

ESPACE LIBRE

La coopérative d'activité et d'emploi : un espace à réguler pour faire vivre le projet coopératif

Frédérique Allard^a, Ketty Bravo-Bouyssy^b

DOI : <https://doi.org/10.1522/revueot.v35n2.2200>



RÉSUMÉ. Contre l'évidence d'une coopération allant de soi, cette étude d'une coopérative multisociétaire française s'attache aux processus de régulation par lesquels elle fait vivre au quotidien son projet coopératif. Le cas étudié – une coopérative d'activité et d'emploi (CAE) – révèle des pratiques effectives sur et autour de la formalisation de son système de valeurs, qui attestent, à cette fin, de l'importance du travail de régulation instrumenté sur différents registres. Plus encore, la lecture régulationniste qui en est faite permet d'en apprécier les singularités comme les conséquences, notamment en matière d'accompagnement des efforts à déployer pour répondre à ses multiples exigences de régulation.

Mots clés : Coopérative d'activité et d'emploi, projet coopératif, système de valeurs, régulation, instrumentation

ABSTRACT. Cooperation is often taken for granted. This study of a French multi-stakeholder cooperative looks instead at the regulation processes through which the cooperative project is sustained from day to day. The case, a business and employment cooperative (BEC), reveals the practices that surround and enact the formalization of its system of values, and shows how much this rests on regulation work carried out through a range of instruments. Reading the case in terms of social regulation further brings out both what is distinctive about these practices and what they entail, particularly for supporting the effort the cooperative must put into meeting its many regulatory demands.

Key words: Business and employment cooperative, cooperative project, system of values, social regulation, instrumentation

Introduction

De nombreux pays développent des formes de coopérative multisociétaire (CMS) qui s'ouvrent à plusieurs catégories de membres (Borzaga et Spear, 2004). Ces formes sont ancrées dans leur territoire et sont capables de mobiliser une grande diversité de ressources (Dubrion et collab., 2023).

^a Enseignante-chercheuse en sciences de gestion, Université de Toulouse, Laboratoire de gestion et des transitions organisationnelles (LGTO), Toulouse (France)

^b Enseignante-chercheuse en sciences de gestion, Université de Toulouse, Laboratoire de gestion et des transitions organisationnelles (LGTO), Toulouse (France)

En France, la coopérative d'activité et d'emploi (CAE) est l'une d'elles. Structure d'accompagnement entrepreneurial, elle fait coexister une diversité de parties prenantes : *a minima*, des personnes salariées (possiblement associées) de la structure d'appui qui assurent les services mutualisés, des porteurs de projets entrepreneuriaux qui en bénéficient et qui, en devenant entrepreneurs salariés puis associés, lorsqu'ils en font le choix, contribuent avec les autres sociétaires au projet collectif de la structure comme à sa gouvernance démocratique.

Lorsqu'elle prend le statut de société coopérative d'intérêt collectif (SCIC), d'autres catégories de membres s'y ajoutent, accentuant la pluralité d'intérêts qu'il s'agit de faire converger au service de son projet. Elle est alors légalement multisociétaire. Optant le plus souvent pour celui de société coopérative et participative (SCOP), elle ne l'est pas juridiquement, mais elle l'est de fait en associant différentes catégories d'acteurs (Veyer, 2024).

L'étude de cette coopérative singulière reconnue par le législateur français en 2014, après 20 ans d'existence sur le terrain, est toutefois de portée plus large puisqu'on en connaît des formes ailleurs, similaires ou proches (Martinelli et collab., 2022)².

Les premiers travaux dédiés à l'innovation sociale qu'elle constitue (Veyer et Sangiorgio, 2006; Stervinou et Noël, 2008; Sangiorgio et Veyer, 2009; Bost, 2011), comme ceux consacrés aux spécificités qu'elle affiche (Charles-Pauvers et Schieb-Bienfait, 2010; Allard et collab., 2013; Hernandez et Lethielleux, 2016; Ballon et Boudès, 2021), ont de fait balisé un espace d'investigation. D'autres l'explorent depuis (Allard et Bravo, 2018; Brulé-Josso et Liberos, 2019; Veyer, 2024; Ballon, 2025) afin notamment de mieux en saisir l'originalité dans le champ de la coopération de production.

L'accent ainsi mis sur sa singularité dans le monde coopératif et sur ses particularités dans l'accompagnement entrepreneurial ne doit pas masquer qu'elle est aussi une entreprise comme les autres dans laquelle la coopération n'a rien d'évident. Des spécialistes l'ont pointé, insistant sur le fait qu'« on sait maintenant qu'un tel fonctionnement ne va pas de soi » (Desroche, 1992, p. 4) ou soulignant que « la coopération n'est pas un long fleuve tranquille. Elle se construit et s'entretient », renvoyant au degré approprié à trouver « dans la réussite du “faire système” à plusieurs et dans *la qualité des relations* supports de l'action et des interactions » (Adam, 2012, p. 29). En montrant l'enjeu majeur d'un savoir-coopérer, ils dénoncent, comme Allard et Bravo (2018), le risque qu'il y aurait à ne miser que sur l'évidence de valeurs coopératives pour garantir la qualité de la coopération : « La coopération et la confiance ne sont pas des concepts complaisants et lénifiants, mais au contraire exigeants et vivants. La coopération ne se décrète pas et n'émerge pas par enchantement », insistait récemment Laurent (2024, p. 58), appelant de ses vœux qu'émerge des initiatives de l'économie sociale et solidaire (ESS) « une véritable “démocratie de coopération” » (p. 65). Mieux saisir la façon dont elle se construit et s'entretient sur ces terrains de l'ESS a priori plus favorables conditionne son expansion.

Notre étude d'une CAE peut y contribuer en témoignant des efforts déployés pour faire vivre au quotidien son projet coopératif. Cette coopérative s'est en effet révélée comme un espace de régulation permanente, grâce à la formalisation et à l'activation d'un système de valeurs guidant ou orientant autant les besoins spécifiques de son fonctionnement coopératif que ceux de l'organisation productive qu'elle est.

Cette recherche s'est inscrite dans le cadre d'un programme sur et autour des singularités de la CAE, soutenu par des démarches de recherche-accompagnement garantes de son inscription dans la durée et dans l'intimité des dynamiques organisationnelles qu'il s'agit de saisir (Bréchet et collab., 2014; Allard et Bravo, 2016).

Contre l'évidence d'une coopération allant de soi dans cette CAE, son étude s'attache ainsi aux régulations qui la soutiennent et qui la régénèrent, et par lesquelles son projet coopératif s'actualise. Notre question de recherche est précisément là : *Dans quelle mesure les processus de régulation permettent-ils de faire vivre au quotidien le projet coopératif d'une CAE?*

L'exemple retenu, en rendant compte des efforts et des dispositifs déployés à cette fin, permet d'affirmer que la coopération est – et reste – un espace à réguler perpétuellement, tout en soulignant l'importance du travail de régulation instrumenté.

En empruntant ses principaux éléments à la perspective régulationniste de l'action collective (Bréchet, 2019), qui puise ses racines dans la théorie de la régulation sociale de Reynaud (1997), la lecture théorique du cas étudié soutiendra évidemment la remontée en généralité de notre analyse pour éclairer la coopération dans toute CAE. Elle s'enrichira aussi d'une contribution opérationnelle en s'attachant à éclairer à la fois l'enjeu majeur de la régulation conjointe dans ce type de fonctionnement et la façon dont peut être soutenu, ici ou là, le travail de régulation coopérative.

L'article s'ouvre sur un cadrage en deux temps (partie 1). Le premier présente les principales caractéristiques de la CAE et met en évidence les enjeux liés à la mise en œuvre de son projet coopératif. Le second expose les principaux repères théoriques mobilisés pour analyser l'émergence et la structuration de l'action collective. La partie 2 présente l'étude de cas de la CAE O., en précisant la démarche ainsi que la genèse du dispositif global et ses usages, afin de montrer comment celui-ci a participé à la conception et à la régulation de l'action collective. Enfin, la partie 3 discute les résultats. Confirmant l'importance de son instrumentation, elle souligne aussi les spécificités du travail de régulation dans le cadre coopératif et défend la thèse selon laquelle la coopération constitue un espace de régulation permanente.

1. Cadrage conceptuel

Cette partie expose les traits propres de la CAE et du projet coopératif et, plus spécifiquement, rappelle, avec les grilles de lecture mobilisées, le jeu de la régulation au fondement de l'action collective.

1.1. Les traits spécifiques de la CAE et du projet coopératif

Nous résumerons ici les traits typiques d'une CAE avant de préciser ce qu'est pour elle un projet coopératif, ce qui nous permettra de prendre la mesure de la force de l'enjeu de faire vivre ce projet au quotidien.

1.1.1 La CAE : une coopérative différente des autres

En tant que coopératives, les CAE sont fondées « sur des valeurs de solidarité qui mettent en avant l'importance du partage de l'outil de production, l'expertise dans le travail et naturellement l'emploi et la pérennité de l'entreprise » (Mathé et Rivet, 2010, p. 22).

Les coopératives ont des particularités juridiques comme des principes identitaires qui les structurent : la qualité de ses membres (entrepreneurs, salariés et sociétaires), la gouvernance démocratique ou encore les réserves impartageables (Mas-Bellissent et Rakotovahiny, 2016). La CAE fait cependant entendre des différences en France qui en font une coopérative atypique : permettre à un porteur de projet de créer son activité dans un cadre collectif, dans lequel, tout en menant son entreprise individuelle, il acquiert un statut de salarié et devient bénéficiaire des services de la CAE. L'entrepreneur salarié peut ensuite devenir associé de la coopérative et accéder ainsi à une « entreprise partagée » (Veyer et Sangiorgio, 2006) en contribuant avec les autres associés au projet collectif de la structure et à sa gouvernance démocratique.

