depuis 2017 | Son rôle à l'époque était surtout sur des tâches opérationnelles et il était dans une posture d'apprentissage autour de son statut d'associé sur les principes d'une organisation horizontale | Responsable technique |
| Monsieur H Locuteur 1 | Salarié sociétaire depuis 2012 | Co-gérant et responsable commercialisation, organisation technique et encadrement. Il était dans une posture de leader primal et effectif sur de nombreuses facettes du projet | Interviewer et porteur de ce travail de recherche Départ en Août 2022 |
| Monsieur N | Salariés suite apprentissage démarré en Sept 2016 | Salarié de production. Posture en retrait de la démarche. Participation à une partie des temps de travail | Départ en juin 2019 |
| Monsieur L | Apprenti démarrage en Sept 2017 | Fonction de production. Posture en retrait de la démarche | Départ en juillet 2019 |

FIG n°3 : Profil des salariés lors de la démarche d'accompagnement. (Source : auteur)

IV. Analyse des entretiens :

Comme nous l'avons présenté au début de ce chapitre sur la méthodologie utilisée, des entretiens ont été menés auprès de salarié-sociétaire. La conduite de ces entretiens s'est basée sur des documents qui ont été produits lors de l'accompagnement évoqué précédemment.

A. La place des cités dans la représentation de la SCOP Écologique lors de l'épreuve et leur mobilisation pour justifier les arbitrages individuels collectifs

La première partie de l'analyse de ces entretiens va être d'identifier à quel principe supérieur commun se raccroche cet ensemble de documents pour comprendre quelle était la recherche à l'époque. En effet, suite à la période de conflits qui a généré la remise en question du projet de la société, un travail d'accompagnement a été entrepris pour aider à se redonner un commun ou tout du moins à retrouver ce qui faisait commun dans le collectif.

Les documents support sont l'expression d'un travail collectif sur « *la vision du changement* » « *les constats et enjeux* » et « *les forces/faiblesses ; opportunités/risques* » de la SCOP dans une étape charnière de repositionnement interne. Nous pouvons donc en déduire que cette représentation était le commun de l'époque ou dit autrement le socle d'accord sur lesquels les individus se retrouvaient pour faire œuvre commune.

B. La représentation à travers la mobilisation des cités

En confrontant le vocabulaire, à travers le champ lexical utilisé, à celui classifié par la grille d'analyse des cités, nous allons pouvoir déterminer à quel principe supérieur commun se rattache la SCOP Écologique. En fonction de la prédominance des mots, une cité principale ressortira et nous choisirons d'observer également si d'autres cités ressortent au-delà du principe supérieur majoritaire.

La première partie du travail a été de repérer et compter les mots et expressions utilisés dans ces trois documents. Ce repérage s'est effectué grâce à l'utilisation de la grille d'analyse proposé par Luc Boltanski et Laurent Thévenot dans *La Justification : la théorie des grandeurs* sorti en 1991. C'est la grille d'analyse présentée dans la première partie de notre travail de recherche. Une fois ce repérage fait, nous avons classé les termes et champs lexicaux utilisés dans le tableau suivant (Fig n°4 : Classement du vocabulaire issu des documents supports des entretiens).

| | Monde Inspiré | Monde Domestique | Monde de l'Opinion | Monde Civique | Monde Industriel | Monde Marchand | Monde par Projets |
|---|---|------------------------|---|--|--|--|---|
| Principe supérieur commun | L'inspiration | La tradition | L'opinion publique | La volonté collective | L'efficacité | La concurrence | L'activité |
| Vocabulaire issu des documents supports | Zone de conscience Sérénité Apaisé intérieurement Etoiles dans les yeux Envie d'aller de l'avant Curiosité Foisonnement d'idées | Parcours d'intégration | Extérieur présentable Ambition Rayonner à l'extérieur Message incohérent Promesses non tenues | Mieux travailler ensemble, Militantisme Intelligence collective Volonté de maîtriser les outils de gouvernance partagée Concrétiser rêves principes et valeurs de la coopération. Organisation autonome Rappel du cadre Souscripteur Difficulté d'animation Droits/devoirs Délitement objet social et dynamique collective Construction d'un horizon commun Elargissement des membres Choix collectif | Entreprise Professionnel Tri des déchets Ordre/rangement Matériel fiable Efficacité Maîtrise du temps Règles/procédure Retour expérience Réunion efficaces Focalisation sur potentialité Amélioration technique. Définition domaine d'activité Rigueur Instabilité d'équipe Recentrage d'activité Chacun dans ses talents Réaliser un devis | Vendre Clients Carnet de commandes Contrat Rentabilité Embauche Gagner de l'argent Capitaliser Pérennité Augmentation du chiffre d'affaires Modèle économique Manque de marges de manœuvre Difficulté trésorerie | Autonome Transmission de l'information Expérimentation Coordonner des partenariats |

FIG n°4 : Classement du vocabulaire issu des documents supports des entretiens (Source : auteur)

C. Les constats liés à cette représentation

Au regard du tableau de classification ci-après, plusieurs constats émergent :

1) *Un équilibre entre les cités Civiques, Marchandes et Industrielles.*

Le premier est l'équilibre entre la cité civique, la cité industrielle et la cité marchande. Il y a entre 13 et 15 entrées dans les trois catégories. Cet équilibre nous montre les besoins exprimés au sein de l'entreprise.

Dans une précédente partie sur la présentation de la SCOP Écologique, nous avons vu que la société était en difficulté au moment de la phase d'accompagnement. Financièrement, elle n'était pas dans une réussite économique et se souciait de sa pérennité qui était en péril. Il y a donc un premier enjeu de se retrouver autour de la cité marchande pour retrouver une dynamique de rentabilité permettant de s'éloigner de la potentielle fermeture de l'entreprise. « *Rentabilité, Pérennité, Modèle économique* ».

Le constat de *délitement de l'objet social et de la dynamique collective* fait par l'équipe impose de redonner un but commun et une manière de faire ensemble. Cela se traduit par la présence de la *cité civique* qui est une aspiration à revenir à la dimension collective du projet. « *Mieux travailler ensemble, Intelligence collective, Construction d'un horizon commun, Choix collectif* ».

Enfin la cité industrielle permet de traduire les besoins ou outils nécessaires pour retrouver cette rentabilité de la *cité marchande* dans l'esprit collectif de la *cité civique*. C'est dans cette cité que nous retrouvons la notion d'efficacité et de cadre dans une logique opérationnelle. « *Efficacité, Maitrise du temps, Règles/procédure, Réunion efficaces, Rigueur* ».

Au vu de la situation vécue par la SCOP à l'époque, il est normal que ce triptyque ressorte car il concerne les finalités du projet économique et socio-politique qui étaient mis à mal par cette situation. Nous pouvons établir le schéma suivant (Fig 5 : Prédominance du triptyque des cités civiques, marchande et industrielle) avec la présence des trois cités, l'enjeu qu'elles représentent et ce qu'elles permettent d'atteindre comme but.

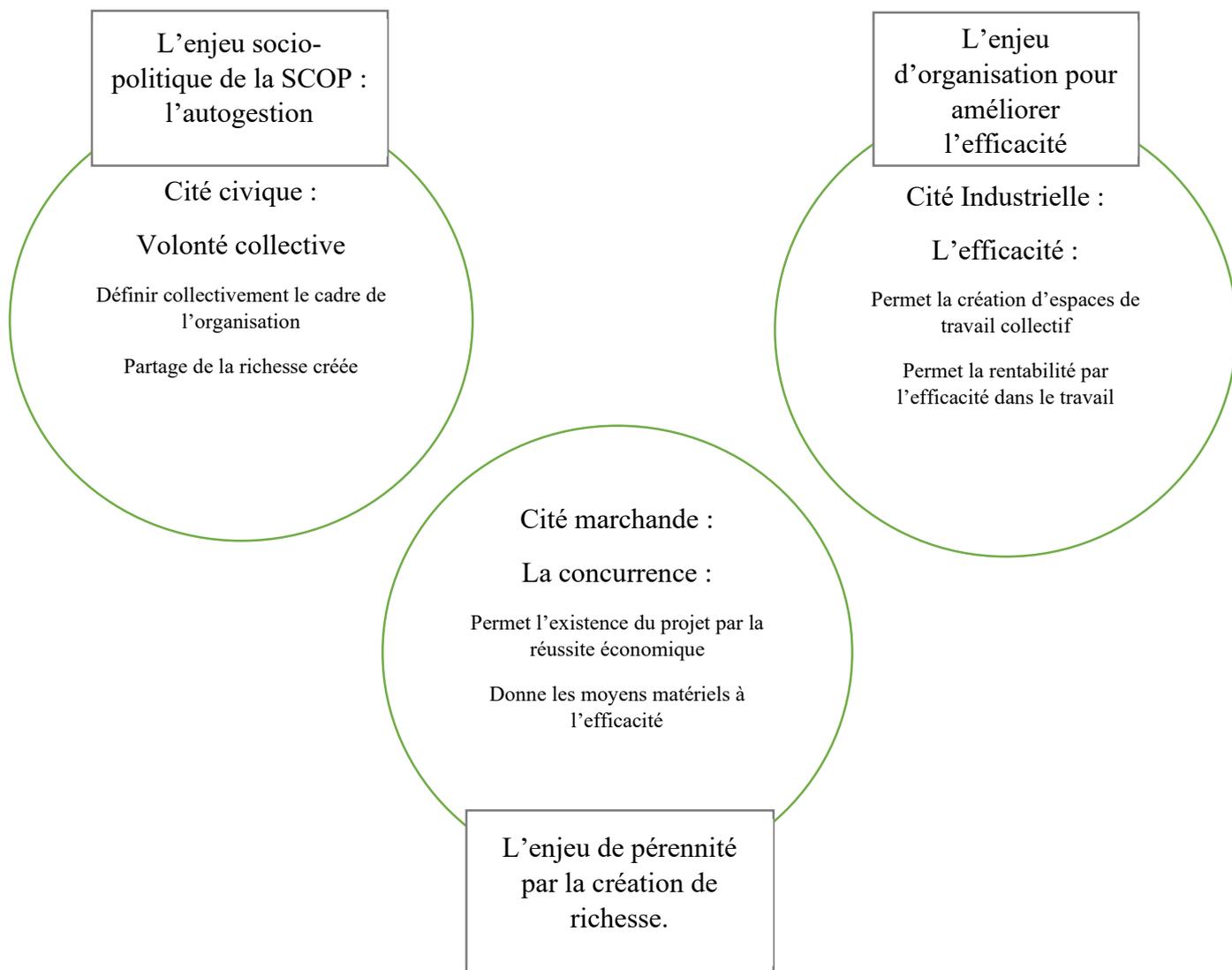


FIG n°5 : Prédominance du triptyque des cités civiques, marchande et industrielle (Source : auteur)

2) Une référence secondaire aux cités de l'opinion, de l'inspiration et des projets.

Le second constat est qu'il y a un deuxième niveau de référence aux cités. En effet, nous observons la présence de la cité par projet surtout sur des notions d'autonomie des personnes, de flux d'informations et de partenariat. Ceci montre une volonté de rester ouvert sur l'extérieur pour la SCOP qui s'inscrit dans un secteur concurrentiel mais avec la volonté de le faire avec ses valeurs de coopération. Il y a une envie d'aller vers les autres. « *Coordonner des partenariats* ».

Cela nous montre également un besoin de transmettre les informations pour une meilleure coordination et donc une efficacité plus importante. Nous trouvons aussi le terme d'autonomie qui, au sein de la SCOP (cf partie discussion), est en rapport avec la notion d'émancipation et d'autogestion.

Nous pouvons observer aussi la présence de la cité inspirée sur des notions de bien-être ressenti et donc d'épanouissement ainsi que de réalisation personnelle : « Etoiles dans les yeux, Apaisé intérieurement ».

Enfin la cité de l'opinion est également présente sur des notions d'images dégagées, de reconnaissance de la SCOP et donc de rayonnement vis-à-vis de son secteur concurrentiel et de sa clientèle mais aussi au sein des réseaux de la coopération : « *Rayonnement vers l'extérieur* ».

Ces trois cités sont moins représentées dans ces documents que les trois premières évoquées ultérieurement. A la lecture du champ lexical utilisé et de la manière dont celui-ci est associé à d'autres mots ou positions dans les documents, nous pouvons faire l'hypothèse que ces cités viennent en soutien à la réalisation de principes plus grands. Par exemple, *la transmission d'information* peut servir *l'efficacité* et *la maîtrise du temps* et la relation partenariale permet de *concrétiser les rêves, principes et valeurs de la coopération* de la *cité civique*. Idem pour *le rayonnement* qui peut devenir un avantage concurrentiel.

3) *L'inexistence de la cité domestique*

Enfin, le dernier constat est l'inexistence de la cité domestique. En effet seule la notion de parcours d'intégration ressort. Derrière cette notion, il y a celle de transmission d'apprentissage du cadre dans lequel un nouvel arrivant va évoluer. Cette notion peut être rattachée à deux principes supérieurs communs que sont la cité industrielle et la cité civique. En effet, cet accompagnement va servir à s'insérer rapidement le cadre organisationnel pour s'intégrer à une efficacité mais aussi à comprendre les mécanismes en place de la gestion collective de la SCOP.

L'intérêt d'avoir effectué cette analyse des documents supports est de faire un constat sur la projection qu'avait les salariés sociétaires à un moment clé de leur évolution lors de cette épreuve de reconstruction du projet collectif et de son organisation. Il est maintenant pertinent de le comparer avec ce qui anime le collectif aujourd'hui et d'observer si ce triptyque entre les différents principes supérieurs communs est toujours existant et auquel cas si l'équilibre est toujours le même ou si une cité domine par rapport aux autres.

D. L'analyse du discours des salariés-sociétaires 4.5 ans après leur situation d'épreuve

Dans cette seconde partie de l'analyse des entretiens, nous allons détailler le discours des trois salariés-sociétaires de l'entreprise. L'objectif est de travailler sur la représentation des cités par ces salariés-sociétaires au prisme d'un délai de 4.5 ans et de l'évolution de la structure. En effet, aujourd'hui la société est sortie de sa situation de crise et a repris un chemin de réussite économique qui lui permet d'envisager sa pérennité (cf : chapitre sur la présentation du cas de la SCOP Écologique). Cette évolution s'est faite à partir du travail d'accompagnement-ainsi que-des choix et de l'apprentissage qui en ont découlé. Par la pratique quotidienne de cet exercice qu'est l'entreprise, les représentations aux différents principes supérieurs communs sont confrontées à toutes une série de situations qui les conduisent à être testées et vérifiées. Ces expérimentations ont certainement fait évoluer les positionnements que l'on retrouve à travers l'examen des documents supports de l'entretien (voir la 1ère partie de l'analyse des entretiens.). C'est cette évolution que nous allons observer dans l'analyse qui va suivre.

1) Les représentations observées

De la même manière que nous avons travaillé l'analyse des documents supports, nous avons procédé à un comptage de mots et de champs lexicaux employés par les interviewés lors des entretiens. Nous les avons ensuite classés dans les différentes cités afin de les caractériser et d'observer de quelles cités émanait le plus de rattachement. Nous avons utilisé la même grille d'analyse que précédemment. (Fig n°6 : grille d'analyse des mots repéré dans la transcription des entretiens)

Dans un souci de compréhension, il est à noter que le chiffre en parenthèse à la suite des mots est le nombre de fois pour laquelle la notion apparaît, mais sans compter le nombre exact de fois ou le mot lui-même est utilisé. En effet, lors de l'interview il apparaît que les mots pouvaient être utilisés plusieurs fois dans la même phrase juste pour appuyer l'idée. Dans ce cas le terme n'est compté qu'une seule fois.

| | Monde Inspiré | Monde Domestique | Monde de l'Opinion | Monde Civique | Mon Industriel | Monde Marchand | Monde par Projets |
|----------------------------------|---|---|----------------------------------|--|---|--|---|
| Principe supérieur commun | L'inspiration | La tradition | L'opinion publique | La volonté collective | L'efficacité | La concurrence | L'activité |
| Interviewé P | Emotion (4) Expérimentation Spiritualité (2) Développement personnel (3) | Accompagnement (3) Accompagnateur L'historique Rapport à la Hiérarchie Chefs Règlement intérieur (2) Raison (4) Education (2) Acculturation (2) Pédagogie (4) Culture bureaucratique Culture artisanale Transmission de connaissance Transmission de savoir faire Savoir Formateur Culture (3) Organisation pyramidale | Exemplaire Renommée Fierté | Gouvernance d'entreprise (2) Valeurs et mission d'entreprise Coopérative (5) Vocabulaire commun (3) Compréhension commune des enjeux Objectif Commun Coopératif (5) Social/ sociétal (2) Gouvernance partagée (5) Ensemble des acteurs impliqués Reconstruction d'une équipe Membre de cette équipe Groupe Solidairement Accord sur compréhension des enjeux Associé (2) Collectif (15) Organisation humaine (2) La gérance Besoin collectif Militant (2) Emancipation Prises de décision Bien commun Collaboratif (2) Charte associés Transparence de l'information | Constat (2) Diagnostic Forces (2) /Faiblesses Opportunités/ Risques Equipe Cadre Approche technico-économique Stratégie d'action Opérations Entrée opérationnelle Enjeux stratégique Cadre (4) Construction méthodologie Régulation Méthodes Règles (4) Organisation (3) Arbitrage Clarification Procédure Formalisme Ressources humaines Réglementairement | Survie de la boîte Plan social Activité (2) Enjeux économiques Entreprise (2) Entité économique Bénéfices Salaires (2) Défaillance économique Pérennité de l'outil de travail Investissement /amortissement Gagnant-gagnant Affectation des ressources Avidité Valeurs (4) | Gestion de projet Communication Démarche collaborative et participative (2) Transmission de l'information (3) Compétences (3) Interconnexion Projet (3) Lien et cohérence Investissement personnel (4) Leadership (2) Transmission d'information (3) Personnes ressources Volontariat Gestion de conflits (2) Autonomie (4) Autonome (7) Animation (2) Coopération (9) Permanence du changement Flexible Indépendance (6) |

| | | | | | | | |
|--------------|--|--|---|---|---|--|--|
| Interviewé C | <p>Visions (2) Changement de soi même</p> | <p>Accompagnement (3) Ascendant Confiance (5) Zizanie (4) Honnêteté (2) Expérience Histoire Le passé Patron (2) Hiérarchie écrasante Système hiérarchique Être chapoté Raison Pyramidal Hiérarchique</p> | <p>Cohérence vis-à-vis du client Réputation Bouche à oreille Recommandation Charisme (6) Légitimité (2) Affichage en public (2) Cachoterie Fierté Ego (3) Crédibilité</p> | <p>Gouvernance partagée Gouvernance horizontale Capacité à gouverner Objet social Base commune Enjeux Cohérence les uns avec les autres Coopérer/coopération (3) Collaborer Valeur de la SCOP Valeurs individuelles Groupe (7) Cohabiter (2) Emmener du monde (2) Système (8), système global, coopératif Pouvoir Élément perturbateur Adhésion au discours Partie du système Valeurs de la boîte/ du groupe Expérience vécue collectivement Délitement des valeurs collectives Rôle dans le jeu/ part du jeu Fonctionnement coopératif Emancipation (3) Entité collective Conflit avec l'entité Partage de langage Collectif (4)/ travail collectif (2) Coopératif (3) Coopérative La SCOP/ projet SCOP</p> | <p>Recadrer (2) Améliorer Efficacité (2) Régulation Perte de contrôle Opérationnel Technicien Analyser Contrôle Légitimité technique Technicien de la boîte Effectif Fonctionnement (1) des règles du système Manque de stabilité Règles Ordre (2) Consigne</p> | <p>Boîte en difficulté/fragilité Mettre la clé sous la porte Commercial Client (2) Gagnant -gagnant Achat Durabilité Arrêt complet de l'activité Valeurs (5) Convaincre (2) Indépendant Bénéfices</p> | <p>Autonomie Cohabitation Mission Communiquer Information Flexible/flexibilité (2) Adaptation (3) Modification Changements Entrepreneur Autonome (2) Autonomie (6) Validation (2) Animateur</p> |
|--------------|--|--|---|---|---|--|--|

| | | | | | | | |
|---------------------|--------------------------------------|---|--|--|---|---|--|
| Interviewé D | Visions (2) Concrétiser les rêves | Génération future (2) Patron Hiérarchie (2) Système hiérarchique Apprentissage Accompagnement Formation | Savoir être Attitudes Considérations | Objectif commun (2) Vision commune Valeur de coopération Solidaire (2) Collectif (6) Tout le monde autour de la table (3) Esprit de groupe Esprit d'équipe Emancipation Entraide Solidarité Tendance du groupe Travailler ensemble Discuter ensemble (2) Décider collectivement Acter de façon collective Gouvernance partagée Prendre sa place (3) Gouvernance Discussion collective S'organiser collectivement Mise en commun Travail collectif Intelligence collective Travail coopératif Equipe (2) | Organisationnel (2) Place et rôle déterminé Erreur (4) S'organiser (4) Organiser (2) Perte d'efficacité Perte de temps Mission Fiche de poste (4) Maîtrise (2) Fiche process Cadre de travail (4) Connaissances des forces et faiblesses (3) Convention collective Organisation (4) Politique de recrutement | Clients (3) Capital (2) Richesse Mettre la clé sous la porte Activité variée Situation financière Economique Enrichissement personnel Valeurs (2) Richesse | Communication interne Transmission d'information (3) Expression devant tout le monde Temps d'échange (5) Information (3) Interlocuteurs Cohésion Mission (2) Diversité d'individu Echange Temps de discussion (2) Autonomie (5) Expression Donner son avis Autonome (3) Degré d'autonomie Prendre part aux discussions Plaisir de travailler ensemble Compétence Entretien individuel Coordinateur |
|---------------------|--------------------------------------|---|--|--|---|---|--|

FIG n°6 : grille d'analyse des mots repéré dans la transcription des entretiens (Sources Auteur)

E. Constat de la représentation des cités dans les discours

A travers la lecture et l'observation que l'on peut faire de ces tableaux il ressort différents constats :

1) La prédominance de la cité civique

Le premier constat est la prédominance de la cité civique qui est la cité à laquelle se rattachent le plus d'éléments et ce dans les trois interviews. En effet, c'est dans cette cité que le champ lexical est le plus vaste et où les mots ou références sont les plus nombreux. Le mot coopératif/coopérative ressort vingt-deux fois, le mot collectif trente-quatre fois et au total il y a 88 entrées entre les différents interviews en comptant certaines entrées qui se retrouvent dans les différents entretiens.

A travers cette représentation, nous constatons que la volonté collective est le principe supérieur commun qui est le plus souvent mobilisé dans les échanges.

2) Une hiérarchisation des cités

Le deuxième constat que l'on peut faire, est qu'il y a une hiérarchisation entre les cités qui se retrouve dans les entretiens. En effet nous observons que chez chacune des personnes interviewée il y a le même ordre de référence entre les cités. La cité civique ressort en première référence suivi de la cité par projet et notamment sur les notions de collaborations, d'autonomie et de transmissions d'informations. Ensuite, c'est la cité industrielle avec sa dimension d'efficacité et de règles de fonctionnement qui se positionne. Il est intéressant de noter que ce n'est qu'à partir de cette représentation et du champ lexical attaché à cette cité que nous voyons apparaître des notions ou connotations négative qui se rattachent au vocabulaire des « *états de petits, et de déchéance de la cité* » (Boltanski et Thévenot 1991) avec comme exemple la « *perte de contrôle, le manque de stabilité,...* ». Puis, la cité domestique et la cité marchande font pratiquement jeu égal dans la représentation. Enfin c'est le principe d'opinion qui ressort et qui devance celui de la cité inspirée.

En comparaison de l'analyse des documents supports nous observons que les cités et leur expression dans le discours a bien évolué depuis le travail effectué lors de l'épreuve en 2018/2019.

3) Une homogénéité du vocabulaire utilisé

La dernière observation qui peut être faite est qu'il y a une forme d'homogénéité dans le vocabulaire utilisé. En effet nous pouvons observer que certains mots sont utilisés de la même manière par les trois associés-sociétaires. On le retrouve principalement sur les mots « Émancipation, autonomie, coopération, valeurs et accompagnement » qui sont des notions positives et de manière négative sur les mots « hiérarchie et égo ». De manière plus générale, on observe une cohérence dans le champ lexical entre les trois personnes et ce quel que soit la cité observée. De plus, ces champs lexicaux renvoient aux mêmes idées au sein des cités. Par exemple, dans le monde marchand aucun des interviewés n'évoque la dimension du produit vendu, du prix ou de la propriété. En revanche, il ressort les notions de valeurs (des personnes) et de pérennité de l'activité. De même, dans la cité domestique, la tradition, la loyauté ou l'identité ne sont pas du tout évoquées mais les trois salariés-sociétaires font les mêmes références aux notions d'éducation, de pédagogie et d'accompagnement. Ce phénomène est observable au sein de chacune des cités et il n'y a pas de dissonances, au-delà de quelques subtilités, dans les discours des salariés-sociétaires. Nous pouvons affirmer au contraire qu'il y a une vraie cohérence dans les réponses apportées lors des entretiens effectués.

En conclusion de cette analyse nous pouvons établir le schéma suivant (Fig.n°7 : Représentation des cités suite à l'analyse des entretiens) qui positionne l'importance de chaque cité dans le discours avec les idées dominantes et les mots communément cités qui ressortent de chacune.

FIG n°7 : Représentation des cités suite à l'analyse des entretiens (Source : auteur)

La démarche individuelle

La cité par Projet :

L'activité

Transmission d'information
Autonomie
Compétence
Collaboration
Flexibilité /adaptation

Le projet socio-politique: l'autogestion

La cité Civique :

La volonté collective

Gouvernance partagée et horizontale
Coopération/ Coopérative
Emancipation
Le collectif
Le groupe
Solidarité
Vocabulaire commun
Objectifs commun

La vigilance sur l'image

La cité de l'Opinion :

L'opinion publique

L'Ego
Fierté
La réputation /renommée

La nécessaire acculturation

La cité Domestique :

La tradition

Rejet de la hiérarchie
Accompagnement
Education/ apprentissage

Les outils mobilisés

La cité Industrielle :

L'efficacité

Régulation
Règles
Méthodes
L'organisation

La viabilité économique

La cité Marchande :

La concurrence

Les valeurs
La pérennité
Gagnant-gagnant
Les clients

L'évolution de l'individu

La cité Inspirée :

L'inspiration

Visions
L'évolution personnelle

F. Les compromis existants permettant l'existence d'une entité collective dépassant la somme des intérêts individuels.

Le modèle d'analyse de la théorie de la justification élaboré par Luc Boltanski et Laurent Thévenot nous permet d'observer les relations qui s'effectue dans des rapports sociaux. L'intérêt de cette démarche est de comprendre comment se construisent des accords permettant de réaliser un objectif commun. La naissance de ses accords se fait autour de principes supérieurs communs qui sont appelés lors de cette construction pour servir de référentiels.

