

## La fabrique de l'alternative face au risque de dégénérescence. Le cas d'une SCIC dans le champ des professions réglementées

**Charlène Arnaud** (autrice de correspondance)  
Laboratoire de gestion et des transitions organisationnelles  
(LGTO), équipe Odyceé, AGIR (UMR 1248), INRAE,  
Université Toulouse III – Paul Sabatier  
129 A, avenue de Ranguéil, 31077 Toulouse, France  
[charlene.arnaud@iut-tlse3.fr](mailto:charlene.arnaud@iut-tlse3.fr)

**Pascale Château-Terrisse**  
INP Ensat, équipe Odyceé, AGIR (UMR 1248), INRAE  
Avenue de l'Agrobiopole, 31320 Auzeville-Tolosane, France

**Résumé :** Cette recherche s'ancre dans le récent courant de recherche sur la dégénérescence coopérativiste qui, en contrepoint des approches orthodoxes initiales, se concentre sur les processus, les conditions et les pratiques qui permettent aux coopératives d'éviter la dégénérescence. Cette recherche analyse ainsi un répertoire de pratiques qui font l'alternative et qui nous renseignent sur l'organisation du travail, les mécanismes de coordination, les pratiques de coopération, le droit et la capacité d'expression et de décision de chacun au sein de FINACOOOP, un cabinet d'expertise comptable sous statut SCIC. Cela permet de comprendre sous quelles conditions et comment la SCIC étudiée maintient son caractère alternatif, c'est-à-dire lutte contre les différentes dynamiques de dégénérescence (du travail, organisationnelle et culturelle). Fondée sur une étude de cas atypique (FINACOOOP est le seul cabinet d'expertise comptable sous statut SCIC en France), cette recherche contribue significativement à la théorie de la dégénérescence en alimentant la compréhension des conditions de fabrique de l'alternative dans un contexte doublement spécifique : l'insertion de la coopérative dans une profession réglementée et sa nature multi-parties prenantes.

**Mots-clés :** perspective néo-wébérienne, dégénérescence, société coopérative d'intérêt collectif, professions libérales réglementées

**Citation :** pour citer cet article, utiliser la référence officielle indexée ► Arnaud, C., & Château-Terrisse, P. (2024). Constructing an alternative and resisting degeneration: The case of a multi-stakeholder cooperative in the field of regulated professions. *M@n@gement*, 27(5), 19–37. <https://dx.doi.org/10.37725/mgmt.2024.8878>

*Les autrices tiennent à remercier sincèrement les employés de la SCIC FINACOOOP pour le temps qu'ils ont consacré à leurs discussions et échanges ainsi que pour la confiance qu'ils leur ont accordée.*

## Introduction

En 2018, *L'Express* interpellait ses lecteurs de la manière suivante : « Les coopératives agricoles ont-elles pris un tournant trop capitaliste ? », faisant écho aux nombreuses recherches qui se concentrent sur les dynamiques de dégénérescence croissante des coopératives (Bretos *et al.*, 2020). L'internationalisation, la filialisation ou encore les fusions sont autant de symptômes témoignant de cette dégénérescence qui se traduit en interne par une technocratisation de la gestion, des modèles de gouvernance de plus en plus oligarchiques, ou encore l'adoption de valeurs de marché et de discours capitalistes qui supplantent les buts politiques et sociaux initiaux. Si la théorie de la dégénérescence coopérativiste se fonde sur des travaux évolutionnistes qui considèrent la dégénérescence comme inéluctable (travaux des Webb à la fin du XIX<sup>e</sup> siècle et au début du XX<sup>e</sup> ; travaux de Michels en 1910 puis de Meister en 1974), dès les années 1990 (Cornforth, 1995), des chercheurs viennent challenger cette théorie en proposant des voies de recherche critiques à la thèse hégémonique de la « loi de fer de l'oligarchie » (Bretos *et al.*, 2020). Un nombre restreint mais croissant de recherches constitue un socle de connaissance sur les cycles et les capacités de régénérescence des coopératives. Un autre courant, celui dans lequel s'insère cette recherche, se concentre sur les processus, les conditions et les pratiques qui permettent aux coopératives d'éviter la dégénérescence.

