

Valérie BILLAUDEAU

Enseignante chercheuse à UMR 6590 Espaces et Sociétés (ESO, CNRS), Université d'Angers

Emmanuel BIOTEAU

Professeur d'Université, UMR 6590 Espaces et Sociétés (ESO, CNRS), Université d'Angers

Christina CONSTANTINIDIS

Chercheuse à l'École des sciences de la gestion, Université du Québec à Montréal

Mélina DORVAL,

Chercheuse à l'École des sciences de la gestion, Université du Québec à Montréal

Olivier GERMAIN,

Chercheur à l'École des sciences de la gestion, Université du Québec à Montréal

Salimata KONATE,

Chercheuse à l'École des sciences de la gestion, Université du Québec à Montréal

Maude LÉONARD,

Chercheuse à l'École des sciences de la gestion, Université du Québec à Montréal

Valérie MICHAUD,

Chercheuse à l'École des sciences de la gestion, Université du Québec à Montréal

Sonia TELLO-ROZAS,

Chercheuse à l'École des sciences de la gestion, Université du Québec à Montréal

Interprétations et analyses chorales autour du film Scoper : récit et défis d'une transformation en SCOP

Résumé : Le film « Scoper » documente la transformation d'une librairie papeterie en société coopérative et participative, la SCOP SavoirsPlus. Sa projection au Québec nous a donné envie de partager nos interprétations et analyses dans un texte choral. Après une mise en contexte par sa réalisatrice, trois contributions complémentaires abordent différents enjeux soulevés par le film. La première explore les tensions paradoxales du modèle de la SCOP, notamment l'insatisfaction de certain·es consommateur·trices, l'idéalisation du statut coopératif et les défis d'une transformation identitaire des salarié·es en associé·es. La deuxième adopte une perspective centrée sur le repreneuriat collectif, mettant en lumière les tensions qui naissent d'une désentrepreneuriatisation inachevée et d'un processus de coopération émergent. L'approche territoriale de la troisième contribution comment la transformation et la fusion de

plusieurs entités redéfinissent les liens des salarié·es à leur territoire, soulevant la question de la construction d'un récit commun. La conclusion offre une réflexion intégrative autour du rôle de la communication dans la construction de l'esprit et du fonctionnement coopératif.

Mots clés : coopérative ; transformation ; documentaire ; repreneuriat ; identité.

Choral interpretation and analysis of the film *Scoper*: Story and challenges of a transformation into a SCOP

Abstract: The film "Scoper" documents the transformation of a stationery store into a co-operative and participatory organization, SCOP SavoirsPlus. Its screening in Quebec inspired us to share our interpretations and analyses in a choral text. After a contextualization by its director, three complementary contributions address various issues raised by the film. The first explores the paradoxical tensions of the SCOP model, notably the dissatisfaction of certain consumers, idealization of the co-operative status, and complex identity shift required from employees to become co-owners. The second adopts a perspective focused on collective entrepreneurship, highlighting the tensions that arise from an incomplete de-entrepreneurialization and an emerging process of cooperation. The territorial approach of the third contribution explores how the transformation and merger of several entities redefine ties to a territory, raising the question of constructing a common narrative. The conclusion offers an integrative reflection on the role of communication in building co-operative spirit and functioning.

Keywords : co-operative; transformation; documentary movie; business transfer; identity.

Introduction

En France, les coopératives sont étudiées depuis longtemps (Desroche, 1976) par les chercheur·euses de l'économie sociale et solidaire. Dans une société traversée par de multiples crises, les coopératives répondent aux enjeux sociétaux (économiques, environnementaux et sociaux) tout en étant robustes (Carrère et al., 2011) du fait de leur fonctionnement démocratique (Le Guernic, 2021), de leur redistribution des richesses et leur ancrage territorial (Pierre et Bioteau, 2017). Des initiatives comme le supermarché participatif Park Slope Food Coop (PSFC) à New York ou la Louve à Paris sont de plus en plus valorisées (Gauthier et al., 2019) et donnent envie de comprendre les clés de leur réussite et aussi leurs difficultés. En effet, malgré les turbulences de la crise sanitaire de 2020, le mouvement coopératif français comptait, en 2022, une hausse de 4% de sociétés ainsi que 4% de nouveaux emplois ¹.

¹ <https://rapport-activite.les-scop.coop/.2022/#page=6> - Concernant les emplois, 1/3 sont issus de la création de nouvelles coopératives et 2/3 provenant du développement de coopératives existantes

Parmi les coopératives, le statut de la société coopérative et participative-SCOP favorise particulièrement le rôle des salarié·e·s et répond aux attentes de formes alternatives d'entrepreneuriat¹. Dans le cadre du documentaire *Scoper*, une librairie papeterie se transformant en SCOP a été suivie². Ce projet avait un triple objectif dans nos recherches sur l'économie sociale et solidaire : l'observation du processus de transformation dans une démarche anthropologique pour examiner comment les salarié·es allaient se saisir d'une opportunité (celle de devenir sociétaires et donc du pouvoir de décider) alors qu'ils·elles³ représentent 15% des nouvelles coopératives ; cette observation vient rompre avec les stéréotypes issus des médias lors de tentative de reprise d'entreprises en faillite par les salarié·es ; l'expérimentation de l'enquête filmée puis du documentaire rend compte de la complexité et du sensible (Haicault 2010, p. 19 ; Balteau, 2021).

Pendant trois années, il s'est agi de plonger dans le quotidien d'une entreprise de 200 salarié·es pour relever leurs enthousiasmes et motivations, leurs énergies et épuisements, leurs doutes et leurs engagements. À partir de l'observation de vingt comités de pilotage, des conseils d'administration et assemblées générales ainsi que 53 entretiens semi-directifs avec les salarié·s (dont 10 à plusieurs reprises), le défi de synthétiser cette aventure en 52 minutes dans un documentaire a été relevé. Une première partie explique l'origine de la Société Angevine d'Édition et de Librairie-Sadel créée en 1955 avec la volonté des mouvements laïques-et-Loire et permettre aux instituteur·rices des écoles publiques de pouvoir avoir accès aux fournitures scolaires pour leurs élèves. Une seconde partie expose la transformation de la Sadel, existante depuis l'origine sous forme de coopérative de consommateurs, en SCOP. Les salarié·e·s d'abord dubitatif·ve·s, n'ayant jamais imaginé pouvoir devenir sociétaires un jour, saisissent l'opportunité qui leur est offerte. Une troisième partie pose les problématiques inhérentes à une fusion dans le cas de la nouvelle SCOP Sadel et la SCOP Lira dont l'activité était proche et implantée dans le centre de la France. Les dirigeants sortants se sont appuyés sur des arguments économiques et de compétitivité pour faire aboutir leurs projets. Ils ont fait le lien entre les structures concernées et déployé de la pédagogie que nous avons mobilisé à notre tour dans le documentaire sous forme d'animations pour faciliter la compréhension du fonctionnement méconnu de la SCOP notamment.