1.1.2 Le projet coopératif

Le Projet coopératif qualifie le dessein et l'intention d'une coopérative fixant les orientations, sur le plan des valeurs, des principes et des finalités, des règles et des moyens mis en œuvre, relatifs à la vie collective de la communauté de membres qui la compose. (Ballon, 2020, p. 326)

Il constitue ainsi un cadre auquel on se réfère au quotidien et particulièrement dans un environnement changeant. L'Alliance coopérative internationale (ACI, s. d.) définit la coopérative à partir de valeurs appliquées prenant appui sur des principes coopératifs. Toutefois, ces principes sont insuffisants pour garantir une dynamique démocratique (Charmettant et collab., 2017). C'est pourquoi l'enjeu est fort dans toute société coopérative de faire vivre ce projet au quotidien : « Le projet coopératif engage une réflexion sur l'émancipation sociale, économique et politique de ses membres, par une citoyenneté économique et politique dans l'entreprise, dans un processus d'encapacitation qui passe par l'éducation à la coopération » (Desroche, 1976, cité par Ballon, 2020, p. 185).

C'est cette visée émancipatrice du projet éducatif de la CAE qui conduit Draperi (2014) à la reconnaître comme une véritable « coopérative d'éducation coopérative ». Sur cette base, les membres décident ensuite des valeurs et des principes d'action qui les guident. Ainsi, dans la coopérative, s'élabore un projet coopératif qui lui est propre et qui fonde son identité. Sa particularité s'exprime alors à travers le dosage qu'elle fait, dans l'action, des principes coopératifs, « dosage susceptible d'être modifié en fonction de l'évolution de tel ou tel aspect de la situation » (Mas-Bellissent et Rakotovahiny, 2016, p. 92), mais qui dessine pour elle l'alternative, la modèle. Toutefois, même si ce projet a fait l'objet d'une validation collective et qu'il est diffusé aux nouveaux arrivants, l'hétérogénéité des membres et de leurs intérêts peut faire naître des tensions sur différents plans.

Au sens strict, le projet coopératif renvoie ainsi à la traduction de la finalité sociale de la coopérative dans des principes qui lui donnent vie. S'il constitue « les lignes directrices qui permettent à la coopérative de mettre ses valeurs en pratique » (Tchami, 2004, cité par Mas-Bellissent et Rakotovahiny, 2016, p. 93), au sens large, il intègre le projet productif que la coopérative porte et qui l'anime¹. Prolongeant la construction collective du « faire société » sur le registre technico-économique des missions ou des besoins que la coopérative entend satisfaire, son projet productif est donc porteur des mêmes risques de tensions face à l'irréductible hétérogénéité sociale de l'organisation.

Si elle revendique ses spécificités, notamment dans l'articulation de ses dimensions coopératives et productives d'entreprise partagée, la CAE, comme les autres organisations, connaît des décalages entre prescription et effectivité des pratiques. Son appartenance à l'ESS n'en fait pas une exception : elle peut rester sur le registre prescriptif (Allard et Bravo, 2018). En miroir des singularités de la CAE, ce sont autant de tensions qui se posent à elle : maintien de la gouvernance démocratique, risque de dégénérescence, équilibrage des projets (économique/social; individuel/collectif), activités coopératives non rémunérées, triple qualité des membres, etc. Le cas étudié permettra d'apprécier les réponses possibles à cette quête du « faire ensemble » en respectant ces contraintes d'équilibre.

1.2 Des régulations constitutives de l'action collective

La perspective régulationniste de l'action collective dans laquelle s'inscrit cette recherche a été formalisée par Bréchet (2019) pour explorer le projet qui la fonde et leur articulation dans des processus de régulation. Elle est ancrée dans la théorie de la régulation sociale (TRS) de Jean-Daniel Reynaud (de Terssac, 2003), qui s'attache à montrer que les collectifs se constituent en se dotant de règles d'action et en faisant vivre la régulation (c.-à-d. la capacité d'élaborer ces règles sociales et leur production concrète) qui maintient l'action collective.

Elle en approfondit la compréhension en réintégrant l’agir projectif exploré par ailleurs dans la théorie de l’entreprise fondée sur le projet (TEFP; Desreumaux et Bréchet, 2018). En tant qu’anticipation à caractère opératoire :

Le projet n’est pas que de l’ordre du discours : il filtre et canalise les décisions, fonde des choix, s’actualise dans un ensemble de décisions qui lui donnent forme; il participe de la construction d’une régulation dans une perspective processuelle. (Desreumaux et Bréchet, 2018, p. 91)

Il n’est pas dissociable des incertitudes d’engagement dans l’action et de coordination qu’il comporte, mais c’est bien par l’action d’organiser qu’il engage pour son opérationnalisation qu’il est à reconnaître comme source de régulation. Cet enrichissement théorique de la perspective régulationniste s’est poursuivi avec le jeu des dispositifs qui soutiennent la construction et l’actualisation de l’action (Schieb-Bienfait et collab., 2020).

1.2.1 Du caractère fondateur de la régulation à la permanence des efforts à consentir

Porter l’attention sur le projet d’action collective permet ainsi de saisir l’émergence des règles et des régulations dans les interactions entre auteurs et acteurs de l’action projetée comme celle de la communauté de projet – une communauté d’apprentissage des règles et des régulations de la vie en commun – qui peut en naître.

Là est tout son intérêt pour appréhender aussi une action collective avérée, c’est-à-dire qui existe et se maintient, en interrogeant comment ces efforts de régulation (par l’échange, la négociation, les compromis élaborés, les mécanismes déployés) « peuvent coexister sans compromettre toute chance d’action commune » (Bréchet, 2019, p. 57). Là est la fécondité, à l’instar de celle de la TRS qu’elle incorpore, de cette lecture régulationniste qui affirme doublement sa portée générale : d’une part, en posant la régulation comme le fait social originel, comme un processus continu indissociable des interactions permanentes entre les acteurs sociaux; d’autre part, en faisant ainsi de l’élaboration de la règle (qui oriente et modèle les comportements en étant liée à un projet d’action collective) le résultat et la condition de l’action, tout comme de la communauté qui se forme en l’engageant. Ses contributions potentielles aux sciences de gestion sont encore loin d’être épuisées (Richebé et collab., 2020).

La reconnaissance du caractère fondateur de la régulation sociale interdit de « sous-estimer les difficultés et les problèmes propres de régulation interne d’un collectif existant » (Bréchet, 2019, p. 10). En raison de la diversité des acteurs en présence, de la divergence de leurs valeurs, de leurs intérêts et de leur rationalité, c’est seulement – et toujours – par des efforts de régulation qu’ils peuvent trouver des points de rencontre et retenir ponctuellement des règles mutuellement admises. Ces compromis sur des solutions d’organisation dans lesquelles chacune des parties en présence trouve son avantage, ces accords trouvés au prix de concessions consenties sont donc toujours locaux, provisoires et évolutifs parce qu’en perpétuelle discussion, même lorsqu’ils se matérialisent dans des dispositifs. Ce sont alors leurs usages qui les « discutent », au sens originel d’examiner, de remettre en question.

Ainsi, même si le projet s’affirme comme source de régulation de l’action et du collectif qui se (trans)forme à travers elle, cette hétérogénéité sociale et politique de l’entité considérée ne se dissout pas dans les interactions réglées qui forment système. En s’exprimant dans la quête de compromis et d’accords qui, lorsqu’ils sont trouvés, restent toujours temporaires et instables, cette hétérogénéité impose de reconnaître la régulation comme un mouvement perpétuel, comme « une sorte de “mise au point” permanente, moins pour assurer l’équilibre du système social, que pour gérer les déséquilibres et les rendre discutables, voire acceptables », précise de Terssac (2003, p. 15).

En posant aussi explicitement la régulation comme « négociation continuée dans l'action, avec ce que cela recouvre de jeux de pouvoir autour des volontés de contrôle et d'autonomie des acteurs qu'elle implique », Bréchet (2019, p. 36) souligne cette dynamique permanente de reproduction et de transformation des règles ainsi que ses origines plurielles. C'est là un autre point clé sur lequel insister.

1.2.2 De la pluralité des sources de régulation au jeu de son instrumentation

Renvoyant initialement à leur nature formelle ou informelle, la distinction de ces manifestations de la régulation a été approfondie par la référence à la régulation de contrôle et à la régulation autonome, puis enrichie par Reynaud lui-même de nuances essentielles, interdisant d'en faire une lecture simpliste en les réduisant à une affaire de position dans la hiérarchie ou l'organigramme. À l'instar des relations de pouvoir, le contrôle comme initiative peut s'exprimer à tout niveau de l'organisation et dans toutes les relations qu'elle comporte, sans enfermer dans une localisation fixée une fois pour toutes ni dans une configuration de rôles et de pouvoirs institués. Reynaud (2003) souligne qu'une règle :

[...] n'est pas par elle-même une règle de contrôle ou une règle autonome. Elle ne l'est que par la place de celui qui l'émet et par l'usage qui en est fait. Contrôle et autonomie désignent un usage de la règle, non sa nature. (p. 104)

Pour autant, ces subtilités paraissent oubliées par de nombreux commentateurs, ce qui les prive d'une compréhension de la complexité de l'action collective – et de ses conséquences méthodologiques – bien restituée par ce constat :

Il n'y a pas de régulation de contrôle sans autonomie, et pas de régulation autonome sans contrôle. C'est par le travail de régulation qu'ils engagent, que les acteurs produisent une régulation qui est toujours l'expression d'une volonté de contrôle en même temps que l'expression d'une autonomie qui rend possible la perspective de contrôle. (Bréchet, 2019, p. 40)

La production des règles pratiques de l'action collective s'affirme alors comme une « régulation mixte » (Friedberg, 1997), une rencontre de régulations à différents niveaux imbriqués dont les formes diverses ne justifient pas d'affirmer leur cohérence systématique, mais autorisent dès lors que cette action collective opère, à parler de régulation conjointe dans la diversité des acceptions que lui a reconnue Reynaud (2003). Sur le plan méthodologique, il s'agit de comprendre la conjonction des sources de régulation ainsi que les ensembles de pratiques, de règles et d'outils qu'elles forment pour saisir l'action collective, ce qui impose de démêler les multiples activités enchevêtrées qui contribuent à la régulation d'ensemble de quelque manière que ce soit.