Cette recherche s'inscrit ainsi dans une perspective néo-wébérienne et convoque les travaux pionniers de Rothschild-Whitt (1976 ; 1979) qui s'est attachée à caractériser l'organisation

collectiviste démocratique<sup>1</sup>. La forme d'autorité à l'œuvre dans cet idéal-type organisationnel réside dans la collectivité dans son ensemble : les processus décisionnels – ancrés dans des pratiques de démocratie directe – permettent l'égal participation de tous les membres. Ce type d'organisation se caractérise également par un égalitarisme en matière de stratification sociale, une division du travail minimale afin de limiter l'aliénation des travailleurs et de ne pas diviser les membres entre travail intellectuel et travail manuel ou opérationnel, et enfin, un idéal communautaire qui valorise les relations interpersonnelles pour leur valeur intrinsèque (Rothschild-Whitt, 2003, p. 469).

Bien que le courant de recherche sur la dégénérescence auquel nous nous affilions apporte des contributions essentielles, plusieurs auteurs appellent de leurs vœux des travaux complémentaires afin de mieux comprendre pourquoi certaines organisations maintiennent leurs dimensions démocratique et alternative, alors que d'autres dégèrent (Bretos *et al.*, 2020 ; Diefenbach, 2019 ; Jaumier, 2017). Notre cas d'étude permet d'apporter une contribution à cet endroit. En effet, nous avons choisi d'étudier la société coopérative d'intérêt collectif (SCIC) FINACOOOP, une coopérative multisociétaire à vocation sociale (CMSVS), insérée dans le champ de l'expertise comptable, une profession libérale réglementée (PLR).

Or, à l'exception de Hévin (2021), aucune recherche sur la dégénérescence coopérative ne s'appuie sur une étude empirique d'une coopérative multisociétaire. Cette dernière est une association volontaire de parties prenantes hétérogènes (formalisées dans différentes catégories de membres), ancrée dans le territoire et veillant au bien-être de la communauté locale

---

<sup>1</sup> Les organisations collectivistes démocratiques regroupent des formes organisationnelles variées (groupes d'entraide, groupes de microcrédits, organisations du mouvement social, coopératives, etc. ; Rothschild, 2016) qui accompagnent les ruptures nécessaires aux bascules socioécologiques attendues. Ce type d'organisation constitue une alternative grandissante aux formes organisationnelles capitalistes hiérarchiques et bureaucratiques (Bretos *et al.*, 2020). De nombreux auteurs s'appuient sur cet idéal-type pour caractériser et analyser les coopératives (notamment Bousalham et Vidaillet, 2018 ; Bretos et Errasti, 2017 ; Jaumier, 2017).

(Münkner, 2004). Elle diffère des autres coopératives en ce qu'elle permet le rassemblement de différentes parties prenantes, souvent des consommateurs ou bénéficiaires, des fournisseurs de services et de biens, parfois des travailleurs, ou encore des financeurs – y compris des organisations publiques (Ajates Gonzalez, 2017). Cette caractéristique est la plus disruptive face aux modèles traditionnels de coopération (Michaud et Audebrand, 2019 ; Sacchetti et Birchall, 2018) et génère de fait un pluralisme démocratique (Château-Terrisse et Arnaud, 2022 ; Eynaud et Laurent, 2017 ; Lanciano et Saleilles, 2020 ; Picri PAP SCIC, 2016). La présence et la gestion d'un multisociétariat constituent ainsi la spécificité des SCIC (Margado, 2002 ; 2005) – traduction statutaire française des coopératives multisociétaires. La gestion de ce dernier se veut à la fois démocratique et pragmatique et s'appuie sur une éventuelle présence de collègues<sup>2</sup> venant pondérer le principe « une personne, une voix », mais donnant sens aux processus décisionnels à l'œuvre – l'expression d'un individu n'étant pas la même selon l'endroit d'où il parle (Margado, 2002 ; Picri PAP SCIC, 2016). La SCIC fait également exception dans sa finalité altruiste, puisqu'au-delà des intérêts des membres, elle doit poursuivre un intérêt collectif plus large.