Ce film de recherche avait pour but de montrer la complexité d'une transformation en société coopérative et participative en favorisant l'expression des salarié·es et d'offrir une autre forme de valorisation de nos travaux de recherche. Initié par Jean Rouch, le film de recherche en sciences humaines a pour caractéristique une anthropologie partagée qui, selon ses propres termes, serait « *une nouvelle méthode de recherche qui consiste à "partager" avec les gens qui, autrefois, n'étaient que les objets de la recherche. Nous, nous en faisons les sujets* »⁴. Dans l'aventure de la Sadel, les salarié·es sont les acteur·rices, les « *scopers* ». Le documentaire, tout comme la fiction, constituent des matériaux de recherche qui, s'ils sont le produit d'une intention de leurs auteur·trices, se prêtent à l'interprétation par des voix de chercheur·euses qui résonnent différemment selon leur habitus de recherche et leurs préoccupations (voir par exemple : Vidaillet et al. 2016 ; Gauthier et al., 2019). Le documentaire de recherche constitue

¹ <https://www.les-scop-ouest.coop/les-scop>

² Ce documentaire a été effectué par Madame Valérie Billaudeau

³ <https://rapport-activite.les-scop.coop/.2022/#page=10>

⁴ Propos tenus lors d'un débat à l'UNESCO, rapportés dans *CinémAction*, n° 12, automne 1980, /1 p. 57.

lui-même un point de vue subjectif sur le phénomène étudié : il mêle connaissances, interprétation et choix dans le regard. Notre point de départ n'est donc pas constitué d'observations mais d'interprétations. Loin des démarches qualitatives traditionnelles, il s'agit alors bien plus de permettre l'expression d'une polyphonie et de faire foisonner les pistes d'interprétation sans viser l'objectivation des points de vue.

Scoper a été diffusé dans des salles de cinéma, lors d'ateliers dans des associations, dans des tiers-lieux, lors d'assemblées générales, de séminaires de recherche, dans des colloques, auprès de syndicats, des étudiant·e·s. Ce documentaire de recherche incite aux échanges et aux discussions : il a été accompagné dans soixante contextes différents depuis le printemps 2020 en France et à l'international pour débattre et enrichir les visions sur le fonctionnement coopératif. Dans la foulée d'une projection du documentaire Scoper à l'Université du Québec à Montréal en mai 2022, des collègues québécois·es ont ainsi produit une mosaïque de réflexions que leur inspiraient la découverte du film et les échanges qui ont suivi à travers deux textes. Pour chaque texte, les autrices et auteurs ont révisonné individuellement le documentaire en notant leurs réflexions personnelles, et ont dans un cas organisé un visionnement collectif. Les deux groupes ont ensuite discuté des thématiques centrales (d'un point de vue de chercheuses en économie sociale et solidaire et d'expert·es en entrepreneuriat et entreprise familiale d'autre part) afin d'établir une grille de lecture du documentaire. Un dernier visionnage a permis de porter une attention particulière à ces thématiques et de saisir des extraits illustratifs.

Ainsi, la première partie de ce travail saisit les problématiques soulevées en creux dans le documentaire¹ : l'insatisfaction des consommateur·trices laissé·es pour compte au bénéfice des personnes salariées associées, l'idéalisation du statut Scop et ses revers ainsi que le changement de posture de la part des salarié·es nécessitant du temps et de l'accompagnement. En faisant référence à des verbatims percutants, cette réflexion pose aussi la question de l'avenir à la fois ancré et libéré de son passé (1).

La deuxième partie propose une lecture du documentaire par le prisme des enjeux d'un entrepreneuriat collectif (2)². L'expérience des salarié·es de Scoper est analysée à partir des quatre phases théoriques d'un processus de transmission-reprise (la préparation, la négociation, la cohabitation et la reprise) tout en mettant en avant une transformation contrastée et complexe des salarié·es à l'aune de ce qu'ils·elles vivent dans le quotidien de la reprise.

Enfin, la troisième partie traite du prisme du géographe³ afin de proposer une lecture territoriale du documentaire. Il constate que les salarié·es, ancrés sur un territoire et attachés à leur lieu doivent composer avec des différences lors du projet de transformation en SCOP et de fusion d'entités sur plusieurs territoires. Les questions des liens établis et redéfinis ainsi que des représentations interrogent le projet d'un récit commun contribuant à la fabrique d'un nouveau territoire en dépit d'expériences situées à l'échelle locale (3).

Ainsi ces trois retours réflexifs, appuyés de nombreux verbatims, présentent une analyse avec des angles de vue complémentaires mettant en valeur les spécificités et la complexité de l'expérience de transformation et de fusion explorée dans SCOPER.

¹ Mesdames Salimata Konate, Maude Léonard, Valérie Michaud et Sonia Tello Rozas

² Mesdames Christina Constantinidis, Mélina Dorval et Monsieur Olivier Germain

³ Monsieur Emmanuel Bioteau

1. « Tout va changer » ? Un point d'arrivée, plusieurs trajectoires de transformations

Nous sommes quatre chercheuses basées au Québec, passionnées par les organisations de l'économie sociale et solidaire. Le visionnement de Scoper a éveillé en nous différentes réflexions autour de l'idée des trajectoires de transformations et des différents cas de figure de création d'une coopérative de travail. L'expérience de création de coopératives de travail partant d'organisations préexistantes, par exemple les cas de reprises ou de transmissions collectives, demeure peu documentée (Charmettant, 2022 ; Thévenard-Puthod et al., 2024). Un pas plus loin, Scoper illustre un processus original, stratégique et complexe, mettant en scène la transformation d'une coopérative de consommateur·trices (la Sadel) en une société coopérative de production (SCOP) qui va ensuite fusionner avec deux autres SCOP pour finalement donner naissance à SavoirsPlus, une SCOP d'envergure nationale.

Transformer, c'est, étymologiquement parlant, donner une forme nouvelle. Des collègues croient que « *Tout va changer* », nous dit Annick Chirarini (responsable dépôt logistique, Lorient). Est-ce vraiment le cas? En intégrant les voix de protagonistes du documentaire, nous soumettons quelques réflexions collectives sur les transformations que leur trajectoire originale opère (ou non) au regard des dimensions suivantes : la structure de gouvernance et les rapports entre acteur·trice·s (1.1.), et l'activité de travail et l'identité des salarié·es-associé·es (1.2.).