A travers l'analyse de discours effectuée précédemment nous avons pu déterminer qu'au sein de la SCOP ce principe était la « *volonté collective* » qui est rattachée, dans la grille d'analyse de Luc Boltanski et Laurent Thévenot, à la cité civique. Mais nous avons également observé que d'autres principes supérieurs communs sont mobilisés lors de la construction d'accord.

Le besoin d'accord vient de la confrontation des acteurs dans une situation de « *dispute en justice* » c'est à dire une moment durant lequel où l'on compare les choses en équivalence. Ces disputes deviennent des épreuves quand les acteurs s'affrontent. Durant ces épisodes différents registres de justifications peuvent être utilisés. En effet en fonction des sujets et situations les justifications sont puisées dans différents mondes. Pour rappel la notion de monde est l'intégration d'objets au modèle des cités. En effet les objets sont des « *référents extérieurs, des points fixes autour desquels vont s'articuler les épreuves* » (Jacquemain 2001, p22). Le passage au « *Monde* » avec l'utilisation des « *Objets* » permet d'établir que les justifications construisant les accords se font en situation et surtout l'utilisation des objets sert à repérer les types de justifications appelées. Il est intéressant de relever également que ce concept de monde permet de positionner les justifications des personnes dans différents monde tout en repérant ces mondes à travers les objets utilisés. La construction d'accords passe donc par la mobilisation de différentes justifications issue de monde distinct. Ces justifications diverses, associées à des mondes multiples émergent lors de situations d'épreuves. Tout l'enjeu est de trouver des compromis afin de faire vivre ces différentes justifications au sein d'un accord.

Afin de mettre en évidence cette construction d'accord à travers la mise en place de compromis entre les différents mondes, nous allons prendre comme exemple la gestion de

conflits au sein de la SCOP Écologique. Dans le cadre de cet exemple nous observons la mobilisation du monde de l'opinion, du monde industriel, du monde domestique, du monde de la cité par projet et du monde civique.

Le monde de l'opinion est présent à travers la mise en place publique du conflit. En effet, nous retrouvons cela dans l'entretien de C (locuteur 3) à la ligne 484 : « *L'ego peut être une chose qui va freiner la résolution de conflit et donc la possibilité d'évolution grâce à ce conflit* » puis à la ligne 488/489 : « *une des solutions, le plus efficace, c'est le côté un petit peu public. C'est-à-dire que le conflit, il est affiché, il est montré.* » « *Un des axes dans la gestion de conflit, c'est de le rendre public* » (ligne 509). Le fait de mettre le conflit en place publique peut permettre de mobiliser le monde civique en le faisant « *rentrer dans le collectif pour que tout le monde soit au courant* » et que « *tout le monde puisse tirer les bénéfices de ce conflit* » (Locuteur 3, ligne 501/505). Pour C, cela permet de trouver un accord : « *se mettre à la place des autres, des deux parties et trouver un intermédiaire, quelque chose de satisfaisant* » (ligne 507/508).

Le monde industriel est mobilisé par P (locuteur 2) quand il dit : « *Pour avoir un conflit positif, il faut déjà qu'il soit arbitré, qu'il y ait des règles d'échanges dans le cadre du conflit* » (ligne 174/175), et aussi dans : « *c'est toujours une histoire de clarification, de définition du contexte. Et puis il doit être arbitré* » (ligne 181/182) puis enfin : « *il faut quand même une démarche de volontariat, avec un arbitre, des règles d'échange et de fonctionnement dans ce cadre de règlements pour aboutir à quelque chose.* » (Ligne 185/186).

Quant au monde domestique il apparaît chez P (locuteur 2) : « *on pouvait impliquer la gérance où là on arrivait à la notion vraiment hiérarchique au passage juridique de la coopérative ou faire appel à un associé extérieur, habituée à la gestion de ressources humaines, ..., qui peuvent être des personnes ressources pour une gestion de conflits* » (ligne 204/205). D'ailleurs dans cette phrase, on retrouve la notion de compétences associées au monde de la cité par projet.

Enfin le monde de la cité civique apparaît en filigrane car systématiquement les différents interviewés font référence à la dimension collective autour de cette gestion de conflit. Nous retrouvons la notion de rattachement au groupe et à l'évolution de celui-ci grâce à cette gestion de conflits. Par exemple pour P : « *faire intervenir un petit groupe de salariés, principalement des salariés associés car on pourrait toucher rapidement les enjeux de*

l'entreprise » (ligne 201/202). Pour C, le conflit permet : « *que l'on s'explique entre nous, que l'on discute, on l'éclaircit et l'on partage un langage qui est de plus en plus le même, ..., il permet en fait de s'améliorer* » (ligne 458/460).

A travers cet exemple nous pouvons observer que différents mondes sont mobilisés pour construire un accord et à travers un compromis entre différentes justification et objets. Mais à la lecture des entretiens, on perçoit un phénomène où chaque monde mobilisé fait référence aux principes supérieurs communs de la dimension collective lié au monde de la cité civique.

Cette prédominance du monde civique et de son principe supérieur de volonté collective pose la question de la représentation de l'individu et de la place de celui-ci dans le projet de la SCOP Écologique.

A travers l'analyse des entretiens on peut observer que l'individu reste au centre du projet. En effet pour D. : « *l'essentiel pour moi, ça reste l'humain* » (ligne 391) et « *c'est par les individualités des différents groupes qu'on va définir le cadre de travail dans lequel on veut fonctionner. Ce sont les individus du groupe qui vont le faire* » (ligne 400/401). Pour C., la société ; « *prend vraiment en compte les besoins de l'individu. C'est quelque chose qui fait partie de nos valeurs* » (ligne 269/270) et « *on prend en compte l'individu qui n'est pas obligé de s'effacer* » (ligne 276).

Tout l'enjeu de cette centralité est qu'elle n'efface pas le principe supérieur commun de la volonté collective. A travers ce qu'exprime P. on peut se rendre compte que c'est : « *la recherche d'équilibre entre l'individu et le collectif* » (ligne 354/355), qui permet l'expression d'une volonté collective à travers l'existence d'une reconnaissance de l'individu et de ses besoins.

Pour P. c'est le déséquilibre entre ces 2 entités qui a amené une crise au sein de l'ancienne équipe : « *Globalement le groupe n'est pas arrivé à trouver cet équilibre avec peut-être trop de demandes individuelles au détriment du collectif ou inversement, parfois trop de collectif en le privilégiant par rapport aux besoins individuels* » (ligne 136/138).

Mais afin d'aller à cette notion d'équilibre l'individu a « *besoin de connaître ses besoins pour être bien dans un collectif et reconnaître que l'on a besoin de ci ou de ça, reconnaître que l'on peut se tromper, afin de ne pas être lésé et ne pas avoir de sentiments d'injustice. Et il faut le dire à l'autre, il faut que l'autre sache ce besoin, le besoin que l'on a. Sans cela le collectif ne peut pas avancer et on reste sur une somme d'individu* » (P., ligne 347/351).

Mais cet équilibre se joue entre les individus et c'est en ça que cela devient collectif. Pour P. « *c'est cette notion d'équilibre à avoir entre les personnes, entre les intérêts des personnes, les enjeux individuels et les besoins individuels qui ne doivent pas être déséquilibrés pour que ça réussisse* » (ligne 422/424).

Pour réaliser cela deux états sont essentiels. Le premier est la notion de place de l'individu dans le collectif. Pour D., il faut que « *chacun prenne sa place* » (ligne 293) et « *ce qui est le plus compliqué en tant qu'individu dans le collectif, c'est de prendre sa place, la prendre entièrement, sans prendre celle des autres* » (ligne 299/300). Cela est confirmé par P. quand il dit à la ligne 365/366 « *le secret d'une organisation réussie c'est la bonne place à la bonne personne* », « *le but du collectif c'est de reconnaître les qualités pour les mettre en valeur, pour le bien de l'individu et du collectif* » (ligne 367/368).

Le deuxième état nécessaire à cet équilibre est-celui d'autonomie. Dans le discours des interviewés cette dernière-est au centre de la réussite de la notion de collectif. Pour P. elle s'oppose à l'indépendance « *pour moi l'indépendance dans le collectif c'est vraiment le besoin individuel qui prime sur le collectif ; par contre l'autonomie dans le collectif, c'est cette recherche d'équilibre entre ses besoins individuels et ses besoins collectifs* » (ligne 323/325).

C. partage également cette vision pour lui « *l'indépendance, c'est que tu ne dépends vraiment de personnes et personne ne dépend de toi, ..., donc tu ne fais pas partie d'un système. En revanche, autonome, ça veut dire que cette cellule est capable de quand même rester dans un groupe. Elle fait partie d'un groupe, mais elle n'a pas besoin qu'on lui dise fais ci, fais ça. Elle va se dire qu'est ce qui est bon pour mon groupe ? Quel est mon Rôle et ma place ici ?* » (Ligne 360/365).

D. nuance un peu la notion d'autonomie qui permet de prendre sa place mais tout le monde n'a pas le même niveau d'autonomie et « *l'expérience du collectif doit permettre à chacun de devenir un peu plus autonome dans sa tâche* » (ligne 301).

Cette notion est aussi importante pour assumer la volonté autogestionnaire de l'organisation de la structure et assurer les valeurs d'émancipation présente dans le projet socio-politique. En effet l'autonomie permet de partager les tâches nécessaire au bon fonctionnement de l'organisation et ce dans un soucis de répartition du travail et de la responsabilité. Nous retrouvons cela dans les propos de C. qui dit que sans *autonomie* « *les autres vont devoir assumer et plus galérer à bosser, ils vont peut-être devoir mettre de côté leur propre rôle,*

pour soutenir celui des autres qui en ont besoins » (ligne 376/377). Quant à l'émancipation elle découle de cette autonomie qui par la reconnaissance des autres et la validation collective valorise l'action entreprise. « C'est gratifiant et c'est là que, à mon avis, naît cette émancipation » (C., ligne 390). P. le confirme en disant « la gouvernance partagée doit être liée à l'autonomie des personnes. Surtout que pour partager la prise de décision, il faut que cette prise de décision soit éclairée, pour qu'une personne qui prenne une décision, sache pourquoi elle la prend. Quel enjeu sous-tend cette décision ? Quel impact va avoir cette décision sur soi-même et sur les autres ainsi que sur le collectif ? Les autres en tant qu'individu et collectifs en tant que groupe. » (Ligne 425/429)

En résumé nous pouvons avancer que c'est grâce à la reconnaissance de l'individu placé au centre du projet SCOP Écologique et à l'autonomie qui lui est donnée que le collectif peut exister. En effet l'acceptation de la place et de l'autonomie de chacun permet de reconnaître les besoins individuels et responsabilisent les uns par rapport aux autres. Ce type d'échange et d'interactions établissent des compromis qui permettent d'agir ensemble. Ceux-ci deviennent alors un référentiel commun qui construisent la notion de collectif. Celui-ci prend alors une existence propre qui dépasse la somme des intérêts individuels. Nous retrouvons cette représentation quand C. dit « *c'est le collectif qui existe avant tout et l'individu est le résultat du collectif* » (ligne 585/586).

Cette approche du collectif comme entité dépassant les personnes est exprimée en tant qu'état de « grand » au sens de Boltanski et Thévenot et permet de réguler les états de « petits » que peuvent avoir les individus. Cela permet de réguler les positionnements où les intérêts individuels pourraient venir créer des situations de déchéance de la cité. Cela se confirme dans les propos de P. « *la décision que l'on avait prise en 2018 de faire ce plan social car il y avait un tel déséquilibre entre l'individu et le collectif qu'il a fallu faire un choix au profit du collectif.* » (Ligne 149/150) « *Le projet SCOP Ecologique ne concerne pas que l'individu et qu'il fallait prendre en compte le collectif car dans un cadre de SCOP, à la fin c'est l'outil qui doit être pérennisé et à un moment il faut faire des choix un peu radicaux et c'est propre aux associés de faire ces choix -là.* » (Ligne 154/157). Nous retrouvons aussi cela chez C. lorsqu'il dit « *que si une personne est en conflit avec l'entité il ne lui reste qu'à quitter l'entité, ce qui est un peu radical* » (ligne 423).

En conclusion de cette discussion autour des compromis existant permettant l'existence d'une entité collective dépassant une somme d'intérêt individuels, nous pouvons établir les

relations suivantes. Cette conclusion se base également sur un regard globalisé des trois entretiens.

L'individu est au centre de la démarche de l'entreprise. Mais, pour que cet individu soit pris en compte à sa juste place il faut qu'il connaisse ses besoins et ce qu'il apporte à la communauté. Ces besoins et apports doivent être reconnus par le groupe et l'individu doit reconnaître également les besoins de chacun. C'est cette reconnaissance mutuelle qui permet de créer des accords pour agir ensemble. Cet ensemble crée un cadre structurant le fonctionnement. Mais celui-ci doit être évolutif car le mouvement est inhérent à la vie d'un collectif. Son fonctionnement ne peut atteindre ses objectifs que par le développement de l'autonomie de chacun et ce à la mesure de ce que l'individu peut évoluer dans son propre intérieur. Pour cela le collectif se doit de mettre en place un environnement propice à ce développement dans un but d'émancipation de l'individu. Elle renforcera les capacités d'autonomie et donc de participation au projet commun. Elle permettra également un meilleur positionnement dans l'équilibre entre besoin de l'individu et besoin du collectif. La force de l'entité collective repose sur l'attachement à un principe supérieur commun qui permet la régulation des intérêts individuels et oblige l'individu à s'adapter à l'entité. Cela peut se justifier car le commun respecte les besoins individuels tant que ceux-ci correspondent aux accords construits par les individus autour de ce qui fait commun. En cas de désaccords indépassables entre un individu et ce principe supérieur commun alors l'individu n'a d'autre choix que de quitter le groupe.

A travers ce raisonnement nous pouvons donc affirmer le projet de la SCOP ne repose pas sur une somme d'intérêts particuliers mais bien sur l'émergence d'une entité propre qui dépasse les individus tout en fondant son action sur eux.

G. Les limites de ce travail de recherche

La première limite de ce travail de recherche porte sur le décalage de temps entre le moment et le contexte dans lequel ont été produits les documents et l'instant où ont été réalisés les entretiens. En effet, pratiquement cinq années se sont écoulées entre ceux-ci. La volonté initiale était de replonger les interviewés dans cette période pour comprendre comment des accords s'étaient construits lors de ce moment d'épreuve et de quelles natures ils étaient

faits. La méthode d'entretiens non-directifs utilisée a rendu difficile cette focalisation sur la période choisie. Rapidement, chacun des interviewés est parti sur une généralisation des principes et a pris de la hauteur et du recul par rapport à ce qu'il s'est passé lors de ce travail d'accompagnement. L'avantage est que ces discussions ont permis de faire ressortir une analyse plus générale imprégnée de l'évolution du collectif et de son fonctionnement. Nous pouvons dire que l'expérimentation du quotidien permet de prendre de la distance par rapport à une situation passée. Cela permet d'observer un glissement dans l'importance de certaines cités et principes supérieurs communs mobilisés entre 2018 et aujourd'hui. Le deuxième intérêt est de pouvoir établir une représentation des rapports entre individus et collectif au sein l'entreprise.

La deuxième limite est méthodologique. En effet le choix était de se concentrer sur ce qu'il s'était passé en 2018/2019 au sein de la SCOP Écologique. Les entretiens se sont donc déroulés qu'avec des salariés-sociétaires présents à cette période. Mais depuis la société a évolué et d'autres personnes ont intégré le collectif, certains en tant que simples salariés et d'autres en tant que salariés-sociétaires. Cette situation ne permet pas de prendre en compte d'autres regards sur les compromis et accords en cours au sein de l'entreprise. Les représentations des accords et compromis en cours au sein de la société ne sont donc finalement exprimés que par un tiers des salariés actuels. Il pourrait être intéressant d'observer les discours de chacun des individus actuellement présent dans l'entreprise afin de comparer les représentations de ces compromis et accords, et ce par rapport au groupe interviewé. Mais pour cela une autre méthodologie serait nécessaire afin d'avoir une vision actuelle déconnectée d'une situation d'épreuve maintenant ancienne.

Au niveau des limites méthodologiques, nous pouvons également évoquer la nature des supports choisis. En effet les documents servant de base aux entretiens sont le résultat de trois séances de travail collectif qui ont eu lieu pendant le travail d'accompagnement. La limite se situe sur le côté spontanée de ces documents. En effet ils ont été produits lors de sessions de travail basée sur une méthode de type « Brain Storming ». A notre connaissance il n'existe pas de travail de « Feed-back » ou de compléments sur ces documents qui sont donc une production à un instant donné. En revanche ces représentations ont l'avantage d'avoir été construites dans la spontanéité et ont servi de socle au travail réflexif du collectif. Ils servent également de synthèse de ces séances de travail. Ils ont donc toute leur légitimité pour symboliser la réflexion et les accords/compromis faits au moment de l'épreuve.

Enfin la dernière limite observée est l'homogénéité de la cohorte étudiée. En effet, les trois personnes interviewées sont très investies dans le projet, elles travaillent très régulièrement ensemble sur les sujets de fonds de l'entreprise tant sur les plans stratégiques qu'organisationnels. Cette implication et cette histoire commune induit une homogénéité dans les discours et dans le vocabulaire utilisé. L'ouverture de cette cohorte à d'autres profils pourrait nuancer l'analyse effectuée. L'inexpérience de l'interviewer dans la conduite d'entretiens de ce type ainsi que sa proximité avec les salariés-sociétaires interrogés a pu également créer des biais dans la conduite des entretiens et donc dans la nature des réponses collectées.

Malgré toutes ces limites, ce travail d'entretien et d'analyse permet de répondre à la question de recherche posée. Nous pouvons observer que c'est bien le rattachement au principe supérieur commun de la volonté collective propre au monde de la cité civique qui est le moteur d'une reconnaissance de l'existence d'une entité propre qui dépasse une somme d'intérêts individuels.

CONCLUSION

Notre travail de recherche pose la question de comment clarifier et dépasser la somme des intérêts et positionnements individuels pour laisser la place à l'existence propre d'une dimension collective permettant l'expression d'une organisation autogestionnaire. Afin de répondre à cette question nous avons choisi d'observer comment les représentations individuelles peuvent être dépassées au sein d'un collectif afin de converger vers ce qui fait commun. Notre postulat est qu'une entité collective a besoin d'exister dans sa propre dimension pour pouvoir s'organiser sous forme autogestionnaire. Si elle n'existe qu'à travers une somme d'intérêts individuel, des limites apparaissent et empêchent la réalisation de l'œuvre commune. Dans ce cas c'est l'individu qui s'exprime au nom de la défense de ses intérêts et non l'individu acteur d'une communauté qui va agir dans l'intérêt de celle-ci. L'intérêt collectif est le fruit du projet économique et du projet socio-politique autour desquels les individus ont décidé de s'associer.

La construction de cette notion d'entité collective repose sur un ensemble d'accord entre les individus. Ceux-ci permettent de dépasser les conflits et donc de créer une unité. La théorie de la Justification permet d'observer la construction de ces accords autour de principes supérieurs communs qui permettent à chacun de se référer à quelque chose de grand. Ainsi chacun peut sortir de la défense de ses intérêts individuels au profit de la défense de l'intérêt collectif.

Pour comprendre comment se mettent en place ces accords, nous avons choisi d'expérimenter la grille d'analyse proposée dans le cadre théorique « de la justification ; les économies de la grandeur » élaborée par Luc Boltanski et Laurent Thévenot et ce au sein d'une coopérative de production fonctionnant en autogestion. Nous voulions confirmer que c'est grâce à des accords autour du principe supérieur de la volonté collective contenu dans le modèle de la cité civique que ce collectif était arrivé à dépasser ses difficultés. En effet cette entreprise sous statut SCOP a vécu une crise la mettant en péril. Celle-ci était liée à un conflit entre le projet socio-politique et économique basé sur des principes autogestionnaire et son organisation basée sur une somme d'intérêt individuels.

Une analyse de discours basée sur une série d'entretiens avec des associés-sociétaires présent au moment de cette crise et acteur de la reconstruction du projet collectif permet de tirer plusieurs conclusions.

La première de ces conclusions est la confirmation que c'est bien autour du principe supérieur commun de la cité civique que des accords ont été trouvés. Ces accords permettent l'existence d'une entité collective avec son existence propre.

La deuxième conclusion est que différents mondes sont également mobilisés dans la construction de ces accords et viennent renforcer de manière plus ou moins importante la prédominance de la cité civique.

La dernière conclusion est que dans ce projet c'est l'équilibre entre dimension collective et dimension individuelle qui permet le maintien de ces accords grâce au respect des besoins de chacune des parties.

Au-delà de ces conclusions qui répondent par l'affirmative à nos hypothèses exposées dans notre question de recherche, certaines limites sont apparues. Ces limites concernent entre autres la cohorte étudiée qui ne permet pas de confirmer que l'ensemble des acteurs actuels de la SCOP se reconnaissent dans ce principe supérieur commun de la cité civique et dans les accords existants.

Une nouvelle recherche permettrait de mesurer la représentation des uns et des autres concernant leur attachement à ces accords et à cette volonté collective. Il serait également intéressant d'analyser leur rapport à l'autogestion et quels accords sont nécessaires pour que ce mode organisationnel soit pleinement vécu au sein de ce la SCOP Ecologique.

BIBLIOGRAPHIE

- Acklin muji, Dunya, Alain Bovet, Philippe Gonzalez, et Cédric Terzi. 2007. « De la sociologie à l'analyse de discours, et retour. en hommage à Jean Widmer ». *Réseaux* 144(5): 267-77.
- Aron, Raymond. 2023. *Introduction à la philosophie politique*. Calmann-Lévy.
- Bayo, Emmanuel. 2012. « La nécessaire création d'un baromètre de gouvernance pour les S.C.O.P. » *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise* 2, 1(2): 98-108.
- Bertrel, Marina. 2013. « La SCOP, d'un idéal social à un modèle entrepreneurial ». *Entreprendre & Innover* 17(1): 57-71.
- Boltanski, Luc. 2002. « Nécessité et justification ». *Revue économique* 53(2): 275-89.
- . 2005. « Passer des épreuves ». *Revue Projet* 289(6): 72-75.
- Boltanski, Luc, et Laurent Thévenot. 1991. *De la justification: les économies de la grandeur*. Paris: Gallimard.
- Boullier, Camille, et Clément Ruffier. 2021. « Autogestion et entreprises libérées : une réappropriation en trompe-l'œil ? » *Mouvements* 106(2): 145-52.
- Castoriadis, Cornélius. « AUTOGESTION ET HIÉRARCHIE ».
- Chamard, Camille, Patrick Faivre, Yves Levant, et Jean Philippe. 2014. « Valeurs coopératives et entrepreneuriat. Le choix de la forme Scop : un moyen différent d'associer capital et travail et de récompenser les talents ». *La Revue des Sciences de Gestion* 269-270(5-6): 83-91.
- Charmettant, Hervé et al. « Les Scop: quels modèles d'entreprises? des entreprises modèles? »
- Chevalier, Françoise, et Vincent Meyer. 2018. « Chapitre 6. Les entretiens ». In *Les méthodes de recherche du DBA*, Business Science Institute, Caen: EMS Editions, 108-25. <https://www.cairn.info/les-methodes-de-recherche-du-dba--9782376871798-p-108.htm> (8 juillet 2023).
- Chomel, Chantal, et Jean François Draperi. 2019. « Construire la communauté coopérative à travers le droit ». *RECMA* 352(2): 58-64.
- Dessez, Marie, et Emmanuelle Puissant. « Le principe de double qualité au sein du modèle associatif ».
- Draperi, Jean-François. 2009. « Au bénéfice de la crise ? Pour un projet d'économie sociale et solidaire ». *Revue internationale de l'économie sociale: Recma* (313): 19.
- . 2010a. « Économie sociale et entrepreneuriat social ». *Revue internationale de l'économie sociale: Recma* (315): 4.

- . 2010b. « L'entrepreneuriat social : du marché public au public marché ». *Revue internationale de l'économie sociale: Recma* (316): 18.
- . 2013. *La république coopérative*. Primento.
- . 2019. « L'association au risque de l'entreprise ». *RECMA* 353(3): 30-41.
- . « L'ENTREPRENEURIAT SOCIAL, ».
- Duport, Yohan. 2009. « Implication et risques des salariés-associés dans les Sociétés Coopératives de Production ». *Annales des Mines - Responsabilité et environnement* 55(3): 25-30.
- Duverger, Timothée. « Les trajectoires de la coopération aux XIXe-XXe siècles. Un mode original d'institution des communs ».
- Fay, Victor. 1996. *L'Autogestion, une utopie réaliste*. FeniXX.
- FAY, Victor. 2019. « Du contrôle ouvrier à l'autogestion ». *Encyclopédie internationale de l'autogestion*.
- Ferraton, Cyrille, Laurence Dreyfuss, Nadine Richez-Battesti, et Delphine Vallade. 2021. « Chapitre 8. Les nouvelles initiatives solidaires : vers une gouvernance en commun ? » In *La gouvernance dans tous ses états*, Gestion en liberté, Caen: EMS Editions, 168-85. <https://www.cairn.info/la-gouvernance-dans-tous-ses-etats--9782376871460-p-168.htm> (4 août 2023).
- Ferreras, Isabelle. 2007a. « Chapitre 4. Nature politique du travail ». In *Critique politique du travail*, Académique, Paris: Presses de Sciences Po, 129-87. <https://www.cairn.info/critique-politique-du-travail--9782724610123-p-129.htm> (13 avril 2023).
- . 2007b. « Chapitre 5. Organisations de l'entreprise ». In *Critique politique du travail*, Académique, Paris: Presses de Sciences Po, 189-233. <https://www.cairn.info/critique-politique-du-travail--9782724610123-p-189.htm> (13 avril 2023).
- . 2007c. « Conclusion. Travail démocratique ». In *Critique politique du travail*, Académique, Paris: Presses de Sciences Po, 235-52. <https://www.cairn.info/critique-politique-du-travail--9782724610123-p-235.htm> (13 avril 2023).
- . 2007d. « Introduction ». In *Critique politique du travail*, Académique, Paris: Presses de Sciences Po, 9-19. <https://www.cairn.info/critique-politique-du-travail--9782724610123-p-9.htm> (13 août 2023).
- Georgi, Frank. 2021. « Autogestion ». In *Histoire globale des socialismes*, Hors collection, Paris cedex 14: Presses Universitaires de France, 55-65. <https://www.cairn.info/histoire-globale-des-socialismes-xixe-xxie-siecle--9782130822103-p-55.htm> (4 août 2023).
- Gulli, Florian. 2015. « Que faire de l'autogestion ? » *Mouvements* 84(4): 163-71.