Par ailleurs, si plusieurs auteurs ont démontré l'influence des contextes institutionnels, politiques et économiques sur le processus de dégénérescence (Eikenberry, 2009 ; Langmead, 2017), à notre connaissance aucune recherche antérieure n'a étudié le champ des PLR. Pourtant ce champ érige les experts-comptables en « leaders professionnels » (Maroudas et Rizopoulos, 2014) qui possèdent des savoirs que les autres salariés des organisations sont censés ne pas posséder (Lupu, 2012), l'expertise technique étant établie en régime hégémonique par l'ordre de la profession (Moysan-Louazel, 2011). Cette place accordée à l'expert semble ainsi être un puissant facteur de dégénérescence. Plus largement, le champ de l'expertise comptable, en tant

---

<sup>2</sup> La pondération est contenue entre 10 % et 50 % des voix par collègue.

que PLR, constitue un environnement professionnel influençant fortement les conditions de dégenérescence coopérativiste. En effet, les PLR se caractérisent par des barrières à l'entrée (Lupu, 2012 ; Moysan-Louazel, 2011), parmi lesquelles on peut citer les exigences de diplôme et ainsi l'émergence d'une « caste d'experts », les règles de détention du capital et les formes organisationnelles autorisées ou tout du moins reconnues. Ces barrières, même si elles ont tendance à s'assouplir face aux tentatives de libéralisation de ces professions (Morand-Deville, 2015), entravent la capacité d'existence des alternatives<sup>3</sup>. Une fois l'organisation insérée dans la profession, les barrières limitent en revanche la concurrence et permettent d'augmenter les marges. Le marché des PLR est, en effet, protégé et permet des formes d'inefficacité économique sans que cela mette en péril les organisations, alternatives ou non. Ainsi, le champ des PLR rend possible le découplage entre les deux questions inextricables posées par Maroudas et Rizopoulos (2014), celles de la viabilité économique de la coopérative dans un environnement hostile et celle de la préservation de son caractère alternatif. D'un côté, le caractère alternatif des organisations de PLR est attaqué immédiatement et de façon innée par une concentration des pouvoirs et des connaissances aux mains des élites. De l'autre, le facteur alternatif peut être préservé, en particulier la lourdeur et les contradictions de la gouvernance démocratique, par les rentes économiques confortables des PLR.

L'objectif de cette recherche est alors d'analyser un répertoire de pratiques qui font l'alternative et qui nous renseignent sur l'organisation du travail, les mécanismes de coordination, les pratiques de coopération, le droit et la capacité d'expression et de décision de chacun et chacune au sein de FINACOOOP, un cabinet d'expertise comptable sous statut SCIC. En cela,

---

<sup>3</sup> Les coopératives sont par exemple acceptées depuis peu comme statut possible pour l'exercice des PLR par la loi 2015-990 dite « Macron », qui autorise désormais l'ensemble des professions réglementées à choisir librement leur forme juridique.

l'analyse des pratiques permet de comprendre sous quelles conditions et comment la SCIC étudiée maintient son caractère alternatif, c'est-à-dire comment elle lutte contre les différentes dynamiques de dégénérescence auxquelles les coopératives sont soumises (dégénérescence du travail, dégénérescence organisationnelle et dégénérescence culturelle). Cette recherche s'inscrit donc dans un « mouvement de critique constructive susceptible de prendre en compte les expériences démocratiques » (Laville, 2022, p. 155).

Pour ce faire, dans un premier temps, nous positionnons cette recherche au sein des travaux sur le risque de dégénérescence coopérativiste. Nous revenons ensuite sur la démarche méthodologique engagée et donnons à voir les spécificités du cas mobilisé. Les résultats s'articulent, quant à eux, en deux temps. La première section vise à caractériser la dégénérescence *in vitro* subie par FINACOOOP face aux barrières de la profession. Il s'agit alors d'analyser les batailles que la SCIC en préfiguration a mené face au champ afin de passer les barrières érigées par la profession et de s'installer dans l'expertise comptable. Dans un second temps, c'est la fabrique de l'alternative *in itinere* qui est étudiée. Nous mettons alors en lumière les conditions et les efforts déployés au sein de la SCIC au quotidien pour faire vivre l'alternative dans un environnement organisationnel soumis à des tensions.

Cette recherche contribue significativement à la théorie de la dégénérescence en alimentant la compréhension des conditions de fabrique de l'alternative dans un contexte doublement spécifique : l'insertion de la coopérative dans une profession réglementée et sa nature multi-parties prenantes. La discussion permet de revenir sur ces deux éléments en proposant une vision interactionniste de la dégénérescence et en montrant que la SCIC est une communauté de destin, souveraine, élargie et ouverte qui permet de lutter contre les dynamiques de dégénérescence.