1.1. Gouvernance et rapports entre acteur·trices

En 1955, la Sadel a été « *créée dans la douleur, en réponse à l'intransigeance de l'Église et de la bourgeoisie locale* » (Étienne Brémond, ancien président de la Sadel) pour renforcer et promouvoir l'école publique dans les milieux ruraux. Passant de deux salarié·es à ses débuts à 20 en 1980 et près de 150 salarié·es associé·es en 2020, l'organisation coopérative vit aussi des transformations profondes dans ses instances de gouvernance. La nécessité de compter sur une structure de gouvernance efficace augmente avec la taille de l'organisation, d'autant plus si les associé·es désirent préserver leur vie démocratique. La Sadel fait face en ce sens à plusieurs moments critiques, surtout dans la phase de transformation de la forme coopérative et lors du changement d'échelle pour devenir SavoirsPlus. Au sein des instances de gouvernance, les consommateur·trices (client·es) sociétaires cèdent leur place aux salarié·es associé·es qui doivent apprendre à gérer leur entreprise, mais aussi à participer aux instances de prise des décisions en tant qu'administrateur·trices. La transition vers une gouvernance où les salarié·es prennent leur place au sein des instances décisionnelles suscite une tension, principalement au regard de la présence des membres fondateurs (mouvement d'éducation populaire, milieu syndical et parents d'élèves) qui, ayant un passé militant, cherchent à préserver des sièges dans la nouvelle structure.

La littérature met souvent en lumière des créations ex nihilo, où des individus, animés de valeurs fortes et d'un besoin commun, se rassemblent afin de fonder une coopérative de travail, dont ils·elles sont copropriétaires et qu'ils·elles gèrent et gouvernent démocratiquement. Dans la littérature sur les coopératives, on fait souvent référence à la notion, centrale, de lien d'usage (Vienney, 1980), lequel dépend de la relation qu'entretiennent les membres avec la coopérative,

et donc du besoin auquel la coopérative répond (par exemple, consommation, travail). Comme l'exprime Daniel Côté (2003, p. 49), « *initialement un membre devient propriétaire d'une entreprise (coopérative) pour satisfaire un besoin d'usage lié à sa propre activité économique.* »

Ce qui surprend d'abord dans le cas de SavoirsPlus est que l'impulsion de transformation des statuts de l'entreprise est menée par ses dirigeants et non par le souhait des salarié·es d'améliorer leurs conditions de travail. Si, selon l'ancien président de la Sadel (Étienne Brémont), la transformation de la Sadel en SCOP vise à assurer la survie de l'entreprise en « *multipli[ant] les propriétaires de la coopérative afin d'éviter d'être la proie des prédateurs* », elle est une occasion pour son directeur général, Patrice Moysan, d'assurer sa relève. Ce sont ces deux derniers dirigeants qui en deviennent les plus fervents ambassadeurs auprès des salarié·es, qu'ils doivent informer et convaincre du bien-fondé jusqu'à ce que la transformation soit opérée. Depuis, les salarié·es associé·es participent activement aux instances de gouvernance, rédigent les statuts, déterminent les principes de leur entreprise, engagent eux-mêmes leur nouvelle direction générale et décident collectivement, par l'entremise de l'assemblée générale, d'entamer le processus de fusion.

La transformation du lien d'usage vers les salarié·es semble d'ailleurs se faire au détriment des membres consommateur·trices qui, depuis de nombreuses années, avaient pourtant délaissé leur participation à la vie démocratique et associative de l'entreprise. Qui plus est, « *les clients, ils ne savent pas forcément qu'on est passés en SCOP* » (Armandine Amatjalal, référente approvisionnements, Brissac), ce qui n'est pas sans susciter de la frustration lorsque ces ancien·nes membres apprennent qu'ils·elles ne bénéficient plus des rabais avantageux sur les articles. En témoigne Pierre Brunellière (client Angers): « *Pourquoi ils ont arrêté leurs remises de 20% tout d'un coup? Je ne comprends pas. S'ils le faisaient, c'est qu'ils pouvaient se le permettre. [...] Les affaires marchaient si bien. Ils ont pris cette décision. Ça, ou ils ont augmenté tous les salaires?* ». Il reste que la déception des consommateur·trices n'a pas suffi à freiner le processus d'appropriation du pouvoir par les salarié·es.

1.2. Activité de travail et identité

Malgré les interrogations initiales, la possibilité de devenir associé·es motive plusieurs salarié·es à divers égards, notamment la préservation et l'enrichissement du travail. « *C'est le rêve de tout le monde* », nous dit Georges Maximos (directeur des magasins, Angers). Benjamin le Gallou (réfèrent applicatif, Brissac) synthétise lui aussi l'idéalisation, le « *fantasme* » de l'expérience SCOP pour les salarié·es : « *Mon poste va se transformer, ma vie ne va plus être la même, je ne vais pas travailler de la même façon* » ... pour constater que, finalement, « *tu retournes au boulot, comme la semaine d'avant, et tu renchaînes sur les mêmes choses, les mêmes difficultés, les mêmes problèmes.* »

Plutôt, en termes de transformation, Scoper nous permet de capter les effets de la charge de travail supplémentaire et complexe nécessaire pour faire du projet SCOP une réalité. L'épuisement est ouvertement exprimé. Comme s'il ne s'agissait pas déjà d'un changement majeur dans l'organisation, la transformation de la Sadel en SCOP ne vient pas seule : en cascade, elle s'accompagne d'une fusion avec deux autres organisations, mais aussi d'une restructuration des activités (spécialisation des sites) et de modification des systèmes

d'exploitation. On sent bien que le travail est chamboulé pour plusieurs. Annick Chirarini (responsable dépôt logistique, Lorient) l'exprime ainsi : « *Mon équipe, ils sont plus dans ce milieu-là, de dire 'Ohlala, demain, comment on va travailler? [...]' Ça leur fait peur, c'est tout nouveau.* »

Dans la foulée, il est impossible d'isoler la transformation de l'activité de travail associée au passage en SCOP. Or, si ces turbulences ne s'avèrent pas être imputables entièrement à la transformation en SCOP, nous nous permettons de postuler que leur statut d'associé·es peut permettre aux salarié·es de les vivre plus sereinement. Certes, ces deux rôles et leurs espaces ne devraient être confondus et le film nous permet de voir que l'expérience salariée n'est pas fondamentalement transformée par la participation associée. Sachant qu'il·elle a une voix démocratique dans d'autres instances, le·la salarié·e-associé·e dispose d'un certain contrôle, lequel, comme strict·e salarié·e, lui aurait autrement échappé. Qui plus est, le·la salarié·e-associé·e participe formellement aux délibérations collectives sur l'avenir de l'entreprise, et donc aux décisions à l'origine des transformations vécues.