- Hérail, Marc. 2000. « Le lien coopératif au sein des sociétés coopératives ». *Revue internationale de l'économie sociale: Recma* (278): 47.
- Hiez, David. 2006. « Le coopérateur ouvrier ou la signification du principe de double qualité dans les Scop ». *Revue internationale de l'économie sociale: Recma* (299): 34.
- « Identité, valeurs et principes coopératifs ». *ICA*.
<https://www.ica.coop/fr/coop%C3%A9ratives/identite-cooperative> (8 août 2023).
- Jacquemain, Marc. 2001. « LES CITES ET LES MONDES : LE MODELE DE LA JUSTIFICATION CHEZ BOLTANSKI ET THEVENOT ».
- Jetté, Christian. 2001. « Une interprétation de l'économie des grandeurs Cité par projets : ferment pour un nouvel esprit du capitalisme ». <https://depot.erudit.org/dspace/id/001680dd?mode=full> (11 août 2023).
- Juban, Jean-Yves, Olivier Boissin, Hervé Charmettant, et Yvan Renou. 2015. « La théorie des incitations en question : politiques de rémunération et design organisationnel des SCOP ». *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise* 17, 4(3): 64-83.
- Magioglou, Thalia. 2008. « L'entretien non directif comme modèle générique d'interactions ». *Les Cahiers Internationaux de Psychologie Sociale* Numéro 78(2): 51-65.
- Magne, Nathalie. 2019. « Inégalités justes et injustes : les salaires dans les SCOP ». *Revue Française de Socio-Économie* 23(2): 141-60.
- Manent, Pierre. 2004. « Tocqueville philosophe politique ». *Commentaire* Numéro 107(3): 580-88.
- Marmorat, Sophie, et Brigitte Nivet. 2017. « L'entreprise libérée, une cité en quête d'un principe supérieur commun. Le cas de l'entreprise P ». *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels* XXIII(56): 141-61.
- Mathé, Jean-Charles, et Alain Rivet. 2010. « La stratégie de croissance des SCOP : contingence des valeurs et convergence des choix ». *La Revue des Sciences de Gestion* 243-244(3-4): 17-24.
- Müller, Joël, et Emmanuel Djuatio. 2011. « Les relations entre la justice organisationnelle, l'employabilité, la satisfaction et l'engagement organisationnel des salariés ». *Revue de gestion des ressources humaines* 82(4): 46-62.
- de Nanteuil-Miribel, Matthieu. 2016. « Chapitre 4. Travail et sens de la justice. Quatre modèles normatifs ». In *Rendre justice au travail*, Hors collection, Paris cedex 14: Presses Universitaires de France, 167-310. <https://www.cairn.info/rendre-justice-au-travail--9782130633372-p-167.htm> (13 avril 2023).
- Nizet, Jean. « La théorie des conventions ». *J Nizet - Facultés Universitaires de Namur Cours en ligne, 2002 - scholar.archive.org*.

- Pichault, François, et Jean Nizet. 2013. *Pratiques de gestion des ressources humaines. Conventions, contextes et jeux d'acteurs (Les): Conventions, contextes et jeux d'acteurs*. Média Diffusion.
- Piteau, Michel. 1992. « À propos de De la justification (L. Boltanski, L; Thévenot) ». *Revue française de science politique* 42(6): 1023-35.
- Quijoux, Maxime, et Cécile Rodrigues. 2023. « La loi d'airain de l'entreprise coopérative. Comprendre la personnalisation du pouvoir dans les sociétés coopératives et participatives (Scop) ». *Sociologie* 14(1): 7-27.
- Ramaux, Christophe. 2001. « La critique est-elle soluble dans le capitalisme ? Le Nouvel esprit du capitalisme, Luc Boltanski, Ève Chiapello, Gallimard, Paris 1999 ». In *L'Année de la régulation n° 5 (2001-2002)*, Annuels, Paris: Presses de Sciences Po, 283-312. <https://www.cairn.info/l-annee-de-la-regulation-n-5-2001-2002--9782724608577-p-283.htm> (10 août 2023).
- Reichhart, Ada. 2018. « Habiter le travail. La forme de vie coopérative ». *Multitudes* 71(2): 199-207.
- Reynaud, Jean-Daniel, et Nathalie Richebé. 2007. « Règles, conventions et valeurs. Plaidoyer pour la normativité ordinaire ». *Revue française de sociologie* 48(1): 3-36.
- RIBEIRO, Luciana Renata. 2018. « la construction d'un discours: étude du projet fédéral de la Ligue de l'Enseignement de l'Isère à la lumière de la théorie de la justification ».
- Richard, Damien, Zouhair Benbrahim, Didier Chabanet, et Céline Perea. 2020. « L'holocratie : une nouvelle gouvernance tournée vers la gestion des risques ? » *Question(s) de management* 28(2): 131-39.
- Ricœur, Paul. 1985. « Éthique et politique ». *Autres Temps* 5(1): 58-70.
- Rosanvallon, Pierre. 1976. *L'âge de l'autogestion*. le seuil.

SITOGRAPHIE

- JETTÉ, Christian. *Une interprétation de l'économie des grandeurs Cité par projets : ferment pour un nouvel esprit du capitalisme* [en ligne]. Centre de recherche sur les innovations sociales, mai 2001. [Consulté le 11 août 2023]. Disponible à l'adresse : <https://depot.erudit.org/dspace/id/001680dd?mode=full>. Accepted: 2008-04-23T15:37:42Z
- LAROUSSE, Éditions. *Définitions : cité - Dictionnaire de français Larousse* [en ligne]. [s. d.]. [Consulté le 16 septembre 2023]. Disponible à l'adresse : <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/cit%C3%A9/16229>
- LAROUSSE, Éditions. *Définitions : démocratie - Dictionnaire de français Larousse* [en ligne]. [s. d.]. [Consulté le 16 septembre 2023]. Disponible à l'adresse : <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/d%C3%A9mocratie/23429>
- TEXTE, Centre d'études et de recherches marxistes (Paris) Auteur du. *La Pensée : revue du rationalisme moderne*. Dans : *Gallica* [en ligne]. 1 janvier 2000.

[Consulté le 5 août 2023]. Disponible à l'adresse :
<https://gallica.bnf.fr/ark:/12148/bpt6k6202248t>

Identité, valeurs et principes coopératifs. Dans : *ICA* [en ligne]. [s. d.].
[Consulté le 8 août 2023]. Disponible à l'adresse :
<https://www.ica.coop/fr/coop%C3%A9ratives/identite-cooperative>

Les CAE - Coopératives d'activité et d'emploi [en ligne]. [s. d.].
[Consulté le 16 septembre 2023]. Disponible à l'adresse : <https://www.les-scop.coop/les-cae>

Loi n° 78-763 du 19 juillet 1978 portant statut des sociétés coopératives de production.
[s. d.]

Tout savoir sur le statut de Scic [en ligne]. [s. d.]. [Consulté le 16 septembre 2023].
Disponible à l'adresse : <https://www.les-scop.coop/les-scic>

Tout savoir sur le statut de Scop [en ligne]. [s. d.]. [Consulté le 8 août 2023]. Disponible à
l'adresse : <https://www.les-scop.coop/les-scop>

TABLE DES ILLUSTRATIONS

| | |
|---|-----------|
| FIG N° 1 : GRILLE DE CLASSIFICATION DES CITES (SOURCE : AUTEUR)..... | 40 |
| FIG N°2 : TABLEAU DE PRESENTATIONS DES GRANDES ETAPES (SOURCE : AUTEUR).... | 54 |
| FIG N°3 : PROFIL DES SALARIES LORS DE LA DEMARCHE D'ACCOMPAGNEMENT. (SOURCE : AUTEUR)..... | 60 |
| FIG N°4 : CLASSEMENT DU VOCABULAIRE ISSU DES DOCUMENTS SUPPORTS DES ENTRETIENS (SOURCE : AUTEUR)..... | 62 |
| FIG N°5 : PREDOMINANCE DU TRIPTYQUE DES CITES CIVIQUES, MARCHANDE ET INDUSTRIELLE (SOURCE : AUTEUR) | 64 |
| FIG N°6 : GRILLE D'ANALYSE DES MOTS REPERE DANS LA TRANSCRIPTION DES ENTRETIENS (SOURCES AUTEUR)..... | 69 |
| FIG N°7 : REPRESENTATION DES CITES SUITE A L'ANALYSE DES ENTRETIENS (SOURCE : AUTEUR) | 72 |

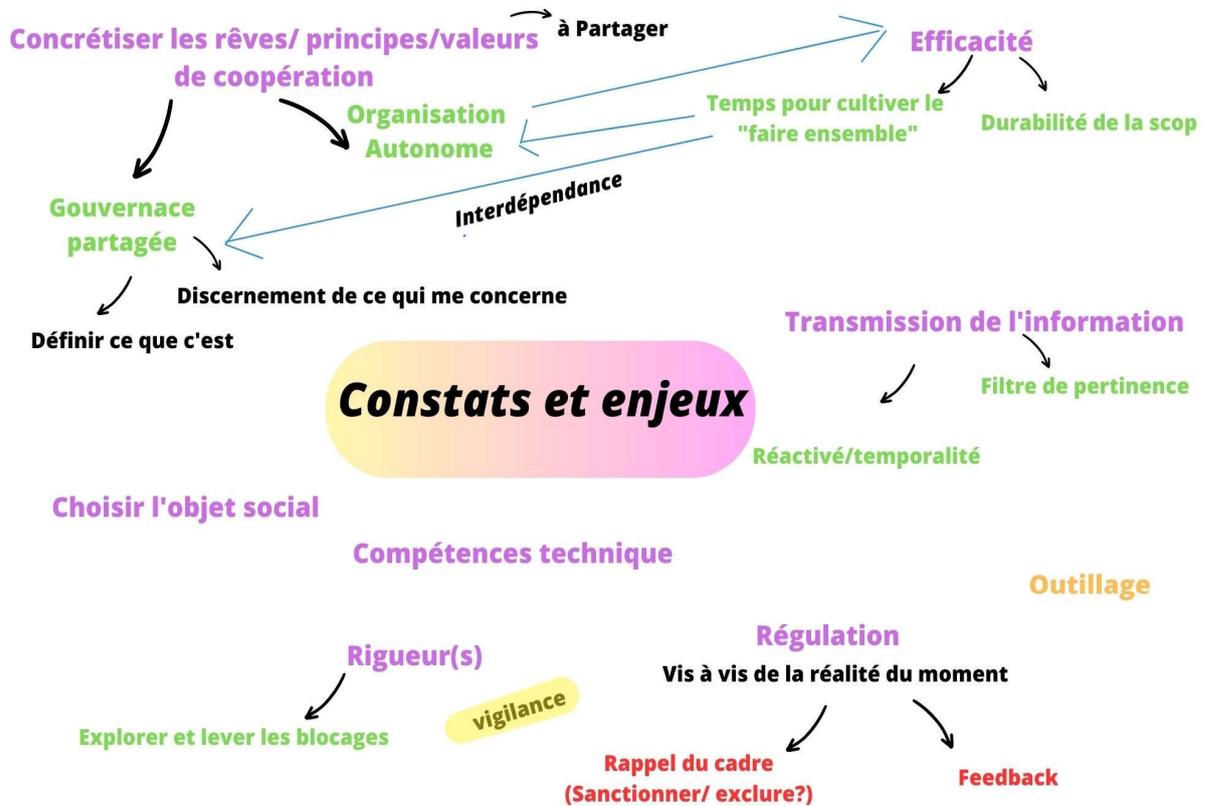
TABLE DES ANNEXES

| | |
|---|------------|
| ANNEXE 1 : LES VISIONS DU CHANGEMENT AU SEIN DE LA SCOP ECOLOGIQUE | 89 |
| ANNEXE 2 : CONSTAT ET ENJEUX..... | 90 |
| ANNEXE 3 : FORCES/FAIBLESSES, OPPORTUNITES/RISQUES | 91 |
| ANNEXE 4 : ENTRETIENS DE P LE 14/06/23 | 92 |
| ANNEXE N°5 : ENTRETIENS DE D LE 16/06/23 | 104 |
| ANNEXE N°6 : ENTRETIENS DE C LE 14/06/23 | 115 |

Annexe 1 : Les visions du changement au sein de la SCOP Ecologique



Annexe 2 : Constat et Enjeux



Annexe 3 : Forces/Faiblesses, Opportunités/Risques

| Forces | Faiblesses |
|---|--|
| <p>Augmentation CA</p> <p>Valeurs coopératives</p> <p>Expérimentations</p> <p>Confrontation /questions des souscripteurs</p> <p>Complémentarité hugues/Patrick (foisonnement d'idées)</p> | <p>Modèle économique à stabiliser</p> <p>Instabilité équipe Appuis sur quelques individus</p> <p>Marge de manœuvre</p> <p>Efficacité animation de l'équipe</p> <p>Droits/ devoirs</p> <p>Individuel/ Collectif</p> <p>1000 idées à la minute de hugues</p> |
| Opportunités | Risques |
| <p>Recentrage activité</p> <p>Construction d'un horizon commun + appropriation</p> <p>Parcours d'intégration</p> <p>Elargissement base des membres de la scop (souscripteurs)</p> <p>Chacun dans ses talents</p> <p>Nouer et cordonner des partenariats de sous traitances</p> <p>Passer de subir à choisir ce que l'on fait où on va</p> | <p>Difficulté de trésors persistantes</p> <p>Délitement objet social</p> <p>Délitement dynamique collective</p> <p>Messages incohérents / promesses non tenues</p> |

Annexe 4 : Entretien de P le 14/06/23

3 Locuteur 1

4 Alors, Bonjour P, merci déjà de de faire cet entretien avec moi. L'objectif de cet entretien va être de se
5 replonger un petit peu à l'époque où la SCOP était dans une phase de difficulté et où il ressortait
6 différents sujets qui vous paraissaient importants à traiter pour améliorer la survie de la boîte. Je te
7 présente 3 documents qui ont qui sont des retranscriptions de photos prise en 2017 lors du travail
8 d'accompagnement enclenché. Et à partir de ces 3 documents, qu'est-ce que tu peux dire dessus ?

9 Locuteur 2

10 Bonjour H. Ces 3 documents sont liés à l'accompagnement qu'on avait réalisé à l'époque donc en
11 2018/2019 avec un contexte d'entreprise très délicat, puisque la survie de la boîte était en jeu. Avec un
12 une solution qui avait été trouvée pour déjà régler des problèmes de manière un peu radicale, c'est à dire
13 opérer un plan social. Un choix assez radical, il a fallu se séparer de certaines personnes en faisant fi du
14 côté émotionnel et avec les conséquences que ça a eu. Et d'engager une vraie démarche positive avec un
15 accompagnement extérieur voyant qu'en interne, on n'avait pas les moyens et très probablement l'état
16 d'esprit de remettre la machine en route sur une phase un peu plus positive et progressive.

17 Donc on a fait appel à un accompagnement DLA (dispositif local d'accompagnement) avec le prestataire
18 Thriio qui nous ont proposé cet accompagnement avec une voie d'entrée liée à une gestion complexe
19 et ces documents sont liés à une certaine étape de la démarche au tout début pour le document 1, et un
20 peu plus loin dans la démarche pour le doc 2 et 3. La thématique de l'accompagnement était un travail
21 sur la gouvernance de l'entreprise avec pour objectif la refonte et une stabilisation de cette gouvernance
22 d'entreprise, en retravaillant nos valeurs et les missions d'entreprise. En retravaillant les forces,
23 opportunité faiblesse et risques comme indiqué dans le document, en refaisant du constat du diagnostic,
24 en basant notre avenir sur des non plus sur des échecs, mais sur des réussites, sur des forces sur lesquelles
25 il fallait travailler pour reconstruire quelque chose. Donc l'accompagnement s'est refait avec un noyau
26 de 4 salariés de l'époque, qui potentiellement en cas de réussite de la démarche, représentait le l'équipe
27 cadre d'avenir pour l'activité, pour la coopérative. Et le but du travail était à la fois de faire, comme je
28 disais juste avant le diagnostic et cetera, mais aussi de retrouver un vocabulaire commun. Une
29 compréhension commune des enjeux. Et de parler le même langage pour un seul objectif, la coopération.
30 La Coopération, c'est aller ensemble vers un objectif commun. Mais voilà, il faut savoir se comprendre,
31 c'est parler, partager les autres choses. Et cela a été un objectif atteint à la fin de l'année.

32 Locuteur 1

33 Donc P, vous parlez de projet d'entreprise

34 Locuteur 2

35 Oui, je parlais de projets d'entreprise, donc ça, c'est mon approche personnelle du projet SCOP
36 Ecologique qui concilie à la fois de l'approche classique technico-économique d'une activité d'une
37 entreprise. Et sous le regard coopératif, Moi je rajoute l'axe de travail sur le côté social et même sociétal.
38 Je me suis investi dans ce projet là avec cette motivation, n'étant pas dans la technique appliquée par
39 l'entreprise, c'est-à-dire la construction bois car je viens du bureau d'études assainissement. Mon intérêt
40 pour l'investissement dans ce projet-là, c'était cette approche de la coopération avec tout ce que la
41 nouveauté que l'on va apporter ce type de projet.

42 Plus largement, Je le vois comme un projet de vie plutôt qu'une simple activité professionnelle. Donc
43 c'est une démarche et évidemment, un investissement très personnel.

44 Locuteur 1

45 Au vu de ces documents et avec maintenant quelques années de recul, comment tu te retrouves dans
46 ce qui s'est dit à l'époque ?

47 Locuteur 2

48 Déjà, moi j'y retrouve en termes de démarche. J'étais un petit peu en décalage par rapport à l'équipe et
49 notamment un décalage culturel métier. Comme je le disais juste avant, je viens d'une culture entre
50 guillemets bureautique qui n'est pas du tout la même, d'une culture d'une entreprise artisanale, qui
51 n'emploie pas le même vocabulaire, qui n'approche pas les choses de la même manière. Typiquement
52 en bureau d'étude, on va prendre un la gestion de projet qui va approcher les choses, les problématiques,
53 par une stratégie d'action qui va se décliner après en opérations. Alors que voilà, et ça je l'ai appris au
54 fur et à mesure depuis le début de l'entreprise de culture artisanale, on va plutôt fonctionner par l'entrée
55 opérationnelle des choses pour pouvoir comprendre les enjeux stratégiques.

56 Donc cette démarche me permet déjà de me retrouver dans le cadre. Avec un vocabulaire et une approche
57 des choses qui me correspond un peu plus. Et c'est une des choses qui m'a plu en tout cas dans cet
58 accompagnement, en plus des thématiques abordées qui me correspondait tout à fait. Moi ce que
59 j'attendais de découvrir dans ce fameux projet de SCOP c'était la notion de gouvernance partagée, de
60 manière de communiquer et d'aborder les choses, de manière un petit peu plus alternative. Par rapport
61 à la gestion de projet managérial classique. C'est tout cela qui m'a permis de me retrouver dans cet
62 accompagnement.

63 Locuteur 1

64 Et sur les différents documents, notamment celui sur les constats et enjeux, qu'est-ce qui te parle le plus
65 ? Toujours par rapport à l'époque, qu'est-ce qui, qu'est-ce qui pour toi à l'époque était vraiment l'axe
66 principal ? A ton niveau, qu'est-ce que vous voulez voir le plus évoluer ?

67 Locuteur 2

68 Je trouve que la réponse est un petit peu lié à ce que j'ai déjà dit sur la motivation de mon investissement
69 dans le projet. Ce qui me plaît plus c'est la totalité. En fait, c'est la démarche, le fait qu'on ait eu une
70 vraie coopération de travail dans la construction de ces conseils, enjeux et documents qui ont été
71 produits. Et je ne sais pas prendre les choses de manière indépendante parce qu'étant ayant été construite
72 de manière coopérative, il y a des choses que moi j'ai pu dire que des collègues ont pu dire et par cette
73 démarche collaboratives et participative, je ne peux prendre les choses que dans son ensemble car elle
74 correspondait à un état d'esprit de l'époque et de l'ensemble des acteurs impliqués dans la démarche.

75 Et juste pour un petit peu pour préciser mon positionnement, c'est moi qui ai construit le cahier des
76 charges de l'accompagnement au tout début et avec la validation de l'équipe j'ai travaillé avec les
77 accompagnateurs pour établir le travail à faire et les sujets qui nous semblait essentiels à traiter.

78 On l'a centré sur la gouvernance d'entreprise, sur ce côté social interne à l'entreprise qui posait problème.
79 C'est en effet ce qui avait créé un petit peu d'exclusion et de tension au sein de l'équipe précédente. Et
80 c'est donc ce sujet qui a été l'objet de l'accompagnement. On parlait pas du tout technique, on parlait
81 vraiment reconstruction d'une équipe, construction de méthodologie de travail au sein de l'entreprise et
82 entre les membres de cette équipe.

83 Donc je ne pourrais pas extraire de mots ou d'idée plus que d'autres. En lisant, je vois : transmission de
84 l'information, régulation, compétence. Tout un tas de de domaines qui l'un allant avec l'autre et rentrant
85 dans le cadre global du constat et des enjeux, je ne pourrais pas déconnecter une des thématiques abordés
86 parce qu'elles sont complémentaires les unes par rapport aux autres.

87 Locuteur 1

88 Pour toi, tout est lié, tout était important à travers ce qui avait été sorti là par le travail collectif, tout était
89 important à aborder afin d'avoir une cohésion sur le projet.

90 Locuteur 2

91 C'est cela, l'interconnexion des choses n'est pas une liste exhaustive. C'était un travail de l'époque avec
92 la capacité du groupe à comprendre la démarche, à comprendre ce qu'il fallait en sortir. Donc
93 évidemment ce n'est pas exhaustif mais en tout cas, ça a posé les bases de la discussion très
94 solidairement. C'était un peu l'avantage de l'accompagnement, c'était progressif et c'est ce que je disais
95 un petit peu au début de l'entretien, où il y avait une première étape, c'était celui de se mettre d'accord
96 sur le vocabulaire et se mettre d'accord sur la compréhension des enjeux de l'activité et du projet qui
97 avait été mis sur la table.

98 Locuteur 1

99 Quand tu parles d'enjeux justement. Tu peux m'en dire un peu plus sur les enjeux. Enjeux que tu voyais ?
100 Peut-être sur la relation entre différentes choses, entre le travail, les idées, entre les personnes, entre le
101 projet, quand tu comment tu voyais cela. En termes de points de concordance autant qu'en termes de
102 divergence

103 Locuteur 2

104 Alors l'enjeu, évidemment, par rapport à une entreprise, c'est évidemment l'économique, hein, c'est le
105 propre de toute entreprise. On reste à une entité économique qui doit faire des bénéfices à la fin en tout
106 cas pas des pertes. Mais un des enjeux du projet c'était cet enjeu coopératif. Qui avait été dès le
107 démarrage un des axes donnés, mais pas assez pratiqué. Et la démarche c'était pour le retrouver du lien
108 et de la cohérence par rapport à ce que j'attendais du projet. Et de la cohérence par rapport à l'historique
109 mais aussi d'accélérer des tentatives mal maîtrisées, justement de coopération, de transmission d'infos.
110 De comment on se comporte rapport à l'autre, de quel investissement personnel à avoir dans le cadre
111 du projet en tant qu'associé par exemple. On avait eu un décalage qui a engendré une explosion de
112 l'équipe. Et cet enjeu, je le retrouverai dans cet. Accompagnement et qui m'a permis de retrouver une
113 cohérence, entre mon investissement et mon choix d'investissement dans le projet. Et aussi une
114 cohérence vis-à-vis de de l'ambition que le projet avait eu depuis le départ et qu'on avait eu du mal à
115 maîtriser.

116

117 Locuteur 1

118 Tu peux m'en dire plus sur ces décalages que tu évoques.

119 Locuteur 2

120 Ce sont les fameux décalages dont je parle avec par contre là beaucoup de recul par rapport aux choses.
121 Avec 10 ans et quelques de recul, de compréhension, d'énervement et de de choses comme ça, et ça s'est
122 vraiment personnel.

123 Ces enjeux, c'est cette notion de coopération, de collectif, et cetera. C'est de trouver un réel équilibre.
124 Et avec notre culture occidentale, basé sur l'individualisme qui reconnaît que l'humain a certains
125 besoins. La pyramide de Maslow, on peut l'appliquer bien qu'elle est discutable. Et peut-être trop axé
126 sur un regard occidental. Pour moi, la théorie, elle pourrait être plus un gros rectangle où certains besoins
127 ne sont pas forcément au-dessus des autres, mais plutôt en équilibre ou au même niveau. Donc tout
128 tourne autour de l'individu. Mais j'ai perdu le fil.

129 Locuteur 1

130 La question, c'étaient les décalages qui à titre perso, te semblait peut-être pas du tout en accord, ou au
131 contraire vraiment cohérent. Comment tu te situés par rapport justement à ce type de décalage,
132 d'énerverment. Mais au-delà de ça ?