## 1. La fabrique de l'alternative dans les coopératives

Les coopératives, en tant qu'organisations collectivistes démocratiques (Rothschild-Whitt, 1976 ; 1979), sont soumises à un risque élevé de dégénérescence, identifié comme l'incapacité pour ces organisations à maintenir dans le temps leur caractère alternatif, car elles seraient vouées à se transformer en entreprises capitalistes (Cornforth *et al.*, 1988), « rompant ainsi avec [leurs] idéaux initiaux » (Hévin, 2021, p. 137). Or, la capacité des organisations collectivistes démocratiques à tenir leurs promesses d'émancipation dépend avant tout de leur propension à résister aux pressions qui les poussent à imiter les entreprises à but lucratif conventionnelles (Cornforth *et al.*, 1988 ; Rothschild, 2016). Il convient ainsi et dans un premier temps de mettre en exergue la dialectique propre aux coopératives entre projet politique alternatif et risque de dégénérescence (1.). Dans un deuxième temps, nous exposons les différentes dynamiques de dégénérescence auxquelles sont soumises les coopératives et les questionnons à l'aune des caractéristiques des SCIC (2.). Enfin, les coopératives constituent de véritables laboratoires d'expérimentation de pratiques qui permettent de faire vivre l'alternative. Nous exposons ces dernières en miroir des dynamiques de dégénérescence précédemment évoquées (3.).

### 1.1. Les coopératives, entre projet politique alternatif et risque de dégénérescence

Plusieurs travaux précurseurs sont à l'origine de la thèse de la dégénérescence, à commencer par les travaux des Webb, des socialistes démocrates qui, à la fin du XIX<sup>e</sup> siècle et au début du XX<sup>e</sup> siècle, analysent les trajectoires des coopératives de production en Grande-Bretagne et concluent à la fois à un taux de survie réduit et à une dégénérescence des quelques coopératives ayant survécu, ces dernières s'étant transformées en « associations de capitalistes » (Bretos et Errasti, 2017 ; Storey *et al.*, 2014). En 1910, Michels (2015 [1910]), chercheur issu

de l'école de la sociologie élitiste, s'appuie sur l'observation des syndicats et des organisations socialistes pour confirmer les travaux des Webb. Il développe la thèse selon laquelle

la taille et la complexité croissante des organisations démocratiques imposent une stabilité accrue des individus qui occupent des positions administratives élevées. Compte tenu de la répartition inégale des compétences au sein de ces organisations, le pouvoir administratif est concentré de façon tendancielle aux mains d'un nombre limité de « leaders professionnels », qui constituent ainsi une oligarchie ayant une forte influence discrétionnaire dans la prise des décisions. (Maroudas et Rizopoulos, 2014, p. 72)

C'est ce qu'on appellera ensuite la « loi de fer de l'oligarchie ». En 1974, Meister soutient et prolonge l'hypothèse d'une dégénérescence progressive et inéluctable des coopératives et modélise un processus en quatre phases distinctes (Bretos et Errasti, 2017 ; Canivenc, 2011 ; Hévin, 2021 ; Maroudas et Rizopoulos, 2014 ; Storey *et al.*, 2014).

Ainsi, selon ces premiers auteurs, les coopératives échouent à préserver à long terme leur caractère démocratique, et ce, au regard des nombreuses contraintes internes et externes auxquelles elles sont sujettes (Bretos *et al.*, 2020 ; Maroudas et Rizopoulos, 2014). Les coopératives se retrouvent alors acculées par des modes de gouvernance néolibérale et un individualisme rampant (Langmead, 2017), les fortes pressions concurrentielles pouvant aller jusqu'à la fermeture de la coopérative (Errasti *et al.*, 2017). Deux questions inextricables sont alors posées : celles de la viabilité économique de la coopérative dans un environnement hostile et celle de la préservation de son caractère alternatif et démocratique. Ces deux questions sont inextricables car

la lourdeur et les contradictions de la gouvernance démocratique sont censées détériorer l'efficacité économique et, combinées à la démobilisation progressive des membres et à la routinisation des procédures organisationnelles, provoquer ainsi une remise en question des pratiques alternatives de gouvernance ou la disparition de la coopérative. (Maroudas et Rizopoulos, 2014, p. 72)