C'est ce qui a été fait pour l'étude d'une association de producteurs de fruits et légumes biologiques (Bio Loire Océan, BLO) porteuse d'un projet politique fort (Schieb-Bienfait et collab., 2020). Dans ce cadre théorique régulationniste, à partir d'une recherche-accompagnement de longue durée, ses auteurs ont éclairé le jeu essentiel du travail de régulation instrumenté qui a rendu possible l'action collective en soutenant les valeurs et les principes du projet collectif. Le cas a témoigné d'une instrumentation évolutive, à travers la dynamique entrepreneuriale qui a vu naître et se développer l'association de producteurs, et qui a révélé le rôle moteur des dispositifs de gestion déployés pour soutenir son projet : une charte édictant les principes généraux et un cahier des charges qui en précise les critères, associé à un label privé; un dispositif global d'« intermédiation de l'échange commercial qui donne corps au projet BLO “d'exister dans le marché” » (Bréchet, 2019, p. 95). Ainsi, « la règle s'exprime, s'incorpore et se cristallise dans des dispositifs » (p. 98). À l'appui de cette assertion, ce sont notamment les pratiques collectives soutenues, les instances d'élaboration et de suivi ainsi que les dispositifs gestionnaires déployés dans le cas BLO qui sont évoqués, structurant la vie du collectif et de son projet.

En suggérant cet enrichissement de la TEFPP par la réintégration du travail de régulation instrumenté, non seulement les auteurs en éprouvent la fécondité, mais ils invitent à en poursuivre l'exploration, ce qui vaut autant pour celle de la TRS dans laquelle elle s'ancre. C'est bien dans cette perspective que s'inscrit notre étude afin de comprendre et de caractériser, dans la CAE étudiée, les efforts de régulation déployés pour faire vivre au quotidien son projet coopératif.

2. Étude de cas

Nous présenterons tout d'abord notre travail de recherche avec la CAE O., puis nous retracerons la formalisation du système de valeurs et la façon dont cet effort de régulation collective, en guidant l'action, a eu des impacts sur la vie collective de la coopérative. Enfin, la synthèse des outils, des espaces et des instances mis en place pour soutenir durablement cette action collective permettra de prendre la mesure de son instrumentation.

2.1 Notre étude de la CAE O. : accès aux données et structuration de l'action collective

Nous avons commencé à étudier le système de valeurs formalisé par O. à la suite d'une rencontre avec l'une des responsables de la CAE, lors d'un petit déjeuner organisé par l'Union régionale des sociétés coopératives et participatives (URSCOP), qu'elle animait sur « les solutions pour faire vivre le projet coopératif au quotidien ». Cette formalisation avait été conçue pour permettre à la nouvelle équipe de gérants de poser son projet productif à travers son projet coopératif en articulant leurs dimensions éthiques, politiques, technico-économiques et organisationnelles.

Notre observation de cette CAE généraliste a débuté à un moment où ce système de valeurs avait déjà été éprouvé et où des questions d'adaptation se posaient. En effet, la CAE connaissait des évolutions économiques en même temps qu'elle atteignait une taille critique (120 membres, un doublement du nombre d'associés, un chiffre d'affaires ayant augmenté dans les mêmes proportions). Dans leur ensemble, des facteurs externes (p. ex., politiques de financement, réformes fiscales, évolutions réglementaires) et internes (p. ex., évolutions de l'activité, augmentation de la taille du groupe) conduisaient les associés à s'interroger sur le projet de la CAE, sur son organisation, sur son modèle économique et, par conséquent, sur ses valeurs.

Encadré 1 – Méthodologie de la recherche : repères

Les questionnements initiaux appelaient typiquement une démarche de recherche qualitative : la quête de sens, *in vivo*, est en effet l'objet même de ce type de recherche. Il s'agit toujours, à un stade exploratoire, en éclairant les dynamiques d'une situation donnée, de progresser dans leur intelligibilité et de structurer l'espace de recherches futures autour des points clés révélés par cette élucidation. De fait, notre pratique de la recherche-accompagnement (Allard et Bravo, 2016) nous ancre à l'interface des approches qualitatives en général (Denzin et Lincoln, 1994), des démarches compréhensives en particulier (Dumez, 2013) et de la recherche-intervention (David, 2008). L'approche mixte mobilisée pour recueillir et analyser les données est précisée ci-dessous.

Données froides

- *Documentation interne* : supports de travail pour la préparation des orientations de la CAE, supports de présentation des dispositifs d'accompagnement des associés, supports de communication et articles de presse;
- *Documentation externe* : études de la Confédération générale des SCOP (CGSCOP), supports de l'URSCOP, articles et ouvrages sur les CAE.

Données chaudes

- *Participation active à des réunions de travail* : 1 séminaire stratégique; 2 ateliers collectifs de la Fabrique de la Coopération (groupe de réflexion mis en œuvre avec différentes coopératives partenaires, dont la CAE O.); 1 table ronde sur les petites et moyennes coopératives lors d'un congrès international dédié aux PME (participation de la gérante : coconstruction et animation);
- *Entretiens semi-directifs avec les parties prenantes de la CAE* : 13 entretiens individuels ou collectifs impliquant 19 personnes, dont 3 porteurs de projet (PP)/entrepreneurs salariés (ES), 11 entrepreneurs salariés associés (ESA), 1 salarié équipe d'appui (SEA) et 4 salariés équipe d'appui associés (SEAA).

Modalités de recueil et de traitement des données

Les entretiens, d'une durée de 35 mn à 2 h 15, ont été enregistrés (à l'exception d'un) et ont fait l'objet d'une retranscription systématique. Sur ces bases, l'analyse de contenu par le codage et par la catégorisation (Bardin, 2013) a permis de dégager les principaux thèmes, puis de les croiser avec ceux extraits des ressources documentaires exploitées. Ces thèmes se sont organisés autour des similarités et des différences observables.

Activités en soutien

- Conception d'une grille d'entretien pour les parties prenantes d'O.;
- Enregistrement, retranscription et validation des données recueillies auprès des participants;
- Réalisation d'un tableau intermédiaire de traitement des données.

En restituant les processus de structuration de l'action collective de la CAE et en allant les chercher au cœur de ses pratiques, nous voulons rendre sensibles le travail de régulation de l'action collective ainsi que ses évolutions.

2.2 La structuration de l'action collective : formaliser son système de valeurs

O. a été créée à l'initiative de quatre fondateurs pour soutenir et développer l'activité économique et l'emploi sur un territoire rural. Quand le gérant unique a décidé de partir, une nouvelle gérante a accepté le poste, à la condition de mettre en place une cogérance. Une équipe de trois gérants a alors été constituée, mais la nouvelle gérante y a conservé un rôle central.

Très rapidement, la cogérance a exprimé le besoin d'un travail collectif sur et autour des valeurs communes et partagées de la coopérative, dans le cadre plus englobant des statuts des coopératives et de la charte de l'ESS. Il s'agissait de structurer l'action collective afin, d'une part, de légitimer ses actions et ses décisions et, d'autre part, de structurer les principes de fonctionnement d'O. et de poser la vision collective du projet commun et de la gouvernance partagée.

Les entrepreneurs salariés associés l'ont reconnu : la nouvelle gérante était arrivée à un moment où il n'y avait plus de réelle dynamique d'ensemble en faveur du projet collectif (la coopérative, c'est aussi et d'abord la somme de projets entrepreneuriaux individuels, avant d'être une communauté de sociétaires) et où la qualité de vie s'était dégradée. Il était évident pour la gérante, à ce moment-là, que ça ne se ferait pas tout seul, que ça n'irait pas de soi ; il fallait formaliser les valeurs pour les voir effectivement à l'œuvre.

Enjeu	Positionner/légitimer l'action avec l'exigence de le faire en cogérance
	Gérante : « J'ai des idées de ce que je pourrais en faire, comment on pourrait orienter des choses, etc. Je me suis attachée à ce qu'on prenne un temps collectivement où on pose notre cadre, nos fondamentaux. » « Moi, je veux bien prendre la gérance, mais pas seule. J'arrive dans la structure, je découvre complètement, donc c'est une prise de risque forte. »
Enjeu	Mobiliser le collectif, qui s'essouffle, et améliorer la qualité de vie au travail, qui s'est dégradée
	ESA1 : « [La nouvelle gérante] a porté beaucoup de vision et d'envie pour relancer la machine, qui s'essouffait. Il fallait fédérer des entrepreneurs isolés sur qu'est-ce qu'[O.], qu'est-ce qu'on fait là et pourquoi on le fait ensemble? » ESA2 : « Il y avait des difficultés de fonctionnement dans l'équipe d'appui. C'était très tendu, avec l'ancien gérant [...]. Des problèmes de burnout, dans cette équipe. » ESA2 : « On a fait l'expérience de coopérer, tous ces trucs basiques, mais on avait beau avoir de belles idées, l'application, c'était une autre paire de manches. Il y a eu une étape où on a dit "Plutôt que de baratinier, il faut faire quelque chose de concret". » SEA1 : « Il y avait des valeurs. C'était tacite, en fait. Et là, ça a permis vraiment d'en discuter, de le formaliser. » ESA8 : « Si on définit nos valeurs, c'est plus simple pour gagner en autonomie pour l'équipe d'appui et aussi la coordination, qui ne sait pas si là je peux dire "Oui, est-ce qu'on est bien raccord, tous?". On ne va pas faire une réunion pour toutes les décisions à prendre. »

Tableau 1 – Extraits de verbatims pour illustrer le besoin de structuration de l'action collective

Accompagnée par un consultant en travail en réseau et en coopération ouverte, l'équipe a alors travaillé sur la coconstruction et sur la définition des fondamentaux du projet O.

La conception du système de valeurs devait permettre à la cogérance d'impulser une nouvelle dynamique coopérative et de structurer l'action collective. La nouvelle gérante lui reconnaissait une force structurante à la fois comme boussole (« C'est comme avoir un cap commun »); comme matrice (« Il nous permet d'être cohérents avec nos valeurs communes et collectives ») et comme filtre de la prise de décision et de propositions d'actions (« Il permet de structurer l'action »). On misait là sur l'évolution des relations dans la durée, avec la conviction que les valeurs et ses principes légitimeraient l'action de l'équipe de cogérance. La convergence des valeurs ne suffisait pas : il fallait créer un cadre qui permettrait de s'assurer que le projet coopératif vive au quotidien. Ainsi, un travail de régulation était lancé.