133 Locuteur 2

134 Le décalage, c'est vraiment cet équilibre entre l'individu l'individuel et collectif, où globalement le
135 groupe n'est pas arrivé à trouver cet équilibre avec peut-être trop de demandes individuelles au détriment
136 du collectif ou inversement, parfois trop de collectif en le privilégiant par rapport aux besoins
137 individuels. Et même aujourd'hui encore, on n'a pas trouvé cet équilibre et est ce qu'un jour on le
138 trouvera. La balance aux 2 plateaux s'est un peu mieux équilibré mais pour autant c'est une recherche
139 permanente, et c'est un peu le propre de ce genre d'organisation humaine où on expérimente au jour le
140 jour, et un jour ça va, un jour c'est moins ça et on rééquilibre le lendemain avec l'équipe. Comme dirait
141 l'autre, il n'y a de permanente que le changement. C'était une phrase qui m'avait bien plu il y a déjà un
142 certain moment, mais qui est finalement révélateur d'un fonctionnement à garder, un état d'esprit à
143 garder, surtout dans un cadre coopératif qui est destiné à fluctuation personnelle ou collective. Du jour
144 au lendemain, on peut un avoir un souci de famille qui peut impacter la vie du collectif, ou son
145 implication dans le collectif sa performance au boulot, son rapport aux autres. Comme un contexte
146 économique qui va impacter les enjeux collectifs et plus ou moins directement les besoins individuels.
147 Donc c'est un petit peu le, le constat qu'on avait fait en 2018 et la décision qu'on avait prise de faire ce
148 plan social car Il y avait un tel déséquilibre entre l'individu et le collectif qu'il a fallu faire un choix au
149 profit du collectif. Et ça, c'est l'objet d'ailleurs d'un argumentaire au moment d'une présentation qu'on
150 avait fait ensemble avec une assemblée suite à la projection d'un film sur la librairie des volcans où la
151 question dans le public avait été posée : Est-ce que l'on referait ce choix de virer les copains du groupe
152 de l'entreprise. On avait dit tous les 2, d'ailleurs pratiquement ensemble : « Oui, on le referait pour le
153 bien du collectif. Parce que le projet Scop Ecologique ne concerne pas que l'individu et qu'il fallait
154 prendre en compte le collectif car dans un cadre de scop, sachant que à la fin c'est l'outil qui va pérenniser
155 et à un moment il faut faire des choix un peu radicaux et c'est propre aux associés de faire ces choix-là.
156 Cette démarche-là me permettait de retrouver une cohérence d'équilibre entre ce besoin du collectif, et
157 de l'individu avec un travail sur la notion de Leadership. Et qui moi m'a permis de me repositionner sur
158 le rapport à la hiérarchie, le rapport aux chefs, aux décideurs et cetera. Et là, c'est avec l'expérience de
159 10 ans qu'au final, je me dis qu'une organisation dans une démarche coopérative, ne peut pas se priver
160 d'un certain cadre, d'un certain leadership, d'un certain nombre de règles, pour que l'organisation tourne.
161 Idem pour, par exemple le conflit. On a tendance à vouloir. Éviter le conflit alors qu'il faut vraiment le
162 prendre en compte dans ton organisation. Et là, ça me fait penser à une sociologue qui s'appelle Elinor
163 Ostrom qui avait travaillé sur les organisations humaines, et qui avait sortie 8 principes et l'un de ces
164 principes est une institutionnalisation du conflit avec une structure qui est en capacité de gérer le conflit,
165 de le prendre en compte et d'en sortir le meilleur au-delà du politique

166 Locuteur 1

167 Justement, sur cette notion de conflit, de ce que j'entends, c'est que pour toi, c'est essentiel pour la bonne
168 vie d'un projet de type de la SCOP d'avoir cette relation de conflit. Comment tu vois un conflit
169 constructif ? Comment tu penses un conflit positif pour faire avancer un projet ? Quelles sont les limites
170 aussi ? Comment tu te positionnes par rapport à cela ?

171 Locuteur 2

172 Alors évidemment, la question n'est pas innocente parce que moi, le rapport au conflit j'ai beaucoup de
173 mal avec ça, et c'est lié à ma personnalité. Pour avoir un conflit positif, il faut déjà qu'il soit arbitré, qu'il
174 y ait des règles d'échange dans le cadre du conflit. Il y a par exemple, je sais plus comment ça s'appelle
175 mais y avait une technique développée dans les favelas avec un jeu de rôle mis en place où c'est un
176 exemple non pas de gestion de conflit mais de pratique de règlement d'un conflit. L'un joue le rôle de

177 l'autre et par la parole de l'autre, on a le renvoi de l'image de soi-même, de ce qu'on peut retransmettre,
178 de ce qu'on peut dire, et cetera. Donc ça c'est une des méthodes, par exemple, qui a été pratiquée dans
179 des contextes conflictuels ?

180 Mais avant tout, un conflit doit être arbitré, doit être identifié, clarifié. C'est toujours une histoire de
181 clarification, de bonne définition du contexte. Et puis il doit être arbitré. Il faut une personne neutre qui
182 n'est pas soumise à l'émotionnel dans le cas de l'échange conflictuelles. Et il faut 2 personnes quand
183 même volontaires pour régler ce conflit. Si une personne ne souhaite pas régler un conflit, on ne pourra
184 jamais arriver à le régler. Donc il faut quand même une démarche de volontariat, avec un arbitre, des
185 règles d'échange et de fonctionnement dans ce cadre de règlement pour aboutir à quelque chose

186 Locuteur 1

187 Et quand tu parles d'arbitre, est-ce que tu penses que dans un projet collectif comme ça, l'arbitre est
188 forcément externe ou tu peux le voir comme quelque chose d'interne ? Parce que quelle, quelle position
189 enfin, quelle quel terreau il faudrait pour avoir justement cette gestion interne ?

190 Locuteur 2

191 Donc là, on l'avait déjà réfléchi un petit peu en groupe avec un des résultats, justement, de
192 l'accompagnement qui a été fait en 2008 et cette notion de de 5 espaces. Les accompagnateurs l'avez
193 appelé ça comme. Ça touchait les 5 espaces de l'organisation. Et un de ces espaces, c'est la gestion de
194 conflits. On a travaillé plus tard en interne sur la déclinaison des conflits et pour répondre à ta question.
195 Nous avons convenu que certains pouvaient être traités en interne, d'autres ne pouvait pas l'être et cela
196 demandait à un regard extérieur beaucoup plus neutre par rapport au contexte, à la situation et aux
197 personnages impliqués dans le conflit. Donc là c'est en fonction du conflit, de l'enjeu de l'importance
198 et cetera. C'est le côté procédurier et les cadres établis presque comme un règlement intérieur, qui m'a
199 guidé sur, en fonction du conflit, qui l'on fait intervenir. On y a réfléchi à l'époque pour faire intervenir
200 simplement 2 collègues ou un petit groupe de salariés, principalement des salariés associés parce qu'on
201 pourrait toucher rapidement aux enjeux de l'entreprise. On pouvait impliquer la gérance où là on arrivait
202 à la notion vraiment hiérarchique au passage juridique de la coopérative. Ou faire appel à un associé
203 extérieur avec la chance du réseau qu'on a autour avec des personnes habituées à la gestion de ressources
204 humaines qui peuvent être des personnes ressources pour une gestion de conflits. Et puis après,
205 réglementairement on peut aller aux prudhommes pour aller plus loin dans la gestion d'un conflit et une
206 fois de plus il y aura un arbitre, un juge. Donc on retrouve un petit peu ces règles de gestion de conflit
207 avec cet arbitre, ce cadre, ce règlement.

208 Locuteur 1

209 Et justement, dans ce cadre du conflit, comment toi tu vois La double qualité, la double casquette qu'on
210 peut avoir en tant qu'associé avec l'idée du collectif derrière et la casquette individualité en tant que
211 personne qui vit dans ce collectif ? Est-ce que Tu peux m'en dire un peu plus sur ce sur ce sur ce double
212 positionnement, sur ce qui est difficile par rapport à ce type de positionnement. Comment toi tu vois les
213 limites et au contraire les opportunités que ça peut offrir aussi ?

214 Locuteur 2

215 La limite est d'abord du côté émotionnel, qui va amener un impact important sur la personne, sur ce
216 qu'elle peut ressentir, sur la difficulté de raisonner autour de l'émotion. Donc voilà, c'est ce passage,
217 c'est cette gestion entre l'émotionnel et le raisonné qui va permettre d'avoir un regard objectif sur une
218 situation. Et peut être de basculer vers une autre personne si on ne se sent pas capable de de de trouver
219 cet intermédiaire serein, sain. Sur cette gestion entre la raison et les émotions. Et quelque part, en fait,
220 c'est le propre du fonctionnement coopératif et du rapport à l'autre, à un moment faut basculer sur la
221 raison. Alors là je vais parler un peu de moi et de ma personnalité où naturellement et instinctivement
222 j'ai une tendance à garder la distance vis-à-vis des autres personnes. Donc ça c'est une protection

223 personnelle liée à mon caractère. Mais pour autant, ce n'est pas pour autant qu'il n'y a pas de l'émotion
224 qui est ressentie, mais en tout cas dans le relationnel, ça, ça nous permet d'avoir une certaine distance au
225 regard des événements. Mais c'est cet équilibre entre émotionnel et raisonné qui peut être une force dans
226 le sens où, par ce travail sur les émotions et de la raison, petit à petit et avec de l'expérience on apprend
227 à se positionner. Eh bien souvent c'est la méthode empirique qui va qui va amener l'enrichissement.
228 Mais en tout cas, on peut rapprocher ça du développement personnel. Pas plus tard qu'hier je discutais
229 avec d'autres personnes de scop qui sont engagées dans un travail autour de la bascule à faire entre
230 limites/faiblesses et opportunités et forces. Et ça me fait penser directement à ça où de la gestion de
231 conflit, on pouvait sortir beaucoup, beaucoup plus fort, à la fois l'arbitre ; à la fois les 2 personnes en
232 conflit ou 4 ou 10 personnes concernées, c'est parce que l'on passe l'épreuve, parce qu'on a réussi à
233 passer l'épreuve et comme dirait certains en communication non violente et autres techniques
234 équivalentes : « Une fois qu'on a célébré la réussite, on en ressort ou on peut en ressortir beaucoup plus
235 fort. Et c'est par ce biais là que la gestion de conflit réussi peut faire évoluer les personnes, peut amener
236 de la réflexion, peut modifier un regard sur une situation. Et permettre d'aborder un conflit futur d'une
237 manière beaucoup plus sereine sans faire appel à un juge des prud'hommes, mais en gérant son conflit
238 en interne parce que on a acquis de l'expérience, c'est vraiment la méthode empirique. Il y a certaines
239 choses qui ne peuvent pas être apprises, ce n'est pas de la théorie, il faut l'avoir vécu pour en
240 sortir gagnant. Et inversement quand on n'arrive pas à le gérer ce n'est pas simple et personnellement
241 après ce qui s'est passé en 2018, j'ai encore de la rancœur par rapport à certaines personnes. Des gens
242 qui étaient proches de moi à l'époque je ne les revois plus et en qui j'ai encore du ressenti, et là nous ne
243 sommes pas dans la raison mais dans l'émotion.

244 Et ça me fait penser. À la question que tu posais avant sur le déséquilibre qu'il y avait avant le diagnostic
245 et ce qui m'avait un petit peu gêné et là, c'est aussi avec l'analyse de 5 à 6 ans de recul, c'est qu'il y avait
246 un énorme décalage écart, dans la scop version 1.0, entre les principes et les valeurs annoncées par les
247 personnes et la pratique qu'elles en faisaient dans le quotidien. Et c'était voilà, c'était. C'était finalement
248 un sentiment d'injustice qui naissait petit à petit, qui a amené un ras le bol, des nuits blanches et après
249 une décision, peut-être un peu radicale en 2018 sur plan social dont je parlais. Mais c'est ce sentiment
250 d'injustice qui a été très gênant car cela impactait énormément ceux qui voulaient s'investir et qui devait
251 compenser le manque de certaines personnes et le décalage entre ce discours de : « Je vais appliquer les
252 valeurs et les principes coopératives et de rapports à l'autre, et cetera. Mais qui, au quotidien ne se
253 traduisait pas. Et très concrètement, voilà, je pense à une question de décalage de salaire, non pas de
254 non-paiement de salaire mais simplement de décalage et des personnes qui se disaient coopératives, et
255 cetera, mais qui n'était même pas capable d'accepter un décalage ou en tout cas un versement partiel
256 de salaire pour pouvoir permettre au collectif de supporter la défaillance économique de l'entreprise le.
257 Au moment où c'était demandé. Donc c'est ce décalage. C'est la réponse à la question tout à l'heure sur
258 les décalages entre les principes et valeurs annoncés et les pratiques que l'on pouvait en faire. C'est
259 donc là justement que le besoin individuel primé sur le besoin collectif. Et c'est la que le
260 déséquilibre se crée entre certains par rapport à d'autres qui compensait pour essayer de rééquilibrer la
261 balance

262 Locuteur 1

263 Par rapport à cette illustrations (constat enjeux) est -ce que tu rajouterais d'autres choses ? Est-ce que tu
264 reprendrais d'autres éléments ? Quand on parle de concrétiser les rêves, efficacité, transmission, d'infos,
265 choisir l'objet social et compétences techniques la rigueur la régulation, est-ce que ça suffit comme socle
266 pour transformer vraiment ou comme base de transformation de l'entreprise ou est ce qu'aujourd'hui tu
267 dis on est passé à côté de quelque chose, on aurait peut-être pu aller plus loin sur.

268 Locuteur 2

269 Je ne sais pas. Alors la réponse est relativement rapide parce qu'on est en cours de reprise de ce travail
270 avec les 2 collègues associés, qui sont toujours présent. On a repris ce qui avait été écrit à l'époque ligne

271 par ligne et au final, on n'a pas en résumé, rajouter beaucoup de choses, on a enlevé certaines choses.
272 On n'a pas touché aux constats et enjeux mis plutôt sur la vision que l'on a actualisée car on a avancé
273 et elle n'était plus cohérente avec le vison actuel. Mais globalement, on n'a pas rajouté grand-chose. Il
274 y avait peut-être le côté militant, qui n'apparaît pas et qui a était retranscrit, retraduit aujourd'hui. Donc
275 en termes d'enjeux qui était réel dès la création de la SCOP en 2012, on a toujours eu ce cette envie de
276 revendiquer le bienfait de la coopération et le bien-fondé de la démarche et le fait qu'on y croyait. Et
277 qu'on y croit toujours. Donc voilà, on a reparcourant les documents c'est ce côté militantisme et
278 exemplarité que je ne retrouve pas forcément. Mais en revanche Je n'enlèverai rien. On retrouve les
279 thématiques qu'on retravaille aujourd'hui, le besoin d'un projet dans le temps. Voilà on retrouve les
280 termes de régulation, de constat et d'enjeux. Alors ça, c'est moi mon regard perso. Sur le côté
281 émancipation de l'homme sous le regard autonomie, liberté, on retrouve le mot autonome. Mais on ne
282 retrouve pas le mot liberté qui pour moi que j'associe énormément à ce projet sur ce côté émancipation
283 de l'humain. On ne trouve pas le mots éducation. Avec le recul, on s'aperçoit que les notions de temps
284 nécessaires à notre projet dans le sens Acculturation, pédagogie. La pédagogie qu'on a fait pendant
285 l'accompagnement. Le côté pédagogique de cet apprentissage du vocabulaire et du formalisme à avoir
286 par rapport aux ambitions et aux valeurs que l'on veut avoir.

287 Le temps nécessaire à cette pédagogie que l'on n'imaginait pas aussi important, c'est un petit peu le, le
288 constat qu'on avait fait à l'époque. C'est aussi par rapport au tout début de la scop, ou on était parti sur
289 une ambition bisounours, on va dire. Avec beaucoup de rêves que l'on pensait voir se traduire de manière
290 innée parce qu'on avait des idées fortes mais pas assez de de recul à l'époque par rapport à ce qui était
291 possible de mettre en œuvre et on pensait que certaines choses étaient acquises et en faites pas du tout.
292 C'était là où on s'était trompé radicalement. Sur le fait qu'on vient tous de lieux différents, de culture
293 différente, de familles différentes, de territoire différent avec notre propre culture et compréhension des
294 choses une propre culture de contravention, des choses et avec voilà comme exemple, La fameuse charte
295 associée qu'on avait essayé de construire à 2 Au moment du plein boom du conflit généralisé dans
296 l'équipe et où, La fameuse phrase : « on se doit chacun de porter individuellement et collectivement
297 les enjeux de l'entreprise » a été compris de 4 manières différentes par les 10 personnes. Ça veut bien
298 dire, ça montrait bien que nous ne comprenions pas les choses de la même manière. Du coup qu'on ne
299 pouvait pas les traduire d'une même manière. Dit comme ça, ça paraît évident mais à l'époque nous
300 n'avions pas du tout appréhender cette problématique culturelle et éducative.

301 Locuteur 1

302 Je profite d'un des mots que tu as cité pour rebondir, c'est le mot autonome. Parce que là dans la feuille,
303 on voit organisation autonome et toi tu me parles d'autonomie. A mon sens se sont 2 choses différentes
304 entre une organisation autonome et de l'autonomie au sein de cette organisation. Est-ce que tu pourrais
305 développer un petit peu ta pensée ?

306 Locuteur 2

307 C'est vrai que quand je parlais juste avant d'autonomie, je parlais d'individu parce que l'un va avec
308 l'autre, mais c'est effectivement des choses différentes. Et là, c'est la démarche actuelle, qui est née à la
309 conclusion de cet accompagnement. Où clairement, une des grandes conclusions, c'était l'identification
310 du besoin sur l'animation de l'organisation et de la coopération dans l'entreprise. Et j'ai été identifié sur
311 ce rôle de « Gentil Organisateur » de cette démarche-là. Et effectivement l'organisation autonome
312 comme je la comprends et la conçoit aujourd'hui c'est une organisation qui fait fi de ses membres c.à.d.,
313 qui est capable par le cadre qui a été posé, le formalisme qui a été posé, est potentiellement capable de
314 tourner sur elle-même peu importe l'individu et membre qui la compose. Les règles sont suffisamment
315 claires, les informations sont suffisamment bien transmises et transparentes pour que cette organisation
316 puisse être autonome et tourner sur elle mêmes ; Cela ne veut pas dire que c'est figé, je reviens sur la
317 notion de changement permanent. Donc faut qu'elle soit flexible mais pour autant autonome et non
318 dépendante des desideratas des uns et des autres. C'est la différence entre indépendance et autonomie

319 dans un collectif. Le fait de confondre ces 2 notions à été une des causes de l'explosion de la première
320 équipe. Certains confondaient indépendance et autonomie dans le collectif. Donc pour moi,
321 l'indépendance dans le collectif, c'est vraiment le besoin individuel qui prime sur le collectif. Par contre
322 l'autonomie dans le collectif, c'est cette recherche d'équilibre entre ces besoins individuels et ces besoins
323 collectifs.

324 Pour autant, c'est là où on peut, si l'organisation est bien construite, avoir une personne autonome qui n'
325 a pas besoins besoin de directive mais elle a besoin d'un cadre. Elle à besoin de tâches de travail, mais
326 elle n'a pas besoin d'un chef qui lui dise quoi faire au quotidien. Si elle est autonome, elle sait se prendre
327 en main, elle connaît les enjeux de son travail dans quel cadre elle s'inscrit c'est là que je repense à une
328 image qui vient de l'histoire de l'architecte sur un chantier de cathédrale qui demande à trois ouvriers
329 qui construisent un mur ce qu'ils sont en train de faire. Le premier répond qu'il pose des pierres, le second
330 répond qu'il construit un mur et le troisième répond qu'il participe à construire une cathédrale. Et
331 pourtant les 3 font le même geste ils posent des pierres. Donc voilà, ça me fait penser directement à
332 quelqu'un d'autonome dans une organisation qui est capable de dire qu'il est en train de construire une
333 cathédrale tout en posant sa pierre qui est sa tâche ou son rôle son rôle. Pour moi c'est ça porter les
334 enjeux de l'entreprise et être autonome dans un collectif.

335 Locuteur 1

336 Alors cela m'amène à la question : pour toi quelles sont les qualités et les compétences personnelles à
337 développer pour atteindre cet objectif d'autonomie ?

338 Locuteur 2

339 Alors à développer ou à avoir ? Bah c'est le débat sur ce qu'on est capable de changer l'humain et je ne
340 répondrai pas car ce n'est pas le sujet.

341 Mais globalement les qualités à avoir c'est ce que l'on peut désigner comme le savoir-être qui englobe
342 certaines qualités comme l'écoute, l'humilité, l'entraide, l'altruisme, ce genre de notions. Ce n'est pas
343 évident car c'est un travail sur soi à faire. C'est savoir qui on est et arriver à prendre du recul. Je
344 rapproche un peu presque de la spiritualité. Et c'est une notion de développement personnelles où on
345 veut mieux se connaître. Et connaître ses besoins pour être bien dans un collectif c'est reconnaître qu'on
346 a besoin de ci ou de ça se tromper, pour ne pas être lésé pour ne pas avoir le sentiment d'injustice. Et il
347 faut le dire à l'autre, il faut que l'autre sache ce besoin, le, le besoin que l'on a. Et sans cela on ne peut
348 pas avancer, le collectif ne peut pas avancer et on reste une somme d'individu avec ces caractéristiques
349 et avec notre culture occidentale où voilà, on n'est pas de cette culture asiatique, ou je caricature, le
350 collectif est privilégié au détriment de l'individu.

351 Et c'est peut-être la force de l'approche de notre culture où sans tomber dans un libéralisme outrancier
352 qui privilégie l'individu, c'est cet intermédiaire-là qui est le propre de la vie. La recherche d'équilibre
353 entre l'individu et le collectif. C'est vraiment une approche personnelle, mais les extrêmes ne donnent
354 jamais rien de bon. Globalement, il porte des solutions temporaires, mais. L'histoire a montré que voilà,
355 le côté extrême donne une révolution, mais ne réforme pas grand-chose finalement.

356 Locuteur 1

357 Et pourraient être les compétences collectives justement à avoir pour promouvoir cette autonomie, pour
358 l'enrichir, pour la développer.

359 Locuteur 2

360 Alors, avant de répondre à ça, je suis en train en parallèle de penser au fait qu'on n'est pas tous fait pour
361 les mêmes choses, c'est-à-dire un collectif c'est une somme d'individus. J'ai été identifié comme
362 l'animateur de la vie coopérative. Mais parce que j'avais le passé, l'expérience, le caractère, certaines

363 compétences qui me permettaient ça, c'est peut-être ça aussi le secret d'une organisation réussie. C'est la
364 bonne place à la bonne personne, tout. Le monde n'est pas capable de tout faire et à chacun ses qualités.
365 Le but du collectif, c'est de reconnaître ses qualités pour les mettre en valeur, pour le bien de l'individu
366 et du collectif. Donc est ce qu'il y a des qualités précise à avoir, oui dans le sens savoir-être, mais une
367 organisation intelligente, c'est peut-être celle qui affecte au mieux les personnes pour, je le répète,
368 le bien des personnes et du collectif.

369 Définir d'une manière exhaustive, les qualités à avoir pour le bien d'une organisation. Je répondrais
370 par l'inverse, la qualité ou défaut a ne pas avoir dans le cadre d'une organisation collective, c'est peut-
371 être cette envie d'indépendance, qui va biaiser forcément les choses dès le départ. Dans ce cas-là si une
372 personne souhaite être indépendante qu'elle le soit mais pas dans un collectif parce que pour moi, c'est
373 antinomique. Donc on peut bénéficier de tout un tas de qualité avec le fait qu'on ait les qualités de ses
374 défauts, et les défauts de ses qualités. Donc du coup est-ce qu'il y a une qualité particulière pour la
375 réussite d'une organisation collective participative et collaborative. La réponse n'est peut-être pas aussi
376 nette que ça.

377 Locuteur 1

378 Alors en sortant du savoir être et en allant vers le savoir-faire. Est-ce que tu penses qu'un collectif peut
379 développer des savoirs faire. Et si oui, de quel ordre pour justement permettre cette autonomie.

380 Locuteur 2

381 Ouais l'autonomie. Bon j'enfonçais des portes ouvertes et je faisais l'avocat du diable, mais en tout cas
382 en termes de qualité, c'est bien évident que le savoir être est essentiel pour s'engager dans un collectif.
383 Il faut une humanité à même de recevoir l'autre avec sa différence d'être à l'écoute avec la notion
384 d'entraide. Et savoir-faire l'écoute en est un. Si on est arbitre d'un conflit l'écoute est un outil c'est un
385 savoir-faire. Dans le cadre artisanal avec un métier manuel, il y a une notion de transmission, il faut être
386 capable de transmettre une connaissance, un savoir-faire. Donc là il y a la notion de formateur, il faut
387 savoir transmettre, transmettre une information et ça c'est un vrai savoir-faire.

388 Locuteur 1

389 Quand je parlais de savoir-faire collectif, J'imaginai aussi la notion de création d'espaces ou de moment
390 qui permet l'autonomie.

391 Locuteur 2

392 On peut faire référence aux fameux vendredis qu'on a qu'on a mis en place, là c'est je le qualifierai pas
393 tout à fait comme un savoir-faire, mais comme un choix d'organisation qui est propre à notre scop et
394 qui participe à la renommée dans le réseau de la coopération où on est un peu connu pour cela et surtout
395 parce que j'en parle beaucoup dès que je croise quelqu'un car on en est fier et que ça marche. C'est cette
396 notion d'investissement/amortissement sur la ressource humaine qui fonctionne parce que tout le monde
397 joue le jeu là aussi, et que tout le monde a le savoir être. Dans le cadre de ces journées collective que
398 l'on a mise en place. Ça fait partie des règles d'organisation et des moyens qu'on a mis en œuvre pour
399 répondre à notre ambition d'organisation. Et ça a été d'ailleurs une défaillance sur la première phase de
400 la scop, où on a compté sur l'investissement personnel hors temps de travail pour ce temps réservé au
401 collectif et peut-être à tort. En tout cas, on voit a posteriori qu'il a fallu l'inscrire dans un cadre formel
402 dans le temps de travail pour que ça marche pour pouvoir aussi petit à petit intégrer d'autres personnes
403 dans cette démarche, d'autres personnes non associées à l'entreprise. Dans le but de pérenniser l'outil
404 de travail et d'avoir de futurs associés, d'autres personnes qui s'implique dans l'animation et la prise de
405 décision au sein de l'organisation. Donc oui, ce temps de travail et de construction de l'autonomie je
406 reviens au côté pédagogie, acculturation, qui est obligatoire, parce que l'on ne vient pas de la même
407 culture du même milieu. Donc si on ne se met pas d'accord à un moment sur le vocabulaire qu'on utilise
408 et la méthode qu'on va mettre en route, forcément ça ne peut que coïncider finalement.

409 Locuteur 1

410 Après ce développement sur la notion d'autonomie et de collectif comment tu fais le lien à toute la
411 notion de gouvernance partagée ? Qui est quand même, une des pierres angulaires du projet depuis les
412 origines de la scop. Comment tu arrives à lier ou pas ce côté autonomie à la gouvernance partagée ?

413 Locuteur 2

414 Je le lie car c'est un lien direct. Parce pour nous, l'un ne va pas sans l'autre. Dans la gouvernance
415 partagée, le partage est lié à l'autonomie. C'est la notion d'équilibre en fait qui fait le lien. Comme je
416 disais, je comparais, j'opposais, autonomie et indépendance. L'indépendance à un déséquilibre dans le
417 rapport à l'autre dans les enjeux, les besoins des personnes alors que l'autonomie tendrait à rééquilibrer,
418 les besoins individuels dans le cadre collectif. Qui dit partage dit équilibre donc, une histoire de gagnant
419 gagnant, il ne faut pas qu'une personne se sente lésée. Je vais parler du sentiment d'injustice qui prévalait
420 en 2018. C'est cette notion d'équilibre à avoir entre les personnes, entre les intérêts des personnes, les
421 enjeux individuels et les besoins individuels qui ne doivent pas être déséquilibrés pour que ça réussisse.