Cette transformation organisationnelle s'accompagne donc d'un changement de posture de la part des salarié·es, qui doivent s'approprier assez rapidement le rôle d'associé·e vu la cadence à laquelle se produisent les transformations (la fusion avec les deux organismes et la restructuration des activités qui s'ensuivent). Comme le soulignent Ha Hoang et Javier Gimeno (2010), la transition vers le nouveau rôle de créateur·trice d'entreprise implique de prendre en compte deux défis majeurs. Le premier est la nouveauté du rôle (participer aux décisions stratégiques, développer des compétences fines dans des champs de compétences connexes de l'entreprise). Rappelons que ces nouvelles responsabilités sont accueillies avec beaucoup de doute, d'incertitude voire du stress pour certain·es puisqu'il faut développer des compétences autres que celles liées à leurs fonctions actuelles, mais avec enthousiasme pour d'autres qui voient leur rêve se réaliser en ayant la possibilité de décider pour leur futur. En d'autres termes, leurs voix comptent. Le second défi fait référence aux éventuels conflits de rôles, dus au fait que le rôle de salarié·e exige des ressources qui entrent en conflit avec le statut d'associé·e, sans compter la confusion qui pourrait en découler. En effet, comment être capable de travailler ensemble quand on est à la fois salarié·e, collaborateur·trice, patron·ne? Il s'agit ici d'une nouvelle manière d'envisager son travail et d'en évaluer l'impact sur le rendement collectif. C'est également une autre manière d'envisager ses relations avec ses pairs qui sont des associé·es ou des co-propriétaires. Il va donc sans dire que toutes ces (re)configurations mentales ne peuvent être ignorées par chacun·e.

La prémisse de l'aventure collective réside dans le fait qu'il est important de laisser chacun·e avancer à son rythme. Ainsi, plutôt qu'une transformation du jour au lendemain, les témoignages rassemblés dans Scoper nous permettent bien de voir que le changement s'opère à petits pas, au rythme de chaque salarié·e. L'expérience salariée se transforme notamment parce qu'il est possible d'exercer son pouvoir en siégeant au sein du conseil d'administration, mais ces sièges restent limités. Face à cela, quels sont les autres espaces qui permettent aux travailleur·euse·s coopérant·e·s de construire leur identité de salarié·es-associé·es au quotidien ou, au contraire, quelles sont les formes de résistance qui seront déployées au quotidien et pour quelles raisons?

Ce à quoi le film Scoper nous convie finalement, c'est à la rencontre d'acteur·trices salarié·es qui obtiennent collectivement le rôle principal et le contrôle de la réalisation du futur récit de leur aventure entrepreneuriale. Ce changement de statut vient avec son lot de défis et d'apprentissages, mais aussi de déconstruction progressive des rôles du passé. L'une des enfants du film nous le souligne avec un sourire en coin : « *quand on devient vieux, on sait oublier* ». La question qui demeure est celle de savoir comment et à quel rythme se libérer, petit à petit, des répliques et réflexes du passé pour mettre en scène un avenir collectif et solidaire.

2. Scoper : Enjeux d'un repreneuriat collectif ou... comment désentreprendre

En tant que chercheur·euses en entrepreneuriat et en entreprise familiale, nos discussions nous conduisent ici à proposer une lecture du documentaire qui interroge le processus de transmission-reprise. Si plusieurs modèles théoriques existent, on peut habituellement distinguer quatre phases dans ce processus : la préparation, la négociation, la cohabitation et la reprise. Par ailleurs, le transfert de la propriété et celui de la direction représentent deux aspects distincts de ce processus (2.1.), suivant des principes et des rythmes souvent différents (Aubry et Wolff, 2016). Toutefois, ce que Scoper donne à voir, c'est un processus qui se vit de manière plus indéterminée et quotidienne, que séquentielle, au gré d'une sorte de désentrepreneurialisation des pratiques, des identités et des discours (2.2.).

2.1 Vers un processus de repreneur-ing collectif

Alors qu'un projet de SCOP est rarement initié par les dirigeant·es, le cas de la Sadel se caractérise par une volonté forte de la direction de transmettre la coopérative aux salarié·es. Le moment de l'annonce est révélateur : le changement semble imposé aux salarié·es, qui sont amené·es à choisir entre s'impliquer ou non en tant qu'associé·es. Cette façon traditionnelle de procéder s'inscrit en porte-à-faux avec un modèle coopératif de transmission, qui impliquerait une concertation avec les salarié·es dès la phase de préparation. S'ensuivent des questionnements et incompréhensions au sein du personnel, qui hésite entre l'enthousiasme lié à la perspective d'une implication accrue et l'investissement humain et financier requis.

Les salarié·es deviennent partie prenante du processus dans la deuxième phase de négociation. Les discussions, relativement tendues, portent essentiellement sur le mode de gouvernance de la nouvelle SCOP. Les salarié·es, qui ont décidé à 87% de devenir associé·es, aspirent à une juste représentation au sein du conseil d'administration et à une distribution équitable des bénéfices. Les organisations fondatrices de la Sadel consentent cependant avec peine à voir diminuer leur pouvoir. La difficulté de trouver l'équilibre entre le collectif et les intérêts individuels est tangible. Un consensus est finalement atteint, laissant un goût amer à certain·es salarié·es, qui rêvaient d'un mode de gouvernance plus égalitaire.

La phase de cohabitation permet aux cédant·es comme aux repreneur·es d'effectuer une transition de rôle. Si le président de la Sadel s'investit dans un nouveau rôle de promotion du changement à venir, le directeur général reste quant à lui présent à la tête de l'entreprise. Ses compétences et son savoir-être en font un chef d'orchestre efficace, respecté et apprécié, d'autant plus qu'il paraît incontournable pour piloter les multiples changements mis en place.

Pour les salarié·es, la transition de rôle attendue semble loin de se réaliser, dans un système conservant une forte hiérarchie et un rôle au conseil d'administration moins étendu que prévu. La dernière phase doit normalement voir le retrait des cédant·es, et un transfert de la propriété et de la direction aux repreneur·es. Dans le cas de la Sadel, le transfert de propriété se réalise partiellement, les organisations fondatrices restant présentes aux côtés des salarié·es avec une seule voix contre cinq auparavant. Le transfert de direction est quant à lui pensé finalement comme un processus externe car aucun·e salarié·e ne s'est senti·e les épaules suffisamment solides pour assumer ce poste. Une particularité de la forme SCOP est de choisir librement son mode de gouvernance. Dans le cas étudié, le modèle pose certains enjeux en matière de redistribution des pouvoirs et de mise en place d'une gouvernance collective et démocratique, comme le modèle coopératif le prévoit en général.