2.3 Des valeurs et des principes d'action pour faire vivre le projet coopératif

Ce travail de structuration devait ainsi permettre à la CAE de faire vivre son projet coopératif et de l'inscrire dans la durée. Il a amorcé un effort de régulation collective pour guider l'action. Concrètement, il a permis de :

- *Poser les valeurs d'égalité, de confiance et de transparence, et de définir des principes pour l'action* : Des outils de communication et des instances intermédiaires de gouvernance ont été mis en place afin de redonner du sens au collectif et d'assurer une vie démocratique effective;
- *Tester l'expérimentation, la liberté d'entreprendre, l'écoute et la transparence autour d'espaces d'échange ou d'ateliers* : Ces espaces ont permis l'entraide, la créativité, les formations à l'activité entrepreneuriale et à la coopération ainsi que la concrétisation de projets communs autour des pratiques professionnelles adoptées;
- *Favoriser l'autonomie et l'écoute* : En prenant en compte l'hétérogénéité des associés aux intérêts parfois divergents (coexistence des statuts, pluralité de rôles, différences d'interprétation des valeurs) et en soutenant l'équipe d'appui grâce à des outils à développer;
- *Garantir la transparence, l'ouverture et l'écoute afin notamment de mieux intégrer les nouveaux venus* : Il fallait s'assurer de leur adhésion aux valeurs, avec des temps collectifs et des moyens dédiés.

Valeurs	Égalité Confiance Transparence	Principe d'action	Se doter d'outils de communication et d'instances intermédiaires de gouvernance
SEAA1 : « C'est comme une charte de déontologie [...] qui, face aux valeurs, précise des principes à appliquer. » SEAA2 : « On a opté pour un outil à distance dans lequel tous les associés trouvent toute l'information nécessaire, segmentée par sujet, pour approfondir si nécessaire, échanger si nécessaire. Je suis convaincue que c'est cette dimension de transparence qui fait que les gens sont en sécurité et ne se sentent pas dans une organisation où on ne sait pas où on va, on ne sait pas ce qui se passe. Enfin, y a pas de suspicion et chacun est responsable [...] Si tu as voté, c'est qu'en tout cas on t'a mis tout ce qui était à ta disposition. Et si t'as pas eu le temps, tant pis pour toi, tu t'abstiens... Mais, en tout cas, on a créé les conditions pour que tu t'en saisses. » SEAA3 : « La participation à l'[assemblée générale] est un moment fort, mais, pour pouvoir être impliqué, il faut être informé et travailler en amont. C'est l'objet de la réunion d'associés. » ESA1 : « Il y a eu un énorme virage où pratiquement, du jour au lendemain, tous les anciens, on s'est réapproprié l'entreprise, notamment à travers cet exercice de préparation de l'AG, des réunions d'associés préalables, ce qui a changé fondamentalement notre façon de faire [...] pour aider [la gérance] à anticiper les décisions à prendre, à partager de l'information, à mettre tout le monde à niveau avant l'AG. » Gérante : « Je prends la mesure du pouvoir que j'ai, c'est-à-dire que, selon ce que je dis, j'influence la position des associés dans la lecture de la situation, donc j'interpelle les associés en leur disant "Il faut créer un groupe de médiateurs". »			
Valeurs	Expérimentation Liberté d'entreprendre Écoute Transparence	Principe d'action	Créer des espaces/ateliers collectifs d'échange entre pairs et entre métiers
ESA2 : « Ce qui est intéressant, c'est que [...] c'est pas un truc que tu affiches : ça imprègne le quotidien, ça vient de l'expérimentation. Ça vient pas de l'extérieur et il y a un fil conducteur fort qui s'applique très bien : le respect de l'autre, la confidentialité. Et ça, ça fonctionne et ensuite le fait que chaque voix a sa valeur, quel que soit le poids dans l'entreprise. Ça, c'est pas rien. »			

ESA3 : « Chacun a droit de dire les choses et, si on n'est pas d'accord, on attend son tour et on s'exprime. On a posé les choses et, en même temps, tout est possible, donc ça fait référence dans notre vivre au quotidien au sein d'[O.]. » ESA6 : « S'il y a autant de gens qui restent, c'est bien parce qu'il y a une raison... Moi, si je suis resté, c'est parce que j'ai rencontré un groupe de personnes avec qui je prends plaisir à travailler et échanger. Le pôle Métiers aide à créer des liens, car, en étant nouveau, on se retrouve dans des groupes qui parlent la même langue professionnelle et il y a des échanges, des opportunités de travail qui se partagent, et ça fait une communauté qui avance ensemble. » ESA9 : « J'ai trouvé du collectif tout de suite, c'est-à-dire d'autres personnes qui étaient dans la même situation que moi et, du coup, du partage d'expériences ou en tout cas le fait de... pas tant dans la prise en charge et les contenus de formation qu'on nous donnait, que le fait d'appartenir de suite à un collectif [...]. Ça a été le fait de savoir un peu comment on se positionnait. Est-ce qu'on était un collectif? Est-ce qu'on partageait des outils? Si oui, lesquels? Est-ce qu'on répondait à des offres, à des appels d'offres, ainsi de suite? Donc, y a eu pas mal de sujets. Donc, ça, c'est un point important et, donc, si tu veux, le besoin de se référer à un cadre de valeurs commun, moi, je l'ai vécu. Je l'ai éprouvé au sein du pôle Formation... enfin, on l'a éprouvé collectivement au sein du pôle Formation. »			
Valeurs	Autonomie Écoute Bienveillance	Principe d'action	Favoriser les échanges entre acteurs hétérogènes (entrepreneurs et salariés de l'équipe d'appui)
SEAA1 : « Alors on peut reprocher à l'équipe d'appui de ne pas venir très souvent aux temps associés, mais [...] on peut aussi comprendre que le mode participatif ou collaboratif... À un moment donné l'équipe d'appui a des tâches, a des comptes à rendre à l'extérieur et que la masse de travail est importante et que du coup venir participer, c'est quelque chose de lourd, d'extrêmement lourd, ou que l'on paie cher derrière en termes de tâches. » ESA3 : « C'est pas l'équipe d'appui d'un côté et les entrepreneurs de l'autre : on est tous dans le même navire, et je pense qu'il y a des personnes de l'équipe d'appui qui ont envie de faire des choses plus entrepreneuriales et des entrepreneurs qui ont envie d'aller dans l'équipe d'appui [...]. Tout ça est en train de bouger. Il y a une envie avec les nouveaux locaux de beaucoup plus croiser l'équipe d'appui avec les entrepreneurs [...]. Peut-être qu'il faudrait un temps pour que l'équipe d'appui explique mieux leur fonctionnement. »			
Valeurs	Transparence Ouverture	Principe d'action	Instaurer des pratiques pour mieux intégrer les nouveaux venus
SEA1 : « Aujourd'hui, on est une entreprise qui pèse par son poids économique, le nombre d'emplois et l'innovation que l'on génère. On sert un peu de cobaye et, quand ça marche, ça nous fait monter en compétences et on se dit "Mais pourquoi ne pas en faire profiter les autres, ceux qui sont en dehors de la SCOP, qui pourraient bénéficier de nos savoir-faire collectifs?" Est-ce que ça ne serait pas intéressant de le modéliser? » ESA3 : « Je pense que ceux qui arrivent derrière, même si c'est là, même si c'est ancré, même si on en parle, ce n'est pas assez posé. Il pourrait y avoir une transmission, dans les ateliers de démarrage, des gens qui ont vécu ça et reparler des valeurs parce que, dans les AG, on n'en parle pas. Dans les temps collectifs, on n'en parle pas : c'est là, ça transpire, mais c'est jamais dit. Ce qui serait cohérent, pour moi, c'est des choses à faire [...] [O.] s'est construite en marchant : ça a des avantages, tout est possible. Le souci aujourd'hui, c'est qu'on prend pas assez de recul, on manque de temps où on se pose, où on se met à côté du vélo, faire des temps où on prend un peu de recul et ce temps permettrait peut-être aux nouveaux de... »			

Tableau 2 – Extraits de verbatims pour illustrer les valeurs et les principes à l'œuvre

Des dispositifs qui ont structuré l'action collective sont donc nés et ont rendu possible l'exercice quotidien du projet coopératif. Les facettes du système intégré de valeurs et d'actions qu'il constitue, assorties de leurs impacts, sont synthétisées ci-dessous.

2.4 Synthèse du dispositif mis en place pour faire vivre le projet coopératif

Destiné à rendre compte de la diversité et de la complémentarité des dimensions de l'action collective, le tableau 3 synthétise l'intensité des efforts déployés pour la réguler ainsi que leurs impacts effectifs.

Valeurs/ Principes en actes	Instances/outils temps collectifs	Qui participe ? Quand ?	Contenus	Impacts sur la vie coopérative au quotidien
Transparence, Égalité, Confiance / Favoriser les informations partagées, avoir une gouvernance partagée	Réunions préparatoires de l'AG dites « réunions d'associés »	ESA, salariés associés de l'équipe d'appui, gérants. Organisées 2 à 5 fois dans l'année.	Préparer les assemblées générales et se réunir quand il y a des problèmes importants à gérer.	Permettre à tous d'avoir accès à l'information avant de prendre les décisions en AG. Elles permettent ainsi un vote en connaissance de cause. C'est donc une instance intermédiaire de gouvernance démocratique.
	Groupe de médiateurs	Créé lors d'une réunion d'associés. Sollicité si besoin.	Permet de contrôler le pouvoir de la gérance lors de décisions qui peuvent impacter les valeurs de la CAE.	Il permet un vrai partage du pouvoir quand une décision difficile doit être prise (ex : licenciement d'une personne).
	Séminaire annuel dit « séminaire stratégique »	Tous les associés. 1 fois par an.	Centré sur une thématique, il prend la forme d'un atelier stratégique combinant travail de fond et récréation au service du collectif.	Permet de fédérer le collectif d'associés autour de thématiques fortes (ex : comment faire évoluer le modèle économique de la CAE ?).
	Outils de communication	Toutes les parties prenantes de la CAE.	Avoir toute l'information nécessaire sur tous les sujets touchant la CAE. Prend la forme d'espaces de partage et de travail collaboratif : plateforme Basecamp.	Ces outils de communication sont mis en place pour diffuser les informations à tous et en toute transparence. La plateforme collaborative permet à chacun de s'informer, de partager, de comprendre. Ce dispositif accessible à distance permet d'accéder aux ressources documentaires et de participer à la décision. Par ailleurs, cet espace permet d'acculturer les nouveaux membres au projet coopératif.
Liberté d'entreprendre, Expérimentation, Écoute Transparence / Favoriser l'entraide et les initiatives, mobiliser les compétences	Pôles Métiers	Porteurs de projet, ES, ESA. À l'initiative des membres.	Ils renforcent les accompagnements individuel/collectif avec des focus par secteur, métier, activité. Organisés autour de retours d'expériences et de bonnes pratiques entre pairs.	Par les échanges entre entrepreneurs à différents niveaux du parcours, ils permettent un meilleur positionnement des métiers de chacun, et développent un sentiment d'appartenance à la coopérative. Ils constituent une forme d'implication concrète dans le collectif préfigurant les engagements futurs (ex : formation entre pairs, projet commercial commun).