422 Donc, la gouvernance partagée doit être liée à l'autonomie des personnes. Surtout que pour partager la
423 prise de décision il faut que cette prise de décision soit éclairée, pour qu'une personne qui prenne une
424 décision sache pourquoi elle la prend, quel enjeu sous-tend cette décision. Quel impact va avoir cette
425 décision sur soi-même et sur les autres et bien sur le collectif. Les autres en tant qu'individu et collectifs
426 en tant que groupe. Donc, c'est en lien direct au rapport à tout ça, c'est une notion d'équilibre, d'équilibre
427 permanent. En tout cas avec un cadre, on revient ça, ça me refait penser au cadre dont j'ai parlé avant
428 cadre et animation. Et avec la gouvernance partagée on en revient un petit peu à l'affectation des
429 ressources. Une gouvernance partagée ne se fait pas de manière innée, surtout dans notre culture
430 occidentale. On n'est pas éduqué à ça. Donc ça c'est encore un autre sujet qui, qui peut faire l'objet d'une
431 longue soirée, mais en tout cas, l'éducation à l'occidentale dans un contexte libéral ne nous amène pas
432 à ces notions de gouvernance partagée et au maintien des équilibres individuel et collectif.

433 Locuteur 1

434 C'est sûr que cela crée un sacré enjeu, le côté gouvernance partagée en lien avec des individus qui se
435 positionnent en tant qu'individus mais avec une réflexion collective dans leur approche. C'est quelque
436 chose de complexe.

437 Locuteur 2

438 De complexe et d'ambitieux à se demander si la nature humaine a pu trouver un jour cet équilibre-là, si
439 on regarde avec le peu de connaissances et l'approche très généraliste qu'on peut avoir des systèmes
440 d'organisations humaine depuis l'histoire de la naissance de l'homme sur terre, On retrouve dès les
441 débuts des mécaniques instinctives naturelles de rapports de force qui amènent une organisation presque
442 immédiatement pyramidale. Parce que le rapport de force qui est d'abord physique au départ. C'est à
443 petit à petit, qu'est arrivé la capacité de l'homme à réfléchir avec, là aussi, tous les travers que l'homme
444 a pu montrer sur son avidité avec l'apparition de la notion de propriété individuelle qui a amené aussi
445 une nouvelle notion dans le rapport à l'autre. Donc toutes ces notions de gouvernance partagée, on peut
446 essayer d'en retrouver les traces dans toute l'histoire de l'humanité et pour lesquelles la réponse n'est
447 pas encore trouvée. Dans le système d'organisation, même politique au sens large. Le communisme a
448 montré ses limites, tout ça parce que l'avidité de l'homme a pris le pas sur la théorie tout à fait louable,
449 mais qui pour autant, jamais posé de manière opérationnelle et théorique. Et aujourd'hui, on est toujours
450 à la recherche de cette gouvernance partagée, biaisée par le contexte, par les stimuli extérieurs, et par
451 cette notion de propriété individuelle et de facilité.

452 Présentateur 1

453 Parce que finalement, la Gouvernance partagée va à l'encontre d'un instinct, peut-être naturel où
454 l'homme est un loup pour l'homme. Et peut-être que le pas d'évolution de l'humanité, c'est peut-être de
455 de remettre en cause cet adage et qui ramènera peut-être un équilibre dans le rapport à l'autre. Mais la
456 difficulté, parce qu'on va à l'encontre probablement de nos instincts primitifs.

457 Alors là je ne sais pas. Est-ce que c'est biaisé par notre éducation qui est, qui n'est que le résultat d'une
458 évolution de plusieurs siècles. De croyances et de pression extérieure, de religions, des choses comme
459 ça et de dogmes aussi.

460 Locuteur 1

461 Moi ça me fait penser qu'un des travers possibles, de tout ça, c'est que l'on en vient à ce que cette
462 gouvernance partagée soit une somme d'intérêts individuels qui s'assemblent au détriment ou dans
463 l'opposition en tout cas avec l'intérêt du collectif où chacun peut y retrouver son soi, son intérêt.

464 Locuteur 2

465 Et là c'est vraiment la notion d'équilibre et de transparence et c'est penser au bien commun qui a été
466 théorisé par X personne dont Ostrom dont je parlais là, qui est un des signes, un des principes définis
467 pour la réussite d'une organisation. Si on ne définit pas ces notions de bien commun qui est dans le cadre
468 du projet Scop Ecologique, est l'entité technico-économique, on va dire. Ça, c'est le bien commun, les
469 outils de travail sont le bien commun. Donc, si on ne définit pas clairement et si on ne se met et d'accord
470 sur ce genre de notion et d'approche. Ça ne marchera pas, donc c'est une histoire d'équilibre, de
471 transparence, de compréhension des enjeux sur cette notion de commun. Qu'est-ce qui m'appartient,
472 qu'est-ce qui ne m'appartient pas. Quels, quels sont mes besoins ? Et tout ça il faut que ce soit éclairci,
473 c'est presque de la psychologie de comptoir. Mais pour autant, c'est essentiel de se connaître pour savoir
474 ce qu'on peut amener au collectif et avec quelles limites. Mais là on se répète un petit peu mais pour
475 autant, c'est essentiel que l'autre sache les limites que j'ai dans telle ou telle situation, pour qu'il les
476 prenne en compte dans son propre fonctionnement. Que cette notion d'altruisme intervienne, et que
477 l'autre voyant son collègue en difficulté, les reconnaissent, les acceptent et considère que c'est une partie
478 inhérente et du coup fasse en sorte, prenne sur lui pour donner le coup de main à l'autre pour qu'il puisse
479 passer le cap ou amener une compensation par rapport à un besoin, non assouvi.

480 Et ça, c'est un peu la clé aussi. Donc la clé, c'est l'équilibre. La clé, c'est la transparence, c'est la
481 connaissance de soi. Et c'est le fait qu'on dise à l'autre que là je suis en difficulté pour telle raison est
482 telle raison. Et puis même s'il n'y a pas de raison au moins, exprimer cette notion là pour que les choses
483 soient clarifiées. Qu'il n'y est pas de mauvaise surprise, du sentiment d'injustice.

484 Locuteur 1

485 Est-ce que tu as une phrase de conclusion. Quelque chose que tu veux laisser en dépassant ces 3 visuels
486 présentés. Est-ce que globalement ça évoque autre chose ?

487 Locuteur 2

488 Alors oui ça m'évoque quelque chose parce que c'est ma réflexion du moment. Avec un regard enrichi
489 par 2/3 documentaires que je regardais sur le développement personnel, c'est un petit peu le sujet qu'on
490 a abordé en lien avec cette gouvernance partagée. Cette notion de coopération, et cetera, qui en devient
491 un travers aujourd'hui pour moi.

492 C'est peut être le résultat de cette tendance américaine qui a une vingtaine d'années avec des prêtres et
493 j'utilise vraiment le terme parce que c'est vraiment. Ça, des prêtres du développement personnel qui
494 arrivait jusqu'à donner même des implications politiques je pense à l'Angleterre et à James Cameron qui
495 a appliqué dans sa politique des notions de développement personnel qui donnent en fait tous les travers
496 du système libéral qui y sont lié avec l'individu qui est privilégié au détriment du collectif. Donc

497 développement personnel, oui, spiritualité, oui, travaille sur soi, évidemment psychanalyse, pourquoi
498 pas, mais toutes ces notions de gouvernance partagée, communication non violente et consorts sont
499 nécessaires dans le cadre du projet Scop Ecologique dans ce qu'on veut lui donner coopératif collaboratif
500 et partagé. Mais attention au travers aussi que ça peut donner ou on peut facilement glisser en favorisant
501 l'individu et ses intérêts par rapport au collectif et il faut rééquilibrer la balance avec la notion de bien
502 commun. Quel est le périmètre d'action ? Pourquoi on agit ? Pourquoi on est là, ensemble, dans quel
503 sens ? Dans quelle direction ? Pour quel, envies pour quel rêve ? Et là, on revient au rêves principes et
504 valeur de la coopération et du besoin de la Scop Ecologique et de son projet.

505 Locuteur 1

506 Merci beaucoup pour ce temps accordé et cet échange très enrichissant.

Annexe n°5 : Entretien de D le 16/06/23

- 4 Locuteur 1
- 5 Bonjour D, merci pour le temps que tu m'accordes.
- 6 Concernant le contexte de l'époque, est-ce que tu peux m'en dire un petit peu plus ?
- 7 Locuteur 4
- 8 C'est un petit peu loin, mais de mémoire, c'était bien le bazar. On sortait d'une période difficile
9 humainement, il y a eu beaucoup de départs, de clash entre divers membres de l'équipe. Et puis du
10 coup, la situation financière n'était pas bonne non plus. On sortait d'un chantier un peu
11 catastrophique qui s'était très mal passé.
- 12 Locuteur 1
- 13 Et ce qui s'est passé alors pendant ce début d'accompagnement, c'était quoi une l'idée sous-jacente
14 de cet accompagnement ?
- 15 Locuteur 4
- 16 L'idée sous-jacente, c'était déjà de recentrer l'équipe autour d'un objectif commun et d'essayer que
17 tout le monde a envie d'aller dans le même sens. De synthétiser, de recentrer les idées, les envies, les
18 visions les façons de voir les choses de chaque individu dans l'équipe.
- 19 Locuteur 1
- 20 Quand tu dis recentrer, tu peux m'en dire un peu plus ? C'était quoi ce que tu observais ? Comment
21 tu le vivais ?
- 22 Locuteur 4
- 23 Recentré autour d'un objectif commun et autour d'une vision commune de de la boîte. Parce que
24 c'est aussi pour ça qu'il y a eu des clashs sur la période d'avant. Quand chacun a sa vision propre de
25 la boîte et chacun tire la couverture à lui, cela ne peut pas marcher. Il faut que tout le monde roule
26 dans le même sens, c'est ça l'idée de recentrer.
- 27 Locuteur 1
- 28 De ces es discussions, qu'il y a eu a eu, de l'accompagnement et tout ça ?
- 29 Il ressort différentes choses, qu'est-ce qui te marque, qu'est-ce que tu vois ? Comme premier
30 élément, comme première idée, à travers tous ces mots qui sont mis sur ces différents documents.
- 31 Qu'est-ce qui te parle le plus ?
- 32 Locuteur 4
- 33 Concrétiser les rêves, principe, valeur de coopération.
- 34 Locuteur 1
- 35 Ça veut dire quoi, pour toi, ça ?

36 Locuteur 4

37 C'est une excellente question, qu'est-ce que ça veut dire pour moi ?

38 C'est surtout la seule chose là-dedans qui est liée à l'état d'esprit des individus, des savoirs êtres des
39 individus, de leur attitude dans le travail et avec les autres. Tout le reste, c'est du technique de
40 l'organisationnel, du stratégique. C'est le seul endroit où on a de l'humain. Dans ce document là en
41 tout cas.

42 Locuteur 1

43 Et ça veut dire quoi pour toi ? Pourquoi c'est important pour toi ce positionnement sur le savoir-
44 être de l'individu ?

45 Locuteur 4

46 Parce que c'est la base, c'est l'enjeu principal des SCOP, c'est que si l'humain fonctionne, comme je le
47 dis depuis un certain temps, la technique ça s'acquiert. Les outils de travail, ça s'améliore. Mais
48 l'humain là c'est compliqué, ça prend beaucoup de temps à améliorer, à transformer. Un gros con
49 restera toujours un gros con. Désolé du terme, mais je suis peut-être un peu loin.

50 Locuteur 1

51 Tu peux m'en dire plus sur ce côté de l'individu comme place centrale dans un collectif et souvent
52 quand on pense collectif on pense plus groupe, on pense tout ça et toi, tu me parles d'individus ?

53 Locuteur 4

54 Moi je parle d'individus dans le sens où déjà il y a la place de l'individu dans le groupe et que chaque
55 individu a une place différente dans le groupe, comment il la prend, comment il l'occupe et cela ça se
56 traite au niveau de l'individu. Et puis je parle d'individus mais dans le sens où l'état d'esprit de
57 l'individu, c'est-à-dire : Est-ce qu'on est bienveillant envers les autres, est ce que l'on est solidaire des
58 autres ou ce qu'on n'en a rien à cirer des autres et qu'on pense qu'à sa pomme. C'est en ça que je
59 parle d'individus mais pas dans le sens de l'individualisme mais de l'intégration de l'individu dans le
60 groupe et de la place qu'il occupe et la façon dont il occupe cette place dans. Dans son
61 comportement et son état d'esprit.

62 Locuteur 1

63 Ok, et quel lien tu fais justement au collectif par rapport à cet individu ? Comment tu positionnes le
64 collectif, comment tu pourrais le définir ? Tiens, par exemple, le collectif par rapport à l'individu.

65 Locuteur 4

66 Et le collectif, c'est une somme d'individualités déjà toutes différentes. Donc déjà il faut être capable
67 de prendre en considération que les gens avec qui on bosse, ils n'ont pas forcément la même façon
68 de voir les choses que nous ils comprennent pas les choses forcément de la même façon que nous.
69 Donc déjà c'est se connaître les uns les autres. Il faut savoir adapter sa façon de parler, ses mots en
70 fonction de l'interlocuteur qu'on va avoir dans la boîte parce que on est tous différents quoi. Donc on
71 a tous cette vision différente à la base et c'est dur de jongler avec ça quoi.

72 Locuteur 1

73 Et d'après toi, à l'époque, peut-être plus qu'aujourd'hui, avec une autre pratique maintenant depuis
74 4/5 ans, comment tu voyais peut-être justement ce besoin d'évolution de l'individu, ou comment
75 réguler ou comment faire en sorte que l'individu puisse exister dans un collectif ?

76 Locuteur 4

77 Pour que les individus existent dans un collectif, il ne faut pas qu'il y ait un ou deux individus qui
78 prennent toute la place, il faut savoir se laisser la place. Il faut savoir s'écouter et échanger avec les
79 autres, tolérer les erreurs des autres. Parce que pour moi, on a tous le droit à l'erreur et ça, c'est un
80 truc qui est compliqué en collectif, c'est que on n'a pas tous le même degré de tolérance à l'erreur
81 des autres. Moi je sais que les erreurs ce n'est jamais grave. Il y en a d'autres pour qui ça va être tout
82 de suite un problème et un drame. Et quand on ne laisse pas aux autres le droit à l'erreur, ça crée des
83 tensions. Il faut quand même savoir accepter. Et puis quand il y a quelqu'un qui fait une erreur, on
84 doit être solidaire et s'il a besoin d'aide pour régler le problème, il faut lui filer la main. Pas le laisser
85 dans sa mouise.

86 Locuteur 1

87 Comment t'imaginait à l'époque que le collectif pouvait amener une forme de régulation dans les
88 relations, ou tout du moins, permettre à l'existence des individus, d'exister au sein d'un collectif ?

89 Locuteur 4

90 Pour moi, à l'époque, le collectif ne permettait pas ça. Alors je sais pas si c'était le fonctionnement du
91 collectif, ou si c'était les individualités qui l'y avaient dans le collectif. Mais le collectif ne permettait
92 pas ça.

93 Locuteur 1

94 Et qu'est-ce que la démarche a pu amener ? Comment ça a été réfléchi pour sortir de cette situation
95 où le collectif ne permettait pas en fait aux individus de s'exprimer pour exister comme il le fallait
96 dans cet objectif collectif.

97 Locuteur 4

98 Pour moi il y a la création, de quelques outils de communication interne, de transmission
99 d'information, des temps dans la vie de la boîte qui permettent à chacun de s'exprimer devant tout le
100 monde, des temps plus formalisés. Avant les temps d'échange, c'était autour d'un café de manière
101 plus informelle. Il y avait trois personnes qui échangeaient sur un sujet, les autres n'étaient pas
102 forcément là. Du coup, il y a des personnes qui étaient au courant de certains trucs et d'autres qui
103 n'étais pas au courant. Aujourd'hui, on a des temps d'échanges spécifiques où tout le monde est
104 autour de la table, donc du coup tout le monde entend l'information et est au courant de tout, en
105 même temps. Et ça déjà, ça ne peut pas créer de sentiment de déclassement du style : « je suis moins
106 important que lui parce que l'autre va lui donner l'information et pas à moi. Des petits trucs comme
107 ça, je pense que pour les gens qui sont un peu susceptibles, c'est intéressant.

108 Locuteur 1

109 C'est quoi le collectif SCOP Bois-Logic à l'époque ? Une fois qu'on a eu démarré le travail ? Comment
110 as-tu vu ce prémices de changement de collectif ?

111 Locuteurs 4

112 Déjà on s'est retrouvé à 4 et demi. Mais au moins, on savait s'écouter et se respecter, ça a permis
113 d'être efficace sur ce travail. Si dans le collectif, il y a peut-être d'autres personnes qui étaient parties
114 et d'autres qui seraient restés, on n'aurait peut-être pas pu faire ce travail là.

115 Locuteur 1

116 C'était quoi les enjeux du collectif à l'époque ?

117 Locuteur 4

118 C'était recréer une dynamique, recréer un esprit de groupe, un esprit d'équipe, une envie d'avancer
119 ensemble. Et puis comme je disais tout à l'heure avancer ensemble et tous dans la même direction.

120 Locuteur 1

121 Dans quels buts ?

122 Locuteur 4

123 Le plaisir de travailler ensemble et de retrouver le plaisir de faire des choses. Des choses qui ont un
124 intérêt pour la vie de nos clients, un intérêt pour l'avenir de l'humanité aussi, parce que malgré tout,
125 quand tu refais une charpente, une toiture, que tu la fais bien et qui dure 100 ans, c'est du capital
126 pour les générations futures. Entretien un capital et le léguer aux générations futures dans le
127 meilleur état possible. Forcément, si on fait du sale boulot, les suivant vont le récupérer et devoir le
128 gérer et ce n'est pas écologique.

129 Locuteur 1

130 Comment tu positionnes le côté entreprise dans tout ça ?

131 Locuteur 4

132 L'entreprise je la positionne dans plusieurs points. Le côté humain, c'est une somme d'individus qui
133 essaient de travailler dans la même direction pour créer de la richesse. Pour léguer un capital aux
134 générations futures et aussi pouvoir vivre dans des conditions raisonnables dans son travail. Ca c'est
135 le côté économique. Le côté entreprise, je le vois comme ça. Pour moi, ce n'est pas un moyen
136 d'enrichissement personnel, c'est un moyen de vivre de son activité, assurer sa propre subsistance
137 par le biais de son travail et en se faisant plaisir au travail. Pas un travail subi. L'entreprise doit
138 permettre l'émancipation des individus, donc leur laisser la place et je fais le parallèle avec
139 l'entreprise collective, mais c'est laisser la place aux gens. Faire en sorte qu'ils puissent prendre une
140 place qui semble légitime dans l'entreprise parce qu'ils ont certaines capacités.

141 Locuteur 1

142 Ce qui est intéressant, c'est le lien que tu fais assez rapidement entre entreprise et collectifs. Cela
143 t'évoque quoi quand je te dis ça ?

144 Locuteur 4

145 C'est une somme d'individualité pour moi, une entreprise, c'est là la différence de la Scop avec une
146 entreprise classique, C'est-à-dire que nous pour moi l'entreprise c'est une somme d'individualité.
147 Mais dans laquelle 1+1=3 pour reprendre... Quelqu'un. Alors qu'une entreprise classique, Non, ce
148 n'est pas une somme d'individualité. Ce sont des gens qui vont travailler pour une personne mais pas
149 forcément pour leurs clients. Je caricature mais dans la grande majorité des entreprises, les salariés
150 ont quand même de la considération pour le client. Ils ne s'en foutent pas royalement, mais y a
151 certaines boîtes où les gens n'en ont rien à cirer du client. On le voit quand on passe derrière certains
152 artisans. Dans ces boîtes là le but, c'est de satisfaire le patron qui a demandé que le chantier soit fait
153 en 2 jours, quelles que soient les conditions. On n'est pas dans les mêmes logiques, nous on se donne
154 le temps de faire les choses bien pour pouvoir dormir la nuit et pas ressasser toute la nuit que Là j'ai
155 fait de la merde parce que j'avais pas le temps, c'est pas le but.

156 Locuteur 1

157 Est ce que tu peux m'en dire un peu plus sur les facteurs de réussite pour arriver à gérer cet équilibre
158 entre collectif et individus.

159 Locuteur 4

160 Il faut un juste équilibre entre la rigueur, parce qu'il faut de la rigueur. Et comme je le disais tout à
161 l'heure avec tous les individus, on a tous des niveaux de rigueur et de tolérance différents. Mais on ne
162 peut pas être trop rigoriste, ça ne marche pas parce que ça c'est une forme de tyrannie. L'équilibre
163 doit venir des 2 camps. Il faut que les gens qui ont un très haut niveau de rigueur soient capables de
164 le baisser et d'en attendre un peu moins des autres. Et puis tolérer que de temps en temps ils fassent
165 des erreurs. Et à l'inverse, ceux qui ont un moins haut niveau, il faut aussi qu'ils fassent une partie du
166 chemin dans l'autre sens, mais il faut que ça marche dans les 2 sens. Si des très rigoureux demandent
167 à tout le monde d'avoir le même niveau de rigueur qu'eux, ça ne peut pas marcher. Ou alors ça crée
168 de la frustration, de la tension et ce n'est pas possible.

169 Ensuite, il faut savoir s'écouter et avoir une bonne transmission d'informations. Ça, c'est important
170 car on s'aperçoit, voilà de quand l'information circule bien et qu'elles vont tout de suite aux bonnes
171 interlocuteurs c'est une réussite. Voilà après la réussite, j'ai envie de dire, elle vient dans le fait que si
172 tout le monde a fait ce qu'il avait à faire quand on est bien organisé, ça ne peut que réussir, on le voit
173 aujourd'hui, chacun a une place bien déterminée, un rôle bien déterminé. Et quand tout le monde
174 fait correctement ce qu'il a à faire, tout en gardant bien sûr un petit droit à l'erreur ou à un oubli. Il
175 ne faut pas que ça soit tous les jours, toutes les heures mais de temps en temps, ça arrive, on est
176 humain. Et bien ça ne peut que marcher. Mais ça ne peut que marcher que si il y a bienveillance, qui
177 fait que le gars qui a fait une erreur ou un oubli, ça devient constructif. Je sais pas si tu vois ce que je
178 veux dire, c'est à dire qu'un gars, il a fait erreur. Si t'es bienveillant, que tu essayes de savoir
179 pourquoi il a fait l'erreur, tu trouves une solution, tu fais en sorte que l'erreur n'arrive pas la fois
180 d'après, ça marche bien. Si tu fonctionnes comme les gens avec leur chien ou leur chat où l'animal a
181 fait une erreur et le maître arrive et met le nez dans la merde sans essayer de savoir d'où vient
182 l'erreur et de la régler, ça ne fonctionne pas.

183 Locuteur 1

184 Par rapport à ça, à quoi on se réfère en fait, pour être sûr de ce qui est tolérable, ce qui l'est moins

185 Locuteur 4

186 C'est là où est le problème c'est que cela devient subjectif, c'est-à-dire que l'on n'a pas tous le même
187 niveau de tolérance. On n'a pas tous le même niveau d'entraide et de solidarité. Donc forcément,
188 voilà, c'est comme ça.

189 Locuteur 1

190 Mais est-ce que tu imagines quand même un commun qui permet au moins de dire, même si on est
191 dans la tolérance admise par le collectif. Comment on dit, non là c'est plus tolérable ?

192 Locuteur 4

193 Déjà dans un premier temps, on se met sur autour de la table. Déjà que chacun donne son avis et
194 dise si pour lui c'est tolérable ou intolérable afin d'avoir les nuances. La tendance du groupe. J'ai une
195 majorité de gens qui considèrent que c'est tolérable ou une majorité de gens qui considèrent que
196 c'est intolérable. C'est la partie démocratique. De faire ça, je pense que ça peut déjà déplacer le
197 curseur. Le recentrer entre les trop tolérants et les pas assez, ça aurait tendance à recentrer le
198 curseur. Et après c'est la discussion et l'écoute de l'autre, essayer de comprendre pourquoi ? Parce
199 qu'une erreur n'arrive jamais seule, il y a toujours une cause et toujours une raison.

200 La première étape est d'essayer de comprendre pourquoi cette erreur a été faite, parce que ce n'est
201 pas forcément le gars qui a fait l'erreur qui en est la cause l'erreur peut venir d'un élément d'un
202 manque d'info qui l'a induit en erreur. Donc, déjà prendre un temps de recul quand le gars il a fait
203 une erreur et pas plonger tout de suite dans le truc. Ne serait-ce que pour ça, pour identifier d'où
204 vient l'erreur

205 Locuteur 1

206 Est-ce que tu arrives à mettre des mots sur un socle, je parle au sein de la SCOP, enfin pas de
207 manière générale parce que là on est de manière très générale. Comment ça marche au sein de ce
208 groupe, au sein de ce collectif, de cette entité Scop Bois-Logic. Qu'est ce qui te fait dire que vous êtes
209 un collectif ?

210 Locuteur 4

211

212 On est un collectif parce que on est capable le jour où il y a quelqu'un qui est malade, de rebondir
213 tous ensemble. Si même la personne a un rôle important. On est capable de rebondir, on a une
214 certaine cohésion, une capacité à travailler ensemble qui fait que l'on peut faire face à peu près à
215 toutes les situations, même en l'absence d'un ou 2 membres du groupe qui ont une mission bien
216 précise. On assure une richesse, une diversité d'individus qui nous permettent de faire face à peu
217 près à toutes les situations.

218 Et après, le socle pour moi, c'est déjà l'envie de de tous de travailler autrement, dans d'autres
219 relations entre les individus. C'est-à-dire que on partage quand même tous dans la boîte le souhait
220 de.... En fait la hiérarchie c'est de la merde. On est à peu près tous sur cette idée là. Et donc l'idée
221 c'est de s'organiser. Et on est prêt à faire des concessions dans certaines organisations pour ne pas
222 tomber dans un système hiérarchique. Pour moi, je pense que c'est ça avant tout qui nous reunit.

223 Locuteur 1

224 Alors quand tu dis apprendre à s'organiser ?

225 Locuteur 4

226 C'est ce que tu connais déjà, on a une réunion tous les jeudis fin de mois plus une 1 journée
227 collective où tous les membres de l'entreprise sont réunis et on discute ensemble. C'est des
228 moments d'échange que l'on se donne pour régler des problèmes et d'avoir des temps de discussion
229 qui nous permettent d'acter des choses de façon collective en ayant tous connaissance des tenants
230 et des aboutissants de la réflexion. Alors je ne sais pas si c'est très clair, mais en gros en gros on est
231 organisé puisque nous les ordres, les décisions, elles ne tombent pas du haut, d'une seule personne
232 qui a décidé pour les autres mais il faut apprendre à décider collectivement et prendre une décision
233 collective. Et ça demande du temps d'échange. Et pour cela il faut s'organiser pour avoir ce temps
234 d'échange qui permet de prendre des décisions collectives et pas des décisions unilatérales venant
235 d'une personne qui s'impose aux autres.