Suivant cette grille de lecture en quatre phases, la transmission-reprise de la coopérative peut être vue comme un processus relativement rationnel. Les modèles abstraits aident ainsi à améliorer la compréhension du phénomène tout en servant de points de repère à la conduite des acteur·trice·s. Cependant, Scoper met parallèlement en évidence l'indétermination du processus de reprise tel qu'il est vécu par les protagonistes. Même s'ils·elles ont en tête la finalité du processus, il reste une incertitude quant à son déroulement concret qui dépend largement des interactions humaines.

Les approches processuelles en entrepreneuriat (*entrepreneur-ing*) ont souligné l'importance de considérer la manière dont les individus font sens des processus entrepreneuriaux vécus au quotidien et dans leur contexte, mais aussi la pluralité et l'équivocité des rationalités à l'œuvre, le travail relationnel, les conversations et rencontres qui constituent le processus, le rôle des émotions et affects (Thompson et al., 2022). Au-delà de quatre étapes théoriques, Scoper nous dévoile un processus de repreneur-ing collectif qui s'incarne dans un ensemble de pratiques sociales situées qui se répètent, résistent ou se défont. Tout l'intérêt du documentaire, dans sa portée ethnographique, est notamment de montrer une agentivité se disperser mais aussi des petits événements anodins qui révèlent des enjeux plus forts.

2.2 Une désentrepreneurialisation inachevée

Ainsi, Scoper nous intrigue notamment parce que se joue dans le processus de reprise collective ce que nous appellerons une désentrepreneurialisation inachevée. Dans un monde libéral, l'entrepreneuriat se fonde étrangement sur la reconnaissance d'une compétence supérieure de l'entrepreneur·e, la soumission des autres à l'assouvissement de sa propre liberté, et finalement la dépossession d'une valeur produite en commun (Gomez et Thorine, 2009; Jones et Mortula, 2012). La désentrepreneurialisation combine un changement dans le rapport des protagonistes à la propriété et aux processus de décision. Inachevée, parce que d'abord le documentaire montre que la relation, même symbolique, à la propriété organise le quotidien et les rapports sociaux, qu'on soit du côté des salarié·es ou des actionnaires. Parce qu'aussi l'installation de processus démocratiques ne se fait pas sans peine, qu'une sorte de forme hybride s'installe entre centralisation et démocratie et que subsistent des rapports hiérarchiques.

Une réunion du comité de pilotage vient à ce titre mettre en lumière des tiraillements entre les salarié·es-associé·es et les organisations, dites fondatrices, demeurant au capital concernant la répartition des sièges au conseil d'administration. Les premiers revendiquent une place majeure

et propose de limiter le nombre de sièges des organisations fondatrices. Une salariée mentionne : « *Sur mon secteur, je peux vous le dire, je ne sens pas l'appui des organisations que vous représentez.* » Les représentants des organisations fondatrices prennent tous successivement la parole. Parfois le ton implicitement menaçant : « *Si on n'existe pas et qu'on est la portion congrue d'une organisation qu'on a créée et qu'on met en place, et qu'on n'est pas présent... c'est sûr qu'on ne fera pas jouer les réseaux.* » Devant la chercheuse, une membre salariée : « *Ça m'a fait mal au cœur... on avait de très bons échanges au niveau du copil... De leur part, c'était remettre en cause finalement la SCOP, quoi. C'était dans le sens on fait pas confiance aux salariés.* » Derrière ce qui paraît comme une tentative de négociation des sièges, transparait la confrontation de paradigmes : les salarié·es (associé·es) comprenant que leurs poids et rôles dans le devenir de la coopérative serait moindre, les actionnaires s'accrochant à une forme de centralisation. Les premier·ères portent un message plus rassembleur : « *On n'est pas là pour revendiquer une place personnelle... c'est parce qu'on est convaincu que notre présence est importante pour votre avenir, pour notre avenir commun, dans SavoirsPlus* ». Les organisations fondatrices restent sur une rhétorique du chiffre, de l'irréversibilité et du sacrifice : « *Un siège... franchement, si vous voulez l'entendre, c'est ridicule comme chiffre. Nous, on a fait un véritable effort. On est cinq membres permanents actuellement, cinq inamovibles...* ». Une salariée salue un moment important pour bâtir un vrai projet collectif. Si ces tiraillements perdurent pendant une phase de transition, ils peuvent conduire sur la durée à désorganiser la coopérative du fait de la perdurance fantomatique d'un ancien paradigme, cela dit, impossible à effacer. Ou alors, cette phase présage-t-elle de l'émergence de tensions propres à une organisation issue d'un processus de repreneuriat collectif.

À travers ce processus, comme cela a déjà été évoqué, les individus vivent aussi une transformation identitaire, entre leur rôle de salarié·es et d'associé·es. De nombreuses questions surgissent : comment imaginer son rôle dans cette nouvelle structure paradoxale ? Comment rivaliser avec les reliques dominantes du passé et faire sa place ? Bien qu'un système se voulant démocratique est mis en place, des dominations dans la structure hiérarchique se reproduisent. Face à ces dynamiques de pouvoir renouvelées, certain·es se positionnent plus confortablement dans ce nouveau jeu. L'accord de participation constitue à ce titre un test de démocratie important. Le documentaire nous confronte ainsi aux témoignages successifs de six salarié·es du Copil (comité de pilotage). Certain·es soulignent leur désarmement et leur déception face à l'absence d'équité. « *Le mot qui me vient en tête c'est déception... ce que j'ai entendu, c'est qu'il n'y avait pas de pas vers nous au niveau de notre site.* » « *On a fait beaucoup de compromis... et on nous a pas trop écouté.* » D'autres portent l'espoir : « *Il faut vraiment qu'on puisse trouver un terrain d'entente de manière à emmener tout le monde vers cette société SavoirsPlus et ne pas en laisser sur le bord de la route.* » « *Le sujet n'est pas clos... la discussion est ouverte... et y a des possibilités qu'on n'avait pas envisagées.* » Une autre exprime le souci d'équilibre : « *trouver un équilibre entre les idéaux d'une SCOP et les intérêts individuels de chacun.* » Ce test démocratique met en lumière une variété de réactions qui mêlent affects et travail émotionnel mais aussi un apprentissage d'une méthode de délibération.

Plus largement, le repreneuriat collectif articule l'émergence de nouvelles pratiques et d'une organisation collective et un processus plus silencieux de désentrepreneuriatisation. Ce dernier suppose d'abord l'abandon d'une relation individuelle à la propriété intériorisée par les salarié·es eux·elles-mêmes. Scoper montre remarquablement la difficulté à penser la

réappropriation selon un paradigme collectif. Désentreprendre, c'est aussi renoncer à une quelconque soumission aux intérêts d'un autre comme principe de gestion. Scoper montre ici le défi qui consiste à ne pas substituer des logiques de soumission mais à fabriquer des principes communs qui permettent l'émancipation collective.