Valeurs/ Principes en actes	Instances/outils temps collectifs	Qui participe ? Quand ?	Contenus	Impacts sur la vie coopérative au quotidien
	Ateliers « 24 mois et après »	ES, équipe d'appui. Organisés 2 à 3 fois par an.	Préparer la fin du test d'activité et s'informer sur les options possibles d'évolution dans la CAE ou à l'extérieur de celle-ci.	Clarifier l'investissement que le sociétariat implique (ex : comprendre les attentes de l'entreprise partagée favorise la prise de décision en faveur du sociétariat et une implication réelle dans la vie démocratique).
	Pôle Formation	ES, ESA, équipe d'appui. Organisé selon le besoin " " remonté des différents collectifs.	Se former à des compétences métiers identifiées comme importantes et remontées comme « défailantes » des ateliers coopératifs ou des pôles métiers. Animé par l'équipe d'appui ou des entrepreneurs.	La formation à l'activité entrepreneuriale ou à la coopération favorise la performance des entreprises individuelles et de l'entreprise collective. Elle contribue à la fidélisation des entrepreneurs salariés et à leur investissement dans la vie de la coopérative (ex : prendre en main une formation ou un atelier).
Autonomie, Écoute / Assurer des garde-fous, accompagner et soutenir	Réunions de travail des associés	ESA, salariés associés de l'équipe d'appui et gérants. Périodicité variable.	Permet de mutualiser des moyens, de développer des synergies et un réseau. Permet aussi de travailler sur le lien entre les salariés associés de l'équipe d'appui et les entrepreneurs salariés associés.	Ces temps collectifs entre ces deux parties prenantes sont importants notamment pour travailler sur les tensions que leurs hétérogénéité et intérêts respectifs provoquent. Le développement de l'entreprise partagée en est une condition.
	Espaces d'échanges	Toutes les parties prenantes.	Conditions de la stigmergie* comme mode d'organisation ouverte et collaborative ² : pour informer sur l'expérimentation initée, pour l'auto-organisation du groupe constitué, pour le retour d'expérience au collectif de la coopérative.	Différents espaces en complément de la plateforme d'échanges collaborative permettent aux uns et aux autres de se rencontrer, et d'échanger. Le déménagement de la CAE dans un espace plus grand propice aux échanges et à l'écoute.

Valeurs/ Principes en actes	Instances/outils temps collectifs	Qui participe ? Quand ?	Contenus	Impacts sur la vie coopérative au quotidien
Transparence, Ouverture, Écoute / Accueillir tous les projets, partager, favoriser la connaissance de l'autre	Ateliers de démarrage	Porteurs de projet, En fonction du nombre de primo-entrants (environ une fois par mois).	Il s'agit d'un accompagnement collectif regroupant l'ensemble des éléments stratégiques à définir lors de l'amorçage du projet : gestion de projet, communication, marketing, stratégie de commercialisation, tarification, simulations d'entretien de vente.	Ces ateliers permettent aux porteurs de projets de prendre la mesure du processus d'accompagnement proposé par la CAE, à la fois les formations à l'activité entrepreneuriale mais aussi à la coopération. Ils sont importants car permettent aux nouveaux de comprendre tout de suite ce qu'est l'entreprise partagée et donner envie d'y contribuer voire d'y adhérer.
	Ateliers d'échanges de savoirs ou « ateliers coopératifs »	Toutes les parties prenantes Organisés une fois par mois.	Échanger sur une thématique (gestion, commercial, communication, organisation, santé et bien-être au travail...) Moments d'échanges de pratiques, d'apports théoriques, de confrontations d'expériences, de compétences.	Apprendre à mieux travailler ensemble permet de préparer au sociétariat et favorise par la suite l'investissement dans les instances de l'entreprise partagée (ex : intégration dans le conseil de surveillance).

* « La stigmergie est un mode de communication indirecte où des signaux laissés dans l'environnement deviennent des feedbacks porteurs de sens qui modulent l'action des congénères les percevant. [...] L'intelligence collective repose sur la circulation de l'information entre pairs pour permettre la coordination de l'action, pour partager les perceptions de l'environnement extérieur, pour signaler des indicateurs informant de la progression de l'action » (Piazza, 2018, p. 17). Les conditions de la stigmergie en découlent logiquement : l'ouverture (transparence et accessibilité des données a priori), la nécessité de laisser des traces ou de modifier l'environnement pour rendre visibles l'action en cours, le contrôle a posteriori, l'autonomie des agents (*open allocation*), l'acceptation des équipes émergentes et des projets parallèles.

**Tableau 3 – Éléments constitutifs du dispositif de
structuration du système de valeurs**
Source : Synthèse des auteures sur la base des
entretiens et de la documentation interne de la CAE O.

Pour résumer, la formalisation du système de valeurs et de guidage de l'action, sur le terrain, débouche sur trois constats complémentaires :

- Un besoin récurrent de régulation ou de production de sens à visées multiples, puisant ses racines autant dans le contexte du changement de gouvernance que dans celui de l'évolution du projet de développement de la CAE et de son modèle économique;
- Des pratiques concrètes, en réponse, riches du travail initial d'explicitation et de structuration des valeurs de la coopérative et de son cadre d'action, ainsi que des utilités variées et des potentialités qu'il a révélées notamment au collectif d'associés;

- Un potentiel libérable à condition de dépasser les limites alors observées (une diversité de visions ou de sens donnés aux valeurs, génératrice de tensions; les risques de la surcharge induite par ce travail de régulation le plus souvent bénévole). Il s'agirait de réduire leurs impacts sur le fonctionnement de la CAE et de préserver ses dynamiques d'équilibration à l'œuvre en sachant extraire des activités régulatrices ou organisatrices qui les servent leurs principales conditions de réalisation.

Illustrant la thèse de la coopération comme un espace à réguler en permanence, le cas proposé ne peut véritablement la défendre qu'en rendant compte plus fondamentalement du travail de régulation instrumenté déployé sur le terrain et de ses effets structurants sur l'action collective. La discussion à venir va s'y attacher dans un premier temps, pour ensuite mieux explorer, au-delà du cas O., les traits propres de la CAE qui affirment sa singularité sur ce registre de la régulation sociale.

3. Discussion : la coopération comme un espace à réguler en permanence

Le cas étudié met en lumière les besoins de régulation de l'action collective visée et l'importance de se donner les moyens de faire face aux préoccupations de la gestion quotidienne d'un projet coopératif pour le faire ainsi vivre. Le principal enseignement qu'on en tire est là, suggérant de reconnaître que la coopération est et reste un espace à réguler en permanence. La lecture théorique de ce travail de régulation et de son instrumentation permettra de mieux en saisir la portée, tout en constituant un premier niveau de discussion. Le second reviendra sur des traits, dans les pratiques de régulation observées, qui soulignent finalement la spécificité de la CAE sur ce registre et qui suggèrent de poursuivre la discussion à ce niveau plus général.

3.1 Le travail de régulation instrumenté : une importance qui se confirme

L'histoire restituée est bien celle d'un acteur, une CAE qui, face aux incertitudes de la situation et de son avenir, a cherché à redonner du sens à ses actions et à anticiper les formes et les conditions de leur actualisation. Elle a éclairé le jeu du dispositif déployé en soutien à la conception et au déploiement du projet collectif à travers les régulations que sa propre formalisation puis son évolution graduelle ont générées. En rendant compte, à travers ces processus de régulation, du caractère coconstitutif du projet instrumenté et du collectif d'acteurs, elle a illustré ce que Schieb-Bienfait et ses collègues (2020) ont défendu en réintégrant plus complètement dans la TEFp la question des dispositifs de gestion, de leurs interactions avec le projet et de leur rôle dans la constitution des collectifs.

L'examen du cas O. a ainsi révélé un instrument de régulation agissant sur plusieurs plans : en affirmant le collectif à travers son émergence et sa structuration; en soutenant l'élaboration du projet stratégique et en permettant d'opérer son déploiement; en générant des processus transformateurs (émancipation et initiatives qui en ont découlé; autonomie et réponses inventives). Il est donc à reconnaître comme le résultat premier du collectif qui a émergé, puis qui s'est renforcé autour de la nouvelle gérante, et à la fois comme la condition des régulations effectives, autant pour porter que pour déployer le projet stratégique et ses évolutions, et pour faire vivre au quotidien le projet collectif.

À la lumière de cet éclairage théorique, ces questions de structuration et de dynamisation de l'action collective soulignent sa fécondité pour l'analyse en l'inscrivant au cœur des pratiques de régulation.

À travers le foisonnement d'efforts de régulation restitués, le cas O. raconte au fond la même histoire que le cas BLO (voir section 1.2.2). En faisant résonner à l'identique la TRS et la TEFp, il débouche sur les mêmes constats : un projet, dans la diversité de ses dimensions, constitutif du collectif et de l'action collective, qui s'invente et qui se construit par les régulations et par les règles qu'elle engage au moyen de dispositifs de gestion; et une instrumentation gestionnaire qui s'affirme résolument au

fondement de la possibilité de faire vivre durablement le projet collectif. Les liens entre projet et dispositif sont bien, dans les deux cas, au cœur de l'action collective.

Certes, le cas O. s'attache à une phase de la vie d'une organisation existante, mais on reste en contexte entrepreneurial : dans la CAE, tant en raison de son métier que d'un sociétariat évolutif qui fait de la constitution et de la consolidation du collectif un problème récurrent de la vie coopérative, l'agir entrepreneurial prédomine (Schmitt, 2015).