236 Locuteur 1

237 Quand tu te remets cette image constat et enjeux. Tu m'as dit tout à l'heure que ce qu'il te semblait
238 en faire ressortir, en tout cas à l'époque, c'était de faire concrétiser les rêves et retrouver des
239 valeurs des principes communs. Mais est ce qu'il y a autre choses qui te permet de dire que pour
240 faire tout ça, il faut-il faut certaines qualités. Et qu'est ce qui permet justement de concrétiser les
241 rêves, les principes, les valeurs. Quelles sont les valeurs essentielles qu'il fallait retrouver aussi à
242 l'époque ?

243 Locuteurs 4

244 Bah c'est le truc que je trouve dommage de ce document-là, le seul truc qui manque, c'est les valeurs
245 en fait. Il y a des trucs d'organisation, tu vois ? Organisation, autonomie, gouvernance partagée. Mais
246 valeurs, bienveillance, entraide, solidarité. Par exemple, on ne les a pas mis à l'époque, tu vois. Ça me
247 gêne. Pour moi, c'est un gros manque. En fait. Quand j'ai lu le document c'est la première chose qui
248 m'a sauté aux yeux ?

249 Locuteurs 1

250 Qu'est-ce qui, te ferait dire qu'à l'époque on est passé à côté de ça ?

251 Locuteur 4

252 Si on a pu passer à côté de ça parce que on était dans une autre réalité, notre problématique, on
253 avait une boîte qui n'était pas loin de fermer. Il faut dire ce qui est. On a failli mettre la clé sous la
254 porte. Donc il y avait quand même un gros enjeu organisationnel. Il fallait réorganiser la boîte pour
255 qu'on regagne en efficacité et que l'on recrée de la richesse. On avait des gros problèmes de
256 transmission d'infos donc du coup de perte d'efficacité, perte de temps. Donc, on était surtout là-
257 dedans en fait à cette époque-là je pense. C'est pour cela que l'on n'a pas parlé de ces valeurs-là. Et
258 c'était un peu perdu dans l'équipe précédente en fait.

259 Locuteur 1

260 Mais est-ce que ce n'est pas aussi parce ces valeurs tellement annoncées mais pas forcément
261 incarnée dans le quotidien que l'on s'est dit non, ce n'est peut-être pas là-dessus qu'il faut bosser.

262 Locuteur 4

263 Oui et non. Dans l'ancienne équipe, il y en avait qui avait ces valeurs-là. Indéniablement donc, il n'y
264 avait pas de souci, mais ça a quand même buggé. Et donc je ne pense pas que c'était un problème de
265 valeurs à l'époque.

266 Je pense après, mais c'est vrai que ce n'est pas dans le document, mais on a quand même intégré ces
267 valeurs-là dans notre politique de recrutement. On n'a pas fait apparaître dans les documents d'une
268 part, mais dans notre politique de recrutement.

269 Depuis ce jour-là, on a d'abord essayé de trouver des savoir-être plutôt que des savoir-faire. Parce
270 qu'on s'est rendu compte que la priorité pour faire vivre un groupe, c'était le savoir-être et que le
271 savoir-faire, ça s'acquiert toujours avec de l'apprentissage.

272 Comme je l'ai déjà dit, je crois au début, le savoir-être est essentiel. Quand on est un gros con, c'est
273 dur de ne pas être un gros con toute sa vie et voilà. Mais après le la connerie est subjective. Je suis
274 certainement un gros con pour d'autres.

275 Locuteur 1

276 Toujours un peu dans cette idée-là, les valeurs que tu as énoncées : bienveillance, écoute et tout ça
277 sont des valeurs de l'humain. Mais au-delà de ça, qu'est-ce qu'un collectif attend ? Au-delà de ces
278 valeurs humaines ? Quand on parle d'intelligence collective ou compétence ? Qu'est-ce que l'on
279 attend au-delà de, je suis bienveillant, je respecte. Qu'est-ce que l'on attend de l'individu dans le
280 collectif. Qu'est-ce que le collectif demande à une personne pour être intégrée, comment elle se
281 positionne c'est quoi ces besoins, c'est quoi ces demandes ?

282 Locuteur 4

283 Bah déjà c'est que la personne occupe le poste pour lequel elle est dans la boîte d'une façon honnête
284 et motivée, c'est à dire qu'une personne dans la boîte ne va pas forcément faire toujours faire ce qui
285 lui plaît, ce dont elle a envie. Mais c'est quand même de le faire malgré tout, avec un esprit de
286 toujours faire les choses bien malgré tout. La deuxième chose est de faire les missions demandées
287 dans la fiche de poste convenablement.

288 Locuteur 1

289 Ça, on le retrouve finalement dans n'importe quel type de structure, ce n'est pas ça qui fait
290 différence dans un collectif qui tend à d'autres valeurs, notamment quand moi je lis sur le document
291 gouvernance partagée, organisation autonome.

292 Locuteur 4

293 Après, c'est prendre part quand je disais tout à l'heure, quand on a des temps de discussion. Enfin
294 que chacun prenne sa place, quoi, c'est ça le truc. Et pour moi il y a 2 échelons, il y a l'échelon travail,
295 donc le collectif va quand même demander au gars d'assumer sa tâche de travail pour faire vivre
296 l'entreprise. Et après du côté gouvernance, prise de décision, il faut que la personne aussi prenne sa
297 place. Donc le collectif c'est organisé en mettant en place des temps d'échange tous ensemble pour
298 s'organiser et pour que chacun puisse s'exprimer, et donner son avis. Sur des points et des
299 thématiques données. Et ce qui est plus compliqué en tant qu'individu dans le collectif, c'est de
300 prendre sa place, la prendre entièrement, sans prendre celle des autres. Et cela me fait penser au
301 besoin d'autonomie nécessaire à ça.

302 L'expérience du collectif doit permettre à chacun de devenir un peu plus autonome dans sa tâche.
303 Mais on ne peut pas imposer à quelqu'un d'être autonome à 100%, ça, ça ne peut pas fonctionner. Il
304 y a des gens qui ont besoin de l'aide des autres, il y a des gens qui quand ils prennent des décisions,
305 ont besoin de faire valider par d'autres. Voilà, on est tous différents. Donc l'autonomie c'est bien. Les
306 gens qui sont autonomes, c'est top. Trop autonome attention cela peut être un piège et un frein au
307 développement du collectif parce que si chacun dans son coin a fait son boulot sans jamais se soucier
308 des autres et de faire en fonction, bah ça ne marche pas non plus hein.

309 Donc, l'autonomie c'est bien. Il ne faut pas en abuser et ne pas l'imposer systématiquement et
310 demander à tous les membres du collectif d'être autonome dans toutes ces tâches, ça ne peut pas
311 marcher. Donc c'est important de bien connaître ses collègues, avec leurs limites, leurs capacités,
312 leurs points forts, leurs points faibles et pouvoir leur dire.

313 Sur un truc que le gars maîtrise, on va lui demander d'être autonome à 100%, c'est très bien. Mais
314 sur quelque chose qu'il ne maîtrise pas, on ne peut pas lui demander d'être autonome à 100%.

315 Locuteur 1

316 Et comment, justement, le groupe le collectif dans ce cas-là peut créer un équilibre autour de cette
317 autonomie avec pour certains, une régulation pour d'autres une amplification. Comment tu le vois
318 ça, tout ça ?

319 Locuteur 4

320 En faites plus, ça va, plus j'y reviens de cela moi. Parce que justement, ce que je te disais avant, c'est
321 que je m'aperçois que malgré toute la bonne volonté du monde, il y a des personnes qui seront
322 incapable d'être autonome à 100% sur une tâche ou qui seront très autonomes sur un truc et pas du
323 tout sur d'autres, et ça c'est normal. Ça dépend aussi de ses capacités. Et il y a des personnes qui
324 savent prendre des décisions et être sûr de leur décision. Et puis y a des personnes qui ne seront
325 jamais sûrs de leur décisions et qui ont toujours besoin de faire valider un choix à une autre
326 personne. Et donc en fait l'autonomie, on ne peut pas l'imposer. On ne peut pas demander à tout le
327 monde d'être autonome à 100%, ça ne s'achète pas, ça ne peut pas marcher.

328 Pour moi on a un peu trop loin dans la dans la demande d'autonomie de certains membres. Alors il
329 faut savoir à qui on demande d'être autonome.

330 Je pense qu'il y a des degrés différents d'autonomie en fonction de personnes et des besoins, de la
331 boîte. Mais il faut que ça soit adapté à l'individu à qui on demande. Et tu ne peux pas à tout le
332 monde : on va essayer d'organiser la boîte pour que tout le monde soit autonome à 100%. Ça ne
333 marchera pas. Alors dans la tâche technique ça peut marcher. Il fait un classeur, tu fais une fiche

334 process machin et tout, et le collègue s'il sait lire un plan, il peut être autonome sur sa tâche, mais y a
335 quelque chose qui a été fait avant. Mais c'est sur un point précis. Nous, on est en rénovation, donc
336 t'as beau faire des plans, ça ne sera jamais tout à fait comme sur le plan. Donc il y a toujours un
337 moment où va falloir modifier un petit peu le truc et prendre une décision et trouver une cohérence
338 à ça et il y a des gens ils qui ne sont pas en mesure de le faire ou d'être sûr de leur décision. Ils vont
339 pouvoir aller dans une démarche où ils vont déjà réfléchir à la solution apportée. Mais ils ont besoin
340 de la faire valider par quelqu'un d'autre et t'en as, ils vont réfléchir. Tac Ouais, je prends cette
341 décision PAF, et j'y vais.

342 Alors les 2, c'est à double tranchant. Parce que le mec il a une idée de merde, il ne l'a fait pas valider,
343 il part, et il se met dedans à 100%. Et à l'inverse le gars il n'est jamais sûr de lui et cela retarde le
344 chantier et l'avancement des autres.

345 Mais pour moi un peu trop loin dans la demande d'autonomie de certains individus.

346 Locuteur 1

347 Et est-ce que c'est le genre de situation qui peut engendrer des conflits. Conflit pour moi, j'entends
348 des zones de de tension au sens frottement au sens qu'il y a quelque chose qui se passe.

349 Locuteur 4

350 Oui carrément. En ce moment, on a un petit peu de tension, ce n'est pas bien grave mais une petite
351 tension parce que certains aimeraient qu'une personne soit plus autonome qu'elle est actuellement,
352 elle ne l'est pas et ça agace. Voilà typiquement là-dessus quoi.

353 Locuteur 1

354 Et justement, quand on rentre un peu dans cette notion de tension, pour moi j'imagine plusieurs
355 degrés de tension, il y a des degrés entre collectifs, individus, des tensions entre individus et des
356 tensions même avec soi-même. Parfois, la même personne peut aussi avoir un positionnement un
357 peu schizophrène, elle est sur un double enjeu.

358 Comment tu vois un peu comment tu vois un peu la SCOP, en termes de d'entité qui permet de gérer
359 un peu ces tensions, de les lever ou au comptable de de d'éteindre quand c'est plus négatif.

360 Comment tu te positionnes par rapport à ça ?

361 Locuteur 4

362 Comment je vois la capacité de la SCOP à gérer ces problèmes-là. Je pense qu'on a quand même, on a
363 pas mal de leviers. On a les temps de parole, les temps de discussion collective qui permettent ça. Et
364 puis le fait d'avoir des individualités assez variées dans la boîte, qui en fonction de la nature de la
365 tension sont en mesure de relativiser et de refaire descendre un peu la mayonnaise, je pense quand
366 même que l'on est pas mal équipé pour ça.

367 Locuteur 1

368 Et comment tu positionne la scop entre une tendance à mettre un peu une chape sur la tension pour
369 pas qu'elle ressurgisse ou au contraire avoir plutôt des envies de faire purger les choses

370 Locuteur 4

371 Non, j'ai envie de purger clairement. Ouais clairement. Par exemple là récemment, pour gérer le
372 coup de tension dont je parlais tout à l'heure, on s'est mis autour de la table, on a discuté et on a
373 commencé à se dire les choses et désamorcé le truc. Ce n'est pas fini, je pense qu'il va y'en avoir
374 encore pour un petit moment mais voilà, on a discuté, et on cherche des voies d'amélioration lié à ce
375 manque d'autonomie de la personne. Je voudrais faire comprendre à la personne qui attend
376 beaucoup d'autonomie de l'autre, qu'il en attend peut-être trop et qu'il y a un intermédiaire à

377 accepter. Je pense qu'il est en train de se rendre compte. Et en parallèle on essaie de s'organiser
378 collectivement pour que le collectif aide la personne en manque d'autonomie afin qu'elle puisse
379 s'organiser différemment, car c'est aussi un problème d'organisation. On s'organise différemment
380 dans le quotidien et on va mettre en place pour encore un an et demi, 2 ans une forme
381 d'accompagnement pour que l'autre gagne en autonomie dans son travail, en ayant de meilleures
382 connaissances du métier. Enfin, c'est un tout quoi on ne peut pas être autonome du jour au
383 lendemain. Enfin, surtout je pense que c'est quand même assez varié et complexe ce qu'on l'on
384 demande. On a des activités qui sont super variées qui demandent des tas de connaissances
385 différentes et des tas de compétences différentes. Il faut arriver à envisager l'activité de la SCOP
386 dans sa globalité et c'est long à assimiler

387 Locuteur1

388 Est-ce que tu veux rajouter d'autres choses ? sur ces visuels ? sur ce qu'on s'est dit ? En résumé une
389 forme de de conclusion ?

390 Locuteur 4

391 Bah non, justement on a abordé surtout les sujets qui me tiennent à cœur en fait. L'essentiel pour
392 moi, ça reste l'humain. Après tout ce qui est l'organisation de la boîte, la transmission d'informations,
393 j'ai presque envie de dire que même si dans les grandes lignes il y a de la similitude dans les projets
394 collectifs, elles sont propres à chaque collectif.

395 Locuteur 1

396 Donc tu n'imagines pas quand tu dis presque différentes à chaque collectifs, quelque chose de
397 commun à toutes ces démarches-là ?

398 Locuteur 4

399 Si, si, mais on les a évoqués. C'est les temps de vivre ensemble les temps d'échange, c'est ça qui
400 permet la mise en commun et que les individualités du groupe arrivent à travailler ensemble parce
401 que pour moi, c'est par les individualité des différents groupes qu'on va définir le cadre de travail
402 dans lequel on veut fonctionner. Ce sont les individus du groupe qui vont le faire. Par exemple là,
403 aujourd'hui on est en 2023. On est certains individus dans la boîte, on met en place un cadre. Mais
404 On va tous partir à la retraite dans 15 ans. En 2050, le cadre que l'on aura mis en place ne sera peut-
405 être plus valable avec les individus qui seront dans la boîte à ce moment-là. Et c'est compliqué de
406 faire évoluer ce cadre donc c'est là où c'est important de bien connaître les gens qui sont dans la
407 boîte, connaître leurs forces, leurs faiblesses. C'est mieux maintenant avec les entretiens individuels,
408 c'est quelque chose qui est super intéressant pour ça, en fait, ça permet vraiment de mettre en avant
409 les forces et les faiblesses de chaque individu et en fonction des forces et des faiblesses de chaque
410 individu en s'organise.

411 En fonction des individus, on n'a pas tous les mêmes forces, les mêmes faiblesses, donc l'organisation
412 va pas être tout à fait la même, si dans les grandes lignes les temps d'échanges et de travail collectif
413 sont obligatoire au bon fonctionnement. L'organisation au quotidien sera différente en fonction de
414 l'évolution des fiches de postes des collègues. Aujourd'hui, moi je suis passé coordinateur de travaux
415 avec une fiche de poste. Mais peut-être que le prochain, sa fiche de poste sera un petit peu
416 différente parce qu'il n'aura pas les mêmes forces et les mêmes faiblesses que moi.

417 Parce que c'est quand même là où l'intelligence collective, elle doit être importante, c'est que tu
418 rentres dans n'importe quelle boîte. Un coordinateur de travaux, on va lui demander de faire la
419 même chose partout, lié à la convention collective, c'est-à-dire qu'il doit faire ça, ça, et ça, mais il n'a
420 pas forcément les compétences qui permettent de tout assurer et surtout tout seul.

421 Alors que là où l'intelligence collective est importante, on peut adapter la fiche de poste aux forces et
422 aux faiblesses de l'individu. On peut remédier aux faiblesses par la formation. Mais quand on
423 cerveau, il y avait d'une certaine façon et qu'on lui demande de faire totalement l'inverse. Par
424 expérience, ça ne marche pas toujours bien quoi.

425 Locuteur 1

426 Est-ce que tu vas rajouter une dernière chose avant de de terminer cet entretien.

427 Locuteur 4

428 Oui je vais rajouter que je ne reviendrai pas en arrière. Maintenant que j'ai goûté au travail en SCOP
429 enfin au travail coopératif, en équipe, je pense que je ne pourrais pas revenir dans une boîte
430 hiérarchisée, classiquement. Je ne pourrais pas, pas dans un fonctionnement comme je le vois autour
431 de moi. Ça ne pourrait pas marcher, ce n'est pas possible, ou alors ça clasherai souvent

432 Locuteur 1

433 En tout cas merci beaucoup de ce temps accordé et de la richesse de l'échange et puis bonne
434 continuation à la SCOP, merci.

Annexe n°6 : Entretien de C le 14/06/23

3 Locuteur 1

4 Bonjour et merci de prendre ce temps avec moi pour faire cet entretien. De ces 3 visuels que je t'ai
5 présentés est ce que tu peux me mettre ça dans le contexte de l'époque ?

6 Locuteur 3

7 Bonjour donc ces 3 visuels ont été sorti au cours d'un accompagnement par une autre boîte en fait, pour
8 nous faire un accompagnement qui visait à recadrer, améliorer, au sens large, à bosser sur la gouvernance
9 partagée, la gouvernance horizontale, on peut l'entendre de plein de manières et aussi à recadrer un petit
10 peu la boîte pour se sentir un peu plus serein. On était sur une période un peu boîteuse, on était sur un
11 glissement de terrain. La boîte n'était pas super et on avait besoin d'aide pour savoir comment rebondir.
12 Comment améliorer les choses ?

13 Locuteur 1

14 Avec ton regard d'aujourd'hui, mais en te mettant vraiment dans un état d'esprit de l'époque, est-ce que
15 quand tu regardes cette ce visuel constat et enjeux, que peux-tu m'en dire ? Comment tu te retrouves là-
16 dedans ?

17 Locuteur 3

18 Alors comment je me retrouve là-dedans, comment moi je vois ce que j'ai pu personnellement amener
19 à tout ça ?

20 Locuteur 1

21 Qu'est-ce que ça t'évoque ? Est-ce qu'il y a des mots qui te qui te percutent plus que d'autres ? Est-ce
22 que ça te fait penser à des liens ? Enfin voilà, dis-moi un peu ton ressenti.

23 Locuteur 3

24 De prime abord, je ne peux pas le cacher qu'il y a ce côté hyper conceptuel, qui m'avait gonflé à l'époque,
25 une façon d'aborder les choses qui étaient très particulières. Des mots trop conceptuels on va dire pour
26 des gens de l'ouvrage des ouvriers, comme moi des faiseurs on va dire, on est des manuels, donc il y
27 avait eu une difficulté pour rentrer dans ce langage mais ça a permis, en apprenant à utiliser ce langage,
28 en apprenant à maîtriser, on va dire ces concepts. Ça a permis d'élargir le champ de vision pour moi
29 personnellement en tout cas, ça n'a pas été le cas pour nous tous qui étions dans cet accompagnement,
30 il y en avait qui avaient déjà un pas d'avance sur ce domaine.

31 Mais moi, ça m'a permis de prendre du recul, même si je n'ai pas adopté ce langage. Voilà, ça m'a permis
32 de grandir un petit peu. Après, dans tous ces mots-là, il y a quelque chose qui qui transparait beaucoup.

33 On sait que à ce moment-là, on n'avait pas du tout confiance en nous. On été vraiment en train de se
34 dire : on se gaufre, on rate, on bousille tout ce que l'on entreprend, on fait que de foirer. Moi, c'est ce
35 que je revois maintenant en le relisant. On avait peur de notre efficacité, de notre autonomie, de notre
36 capacité à gouverner de façon réellement partagée.

37 Si je relis encore, on trouve la régulation vis-à-vis de la réalité du moment, on avait l'impression de partir
38 un peu dans tous les sens, sans vraiment contrôler ce qu'on faisait. Je pense que c'était une impression

39 parce que ce n'était pas vrai dans tous les domaines et pas pour chacun d'entre nous. Mais on avait cette,
40 cette impression, je pense, de perte de contrôle. On voyait la boîte en fragilité à ce moment-là, on venait
41 de perdre quand même pas mal de personnel, beaucoup de gens étaient partis et donc on avait peut-être
42 aussi un peu peur de d'aller jusqu'au bout, jusqu'à se vautrer et que la boîte n'existe plus.

43 Locuteur 1

44 Quand tu dis le « On » tu le vois, vraiment comme un « On » collectif un « On » individuel ?

45 Locuteur 3

46 Alors, je dirais plutôt des On individuels à l'époque. Enfin, c'est un peu les 2, mais je pense qu'au
47 moment de cet accompagnement il y avait N qui était avec nous mais qui n'est pas resté associé

48 Mais il y avait entre autres D et moi je vais mettre N un petit peu de côté parce qu'en fait il est parti juste
49 après, même s'il y a participé quand même, mais par exemple pour D et moi, je pense qu'on n'avait pas
50 vraiment la même profondeur de, de vision et de crainte que toi et P qui avait déjà un point d'avance
51 déjà, par la gérance de la boîte depuis des années et tout ça, alors que D et moi on était beaucoup plus
52 dans l'opérationnel.

53 Donc dans le On, effectivement, selon les personnes, ça n'a pas été les mêmes craintes, mais globalement
54 on a quand même partagé cette crainte de se vautrer, de devoir fermer cette boîte et de mettre la clé sous
55 la porte ?

56 Locuteur 1

57 Qu'est-ce qui ressort pour toi de de plus fort dans tout ça ?

58 Qu'est-ce qui te fait le plus tilté ? Si on peut le dire comme ça.

59 Locuteur 3

60 S'il y avait un mot par exemple sur cette page-là qui serait plus important que les autres ?

61 Oui, l'objet social. C'était aussi noté sur une autre page, le fait que l'objet, à quoi sert la SCOP, c'est quoi
62 notre but profond ? Ça, c'était en train de c'était en train de s'éparpiller, alors je pense que ça c'est dû au
63 fait qu'il y a eu plein de de collaborateurs dans la SCOP, des camarades, des Scopeurs qui sont arrivés
64 avec des visions légèrement différentes et avec le temps et la cohabitation avec eux a fini par diversifier
65 un petit peu, à réinterpréter autrement pour les uns, pour les autres. Et du coup, ça a commencé à devenir
66 un petit peu plus flou et ça devenait difficile de se mettre d'accord parce qu'on avait perdu une base
67 commune. Cette base, elle était en train de se diluer. Je pense qu'il y a ça qui était important, en tout cas
68 comme élément.

69 Locuteur 1

70 9a permet quoi justement de se concentrer là-dessus ?

71 Locuteur 3

72 En fait, je vais comparer à une maison parce que moi je suis beaucoup dans cette comparaison matérielle,
73 en gros on devait construire une baraque sans vraiment savoir où étaient les fondations, donc c'est un
74 peu emmerdant. Tu dis peut-être qu'on tombe bon et ça tient peut-être qu'on ne tombe pas bon et tout
75 va se vautrer. Donc c'est là où c'est important, c'est que si on n'a pas la même fondation, si on n'a pas la
76 même base, si on n'a pas les mêmes enjeux, les mêmes valeurs, et bien derrière, en fait tout ce qui va en
77 découler, même si ça peut être que très matériel et du coup ça ne peut apparaître que très faiblement,
78 mais tout va devenir flou.

79 Et là par exemple pour un commercial par exemple, donc ça a été toi maintenant, c'est E. Pour un
80 commercial le but c'est quoi, c'est de de soutirer le plus de fric à un client ? Ou est-ce que c'est d'être
81 vraiment dans le gagnant-gagnant, c'est-à-dire que nous, on fait vivre notre boîte et le client, lui, il a les
82 travaux qu'il voulait. Eh le fait de d'avoir perdu un petit peu le fond des valeurs là-dessus cela à fait que
83 d'une personne à l'autre, ça pouvait varier. Alors quand on se retrouve, par exemple, pour reprendre le
84 même cas face à un client, le discours peut être différent entre le premier qui passe, qui est le commercial,
85 qui rencontre le client et tout qui va afficher certaines valeurs de la scop, et les techniciens qui passent
86 derrière et qui peuvent avoir un discours coup différent, qui va être interprété différemment et ça ne
87 nous convient pas, on a envie que ce soit clair. Dans la boîte, on a envie que le client sache à qui il a
88 affaire.

89 Et d'ailleurs, ça jouera vraiment en notre défaveur puisqu'on travaille beaucoup sur de la réputation du
90 bouche-à-oreille. Forcément, si on n'est pas clair dans ce qu'on affiche, ça risque de détonner un petit
91 peu. On ne va pas forcément nous recommander pour des valeurs si elles deviennent floues. Et après ça
92 peut être aussi sur les pratiques en interne à la boîte.

93 Pareil, je vais prendre un exemple un peu concret. Si on se dit que nous, ce qu'on veut, notre politique
94 d'achat, c'est de choisir le plus le plus écologique et le plus sain, cela peut être vrai. Mais si, en même
95 temps on se dit ce qui compte, c'est de ne pas perdre trop d'argent, il faut acheter pas cher.

96 Attention, les 2 n'étant pas vraiment compatibles en tout cas pas souvent. Si le fond des choses n'est
97 précis alors on va fonctionner de façon différente et là on va arriver avec des cafouillages pas possibles.
98 On va avoir des matériaux trop chers d'un côté pas assez qualitatifs de l'autre et du coup on ne pourra
99 pas maîtriser, on n'aura pas de stabilité, on pourra plus par exemple analyser nos chantiers, analyser
100 notre bilan en se disant mais pourquoi là, d'un coup on gagne plein d'argent, c'est trop bien. Ouais, mais
101 on est en train de se planter sur l'écologie ou à l'inverse, on perd plein de thunes, mais on est en train de
102 s'améliorer par rapport aux enjeux écologiques qu'on veut respecter. Donc je pense que recentrer toute
103 cette politique au sens large, la vision, la mission, voilà préciser ces choses-là. Ça nous permet d'être
104 plus clair. Ensuite, dans tout ce qu'on fait et plus en cohérence les uns les autres.

105 Un des éléments je pense pour coopérer, c'est d'avoir la même opération à faire alors que pour collaborer,
106 il faut avoir le même labeur à effectuer. Du coup, si, on n'a pas ce même le même but, la même opération
107 en vue, on ne pourra pas coopérer correctement. Enfin, si on est tous dans la même bagnole, mais y en
108 a un qui dit on va dans le sud et l'autre dans le Nord, on va pouvoir rouler, mais on ne va pas trop savoir
109 où on va et on risque d'aller ni à l'un ni à l'autre.