La transformation d'une organisation en SCOP est donc non seulement un processus de transmission-reprise, mais aussi un processus complexe qui tend de manière temporaire à superposer des logiques. Bien que les salarié·es puissent être « *fiers d'être les acteurs de leur destin* », ils·elles doivent aussi arrimer leurs intérêts individuels à ceux de l'organisation, et faire des compromis quant à l'exercice du pouvoir décisionnel se jouant au quotidien.

3. Scoper : récit de la fabrique d'un territoire commun ?

Il semble difficile a priori de se positionner en géographe face à un documentaire qui (nous) restitue pas à pas, phase après phase, à l'appui des témoignages de celles et de ceux qui le vivent dans leur quotidien, le récit d'une double transformation : d'une fusion d'entreprises et d'une transmission de l'ensemble à ses salarié·es. Est-ce le récit d'une fusion d'entreprises ? Est-ce celui d'une transmission d'entreprise à ses salarié·es ? Est-ce, enfin, celui d'un rassemblement de lieux (3.1.) et de la nécessité de construire de nouveaux liens entre salarié·es ? Les nouvelles dynamiques relationnelles ainsi engendrées peuvent-elles contribuer à l'émergence d'une nouvelle approche territoriale par et pour les salarié·es coopérateur·rices ? (3.2.)

3.1 Le rassemblement de lieux qui façonnent des liens. Agencement. Être ensemble.

À travers le compte rendu audiovisuel de cette transformation d'entreprises en société coopérative de production, et par l'expérience de cette fusion, il s'agit également de la fabrique d'un récit collectif que le film documentaire Scoper (nous) invite à voir. La construction de Savoirs Plus rassemble des lieux qui, sans s'ignorer, sont vécus différemment et constituent les supports de trajectoires singulières d'entreprises. Le documentaire expose combien chacune des entreprises d'origine a trouvé, « *ici* » (là d'où sont filmées les scènes de vie), dans ce lieu où elle siégeait, à partir d'où elle exerçait, et vers lequel convergeaient ses partenaires et ses salarié·es, une raison d'être.

Chacune des entreprises réunies a sa raison d'être en un endroit donné, d'être située « *là* » plutôt qu'ailleurs. La Sadel ne pourrait s'expliquer (autrement qu'elle n'est) en-dehors d'Angers et de sa région. Les témoignages collectés convergent en ce sens : elle est le fruit d'une histoire locale, d'une trajectoire indissociable du lieu de sa réalisation, et qui en retour a contribué à façonner ce lieu. Il en va de même de toutes les entités rassemblées in fine. Idem pour leurs salarié·es : ils·elles sont attaché·es à une entreprise, leur entreprise, à un lieu (leur lieu) de vie et d'exercice.

Les lieux ont une incidence. Nous pouvons dès lors paraphraser Helmer (2019) : « *C'est pourtant toujours dans des lieux particuliers que nous nous trouvons, avec leurs contingences topographiques, historiques et matérielles : c'est toujours ici que nous sommes là* ». Au travers du récit proposé par Scoper, il vient la confirmation que la fusion d'entreprises ou entités juridiquement indépendantes dans la SCOP SavoirsPlus conduit au rassemblement de lieux

eux-mêmes fondateurs de liens. Ce processus est vécu différemment par les protagonistes, en témoignent les multiples verbatims enregistrés dans le documentaire, lesquels rappellent l'attachement à un lieu d'exercice. Mais ils·elles soulignent également le rapport singulier de la personne ou de son groupe affinitaire à ce qu'était telle ou telle entité appelée à partiellement s'effacer dans la fusion sans pour autant disparaître. Il en subsistera des traces, parfois factuelles, mais – et c'est ce qui ici nous interpelle – idéelles, dans les mémoires de chacune et de chacun. Comment construire une dynamique commune à partir de ces différences, en fonction de l'expérience qu'a chacune ou chacun de l'entreprise, de ses métiers, des lieux ? Comment s'opèrent consensus et dissensus, quelles peurs s'expriment ? Celles-ci portent autant sur la crainte d'un changement pour soi dans l'ensemble que d'un changement du rapport de soi à la structure employeuse. Enfin, comment, sans modifier les lieux d'exercice, transforme-t-on les liens établis à ces lieux comme les liens qui se tissent entre les personnes à travers ces mêmes lieux ?

Ces différentes questions prolongent la réflexion amorcée autour des effets de fusions associatives (Bioteau & Prugneau, 2022) ; nous pouvons remobiliser les conclusions formulées alors : « *si les lieux sont en apparence inchangés, les liens sont quant à eux redéfinis* ». Le documentaire exprime la notion d'agencement – pour Deleuze et Guattari (1972), l'agencement constitue le processus par lequel les représentations sont pensées comme étant le fruit des conditions singulières de production d'une réalité. C'est, en somme, considérer que le processus transformatif sera lu et vécu différemment en fonction de ce que chacun ou chacune projette de soi, à soi, pour soi et pour ses proches – que ce que l'on souhaite ou désire est toujours inscrit dans l'espace et dans une temporalité propre à soi, à son environnement.

3.2 De nouvelles dynamiques relationnelles au profit d'un programme de développement (d'entreprise) dans l'espace. Faire ensemble.

Le processus de réunion dans une nouvelle entreprise coopérative demande que soient repensés également les liens entre les lieux et les liens des personnes aux lieux qui composent l'ensemble – rappelons que « *La géographie humaine reconnaît que les processus producteurs de formes sont sociaux (...) Elle est concernée tant par les portions " humanisées de l'espace terrestre", que par les processus qui les ont produites et les travaillent ou, enfin, l'expérience qu'en a l'habitant.* » (Matthey, 2005).

De là, il n'est qu'un pas pour envisager, par la réunion de ces différentes entités dans SavoirsPlus, une géographie s'attachant aux processus de fusion et à leurs effets sur l'espace et sur les rapports à l'espace de leurs protagonistes. Les entreprises qui aujourd'hui la composent sont, alors, certes, rassemblées dans un même groupe. Toutefois elles restent, à l'amorce du processus de transmissions aux salarié·es, des entités juridiquement distinctes qui n'en feront finalement plus qu'une. Surtout, ces entités d'origines sont de différentes régions. Chacune a son histoire. Finalement, est-il possible d'agglomérer ces différents récits et ces vécus des lieux distincts qui composent l'ensemble, dans un même « faire » en commun ? Le film s'essaie à dévoiler comment les promoteurs de (la future) SavoirsPlus tentent d'instaurer ces liens entre tous malgré une présence en des lieux et des régions épars.