Certes, le cas O. s'inscrit dans l'univers de valeurs coopératives fortes. Mais tout en ayant fait le choix d'une forme associative plutôt que coopérative, le cas BLO affiche aussi un projet politique clair, porteur de valeurs aussi fortes. Dans les deux cas, elles ne font toutefois pas disparaître l'hétérogénéité sociale et politique qui s'exprime, par et pour le projet, dans les régulations de l'action collective.

De prime abord, c'est sur l'envergure et la nature du projet que les deux cas semblent diverger : alors que le cas BLO mobilise le projet dans l'intégralité de ses dimensions, le cas O. s'attacherait seulement au projet coopératif et aux exigences de le faire vivre au quotidien. La réalité est autre. D'une part, le projet coopératif, s'il préexiste à une échelle englobante (celle du mouvement coopératif), n'en est pas moins à construire et à réguler à l'échelle locale : l'idée de « dosage » des principes coopératifs exprimée plus haut (voir section 1.1.2) ou « la composition, l'alliage particulier » des composantes du travail politique qui s'opère dans toute coopérative (Ballon et collab., 2022) en témoignent, renvoyant aux régulations qui les produisent au même titre que dans le cadre d'un projet productif, aussi provisoires qu'instables parce qu'évolutives. D'autre part, le travail politique attaché au projet coopératif d'ensemble intègre, au sens large, le projet productif en portant autant sur les activités liées au modèle économique que sur les préoccupations de mise en œuvre opérationnelle des valeurs et orientations politiques ou d'incarnation de la visée de transformation sociale (Ballon et collab., 2022). Dans leur traduction opérationnelle, dans l'action, ils s'interpénètrent, participant conjointement de ce qu'est et ce que souhaite faire l'acteur collectif.

Ainsi, ces deux cas se retrouvent dans une même illustration du projet comme source de régulation, dans la diversité de ses dimensions constitutives, leurs dosages ou expressions différenciées disant seulement leurs particularités. De même convergent-ils par la mise en évidence de « l'aspect politico-stratégique des dispositifs » conçus (Schieb-Bienfait et collab., 2020, p. 76). Cette proximité forte des deux cas n'enlève rien à la singularité du travail de régulation instrumenté que chacun révèle. Sous l'éclairage régulationniste, elle est même réaffirmée, irréductiblement présente (Schieb-Bienfait et collab., 2020).

Sur ce registre de l'instrumentation de la régulation, mais à une échelle plus englobante que celles, micro, précédemment évoquées, le véhicule juridique retenu pour porter le projet crée des différences sensibles en raison de ses implications multiples (Desreumaux et Bréchet, 2018). En particulier, la forme de la société coopérative, par les principes d'action qu'elle pose, agit à la manière d'un « cahier des charges » de la régulation à engager pour des pratiques collectives et démocratiques efficaces, ce qui est loin d'être neutre.

Même si, ici comme ailleurs, « les règles et dispositifs de résolution des problèmes de coopération et de coordination sont d'une efficacité relative » (Desreumaux et Bréchet, 2018, p. 103), ce qui souligne le défi permanent qu'est l'action d'organiser, le fonctionnement d'une coopérative exige un travail de régulation soutenu. Les dispositifs de gouvernance que ce cadre coopératif appelle directement (mécanismes statutaires) ou indirectement (instances intermédiaires et autres dispositifs destinés à préparer les décisions statutaires et à soutenir le fonctionnement collectif) sont autant d'espaces où cette régulation se construit et s'exerce.

Quelle que soit l'importance de l'habillage juridique, un « cahier des charges » moins contraignant en matière de régulation (notamment, le cadre associatif) n'interdit cependant pas, en interne, un niveau d'exigence élevé. Le contexte de BLO est bien « celui d'une organisation du collectif exigeante qui témoignerait aisément du poids des instances de gouvernance, de direction et d'animation de l'association » (Bréchet, 2019, p. 97). Dans le cadre coopératif, en raison de sa gouvernance démocratique, s'exprime toutefois un idéal participatif qui singularise les perspectives ou les pratiques de régulation. La CAE l'illustre particulièrement.

3.2 La régulation dans la CAE : une singularité qui s'affirme

« La coopération prend du temps et est en permanence remise en question. Elle nécessite de la part de ses acteurs un acte d'apprentissage mutuel et une recherche permanente d'innovations de régulations alternatives » (Draperi, 2003, p. 24). Cette observation souligne bien l'enjeu majeur de régulations aptes à générer la production de nouvelles règles coopératives pour relever les défis de ce qu'on peut appeler la qualité du projet coopératif et du projet productif à travers lequel il se décline. L'objectif, à ce stade, est donc de mieux saisir les particularités de la CAE sur le registre de la régulation coopérative.

L'acuité de ses besoins en la matière tout comme l'importance des régulations conjointes que ces besoins appellent semblent liées à ses traits propres. C'est ce que nous nous attacherons à préciser ici afin de mieux comprendre comment favoriser le travail de régulation et ainsi réduire la vulnérabilité de la dynamique coopérative en CAE.

3.2.1 L'enjeu majeur de la régulation conjointe

Dans son évolution, le concept de « régulation conjointe » (initialement posée comme la rencontre de régulations autonomes et de contrôle) a été précisé par Reynaud (2003) qui distingue ses trois sens : la négociation collective (travail formel de régulation de contrôle qui conjoint les participants), l'action collective (une conjonction de régulations) et un idéal participatif. La réflexion de Reynaud sur l'analyse faite par Paradeise (2003) des pratiques régulatrices dans des organisations faiblement hiérarchisées où l'initiative des acteurs conditionne très largement la qualité du produit mettait bien en perspective cet idéal :

Dans ce cas, la régulation conjointe s'impose non pas comme une conséquence nécessaire, mais plutôt comme un idéal de pilotage ou de management. Elle propose à ceux qui conduisent l'organisation, mais aussi à tous ceux qui y participent, un idéal pour l'arbitrage entre leurs intérêts comme pour la compatibilité de leurs initiatives. Elle repose, comme le dit l'auteur, sur « un acte de foi », sur « une posture normative » de celui qui pilote. Et cette posture normative implique une réciprocité avec ceux qui sont pilotés. La régulation conjointe en ce sens n'est sans doute pas autre chose que la démocratie [...] : comme un effort pour affirmer l'autonomie des acteurs et créer les conditions de leur compatibilité. (Reynaud, 2003, p. 113)

En se replaçant dans le contexte coopératif, c'est-à-dire celui d'une organisation démocratique et d'un fonctionnement autogouverné, si l'ambition est effectivement, au quotidien, de préserver la vitalité coopérative, l'enjeu de la régulation conjointe est démultiplié et sa traduction opérationnelle densifiée. En n'oubliant pas que les régulations de contrôle et les régulations autonomes renvoient seulement à la différence entre initiative et réponse, d'où qu'elles viennent, où qu'elles soient (à tout niveau et dans toute relation organisationnelle) et quelles qu'en soient les formes, on peut en effet s'attendre à ce qu'elles soient plus foisonnantes dans l'univers coopératif. L'implication active de tous dans la conduite de l'organisation qui fait de chacun un gouvernant et un gouverné ; l'émancipation qui s'exprime dans des formes de travail plus discrétionnaire parce que libéré et des responsabilités partagées allant jusqu'à la coresponsabilité qui multiplient les prises d'initiative en sont les principales justifications.

L'innovation comme « alternative à la banalisation statutaire » en est une autre appelant « une plus grande place laissée à la régulation autonome » (Draperi, 2003, p. 23). Et c'est bien sur les registres de l'expérimentation sociale et de la régulation, pour produire de nouvelles règles coopératives, que s'apprécie la qualité de la démocratie à l'œuvre.

Dès lors, c'est la densité des processus déployés en réponse à l'intensité des besoins de régulation conjointe que l'on peut s'attendre à observer dans un tel cadre si l'ambition est effectivement, au quotidien, de faire vivre le projet coopératif. D'emblée, la mise en œuvre de dispositifs et d'interactions organisées conçus pour soutenir la vie coopérative (avec ce qu'elle induit de communications directes, d'échanges, d'intercompréhension et de confiance) et pour faciliter la résolution collective des problèmes (ou la saisie d'opportunités) en est un premier témoignage.

Pour la CAE, la multifonctionnalité qui la caractérise (Ballon, 2025) se traduit pour chacun des associés par la combinaison d'activités interdépendantes professionnelles, démocratiques et sociales diversement rétribuées – quand elles ne sont pas bénévoles (Ballon, 2020). Par la multiplicité des points d'entrée ou des initiatives qu'elle fait prévaloir, elle renforce l'enjeu de la régulation conjointe. Initiative et réponse, contrôle et autonomie peuvent aussi varier d'une activité à l'autre pour l'entrepreneur salarié associé (ou le salarié équipe d'appui associé), en fonction de la qualité qu'il engage alors dans l'action.

Le travail politique, dans la CAE, confirme aussi cet enjeu puisqu'il est « moins attaché à certaines catégories de "population" d'une coopérative, mais bien plutôt à un projet coopératif d'ensemble, et donc mis en œuvre par l'ensemble des membres (salarié.es, sociétaires, administrateur.trices, managers) » (Ballon et collab., 2022, paragr. 5). Se déclinant concrètement dans des activités opérationnelles quotidiennes, il est le travail « de la multitude », et pas seulement des dirigeants : « Il concerne plus largement l'ensemble des militant.es-sociétaires par leur rôle central dans la prise de décision selon le principe d'une personne égale une voix, renvoyant ainsi par une forme de boucle au rôle d'animation de la vie coopérative » (Ballon et collab., 2022, paragr. 12) et à la qualité des régulations effectives qu'on en attend.

Dans le cas particulier de la CAE O., le choix de la stigmergie (voir note du tableau 3) éclaire cet enjeu autant que la diversité des formes que la régulation conjointe peut présenter puisqu'elle renvoie fondamentalement à une dynamique d'initiatives et de réponses, dans l'action, permettant de la faire progresser par coordination indirecte. Par ses principes d'action, ce mode de communication souligne l'importance de dispositifs complémentaires soutenant l'engagement des acteurs et leurs apprentissages pour une participation active au fonctionnement visé : s'engager dans des interactions, prendre des initiatives pour poursuivre une action amorcée par d'autres, assumer la responsabilité seul ou avec d'autres, etc. Il rappelle aussi, plus largement, que l'idéal de pilotage que la régulation conjointe représente peut pleinement s'exprimer à la condition que « l'animation coopérative qui demeure une clé de la démocratie coopérative » (Desroche, 1992, p. 8) soit à la hauteur de ces enjeux.