110 Locuteur 1

111 Je rebondis justement sur ce que tu viens de dire, j'entends que derrière tout ça il y a des valeurs, est ce
112 que tu peux m'en dire plus.

113 Locuteur 3

114 Je définirai, moi les valeurs. Personnellement je n'ai jamais lu la définition dans le dico mais j'ai déjà
115 entendu des gens en parler et pour moi les valeurs c'est des choses qui peuvent faire refuser d'agir, qui
116 vont nous déranger, le truc qui va nous empêcher de dormir si on ne les respecte pas

117 Voilà, je pense que c'est quelque chose de profond. Parce que dans les actes, on peut faire des choses où
118 on n'est pas tout à fait d'accord ou quoi que ce soit. Mais tant qu'on n'attaque pas forcément les valeurs
119 de l'individu, parce que les valeurs peuvent être aussi pour un collectif, il va pouvoir dormir quand même
120 le soir, même s'il a fait un truc alors qu'il n'était pas spécialement d'accord ou pas raccord.

121 Donc je pense que les valeurs, voilà, c'est quelque chose de de puissant, un peu de fondamental pour un
122 individu et concernant la teneur de nos valeurs, alors là elles sont assez proches entre les valeurs
123 individuelles des membres de la Scop et les valeurs de la SCOP elle-même. Et ce n'est pas toujours vrai
124 dans un système.

125 Locuteur 1

126 Peux-tu développer autour de ça justement.

127 Locuteur 3

128 Je n'ai jamais fait d'études systémique, mais en tout cas j'ai écouté des gens qui bossent là-dessus et un
129 des constats qui est souvent fait, qui est souvent répété, et il y a des exemples tout bête qui sont très
130 bons, mais en général un système global, donc qui réunit un groupe d'éléments, que ce soit des fourmis,
131 des cellules dans un corps, ou des planètes dans une galaxie par exemple, voilà pour prendre de
132 l'infiniment petit à l'infiniment grand, c'est que le système ne ressemble jamais aux éléments qui le
133 composent. En gros, dans un système où tout le monde a des valeurs ultra-libérales et bien le système
134 qui va en découler avec tous ces gens et tout ça ne sera pas ultra libéral. Ça ne peut pas correspondre.
135 Par définition, c'est possible, mais c'est extrêmement rare et généralement ça ne fonctionne pas. Il y avait
136 eu des études rigolotes qui avaient été faites où ils prenaient pour thème le racisme et donc avec des
137 modèles mathématiques, des espèces d'algorithmes, ils pouvaient jouer en disant, il y a tant de pourcents
138 de personnes racistes et il y a tant de communautés différentes qui étaient des bleus des rouges, des verts
139 et cetera. En poussant les curseurs de, on va dire antiracistes.

140 On arrivait au résultat, où l'on se retrouvait avec une un partage du territoire, qui était quand même
141 hyper parcellé, comme si en fait, on avait eu le discours d'une société raciste qui dit on va mettre les
142 verts d'un côté, les rouges de l'autre les Bleus ici. Alors que les paramètres d'entrée ne correspondent
143 pas à ça et à l'inverse, quand ils poussaient le racisme à fond, ça faisait encore un autre résultat. Mais
144 celui-ci non plus n'était pas l'inverse de celui d'une société hyper mixte. Ça ne correspond pas et un des
145 exemples qui est souvent utilisé, enfin, pour ce que j'ai vu des personnes qui travaille sur les systèmes
146 complexes, c'est l'exemple du banc de poissons ou du vol d'oiseau. Chacun des oiseaux a un
147 comportement qui ne reflète pas du tout le l'ensemble du vol dont on voit un oiseau qui tourne et vire
148 lui, il fait gauche, droite, il esquive celui d'à côté, ils font des pleins de petits mouvements comme ça
149 alors que le banc lui-même se déforme, il n'est pas en train de se déplacer brutalement, il se déforme, il
150 prend des vagues. Elles sont plutôt souples. Il y a une esquive qui peut être particulièrement belle, alors
151 que si on regarde juste un oiseau, si on arrive à le suivre à la caméra, on observe des fois, qu'il ne fait
152 rien de bien élégant, il bat des ailes comme nous, on marche.

153 Locuteur 1

154 C'est intéressant, ça veut dire que l'individu et le collectif, 2 entités qui cohabitent ?

155 Locuteur 3

156 Pour moi en fait, elles ne cohabitent pas. Ce sont les individus cohabitants qui font le groupe, mais tu
157 ne cohabites pas avec ton groupe, tu cohabites avec les individus si tu veux. Mais le groupe lui-même,
158 il est supérieur c'est comme si tu ne pouvais pas l'atteindre, c'est une autre échelle, c'est une autre chose.
159 C'est 2 entités différentes.

160 Pour reprendre l'histoire des cellules, aucune des cellules du foie ne cohabite avec le foie, elles font
161 partie ensemble et après elles cohabitent à échelle équivalente, donc deux cellules côte-à-côte cohabite
162 comme 2 membres de la SCOP cohabitent. Mais le groupe est l'entité, c'est le résultat. En fait, c'est le
163 système qui est composé de tout ça

164 Locuteur 1

165 Quels sont les jeux entre justement entre ces 2 entités différentes et qui forment un tout ?

166 Locuteur 3

167 Dans ce qui existe comme jeux, je pense alors là que ça a été très visible à la SCOP, ça l'est un peu
168 moins maintenant c'est le fait qu'un des éléments du groupe peut, avec des guillemets, contrôler les
169 autres éléments, que ce soit par le charisme et là je pense directement à toi avec ton charisme particulier
170 qui faisait que tu pouvais emmener beaucoup de monde, ce que je n'ai pas spécialement.

171 Ce qui ne justifie le discours ou ne l'invalide pas non plus, il peut être très bien ou comme très mauvais,
172 peu importe. On voit aussi politiquement, par exemple, il y a des éléments d'une société qui ont un
173 pouvoir beaucoup plus grand et qui peuvent emmener tellement de personnes avec eux qui vont pouvoir
174 en gros manipuler ce système. Même si le mot peut être un peu un peu fort, le mot manipulé, mais pas
175 forcément vu de façon négative.

176 Mais quand on commence à voir que, en bougeant un levier, on obtient tel résultat sur le système global
177 et bien la ou les personnes qui ont du pouvoir pour activer plein de leviers en même temps, il va pouvoir
178 bouger un peu le système global. Mais sinon, individuellement un individu tout seul, s'il n'a pas de
179 levier, en fait il ne changera quasiment rien sauf si, comme à la SCOP on est 10 aujourd'hui à l'époque
180 on était 4. Ça voulait dire que chaque élément a, je dis à 4 mais on était 5 avec N, donc chacun de nous
181 5 détenait en fait 20% du système. Donc convaincre une personne a un impact direct sur le résultat sur
182 le système lui-même. A 10 maintenant. On représente plus que 10% donc le système Scop aura plus
183 d'inertie. Parce qu'un seul élément ne pourra plus le perturber aussi facilement, il va falloir qu'il prenne
184 un peu le pouvoir, l'ascendant pour activer les leviers des autres, convaincre, tout simplement. Donc
185 après c'est un jeu politique, c'est un truc qui est plutôt banal, c'est. Mais avec mes mots en tout cas, c'est
186 ça. Si on était 50 dans la boîte, une personne ne pourrait pas une personne ne pourrait plus chambouler
187 la boîte d'un coup. Voilà, il pourrait perturber. Il pourrait comme on dit être l'élément perturbateur. Mais
188 est ce qu'il pourrait emmener la boîte à lui tout seul ailleurs, j'en doute.

189 Locuteur 1

190 C'est intéressant parce que ça veut dire qu'on a tous au départ le même le même potentiel de mouvement
191 sur le groupe si on parle de cette vision mathématique. Mais alors pour toi quels sont à ce moment-là
192 les facteurs qui permettent à certains de d'influencer, d'influer plus sur le mouvement, de manipuler
193 comme tu le disais tout à l'heure ce mouvement ? Sans prendre ce mot cette idée de façon négative quand
194 on dit manipuler qu'est-ce que tu vois comme leviers qui peuvent avoir justement un critère percutant
195 sur les autres ?

196 Locuteur 3

197 Comme grand critère, il y a celui que je disais déjà juste avant, hein, le charisme qui a justement une
198 très forte importance, je pense que c'est très, c'est un outil qui est puissant maintenant, s'il n'est pas
199 couplé à certains autres, ça ne va pas marcher.

200 Il y a aussi la légitimité. Par exemple, pour la Scop Ecologique, la légitimité technique, celui qui a
201 de l'expérience, celui à qui on n'a pas pu reprocher beaucoup d'erreurs sur les choix. Celui-là, il va
202 obtenir une légitimité technique qu'il n'a pas cherché à obtenir. C'est un autre outil qui émane un peu
203 des autres, de la reconnaissance par les autres.

204 C'est comme la confiance. On peut attribuer de la confiance pour mille et une raison. Mais si on fait plus
205 confiance à quelqu'un, on peut plus facilement le suivre, donc lui de la même manière il peut plus
206 facilement jouer sur les leviers des autres. Si tout le monde lui fait confiance, il prend du pouvoir.

207 Voilà, j'utilise des mots qui me plaisent moins quand je parle de pouvoir.

208 Je pense à la sympathie. Pour exemple même quelqu'un qui n'a pas de charisme et en qui tu ne fais pas
209 forcément confiance. S'il est sympathique, qu'il est drôle, qu'il est amusant, qu'il anime un peu le groupe
210 qu'il tient soudé malgré lui juste parce qu'il fait communiquer, il fait rebondir. Cette personne-là peut du

211 coup aussi avoir un peu de pouvoir. Moins que par les 3 précédant mais malgré tout une parcelle agissant
212 sur un levier d'action.

213 Pour bouger des leviers dans le système il y a aussi celui qui sème la zizanie donc qui veut invalider
214 quelqu'un dans le système. Et là je pense par exemple à G qui avait une attitude plutôt zizaniste parce
215 que quand il n'aimait pas quelqu'un pour x raisons elle pouvait être bonne comme mauvaise, plutôt que
216 d'afficher le problème de façon publique, il le faisait en cachette avec l'un en disant : Ah, tu as vu ce
217 qu'il a fait ? Lui ce n'est pas bien, en gros l'utilisation de la critique négative. En fait, on cherche la
218 compassion de l'autre qui va dire : Ah Ouais, tu as raison. Et de faire ça dans l'intimité à 2, tu
219 provoques un appel au consentement, je ne sais pas comment on peut appeler ça mais quand on est en
220 groupe, on est plus à même de dire que l'on n'est pas d'accord même si tu ne le dis pas en levant la main
221 devant tout le monde, parce que ça c'est encore autre chose. Mais tu peux dire à ton voisin : je ne suis
222 pas d'accord. Mais quand tu es face à face, ça peut être plus dur donc t'as tendance à être un peu plus à
223 l'écoute, à essayer de mieux comprendre et de ce fait des fois tu peux accepter un peu mieux ce discours
224 de zizanie et donc tu vas dénigrer la personne petit à petit. Et cela vient renforcer le pouvoir de celui qui
225 sème la zizanie et donc son action sur les leviers que tu évoques. Par ce mécanisme, tu sèmes les graines
226 qui à un moment donné, vont commencer à éclore et petit à petit les autres vont se remettre d'accord sur
227 un discours qui est pas le leur à la base, mais comme ils vont avoir tous eu une sorte d'adhésion au
228 discours d'une personne au moment où celui-ci va ressortir cette adhésion peut revenir et là d'un coup
229 en fait tout le monde se remonte contre une personne.

230 Et cela est un levier de pouvoir, donc là je parle d'une personne mais ça peut très bien être une personne
231 qui va voir les uns après les autres les membres d'une SCOP en disant je pense qu'on devrait voir revoir
232 l'accord de participation de fin d'année parce que moi je le trouve pas juste il devrait-il devrait être
233 basé plus sur le salaire que sur le temps de travail. Ça peut être aussi sur autre chose comme un choix
234 technique, un choix de matériel. Tu vois n'importe quoi.

235 Ça, c'est plutôt le levier zizanie, où tu vas attaquer, attaquer avec des guillemets toujours, mais tu viens
236 manipuler ponctuellement sans effet chacun des éléments jusqu'à ce que tous ces éléments-là, à un
237 moment donné, vont s'imbriquer et là d'un coup il va y avoir un effet.

238 Le zizaniste s'en prend aux parties du système en espérant que d'un coup, elles vont toutes changer.
239 Alors que celui qui va avoir le charisme, il va chercher à bouger d'un bloc plein d'éléments du système,
240 suffisamment pour que ça puisse bouger les choses, mais il va les convaincre tous ensemble quelque
241 part. Il fait un peu plus preuve d'honnêteté parce qu'il se met en danger en étant seul face à plein.

242 Locuteur 1

243 Et au-delà, et au-delà de ces typologies, un peu psychologique, est ce que de manière plus pragmatique
244 tu vois d'autres choses qui justement viennent influencer la décision qui devient collective ?

245 Locuteur 3

246 Les informations qu'on a à la base pour prendre une décision, elles peuvent être biaisées. Par exemple,
247 celui qui amène les informations sans chercher à jouer de son charisme, ou de la zizanie ou quoi que ce
248 soit. Quelqu'un qui se dit : on a une décision à prendre pour la boîte, il peut choisir les informations qu'il
249 met à disposition des autres. De ceux en tout cas qui ne les obtiennent pas facilement, qui ne vont
250 pas les chercher ou ce n'est pas leur taf de le faire ou leurs préoccupations quotidiennes. Il peut amener
251 des éléments qui sont incomplets pour orienter une décision, il peut le faire inconsciemment aussi,
252 d'ailleurs. De la même manière, si on a délégué à quelqu'un la recherche dans un domaine pour se dire :
253 tu t'occupes de creuser ça pendant un mois et dans un mois, tu nous ramènes tous les éléments et on
254 rediscute de tout ça. Cette personne-là, si elle n'effectue le travail qu'à moitié on n'aura que la moitié
255 des éléments pour décider et ça peut être chaud quoi. Enfin ça peut biaiser la décision, sans dire qu'elle
256 sera meilleure ou pire.

257

258 Locuteur 1

259 La question que j'avais un peu posée tout à l'heure, c'était les différents types de leviers, donc il y avait
260 le côté psychologique mais il peut y avoir d'autres leviers qui, à titre individuel passe peut-être par
261 d'autres besoins, par des besoins de reconnaissance, par des besoins de se référer à un cadre. Tu vois
262 des choses comme ça qui peuvent venir impacter le fonctionnement de l'entité groupe, de l'entité
263 collective.

264 Locuteur 3

265 Là, c'est propre à SCOP Ecologique ce que je vais dire. Pour une personne on ajuste la règle et le le
266 fonctionnement parce qu'il y a une personne qui va faire exception. Comment l'intérêt personnel, donc
267 l'intérêt d'un des éléments du groupe, peut venir modifier le comportement global de la boîte. Donc pour
268 reprendre mes mots, l'État du système, comment une seule cellule peut bouger l'état du système ?

269 Donc, au-delà du mécanisme psychologique, de comment ça se déroule, je pense qu'il y a l'adaptation,
270 la capacité à s'adapter du système, donc ici de la Scop Ecologique, où nous on prend en compte vraiment
271 les besoins de l'individu. C'est quelque chose qui fait partie de nos valeurs. Justement, c'est ce qu'on
272 l'on disait au départ, c'est une des valeurs de la boîte. Cela crée ce biais qui est, quand il y a quelqu'un
273 qui arrive avec des besoins différents des autres éléments du groupe. En voulant, comment dire s'adapter,
274 rendre flexible son entrée dans la boîte, qu'il ne soit pas obligé de rentrer dans un moule afin qu'il puisse
275 rester lui-même, on va adapter la règle, le fonctionnement de la boîte. Comme on adapte notre langage
276 d'ailleurs quand il y a quelqu'un de nouveau, on ne parle pas de la même manière. On a cette flexibilité
277 que je trouve très bonne moi, parce qu'on prend en compte l'individu qui n'est pas obligé de s'effacer,
278 donc je suis plutôt d'accord avec ça. Mais attention à effectivement la manière de comment ça peut
279 modifier les règles du jeu. Parfois ça peut être même profondément, ça peut être en désaccord avec ceux
280 qui étaient déjà là avant. Qui peuvent y trouver même parfois une forme d'injustice. On se dit, mais
281 pourquoi lui qui vient de se pointer fait qu'il y a tout qui change. Alors qu'avant qu'il soit là, ça marchait
282 très bien, il n'y avait pas besoin de tout ça. On peut avoir un sentiment d'injustice de la part des autres
283 parce qu'on est en train de s'adapter à eux. Ils sont dans le groupe, ils sont dans le système quoi.

284 Locuteur 1

285 Cela ne concerne peut-être pas que les nouveaux ?

286 Locuteur 3

287 Alors non, ça ne concerne pas que les nouveaux parce que ça alors c'est comment dire, c'est des
288 modifications de l'ensemble de la boîte. Ces modifications sont parfois l'histoire de la boîte elle-même,
289 comme une expérience vécue collectivement. Et on va pouvoir parfois en tirer des leçons qui vont
290 modifier notre façon d'agir au quotidien, à tout le groupe. Mais c'est parce que l'on a eu un historique,
291 parce qu'il y a un passé, on se rappelle une mauvaise expérience ou d'une très bonne et on veut la
292 reproduire et ça devient systématique. Ça rentre dans le système. Ce nouveau fonctionnement, ça c'est
293 l'adaptation. Après, pour reprendre le systémique, c'est l'adaptation des espèces, des choses comme ça.
294 Dès qu'il y a quelque chose qui fonctionne tout à coup mieux, on va essayer de le reproduire et quand y
295 a quelque chose qui fonctionne mal, on essaye à tout prix de ne pas le refaire. Là, il y aura forcément
296 des changements qui vont se faire, ils sont nécessaires, ceux-là et c'est ces changements-là, ils
297 peuvent ne venir que d'une seule personne, ça peut être très bien le vécu d'une seule personne qui peut
298 être très dur. Par exemple un très mauvais contact avec un quelqu'un d'extérieur au groupe, quelqu'un
299 d'extérieur à la Scop. Il peut être tellement dur que tout le monde va s'en rendre compte et tout le monde
300 va être marqué, se dire qu'il ne faudrait pas que ça se reproduise. Et du coup, toute la boîte va changer
301 d'attitude pour être sûr que ça ne lui arrive plus. Enfin, chacun des éléments et donc la boîte va se mettre
302 aussi à faire ça globalement, alors que c'est issu que d'une seule personne et que parfois ce n'était qu'une

303 expérience malheureuse qui ne nécessitait pas forcément un changement. Mais par la confiance, par la
304 bienveillance aussi, on va vouloir un peu protéger ses camarades et se dire, qu'il ne faut pas que ça se
305 reproduise et donc on va changer, on peut changer fondamentalement les règles.

306 Locuteur 1

307 Et comment tu vois qu'en changeant fondamentalement les règles il y a un cap qui arrive quand même
308 à être tenu ? Et pour se raccrocher à l'histoire, est-ce que à l'époque tu voyais ça comme cela

309 Locuteur 3

310 Non, je ne voyais pas encore ça de cette façon-là. Enfin, cette vision du fonctionnement d'un système.
311 Je ne l'avais pas déjà du tout, donc je n'aurais pas eu ces mots exacts là. Mais avec du recul, je pense
312 que c'est ce qui s'est passé, ce qui s'est produit. Mais je n'avais pas cette grille de lecture.

313 Je pense que, à l'époque, j'étais plutôt moi à me dire, à me rendre compte pour reprendre l'exemple de
314 G qu'il y avait une personne qui avait un pouvoir plutôt zizaniste ça, je le comprenais bien. Je
315 comprenais bien qu'il y avait aussi ton charisme qui pouvait jouer beaucoup. Il y avait une légitimité
316 administrative et du bon sens avec P qui a beau ne pas être le technicien de la boîte. D'ailleurs, c'est le
317 seul non technicien de la boîte, mais qui a une légitimité parce qu'il avait justement, le recul sur
318 l'ensemble de l'entreprise alors que nous on avait tous la tête dans le guidon et donc on se dit lui,
319 attention, il regarde de loin, un peu comme une vigie quoi. Tu lui fais plus confiance que quand tu
320 regardes que du bas.

321 Locuteur 1

322 Est-ce que dans les mots que tu vois il y a il y a quelque chose dont tu dis, tiens ça je le retrouve dans la
323 SCOP, comment je le vois dans la SCOP et est-ce que c'est un des thèmes les plus forts et plutôt en te
324 plaçant avec un regard de l'époque où s'est fait ce travail ?

325 Locuteur 3

326 Alors, il y avait la durabilité de la SCOP, moi qui personnellement a été un truc fort car c'est lié à
327 l'efficacité parce que quand on n'est pas efficace, on risque de se planter. Il y a donc cette notion de
328 durabilité qui était très importante pour moi car on ça va être très personnel mais il y avait vraiment pour
329 moi un besoin que cette Scop là elle continue d'exister. Parce que, à titre personnel, je ne voulais plus
330 travailler ailleurs. Je ne voulais plus jamais travailler pour un patron, c'est toujours plus ou moins le cas,
331 hein, je veux toujours ne plus jamais travailler pour un patron. Je ne voulais plus être soumis à une
332 hiérarchie écrasante. Je voulais exister tout simplement au sein de du groupe, savoir que tu es vraiment
333 là, que tu n'es pas juste le pion, le numéro, tu n'es pas dilué dans un énorme système qui fait que tu ne
334 représentes qu'une mini part du système, et donc du devient dispensable on peut-on peut se dispenser
335 de toi, tu ne sers pas à grand-chose, tu n'as plus trop de force, de pouvoir d'action et de décision. Donc
336 pour moi il y avait vraiment la durabilité et cette inquiétude que les événements du moment, le
337 délitement, entre autres, des valeurs, des bases communes de la boîte ainsi que de l'effectif. Je craignais
338 que tout ça nous mène à un arrêt complet et que moi, à peine arrivé enfin dans un milieu qui me convient,
339 que je ne connaissais pas vraiment parce que la coopération ça me parlait, de façon très floue, je ne
340 voyais pas trop dans le travail, comment ça se matérialisait.

341 Mais pour une fois que j'étais dedans, je me disais, non il ne faut pas que ça ferme parce qu'après va
342 falloir que je me fasse chier à retrouver un endroit comme ça ou voire même le fabriquer, et là je me
343 sens pas du tout les épaules, ce n'est pas, je suis pas ce genre d'entrepreneur comme t'as pu être ou
344 comme t'es toujours je pense. Celui qui est capable de se dire là, je vais lancer ce projet-là, maintenant,
345 j'y vais, je fonce. Moi je n'ai pas trop ce truc-là quoi. Je suis plus du genre à trouver un endroit à me dire
346 chouette il convient bien, c'est là que je vais rester quoi.

347 J'aime bien l'idée, euh, des vaches, tu vois quand elles sont en vacances, les vaches, elles restent dans le
348 même champ, elles vont juste voir l'autre route de l'autre côté de la pâture. Mais une fois qu'elles sont
349 là dans leur champ, ça roule. À quoi bon aller ailleurs ? Il y a un côté pantoufle là quelque part, mais qui
350 n'est pas tout à fait juste parce que j'ai quand même bien envie de participer, d'être dedans, d'être actif.
351 Je ne viens pas juste consommer de la SCOP.

352 Locuteur 1

353 C'est marrant quand tu parles de vaches, ça m'évoque un mot, moi que je vois là-dedans, c'est tout ce
354 qui tourne autour de l'autonomie dans l'organisation autonome. Et en même temps, pour moi, autonome,
355 c'est différent d'autonomie. Et comment avoir de l'autonomie dans une organisation autonome, qu'est-
356 ce que ça veut dire ? Qu'est-ce que ça évoque pour toi ?

357 Locuteur 3

358 Cette nuance, tu veux dire entre l'autonome et l'autonomie, moi je fais le parallèle avec les mots
359 indépendance et autonomie et j'y voyais cet écart. Là, ça avait été relevé par P je trouvais cela
360 intéressant vu que j'aime bien moi la réflexion sur les mots, leur fond et tout ça.

361 Avec l'indépendance, c'est que tu ne dépends vraiment de personne et personne ne dépend de toi. Ce
362 n'est pas forcément vrai, mais là c'était un peu l'idée. Donc en gros tu ne fais pas partie d'un système.
363 Pour moi, c'est ça, c'est une cellule isolée, c'est quelque chose, c'est quelque chose d'indépendant.

364 En revanche, autonome, ça veut dire que cette cellule est capable de quand même rester dans un groupe.
365 Elle fait partie d'un groupe, mais elle n'a pas besoin qu'on lui dise fais ci, fais ça. Elle va se dire qu'est
366 ce qui est bon pour mon groupe. Quel est mon rôle et ma place ici. Je n'ai pas besoin qu'on me le dise.
367 Ce n'est pas de la soumission et je ne suis pas qu'un exécutant.

368 Je pense que c'est comme ça que je verrai l'autonomie. Tu n'es pas là pour exécuter une tâche qu'on t'a
369 donné, t'es là pour remplir un des rôles dans le jeu, une des pièces de la machine. Dans l'autonomie tu
370 vas avoir tout plein d'éléments qui vont jouer un rôle. Moi, je dois faire ça. Il s'y met de lui-même, il
371 n'est pas poussé par un ordre donné dans un système hiérarchique ou par une pulsion mécanique,
372 comme c'est dans un moteur, l'autonomie, ça va être ça, faire par lui-même les choses, il n'a pas besoin
373 d'une d'un ordre ou d'une consigne.