Le film nous permet de suivre le déplacement du directoire de la future SCOP SavoirsPlus dans les différentes entités qui le constituent. Ces rencontres montrent combien tout à la fois les gens

sur place ont intégré faire partie d'un même ensemble mais souligne également comment ils lisent cet ensemble à partir de leur expérience située, à l'échelle locale. L'enjeu de la démarche engagée à la création de la SCOP, l'une de ses principales complexités, est par conséquent de construire du lien malgré ces expériences distinctives de lieux distincts et éloignés les uns des autres. Les dynamiques relationnelles à l'œuvre sont constitutives d'une nouvelle territorialisation de l'expérience individuelle des salarié·es-coopérateur·rices ; elles sont à même de produire de nouvelles solidarités spatialisées, du territoire.

Des coopérations préexistaient entre ces lieux, entre les entités commerciales qui reposaient sur eux. Avec la constitution d'une entité unique, et partagée entre tous et toutes, il faut à présent franchir un cap et constituer une communauté d'usager·ères – les salarié·es étant appelé·es par leur participation aux décisions de la SCOP à se projeter, eux·elles également, dans le tout que constitue Savoirs Plus et pas seulement dans une de ses subdivisions locales. C'est là, aussi, ce qui se joue au travers du statut de salarié·e coopérateur·rice : ce qui sont au départ des éléments disjoints aux yeux des personnes sont conduits à s'assembler dans un même ensemble.

Le lieu-territoire vécu à l'échelle locale devient un point parmi d'autres sis au sein d'un réseau constitué par l'entreprise unique. L'assemblage des lieux constitue le territoire de l'entreprise. Pour conclure, le film Scoper illustre la complexité relationnelle du processus de fusion et transformation d'entreprises en SCOP. L'objectif de construire un commun entre salarié·es, de faire communauté, revient à transformer les rapports des protagonistes à leur outil de travail, à leurs collègues comme aux lieux d'exercice. L'élargissement des perspectives peut faire peur à nombre d'entre eux·elles, qui l'expriment dans le film. Il est également le témoignage d'une reconfiguration spatiale que nous oserons poser comme contributive à la fabrique d'un nouveau territoire.

Conclusion

Les analyses réalisées par les chercheuses spécialistes des organisations de l'économie sociale et solidaire ainsi que les chercheur·euses en entrepreneuriat et en géographie sociale ont apporté de nombreux éclairages sur les processus à l'œuvre dans le récit filmique de Scoper. Lors de ces bouleversements structurels, les actions à mener pour les salarié·es sociétaires sont nombreuses pour penser, modifier la gouvernance, se positionner, se référer aux aspects juridiques et financiers, s'inscrire ou ne pas se retrouver dans les relations hiérarchiques en place, etc. tout en poursuivant l'activité quotidienne et se sentir « essoufflé·e », parfois.

Bien qu'il soit complexe d'émettre des recommandations issues de l'examen d'un seul cas de repreneuriat collectif, le documentaire Scoper fournit quelques éclairages pour les protagonistes d'un processus de transformation d'une entreprise en société coopérative. Radicale sur le fond, cette transformation ne peut se faire que pas à pas sur la forme, considérant l'importance de la délibération collective dans la réussite mais aussi la précision des mécanismes de gouvernance à mettre en place. Pris entre un passé qui continue d'affecter les décisions et les identités, et un devenir collectif à fabriquer mais incertain, le processus implique de considérer un ensemble de tensions et paradoxes qui surgissent de cette rencontre entre passé et devenir et dont certaines continueront de réguler l'organisation. Ces tensions à l'œuvre se traduisent notamment par des changements identitaires parfois imperceptibles et il s'agit de ne pas surestimer chez les salarié·es-associé·es les effets favorables d'un processus de démocratisation censés motivés par

un projet collectif. Finalement, une reprise collective implique un changement continu qui suggère de préparer et d'accompagner tous les acteur·trices. Le projet Scoper a ainsi bénéficié de l'appui de l'Union régionale des SCOP afin de préparer et d'animer les comités de pilotage. Plus largement, un projet repreneurial collectif implique de considérer des logiques territoriales ou écosystémiques afin de diffuser les pratiques de transformation en organisation collective des entreprises. Le projet Scoper a ainsi déclenché d'autres appétits collectifs dans la région. Par ailleurs, les sciences de l'information et communication nous amènent à poser le fait que si « *une organisation communique avant de gérer sa communication* » (Carayol, 1993), la communication interne est essentielle au principe même de la construction de l'esprit et du fonctionnement coopératif. Selon Henri Desroche (1992), « *si la communication devait avoir pour fin un mode de coopération, la coopération devrait avoir pour moyen un mode, voire un régime de communication* ». L'exemple de la librairie papeterie Sadel, transformée en SCOP avant de devenir le groupe SavoirsPlus, questionne aussi la place de la communication comme élément structurant le processus de passage en SCOP. En considérant que l'organisation transforme, produit, relie et maintient (Morin, 1977 ; Defourny, 1991 ; Le Moigne, 1990 ; Carayol, 1993), nous pourrions interroger la possibilité d'une communication organisant et pouvant favoriser la construction conjointe du fonctionnement démocratique entre les différents partenaires d'une coopérative. En effet, la nécessité « d'opérer ensemble » (Giroux, 1990) peut faire dépasser les clivages horizontaux et verticaux du quadrilatère coopératif de Desroche (1969, 33), ce qui suppose d'en prendre les moyens. « (...) *plus on veut se rapprocher des objectifs et des capacités de chacun pour réaliser le projet collectif, plus il faut consacrer de temps à la rencontre purement informative sous quelque forme que ce soit. Ce temps consacré à la formation et à l'information peut également jouer un rôle non négligeable pour l'intégration des membres, l'évaluation mutuelle, la reconnaissance des changements et l'analyse de ce que chacun entame comme activités nouvelles* » (Lévesque et al., 1985, p. 93). Cependant, si la transmission de l'information est importante pour valider des décisions notamment à travers l'assemblée générale annuelle, la communication avec ses échanges et ses débats permettent en amont, de manière informelle (Tixier, 1981), de positionner et de négocier. La négociation est souvent associée au monde des affaires mais elle est pratiquée au quotidien du fait des interactions sociales (Thuderoz, 2000) notamment dans le milieu professionnel et, qui plus est, dans une société coopérative et participative. L'approche interactionniste (Goffman, 1973 ; Strauss, 1978) met l'accent sur le caractère sans cesse émergent et processuel de l'organisation en accordant une importance à la communication et à la signification dans la vie sociale. Du fait des intérêts différents et des positionnements parfois opposés des acteurs de la SCOP, la négociation s'impose pour trouver des solutions conjointement et aboutir à un consensus. Mais permet-elle la mise en place de mécanismes centrés sur le rapport de sens, d'usage ou de sociétariat ? Prenant en compte les cinq dimensions de la communication interne¹ proposées par Carayol (1993) ? Permet-elle aux salarié·es de construire un nouvel avenir qui ait du sens pour eux·elles en s'émancipant du passé ? La possible négociation a-t-elle été un levier ou un frein pour les salarié·es devenu·es sociétaires ?