3.2.2 Les leviers de l'amélioration du travail de régulation

C'est précisément sur le registre de l'animation coopérative et du pilotage qu'on se situe ici pour explorer les dispositifs qui peuvent être conçus pour favoriser l'engagement actif dans des formes de régulation conjointe. Paradeise (2003) le soulignait déjà, explicitement : « Le pilote peut gagner le pari de la régulation conjointe si elle n'existe pas, la cultiver si elle existe » (p. 47). Au-delà de l'exercice d'une volonté, un dispositif crédible peut être conçu, imposant alors de l'inscrire dans un système d'action assez autonome. Au service d'une éducation coopérative qui ne se fait jamais « naturellement » (Brulé-Josso et Liberos, 2019, p. 60), la CAE pourrait y puiser des éléments d'enrichissement de son parcours d'accompagnement.

À l'instar de Detchessahar (2019), qui défend la conception d'«un écosystème organisationnel favorable à la discussion» (p. 67) pour servir les activités à haute intensité communicationnelle telles que la régulation ou le travail d'organisation, une réflexion sur les environnements capacitants (Fernagu-Oudet, 2012) favorables au déploiement des activités régulatrices et organisatrices pourrait être engagée. Sans doute les dynamiques d'équilibration générales ou spécifiques de la CAE pourraient-elles bénéficier de ces capacités d'action accrues. Dans un contexte d'autonomisation des acteurs, de libération du travail et de responsabilités partagées, la nécessité d'une préparation de tous à ce type de contribution au collectif est un enjeu majeur.

Dans cette coopérative d'éducation coopérative, la confrontation aux exigences concrètes de l'action d'organiser ou de l'activité négociatrice et délibérative pourrait ainsi prendre une place plus marquée dans les parcours de formation pour mieux y préparer les personnes. La primauté de l'action pour ce type d'apprentissage justifierait les mises en situation.

Le contexte de la CAE se prête particulièrement à ce type de dispositif par l'ancrage fort de son parcours de formation dans l'action (Allard et collab., 2013). Le constat dressé par Brulé-Josso et Liberos (2019) selon lequel «l'éducation coopérative ne fait pas partie intégrante des missions des CAE» (p. 56) fait toutefois courir le risque, pour ces coopératives, de perdre cette singularité qui les distinguait auparavant. En défendant, en leur sein, la nécessité de «réhabiliter les débats et les conflits» (Brulé-Josso et Liberos, 2019, p. 58) pour mieux préparer à l'exercice du pouvoir démocratique, leur étude fait résonner les régulations conjointes qu'il incorpore, soulignant l'enjeu d'espaces conçus pour leur expression. En ce sens, ces auteurs en appellent, implicitement, à une «ingénierie des espaces de discussion» (Detchessahar, 2019, p. 74) s'attachant aussi à leur substrat matériel.

La culture de l'apprenance que la CAE étudiée voulait développer ainsi que l'ampleur, à une échelle plus générale, des «impensés pédagogiques des organisations pour apprendre» (Fernagu-Oudet, 2018) peuvent cependant rendre sensible cette proposition pour elle. La suite de cette recherche interactive permettra de reprendre le dialogue autour des pistes de réflexion ainsi dégagées et de leur contribution possible à la formalisation des bonnes pratiques coopératives.

Conclusion

En s'attachant aux processus par lesquels la coopérative étudiée fait vivre au quotidien son projet coopératif, notre recherche a dégagé à la fois la permanence des efforts de régulation à engager et l'importance des dispositifs qui les soutiennent. Quelles qu'en soient les limites – avoir tu, dans cette restitution, les détails des multiples activités enchevêtrées et de leurs effets sur la régulation d'ensemble est sans doute première, elle rend cependant compte d'une expérience singulière de production de règles et de régulations qui ouvre des possibilités de dialogue avec d'autres (Schieb-Bienfait et collab., 2020).

Si son analyse n'a rien délivré d'inédit sur le registre du travail de régulation instrumenté, elle en a néanmoins confirmé l'importance. C'est là une première contribution.

La seconde, par son inscription théorique, est de progresser dans la compréhension de la singularité de la CAE dans le monde coopératif. Sur le terrain étudié, l'intensité des besoins et des efforts de régulation engagés pour soutenir en permanence la vitalité coopérative prend tout son sens avec la régulation conjointe comme idéal participatif et les interactions organisées qu'elle appelle. La réflexion ouverte sur les possibilités de préparation ou de soutien au travail de régulation s'adresse particulièrement à la coopérative d'éducation coopérative qu'elle constitue et qui la singularise aussi. À ce titre, son engagement dans les apprentissages et dans les innovations de régulation coopérative doit rester premier.

L'analyse a ainsi confirmé la fécondité du cadrage théorique retenu et l'intérêt de poursuivre l'exploration de la théorie de l'action fondée sur le projet. Cet intérêt est clairement de restaurer la complexité de l'action collective (Schmitt, 2019) pour une vision réaliste, parce que résolument historique et processuelle, de l'organisation en action. Le déploiement de méthodologies de la recherche aptes à saisir dans toute leur complexité ces dynamiques organisationnelles est évidemment une condition essentielle de sa mobilisation sur le terrain. Au-delà des pistes ouvertes par la réflexion sur les leviers d'un engagement plus actif dans des formes de régulation conjointe, c'est là une autre voie pour la rendre actionnable, au même titre que la TEPF (Schmitt, 2019).

Dans cette double perspective d'exploration et d'exploitation, comme nous avons tenté de le montrer avec l'un de ses exemples, la coopérative multisociétaire (CMS) s'annonce comme un terrain riche de possibilités de progrès en raison de ses particularités.

Insistons ici sur quatre raisons, liées à des points clés de la perspective régulationniste, qui éclairent particulièrement l'originalité et l'intérêt de sa mobilisation dans le contexte d'autres CMS (ou de SCIC françaises) :

- *La vision du système et de l'organisation* : Par sa vocation même (organiser durablement la convergence d'intérêts pluriels au service d'un projet collectif d'utilité sociale), elle évite l'écueil d'une lecture de l'organisation comme un tout homogène et unifié, et constitue un contexte organisationnel, avec son multisociétariat et sa multifonctionnalité, particulièrement stimulant pour explorer les processus de régulation à l'œuvre;
- *Le projet comme régulation* : En tant qu'organisation alternative, la CMS porte un projet coopératif, donc politique, qui n'efface pas ses facettes technico-économiques ni organisationnelles, mais qui surajoute des préoccupations de traduction opérationnelle de ce projet apte à en préserver durablement la cohérence et la vitalité;
- *Les régulations effectives* : En servant la compréhension de la puissance instituante de la CMS comme la fabrique de l'alternative qui peut en résulter à l'échelle macroscopique de l'organisation et du territoire (Arnaud et collab., 2025), la reconnaissance de leur caractère endogène sert aussi la lecture plus microscopique du système de contraintes que ses membres, par leur activité même de régulation, élaborent, acceptent ou contestent;
- *La régulation conjointe comme idéal participatif* : Si elle s'avère féconde pour explorer l'activité de gouvernance dans la CMS et la manière dont, dans ses cadres statutaires, par les processus de régulation qu'elle opère au service de son projet, elle modèle l'idéal démocratique qui l'anime, cette lecture de la régulation conjointe donne particulièrement sens aussi au travail de la « multitude » évoqué à propos du travail politique, suggérant de l'explorer également sous cet angle.

En conservant toute la prudence que le caractère exploratoire de notre recherche suggère, soulignons qu'il ne s'agit là, avec ces pistes théoriques et pratiques, que de l'amorce d'une réflexion qui demande encore à mûrir ou à s'épanouir dans la confrontation à d'autres actions collectives. D'où cette proposition de se pencher sur des pratiques de CMS variées sous l'éclairage régulationniste, ce qui permettrait à la fois d'enrichir les lectures existantes de la régulation sur ce même terrain (Dubrion et collab., 2023) et de contribuer, par leur multiplication, à interroger la qualité des règles ou de la régulation (voir Desreumaux et Bréchet, 2018) et à penser la mesure de la qualité des efforts qu'elles appellent.

NOTES

- 1 Le *projet productif ou d'entreprise* est ici entendu au sens de Desreumaux et Bréchet (2018). Il articule trois facettes, qui correspondent respectivement au pourquoi, au quoi et au comment de l'action : le *projet politique* (dimensions éthico-politiques exprimant les fins et les objectifs poursuivis), le *projet économique* (choix de métier et de mission explicitant la création de valeur visée) et le *projet d'action ou d'opérationnalisation* (préoccupations organisationnelles, techniques et managériales de mise en œuvre). Comme le souligne Schmitt (2019), la reconnaissance de ce caractère multidimensionnel permet, par l'appréhension conjointe de ces facettes, une lecture plus réaliste de la complexité de l'organisation. Le choix de poser ici le projet coopératif à un niveau englobant, plutôt que de le réduire à la dimension éthico-politique du projet productif, tient autant au mouvement coopératif global dont il procède qu'à la forme juridique de coopérative, qui constitue le socle de déploiement du projet productif dans la CAE. Cela n'enlève rien au constat que s'exprime là « la rationalité dominante qui sous-tend l'action collective, en quelque sorte le bien commun dont cette action est porteuse » (Desreumaux et Bréchet, 2018, p. 113).
- 2 La *coopérative d'activité et d'emploi* (CAE) française se rapproche des coopératives de travailleurs indépendants, notamment le modèle belge « Smart » d'entreprise partagée, le modèle italien « Doc Servizi » de plateforme coopérative d'autogestion ou encore les coopératives de solidarité au Québec.

DÉCLARATION

ÉNONCÉ RELATIF À L'USAGE DE L'IA

Aucune intelligence artificielle n'a été sollicitée, ni pour concevoir, ni pour écrire, ni pour corriger cet article.