374 L'autonomie à ce moment-là, c'était quand même important dans la boîte parce on peut difficilement
375 voir un projet Scop avec tout qui reporte, qui repose sur une seule personne. Donc il faut que chacun se
376 débrouille avec sa part du jeu et quand on était même que 4 on doit prendre chacun 1/4 de la boîte car si
377 on est obligé d'être chapeauté par les autres, ceux-ci vont devoir assumer et plus galérer à bosser, ils
378 vont peut-être devoir mettre de côté leur propre rôle, pour soutenir celui des autres qu'en ont besoin.
379 C'est là où l'autonomie, elle est nécessaire dans le fonctionnement coopératif. Après, elle aussi, elle est
380 aussi émancipatrice. Bien souvent quelqu'un qui exécute seulement ce qu'on lui dit ne va pas
381 manifester vraiment de fierté dans ce qu'il fait ou d'intérêt pour ce qu'il fait. Ça va plutôt être de ce côté-
382 là, ce n'est pas forcément c'est celle-là. C'est une très grande généralité. Ce que je veux dire alors que
383 quelqu'un qui est dans qui est autonome, qui entreprend des actions à l'intérieur de son entreprise,
384 comme : « je me dois de faire ça au vu de mon rôle, c'est plutôt bien ». Tu vois, tu sens que c'est bon à
385 faire. Donc tu prends la décision de le faire en autonomie, donc tout seul il n'y a personne qui te donne
386 l'ordre. Et quand cela ça rentre dans le bon fonctionnement de la boîte, dans le bon fonctionnement des
387 règles que tout le monde s'est fixée. Que le groupe se dit que c'est bien ce qu'il a fait, c'est ce qui était
388 prévu. C'est en accord avec nos valeurs, c'est en accord avec notre stratégie ou notre fonctionnement
389 quotidien. Alors tout le monde va accepter ce que tu décides en autonomie et à ce moment-là tu auras
390 une reconnaissance évidente quand personne ne dit ce n'est pas bien ce que t'as fait ou au contraire Ah
391 OK c'est cool merci. Quand tu as ces réponses-là. C'est gratifiant et c'est là que, à mon avis, naît cette
392 émancipation, ou on se dit ; « c'est moi-même qui ai décidé, quelque part, qui a pris cette petite décision

393 de faire une chose, qui l'est entrepris, qu'il est lancé, que ce soit jeté le sac de la poubelle ou consulter
394 dans un nouveau magasin du coin. Quand c'est validé par les autres et Ben à ce moment-là le, on se dit
395 c'est moi qui l'ai fait, ça vient, je pense même toucher l'ego quelque part, on se dit, c'est moi qui l'ai fait.
396 Et cela a été validé, donc ça apporte une satisfaction. C'est là où je pense que le l'autonomie, enfin, je.
397 C'est en ça que je pense que l'autonomie peut être émancipatrice.

398 Locuteur 1

399 Su quels critères, conditions, si on ne veut pas parler de critères pour être dans l'autonomie, condition
400 personnelle et conditions peut être liées au collectif sont nécessaires ?

401 Locuteur 3

402 Au niveau des conditions personnelles. Je dirais qu'il y a beaucoup la confiance en soi-même, de savoir
403 qu'on va faire bien les choses, qu'il y a de grandes chances qu'on s'en sorte bien et que si on galère, on
404 va trouver de l'aide. Donc c'est bon, on peut y aller. Je pense que c'est une question de confiance en soi
405 d'un point de vue très individuel. Et après ce que le groupe amène à ça. Je ne serais pas trop te dire ça,
406 c'est un truc auquel je n'ai jamais vraiment pensé, je pense.

407 Locuteur 1

408 Ça, c'est quand tout se passe bien. Tout ce que l'on vient d'évoquer jusqu'à maintenant, il y a beaucoup
409 de positifs et tout ça. Mais quand on regarde un peu comment ça se passe, quand ça vient justement dans
410 des scènes de confrontation. Entre ces 2 entités. Là on a regardé le côté où comment cela fonctionne
411 entre ces 2 entités que tu as défini tout à l'heure. L'entité individuelle et l'entité collective. Qui font partie
412 d'un tout pour l'individuel dans le collectif. Comment tu le vois ou comment tu le voyais à l'époque
413 aussi, ce rapport quand ça ne marche pas ou qu'il y a décalage trop important pour arriver justement à la
414 coopération. Comment ça se gère pour justement arriver à vivre ça ?

415 Locuteur 3

416 Comme tu es dans un système coopératif, c'est ça dont il s'agit. Si tu as une personne qui ne coopère pas
417 parce que justement elle va être en désaccord sur des valeurs, sur des techniques, peu importe quoi, mais
418 qui ne matche pas avec le reste du groupe ou avec le l'entité collective elle-même. Parfois on n'est pas
419 d'accord avec la boîte, alors que tu es d'accord avec tout le monde. Parce que justement, il ne se
420 ressemble pas. Je pense que là il n'y a que 2 issues en fait, c'est la sortie de la personne du groupe parce
421 qu'elle n'est pas à sa place, elle est pas dans le bon groupe. Ou alors c'est un changement de soi-même
422 qui n'est pas évident car je ne crois pas qu'une personne peut changer fondamentalement. Cependant,
423 on peut changer sur une partie des choses, il peut y avoir des évolutions et si j'ai envie de dire si une
424 personne est en en conflit avec l'entité il ne lui reste qu'à quitter l'entité, ce qui est un peu radical. Ou
425 alors à essayer de s'accorder, à voir en quoi elle n'est pas raccord et là, c'est un travail sur soi. Voir en
426 quoi je ne suis pas d'accord avec le fonctionnement du système dans son ensemble et donc est ce que je
427 vais tenter de le modifier par les outils dont on parlait au départ. Par charisme ou autre. Donc est-ce
428 qu'il va essayer de modifier ce système pour aller dans son sens et auquel cas ça peut augmenter le
429 niveau de conflit. Ou alors est ce qu'il va essayer de s'accorder et d'accorder ses valeurs et se dire : « je
430 vais faire une croix sur une chose qui me tient à cœur pour pouvoir rester dans le groupe ». A ce moment-
431 là il y a moyen de tasser le conflit mais en fait il est juste tassé, il est toujours là, il y a toujours un
432 désaccord.

433 Locuteur 1

434 Mais justement, là tu es sur des conflits extrêmes. Comment tu peux le gérer aussi juste parfois dans du
435 quotidien. Comment toi tu vois les choses ? Dans la gestion du quotidien, on peut être d'accord sur le
436 projet, sur les valeurs sur plein de choses, mais à certains moments ne pas être accord justement sur un
437 quotidien. Pour un choix ou pour une situation. Marquer justement que ça ne va pas dans ce que toi tu

438 portes à ce moment-là comme besoin, comme valeur comme État, ou ce que tu veux. Comment on peut
439 gérer ça, comment on peut aborder cela ? Comment tu vois justement la coopération au prisme de ce
440 conflit qui n'est pas sans issue ? Conflit qui porte sur des micro-conflits du quotidien sur des frottements
441 entre 2 individus et par rapport aussi au groupe. Entre 3 individus, entre une équipe et une autre. A
442 différentes strates. Entre à un moment donné la gérance et les salariés, les salariés non associés, les
443 associés, la gérance avec soi-même sur certaines décisions, toutes ces relations là en fait. Comment, toi
444 tu vois un peu la coopération ?

445 Locuteur 3

446 Je pense que déjà il y a le conflit au sens large, ce n'est pas seulement l'engueulade, c'est comme tu dis
447 le micro-désaccord le truc qui fait tiquer la différence d'interprétation. Le conflit, c'est 2 éléments qui ne
448 sont pas raccord, qui ne sont pas solubles. Que l'on ne peut pas mélanger. Donc il y a tous les extrêmes
449 et je pense que dans la coopération, vu qu'on n'est pas dans un système où il y a une personne qui doit
450 faire pour les autres, décider pour les autres de tout ça, d'imposer une décision.

451 Il n'y a pas forcément cette référence où on se dit, en gros, il suffit de plaire au patron, il suffit que cela
452 aille au patron, donc du coup, toutes ces toutes ces frictions-là, elles, elles n'ont pas de comment dire de
453 de solution par définition. Là où un patron, là où le sommet de la pyramide lui, trouvera la solution,
454 forcément, enfin, c'est lui qui va dire comment faire, c'est lui qui gère la politique de la boîte. L'action,
455 comment on agit.

456 Donc, dans un système dans un système coopératif. C'est à chaque fois l'interaction des éléments entre
457 eux, des éléments de la boîte. Et elle est naturellement faite, je pense, de conflits, de micro-conflits
458 presque imperceptibles, mais toutes les choses pour lesquelles on ne s'est pas compris, on n'est pas
459 d'accord fait que l'on s'explique entre nous que l'on discute. Que l'on éclaire, que l'on partage un langage
460 qui est de plus en plus le même au fur et à mesure du temps et je pense que le conflit est là de base et il
461 permet en fait de s'améliorer, tant qu'il est résolu quelque part. Mais chaque micro-conflit, chaque petit
462 ou grand désaccord sont nécessaires. Donc en fait chercher à les enlever pour moi déjà c'est une espèce
463 de non-sens, une erreur parce qu'en fait quand on éteint un conflit, on en aura un autre derrière et éviter
464 le conflit, ça ne sert pas à grand-chose. Sauf quand on quand on sent qu'il n'y a pas et alors là il y a
465 bagarre et on voit bien que ça ne sert à rien.

466 Mais éviter le conflit à tout prix en fait, c'est presque refuser d'évoluer, c'est refuser d'en tirer des
467 conséquences. À l'époque, je n'avais pas non plus cette réflexion-là. Pour moi, le conflit, c'était quelque
468 chose à juste bien suivre pour voir ce qu'est le cheminement et vers où ça va nous mener. En fait, quel
469 accord on va trouver, pour sortir du conflit, qui est une situation qu'on généralement pas grand monde
470 n'apprécie. Alors que maintenant j'y vois plus quelque chose de nécessaire et de qu'il faut parfois presque
471 provoquer.

472 Je pense qu'il y a des moments où quelqu'un va me dire quelque chose mais même si je peux être d'accord
473 avec lui, j'ai envie de le contredire pour voir comment il va argumenter, pourquoi il a dit ça et pourquoi
474 il est d'accord avec moi. C'est mon petit côté contradicteur. Mais le conflit pour moi, c'est quelque chose
475 de de de permanent, d'inévitable.

476 Locuteur 1

477 Quelle base, tu imagines pour le collectif pour permettre justement de pouvoir gérer ce conflit de
478 manière plus ou moins sereine, mais avec une issue positive possible ?

479 Locuteur 2

480 Je pense à 2 trucs en même temps, je pense à l'ego d'abord. Le côté personnel, c'est qu'une personne qui
481 prendrait son ego trop à cœur dans une situation de conflit peut avoir le besoin de sortir gagnant. Et
482 donc, ne va pas tenter forcément de trouver la solution qui convienne, qui est une vraie solution, mais

483 juste à gagner. Cela revient à dire : moi j'ai raison et toi t'as tort ? Donc le conflit reste en place finalement
484 parce qu'il y a toujours un désaccord entre les 2 personnes, c'est juste que l'on aura décidé qui a gagné
485 et qui est ce qu'on va suivre et pas l'autre. Je pense que l'ego peut être une chose qui va freiner la
486 résolution de conflits et donc la possibilité d'évolution grâce à ce conflit, parce que c'est comme ça qu'on
487 avance petit à petit. C'est dans l'erreur que l'on apprend.

488 Dans le collectif pour la gestion de ces conflits et c'est pour cela que j'avais besoin de parler de l'ego
489 juste avant. Je pense qu'une des une, des méthodes, une des solutions les plus les plus efficaces, c'est le
490 côté un petit peu public. C'est à dire que le, le conflit, il est affiché, il est montré. On dit, attention là, il
491 y a un conflit entre Paul et Herbert les 2, Là ils s'engueulent. Ah bon et puis tu peux quand ils sont là
492 tous les deux leur dire : « Tiens, vous vous êtes entendu là tous les 2, vous n'êtes toujours pas d'accord
493 ? Oui mais lui il m'a dit que.... Mais non hop hop doucement, les gars, on ne vous demande pas de
494 vous engueuler ». Mais tu vois, l'important ce n'est pas de faire comme si le conflit n'existait pas. Parce
495 que sinon on peut avoir tendance à l'enterrer. Et aboutir à des phénomènes d'usure qui fait qu'il y a
496 quelqu'un qui lâche et qu'il y a un gagnant qui va nourrir son mauvais égo.

497 Et je pense que le fait qu'il y a un conflit il faut le prendre en main et en particulier par les autres
498 membres, ceux qui ne sont pas concernés, qu'ils puissent se dirent : Ouh là, ça a l'air mauvais, il y a un
499 truc qui déconne. Et l'objectif est de venir voir les personnes et de pouvoir dire : « vous vous êtes
500 engueulés ou vous vous n'êtes pas compris sur le truc ? » Voilà quand il y a une personne tierce, une
501 autre personne qui se dit, là il y a un conflit qui ne me concerne pas, mais il faut y aller à la fois pour
502 aider à résoudre le truc et éviter que le conflit demeure. Et en même temps, il y a un rôle de porter ce
503 conflit afin qu'il rentre un peu dans le collectif pour que tout le monde soit au courant et que tout le
504 monde se dise par bienveillance : « il faudrait que ça s'arrange », et en fait tout le monde va pouvoir tirer
505 les bénéfices de ce conflit, surtout s'il y a une écoute vraie, une écoute profonde, on va dire des 2 parties.
506 Et s'il y a une véritable écoute des parties pour comprendre leur point de vue, même si généralement, on
507 va être plus d'accord avec une personne qu'avec l'autre. Mais si au moins on a bien compris et qu'on peut
508 se mettre à la place des autres, des 2 parties et trouver un intermédiaire, quelque chose de satisfaisant,
509 Alors à ce moment-là, tout le monde pourra en bénéficier, et pas seulement les 2 qui ont été en conflit.

510 Je pense qu'un des axes dans la gestion de conflit, c'est de le rendre public. Ça peut aussi peut être éviter
511 de l'exacerber, de le rendre encore plus gros et de l'amplifier parce qu'à un moment donné mis sur la
512 scène, entre guillemets, les 2 qui étaient en conflit, ils doivent se dire : « attention aux coups que je porte
513 parce que si je m'en prends un trop fort moi je tombe et je peux perdre en crédibilité face aux personnes
514 du groupes ». Et là l'ego quelque part tu vois peut servir à calmer le jeu parce que si on met l'ego un petit
515 peu en risque, Ben il est obligé de se taire et d'être un petit peu plus raisonnable. J'entends par là, la
516 raison le ratio, le calcul, pas être pris par les sentiments.

517 Locuteur 1

518 Et d'une manière très pratique, comment ça fonctionne ou comment a été imaginé le fonctionnement de
519 tout cela, notamment en ce qui concerne la décision qui est collective ou partiellement collective ?

520 Locuteur 3

521 Je pense comme que comme je disais le, le conflit se résout à mon avis mieux avec, avec un une tierce
522 personne ou 1/3 groupe qui n'est pas directement concerné par le conflit. Je pense qu'il y a une, il y a
523 une notion de de bienveillance qui est à tenir dans une SCOP. Parce que du coup, les camarades qui ne
524 sont pas concernés par un problème, vont par bienveillance, venir tenter d'aider à le résoudre. Donc là il
525 y a quelque chose de coopératif.

526 Locuteur 1

527 Dans quel intérêt pour toi ?

528 L'intérêt de la bienveillance ? Pour la boîte l'intérêt ça va être une forme de cohésion, tu ne vas pas
529 laisser les quelqu'un dans la galère car si du coup lui il se met à mal bosser, à faire n'importe quoi, cela
530 va t'impacter de toute de toute manière vue que tu fais partie du groupe. Tu ne pourras pas dire : « il n'a
531 qu'à se demerder avec le patron » car dans la coopération justement, chacun a un impact sur les autres.
532 Donc, ce rapport en fait entre les entre les coopérateurs, les collaborateurs, il y a ce rapport direct qui
533 t'impacte directement. Là où la bienveillance est importante, c'est qu'en étant bienveillant envers
534 quelqu'un et bien par rebond, il va être bienveillant envers toi, ou alors tu vas recevoir les résultats de la
535 bienveillance que tu lui as accordée. Ces effets-là vont quand même se répercuter sur toi. Par exemple,
536 Le collègue qui est toujours en en galère et en retard dans son boulot Il est toujours stressé, il va être
537 plus chiant, il n'est pas très disponible parce qu'il est toujours dans le stress. Mais si tu lui files un coup
538 de pouce pour l'aider à sortir de sa galère s'il ne te rend rien de particulier, il est quand même moins
539 chiant au jour le jour. Il est un peu plus disponible et tout ça. Donc la bienveillance, c'est en ça qu'elle
540 est utile et importante dans la SCOP, dans une coopérative même.

541 Locuteur 1

542 Et comment tu fais le lien justement avec le côté entité collective de ces apports bénéfiques ? Là tu
543 parles de la relation Individu, individu. Mais comment tu vois les choses justement par rapport à une
544 entité autre qui est le tout ?

545 Locuteur 3

546 Comment le conflit se matérialise dans le système ce que ça, ce que ça génère dans le système ? Le traite
547 un peu en fait. Au-delà des personnes ?

548 Je pense un petit peu comme un organe vivant. En fait, quand il y a un organe qui commence à deconner,
549 on a un sentiment de douleur, une gêne, ça va faire boiter le système et l'attention va se focaliser de toute
550 façon sur ce conflit. Et même les gens qui n'auront pas de bienveillance ou pas envie de d'aider à sortir
551 du truc ou pas conscience du fait que ce conflit peut leur apprendre des choses à eux individuellement.
552 Et bien malgré tout, tout va se focaliser sur ce truc en se disant, ce n'est pas fini, ils se sont encore
553 engueulés ou voilà enfin ou le problème reste. Mais comme quand justement pour un corps humain on
554 a enfin un corps vivant, on a un organe qui dysfonctionne. Toute notre attention est ciblée là-dessus on
555 a la douleur, on peut se mettre à boiter et d'un coup tout le système est impacté par un élément. Là c'est
556 le conflit, donc y a au moins 2 personnes. Mais tout va se focaliser dessus, donc le système ne peut pas
557 faire comme si y en avait pas.

558 Du coup par comparaison au système pyramidal et hiérarchique ou quand il y a un conflit à un endroit,
559 si ce conflit ne remonte pas jusqu'à la tête tant que la tête tient, la pyramide bouge pas, on s'en fout, mais
560 là y a pas ça. Là, c'est un ensemble. Et du coup, ça va impacter directement et focaliser l'attention de
561 tout le monde.

562 Locuteur 1

563 En conclusion ?

564 Locuteur 3

565 Dans tout ce que je t'ai dit là et c'est un peu ma façon aussi de voir les choses. Il y a vraiment le jeu entre
566 ces 2 entités. L'individu, l'indivisible, qui est à l'intérieur et le groupe lui-même. Et en fait, il y aura
567 toujours des désaccords entre le groupe et l'individu. Et comme le groupe, il ne peut pas ressembler à
568 tous les individus qui sont différents, ça ne marchera jamais.

569 Il y a que l'inverse qui est possible, c'est à l'individu de s'adapter aux groupes. Je ne parle pas de ne pas
570 le modifier ensemble. Mais il y a un jeu permanent pour que l'individu soit raccord avec les valeurs du
571 groupe. Pour qu'il puisse s'y maintenir, rester parce que si ce n'est pas lui qui part, il va s'en faire chasser.

572 Donc, c'est comment on s'accorde, parce qu'on a forcément des différences de valeur, de fonctionnement,
573 d'éthique, tout ça, on a forcément des différences avec le groupe dont on fait partie et donc comment on
574 s'accorde avec. Et c'est un travail avant tout personnel qui est nécessaire, qui est appelé, pour pouvoir
575 faire partie d'un travail collectif.

576 Si une personne, en faisant un bête raccourci, quelqu'un qui n'est pas apte à coopérer et qui ne fait pas
577 l'effort, il ne risque pas d'y arriver, il va falloir qu'il en ait envie. Il y a une notion très personnelle, je
578 pense, dans une SCOP, dans une coopérative, dans notre Scop aussi, où l'individu ne peut pas être en
579 total désaccord, il ne peut pas venir de façon alimentaire comme on dit pour le boulot, il ne peut pas
580 venir juste faire son taf et se barrer. Forcément il va être l'organe malade de manière plus ou moins
581 grave, tu vois ça peut être le truc chiant. Il y a toujours un jeu entre l'individu et le collectif.

582 Et il y a 2 façons de tourner la même phrase qui veulent dire énormément de choses. On peut dire que
583 le collectif, c'est une somme d'individus et on peut dire qu'un individu fait partie d'un collectif.

584 Ce n'est peut-être pas la bonne formulation mais en gros, en citant les 2 mêmes mots et en disant La
585 même chose, il y a une façon de tourner la phrase qui met l'individu comme en priorité et le collectif est
586 un résultat de cela. Dans l'autre façon de le tourner, c'est le collectif qui existe avant tout et l'individu
587 est le résultat du collectif. Il y a un qui a l'ascendant sur l'autre donc c'est un peu le jeu de l'œuf ou la
588 poule, mais du coup ça aide à comprendre comment on se positionne. Et quelque part, quelqu'un qui
589 pense par l'individu aller vers le collectif, pour moi, je pense qu'il se trompe, c'est un individualiste,
590 même si c'est une connotation plutôt péjorative.

591 Mais quelqu'un qui pense à travers le collectif, il sera compatible puisqu'il part de ça, lui ça base, c'est
592 le groupe, c'est l'ensemble. Et là c'est hyper psychologique, c'est de l'introspection ç'est une personne
593 qui a besoin de se comprendre pour rentrer là-dedans.

594 Mais au moins, même si ce n'est pas quelqu'un qui est, comment dire, qui est parfaitement raccord, c'est
595 au moins de s'en rendre compte, de savoir où on se situe dans ce groupe, parce qu'on peut très bien être
596 dans une Scop et admettre que l'on a un fonctionnement individualiste. Et que malgré tout, on a envie
597 de de de rayonner d'autres valeurs que ça. Ça nous fait plus rêver d'être dans le collectif, même si on a
598 un comportement individuel, individualiste. Mais il est essentiel de s'en rendre compte pour ne pas venir
599 impacter, pour ne pas faciliter ce conflit, ce désaccord qu'il peut y avoir entre un individu et un autre ou
600 un individu et le groupe. Il faut le voir se désaccord honnêtement, voir si on a besoin de le travailler ou
601 pas, si on a envie ou pas, en tout ça joue. Mais si ce boulot de se rendre compte de ces choses-là n'est
602 pas fait, fondamentalement, je pense que ça ne bougera pas, ça n'évoluera pas et on peut se retrouver
603 avec des gens qui se rendront compte au bout de quelques années le collectif c'est pas pour eux, après
604 avoir en fait perdu leur temps quelque part d'un point de vue individualiste. Ils pourront se dire que de
605 travailler dans une coopérative pendant 5 ans, 10 ans, c'est une perte de temps dans leur vie. Moi je
606 pense l'inverse, où je me dis qu'après avoir travaillé dans des boîtes où tout était centré autour de
607 l'individu, la compétition, le patron, la carrière personnelle, mon identité, mon code, mon chiffre, j'ai
608 perdu mon temps, entre guillemets là-dedans, parce que ce n'est pas ça qui m'intéresse quoi. Même si je
609 ne suis pas un animateur de la coopération, je préfère penser principalement au groupe plutôt que
610 d'abord à moi.

611 Locuteur 1

612 Sur ces jolis mots, merci beaucoup C, c'est une belle conclusion que tu viens de faire et Merci beaucoup
613 pour ce temps passé à cet entretien.

614 Locuteur 3

615 Cela a été un plaisir partagé.

TABLE DES MATIERES

| | |
|---|------------|
| INTRODUCTION | 7 |
| PARTIE I : LES SCOP, UN MODELE D'ENTREPRISE DIFFERENT AVEC LA DOUBLE QUALITE DES PARTICIPANTS ET PRESENTATION DU CADRE THEORIQUE DE LA JUSTIFICATION | 16 |
| CHAPITRE 1. LES SCOP UN OUTIL COLLECTIF..... | 17 |
| CHAPITRE 2. LA NOTION DE DOUBLE QUALITE EN SCOP | 21 |
| CHAPITRE 3. LA JUSTIFICATION ET LE MONDE DES CITES | 28 |
| PARTIE II : L'OBSERVATION DE LA SCOP ECOLOGIQUE AU PRISME DU CADRE THEORIQUE DE LA JUSTIFICATION..... | 42 |
| CHAPITRE 1. LA SCOP ECOLOGIQUE : UNE ENTREPRISE COLLECTIVE QUI SE VEUT AUTOGEREE | 44 |
| I. <i>Les origines du projet</i> | 44 |
| II. <i>L'activité de la SCOP Ecologique</i> | 46 |
| III. <i>Les différentes périodes historique de la SCOP Ecologique</i> | 47 |
| CHAPITRE 2. METHODOLOGIE D'OBSERVATION DE LA SCOP ECOLOGIQUE..... | 56 |
| I. <i>Choix du moment étudié dans l'histoire de la SCOP Ecologique</i> | 56 |
| II. <i>Type d'entretien effectué</i> | 57 |
| III. <i>Déroulement des entretiens</i> : | 58 |
| IV. <i>Analyse des entretiens</i> : | 61 |
| A. La place des cités dans la représentation de la SCOP Écologique lors de l'épreuve et leur mobilisation pour justifier les arbitrages individus collectifs | 61 |
| B. La représentation à travers la mobilisation des cités | 61 |
| C. Les constats liés à cette représentation..... | 63 |
| D. L'analyse du discours des salariés-sociétaires 4.5 ans après leur situation d'épreuve | 66 |
| E. Constat de la représentation des cités dans les discours..... | 70 |
| F. Les compromis existants permettant l'existence d'une entité collective dépassant la somme des intérêts individuels..... | 73 |
| G. Les limites de ce travail de recherche | 78 |
| CONCLUSION | 81 |
| BIBLIOGRAPHIE..... | 83 |
| SITOGRAFIE | 86 |
| TABLE DES ILLUSTRATIONS | 87 |
| TABLE DES ANNEXES | 88 |
| TABLE DES MATIERES | 129 |

MOTS-CLÉS : SCOP, Justification, autogestion, Double-qualité, Cité Civique

RÉSUMÉ

Ce mémoire de recherche porte sur l'observation de la mise en place d'un principe supérieur commun qui permet à une société coopérative d'avoir une existence propre en dépassant la somme des intérêts individuels. Cette existence propre permet l'expression d'une organisation autogérée. Pour réaliser cette observation, le cadre des « économies de la grandeur » développé par Luc Boltanski et Laurent Thévenot permet à travers les grilles d'analyse proposée dans leur ouvrage sur « De la justification » de définir dans quels principes supérieurs communs se construisent les accords permettant l'expérimentation de cette organisation autogérée. Cette observation a été faite au sein d'une SCOP qui se réclame de cette forme d'organisation et la méthodologie employée est une analyse de discours. Cette observation permet de confirmer que le principe de la volonté collective attaché au modèle de la cité civique est le principe supérieur commun qui anime ce projet collectif autogéré.

KEYWORDS : SCOP, Justification, self-management, Double quality, Civic City

ABSTRACT

This research paper focuses on the observation of the establishment of a common higher principle that allows a cooperative society to have its own existence by going beyond the sum of individual interests. This own existence allows the expression of a self-managed organization. To achieve this observation, the framework of "economies of greatness" developed by Luc Boltanski and Laurent Thévenot allows, through the analytical grids proposed in their book on "On justification", to define in which common higher principles are built the agreements allowing the experimentation of this self-managed organization. This observation was made within a SCOP that claims this form of organization and the methodology used is a discourse analysis. This observation confirms that the principle of collective will attached to the civic city model is the common higher principle that animates this self-managed collective project.