¹ 1-dimension de gestion relationnelle, 2-dimension d'intégration, 3- dimension patrimoniale, 4- dimension maïeutique, 5- dimension logistique

Bibliographie

AUBRY C. et WOLFF D. (2016), « La transmission d'entreprise : Un objet d'étude complexe, entre sciences de gestion, anthropologie et psychologie », *Vie & Sciences de l'Entreprise*, vol. 1, n° 201, p. 32-50.

BALTEAU E. (2021), « Le sociologue et le sensible. Écrire la sociologie en images », *Revue française des méthodes visuelles* [en ligne], n° 5, mis en ligne le 9 juin 2021. URL : <https://rfmv.msha.fr/numeros/5/articles/05-le-sociologue-et-le-sensible/>.

BIOTEAU E. et PRUGNEAU J. (2022), « Associations en fusion(s). Penser les effets territoriaux des solidarités : crises des lieux, changements des liens », *Bulletin de l'association de géographes français*, vol. 99, n° 3, p. 400-416.

CARAYOL V. (1993), « Communication interne et économie sociale : constats et propositions », *Communication. Information Médias Théories*, vol. 14, n° 2, automne, p. 225-237.

CARRÈRE M., JOLY I. et ROUSSELIÈRE D. (2011), « De la longévité coopérative : une étude de la survie des coopératives agricoles françaises », *Revue internationale de l'économie sociale*, n° 320, p. 82-98.

CHARMETTANT H. (2022) (coord.). « *Ce qui se joue dans l'entreprise quand elle se transforme en Scop. Cinq études de cas de transformation coopérative*, Éditions Campus ouvert.

CÔTÉ D. (2003), « Cohésion coopérative et fonctionnement démocratique : clé de la gestion d'une grande coopérative », *Économie et solidarités*, vol. 34, n° 2, p. 47-65.

DEFOURNY V. (1991), *Organisation et pilotage stratégique de la communication*, Université Catholique de Louvain, Louvain-La-Neuve.

DELEUZE G. et GUATTARI F. (1972), *Capitalisme et schizophrénie I, L'anti-Œdipe*, Éditions de Minuit, Paris.

DESROCHE H. (1976), *Le Projet coopératif. Son utopie et sa pratique, ses appareils et ses réseaux, ses espérances et ses déconvenues*, Éditions Économie et Humanisme, Les Éditions Ouvrières, Paris.

DESROCHE H. (1992), « Communication et coopération ou le projet coopératif commutativement revisité », *Communication et organisation* [en ligne], n° 2, mis en ligne le 26 mars 2012, consulté le 24 mars 2021. URL : <http://journals.openedition.org/communicationorganisation/1583>

GAUTHIER O., LÉGLISE L., OUAHAB A., LANCIANO E. et DUFAYS F. (2019), « Food Coop (2016) - Tom Boothe », *M@n@gement*, vol. 22, n° 4, p. 671-702.

GIROUX N. (2003), « L'étude de cas », in GIORDANO Y. (dir.), *Conduire un projet de recherche, une perspective qualitative*, Éditions EMS, Paris, p. 41-84.

GOFFMAN E. (1973), *La mise en scène de la vie quotidienne*, Éditions de Minuit, Paris.

GOMEZ P.-Y. et THORINE H. (2009), *L'entreprise dans la démocratie : Une théorie politique du gouvernement des entreprises*. De Boeck.

HAICAULT M. (2010), « La méthodologie de l'image peut-elle être utile à la recherche en Sciences Sociales ? » (extension de l'article publié dans *Sociedade e Estado*, vol. 17, n° 2, p. 529-539, 2002), diffusé sur HAL. URL : <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00498016>.

HELMER E. (2019), *Ici et là. Une philosophie des lieux*, Verdier, Paris.

HOANG H. et GIMENO J. (2010)., « Becoming a founder: How founder role identity affects entrepreneurial transitions and persistence in founding », *Journal of Business Venturing*, vol. 25, n° 1, p. 41-53.

JONES C. et MURTOLA A.-M. (2012), « Entrepreneurship and expropriation », *Organization*, vol. 19, n°5, p. 635-655. <https://doi.org/10.1177/1350508412448694>

LE GUERNIC M. (2021), *Gouvernance et performance des coopératives en agriculture*, Thèse de doctorat, Université Rennes 1.

LE MOIGNE J.-L. (1990), *La modélisation des systèmes complexes*, Dunod, coll. « Afcet Systèmes », Paris.

LÉVESQUE B. et al. (1985), *Profil socio-économique des coopératives de travail au Québec*, Université du Québec à Montréal, Montréal.

MATTHEY L. (2005), « Le quotidien des systèmes territoriaux », *Articulo - Journal of Urban Research*, n° 1. URL : <http://journals.openedition.org/articulo/903>.

MORIN E. (1977), *La Méthode, Tome 1 : La Nature de la Nature*, Seuil, Paris.

PIERRE G. et BIOTEAU E. (2017), « L'ancrage territorial des coopératives de proximité en réponse à des besoins sociaux localisés. Études de cas dans l'Ouest français », *Norois*, vol. 242, p. 25-37.

STRAUSS A. (1978), *Negotiations*, Jossey-Bass, San Francisco.
THÉVENARD-PUTHOD C., DUBOULOZ S. et FAVRE C. (2024), « Le succès des reprises

d'entreprise en SCOP : l'influence des modes de constitution et des caractéristiques des équipes de reprise », *Revue internationale PME*, vol. 37, n° 1, p. 52-76.

THOMPSON N.A., BYRNE O., JENKINS A. et TEAGUE B.T. (2022), *Research Handbook on Entrepreneurship as Practice*, Edward Elgar Publishing.

THUDEROZ C. (2000), *Négociations*, Presse universitaire de France, Paris.

TIXIER P.-E. (1981), *La démocratie dans les petites entreprises*, Thèse de doctorat, Institut d'études politiques de Paris, Cycle supérieur de sociologie, Paris.

VIDAILLET B., PICARD H., BAZIN Y. et ISLAM G. (2016), « Unplugged - Voices: Two days, one night (2014) », *M@n@gement*, vol. 19, n° 2, p. 124-151.

VIENNEY, C. (1980), « Rapports d'activités et rapports de sociétariat » in DESFORGES J.-G. et VIENNEY C. (dir.) *Stratégie et organisation de l'entreprise coopérative*, Éditions du Jour, Montréal, p. 251-286.

SCOPER : <https://savoirsplus.hypotheses.org/scoper-documentaire-50-mn>