RÉFÉRENCES

- Adam, M. (2012). Les valeurs coopératives face à la crise abyssale de nos sociétés. *Projectique*, 11-12(2-3), 23-39. <https://doi.org/10.3917/proj.011.0023>
- Allard, F., Amans, P., Bravo-Bouyssy, K. et Loup, S. (2013). L'accompagnement entrepreneurial par les coopératives d'activité et d'emploi : des singularités à questionner. *Management international*, 17(3), 72-85. <https://doi.org/10.7202/1018268ar>
- Allard, F. et Bravo, K. (2016). L'impact d'une recherche métisse : l'« alteraction ». *Revue française de gestion*, 42(261), 93-110. https://www.jle.com/fr/revues/rfg/e-docs/limpact_dune_recherche_metisse_l_alteraction_347983/article.shtml
- Allard, F. et Bravo, K. (2018). L'émancipation au cœur de la coopérative d'activité et d'emploi : entre évidence et exigence. Dans A. Béji-Bécheur, P. Codello et P. Château-Terrisse (dir.), *Gestion des entreprises sociales et solidaires* (p. 124-146). EMS. <https://doi.org/10.3917/ems.bejib.2018.01.0124>
- Alliance coopérative internationale (ACI). (s. d.). *Identité, valeurs et principes coopératifs*. <https://ica.coop/fr/coop%C3%A9ra-tives/identite-cooperative>
- Arnaud, C., Auquier, C. et Château-Terrisse, P. (2025). La fabrique de l'alternative dans les coopératives. *Revue de l'organisation responsable*, 20(1), 9-22. <https://doi.org/10.3917/ror.201.0009>
- Ballon, J. (2020). *De la multifonctionnalité des coopératives d'activités et d'emploi : des modèles socioproductifs expérimentaux dans les zones grises de l'emploi et du travail – Une recherche-action à propos d'Oxalis, Coopaname et Arténriel* [Thèse de doctorat, Université de Paris]. HAL. <https://theses.hal.science/tel-03288503>
- Ballon, J. (2025). Concilier le politique, le social et l'économique : un défi structurel des coopératives – Une analyse multifonctionnelle de trois coopératives d'activités et d'emploi. *Revue de l'organisation responsable*, 20(1), 98-116. <https://doi.org/10.3917/ror.201.0098>
- Ballon, J. et Boudès, M. (2021). La gestion des ressources humaines dans une visée de transformation sociale : trois études de cas de coopératives d'activités et d'emploi. *RIMHE : Revue interdisciplinaire management, homme & entreprise*, 10(45), 29-56. <https://doi.org/10.3917/rimhe.045.0029>
- Ballon, J., Lamarche, T., Pletschette, O. et Pochon, C. (2022). *Le travail politique dans la transmission des coopératives de production* [Rapport de recherche]. La Manufacture coopérative. <https://manufacture.coop/fr/ressources/le-travail-politique-dans-la-transmission-des-cooperatives-de-production>
- Bardin, L. (2013). *L'analyse de contenu*. Presses universitaires de France.

- Borzaga, C. et Spear, R. (2004). *Trends and challenges for co-operatives and social enterprises in developed and transition countries*. Edizioni31.
- Bost, E. (2011). *Aux entrepreneurs associés : la coopérative d'activités et d'emploi*. REPAS.
- Bréchet, J.-P. (2019). *L'action collective : une perspective régulationniste*. Presses universitaires de Provence.
- Bréchet, J.-P., Emin, S. et Schieb-Bienfait, N. (2014). La recherche-accompagnement : une pratique légitime. *Finance Contrôle Stratégie*, 17(2), 2-20. <https://doi.org/10.4000/fcs.1477>
- Brulé-Josso, S. et Liberos, G. (2019). Entreprendre collectivement en coopérative d'activité et d'emploi : enjeux démocratiques de la coformation à la coopération. *Nouvelle revue de psychosociologie*, 27(1), 49-63. <https://doi.org/10.3917/nrp.027.0049>
- Charles-Pauvers, B. et Schieb-Bienfait, N. (2010). La compétence entrepreneuriale : la gestion des ressources humaines au service des démarches d'accompagnement – Le cas des coopératives d'activité et d'emploi. *Gestion 2000*, 27(3), 107-120. <https://hal.science/hal-01384977>
- Charmettant, H., Boissin, O., Juban, J.-Y., Magne, N. et Renou, Y. (2017). *Les pouvoirs de transformation des Scop : entreprises et territoires* [Rapport de recherche]. Équipe Projet Scop. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.17542.47682>
- David, A. (2008). La recherche-intervention, cadre général pour la recherche en management? Dans A. David, A. Hatchuel et R. Laufer (dir.), *Les nouvelles fondations des sciences de gestion : éléments d'épistémologie de la recherche en management* (2^e éd., p. 193-213). Vuibert.
- Denzin, N. K. et Lincoln, Y. S. (dir.). (1994). *Handbook of qualitative research*. SAGE.
- Desreumaux, A. et Bréchet, J.-P. (2018). *Repenser l'entreprise : une théorie de l'entreprise fondée sur le projet*. Presses universitaires du Septentrion.
- Desroche, H. (1992). Communication et coopération ou le projet coopératif commutativement revisité. *Communication & organisation*, 2, 1-14. <https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.1583>
- Detchessahar, M. (dir.). (2019). *L'entreprise délibérée : refonder le management par le dialogue*. Nouvelle Cité. de Terssac, G. (dir.). (2003). *La théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud*. La Découverte.
- Daperi, J.-F. (2003). L'économie sociale et solidaire : utopie, alternative, réforme? *Revue internationale de l'économie sociale*, 290, 10-26. <https://doi.org/10.7202/1022157ar>
- Daperi, J.-F. (2014). *Comprendre l'économie sociale : fondements et enjeux* (2^e éd.). Dunod.
- Dubrión, B., Juban, J.-Y. et Petrella, F. (2023). Faire vivre le *common purpose* organisationnel : application au cas des coopératives multisociétaires françaises. *Management international*, 27(2), 133-143. <https://doi.org/10.59876/a-jstr-ww5q>
- Dumez, H. (2013). *Méthodologie de la recherche qualitative : les 10 questions clés de la démarche compréhensive*. Vuibert.
- Fernagu-Oudet, S. (2012). Concevoir des environnements de travail capacitants : l'exemple d'un réseau réciproque d'échanges des savoirs. *Formation emploi*, 119, 7-27. <https://doi.org/10.4000/formationemploi.3684>
- Fernagu-Oudet, S. (2018). Les impensés pédagogiques des organisations pour apprendre. *Éducation permanente*, 216, 203-218.
- Friedberg, E. (1997). *Le pouvoir et la règle : dynamiques de l'action organisée*. Seuil.
- Hernandez, É.-M. et Lethielleux, L. (2016). Les coopératives d'activités et d'emploi : accompagner autrement pour entreprendre autrement. *Reima*, 339, 37-55. <https://doi.org/10.7202/1035586ar>
- Laurent, É. (2024). *Coopérer et se faire confiance*. Rue de l'échiquier.
- Martinelli, F., De Heusch, S., Toncelli, R. et Shamku, M. (2022). Innovative models of cooperative of independent workers for decent work in Europe. *Revista Nacional de Administración*, 13(1), 11-31. <https://doi.org/10.22458/rna.v12i2.3767>
- Mas-Bellissent, C. et Rakotovahiny, M.-A. (2016). *Droit coopératif*. Ellipses.
- Mathé, J.-C. et Rivet, A. (2010). La stratégie de croissance des SCOP : contingence des valeurs et convergence des choix. *Revue des sciences de gestion*, 243-244(3), 17-24. <https://doi.org/10.3917/rsg.243.0017>

- Paradeise, C. (2003). La théorie de la régulation sociale à l'épreuve de la pratique. Dans G. de Terssac (dir.), *La théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud* (p. 41-49). La Découverte. <https://doi.org/10.3917/dec.terss.2003.01.0041>
- Piazza, O. (2018). *Découvrir l'intelligence collective*. InterÉditions.
- Reynaud, J.-D. (1997). *Les règles du jeu : l'action collective et la régulation sociale* (3^e éd.). Armand Colin.
- Reynaud, J.-D. (2003). Régulation de contrôle, régulation autonome, régulation conjointe. Dans G. de Terssac (dir.), *La théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud* (p. 103-113). Découverte. <https://doi.org/10.3917/dec.terss.2003.01.0103>
- Richebé, N., Favereau, O., Livian, Y., Bréchet, J.-P., Taskin, L., Havard, C., Eynaud, P., Mourey, D. et Raulet-Croset, N. (2020). La théorie de la régulation sociale : hommage à Jean-Daniel Reynaud. *Revue française de gestion*, 46(6), 105-128. <https://sbs.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2020-6-page-105?lang=fr&tab=texte-integral>
- Sangiorgio, J. et Veyer, S. (2009). Les coopératives d'activités et d'emploi : un exemple de construction d'une innovation sociale. *Projectique*, 1(1), 51-61. <https://doi.org/10.3917/proj.001.0051>
- Schieb-Bienfait, N., Dufeu, I. et Bréchet, J.-P. (2020). Le dispositif de gestion, moteur d'une dynamique entrepreneuriale collective : le projet Bio Loire Océan. *Revue de l'entrepreneuriat*, 19(4), 57-79. <https://doi.org/10.3917/entre.194.0057>
- Schmitt, C. (2015). *L'agir entrepreneurial*. Presses de l'Université du Québec.
- Schmitt, C. (2019). Repenser l'entreprise. Une théorie de l'entreprise fondée sur le Projet, Alain Desreumaux et Jean-Pierre Bréchet, Presses universitaires du Septentrion, 2018, 208 p. [Compte rendu de lecture]. *Revue internationale PME*, 32(3-4), 291-293. <https://doi.org/10.7202/1067741ar>
- Stervinou, S. et Noël, C. (2008). Les coopératives d'activité et d'emploi (CAE) : un outil juridique au service d'un entrepreneuriat responsable. *Management & Avenir*, 20(6), 65-86. <https://doi.org/10.3917/mav.020.0065>
- Veyer, S. (2024). *Pirater l'entreprise – Coopaname : 20 gestes d'une subversion managériale*. Les Petits Matins.
- Veyer, S. et Sangiorgio, J. (2006). L'entrepreneuriat collectif comme produit et projet d'entreprises épistémiques. *Revue de l'entrepreneuriat*, 5(2), 89-102. <https://doi.org/10.3917/entre.052.0089>