Si ces premiers travaux nous invitent à être sensibles « à l'évolution organisationnelle des expérimentations autogestionnaires » (Canivenc, 2011, paragraphe 5), ils sont considérés

par nombre d'auteurs – et en premier lieu Cornforth (1995) – comme trop déterministes, pessimistes, orthodoxes et parfois même simplistes (Bretos *et al.*, 2020 ; Canivenc, 2011 ; Cazenave *et al.*, 2022 ; Diefenbach, 2019 ; Hévin, 2021 ; Leach, 2005 ; Martin, 2015). Des travaux plus récents sont ainsi venus challenger cette première thèse orthodoxe et évolutionniste. Il s'agit alors de sortir de l'image des coopératives comme des « acteurs passifs, complètement soumis à des pressions isomorphiques qui, tôt ou tard, les conduiront inévitablement à stagner dans un état d'inaction ou à devenir des organisations capitalistes » (Bretos *et al.*, 2020, p. 453) et de leur octroyer des marges de manœuvre (Canivenc, 2011), d'autant plus que nous disposons aujourd'hui de statuts coopératifs innovants, et que « certaines adaptations organisationnelles pourraient permettre d'échapper à la dégénérescence annoncée » (Hévin, 2021). Bretos *et al.* (2020) identifient ainsi deux voies de recherche critiques face à la thèse hégémonique de la « loi de fer de l'oligarchie ». Un nombre restreint mais croissant de recherches mettent en évidence les capacités régénératrices des coopératives ; tandis qu'un autre courant – auquel nous nous affilions – se concentre sur les processus, les conditions et les pratiques qui permettent aux coopératives d'éviter la dégénérescence. En cela, nous nous inscrivons dans la lignée de la démarche de Stryjan (1994) qui prend comme point de départ non pas le succès mais les processus organisationnels en tension qui permettent d'atteindre le succès. Les coopératives constituent alors des espaces paradoxaux soumis à des tensions inhérentes à la nature alternative de l'organisation, et au sein desquels les membres luttent en permanence afin de trouver des équilibres. Les coopératives ne sont ni totalement démocratiques ni oligarchiques. Elles doivent être comprises comme un espace de contestation irrésolue entre les forces oligarchiques et démocratiques (Hernandez, 2006). Il s'agit également de trouver le bon équilibre entre démocratie représentative et participative face aux dérives oligarchiques et à la sous-efficacité de gestion inhérente à l'organisation démocratique (Cornforth, 1995 ; Gombert *et al.*, 2022). On observe alors des mouvements de balancier, des oscillations et des équilibrations au sein des

organisations face au risque de dégénérescence. Les dynamiques de dégénérescence ne constituent donc pas une lame de fond qui vient percuter l'organisation dans son ensemble (Del Fa, 2016 ; Eikenberry, 2009 ; Errasti *et al.*, 2017 ; Storey *et al.*, 2014).

Notre cas d'étude, doublement spécifique par le champ de l'expertise comptable et le statut SCIC, permet d'explicitier l'impact de ce dernier sur les principales dynamiques de dégénérescence. En cela, notre recherche participe à ce besoin de mieux comprendre pourquoi certaines organisations maintiennent leurs dimensions démocratique et alternative, alors que d'autres dégènèrent (Bretos *et al.*, 2020 ; Diefenbach, 2019 ; Jaumier, 2017).

## 1.2. Les SCIC au cœur de trois dynamiques de dégénérescence

En 1988, Cornforth *et al.* distinguent trois principales dynamiques de dégénérescence coopérativiste (constitutionnelle, organisationnelle et culturelle), auxquelles Jaumier et Daudi-geos (2021) ajoutent une dégénérescence du travail. La théorie de la dégénérescence s'inscrit dans l'étude des SCOP, alors que nous étudions une SCIC. Ainsi, si les coopératives, pour survivre dans leur environnement, utilisent toutes leurs ressources, y compris leurs membres (Stryjan, 1994), ce potentiel est décuplé dans le cadre d'une coopérative multi-parties prenantes. Voyons alors de plus près les différentes incidences du statut SCIC, même si, malgré des garde-fous, le statut juridique ne permet pas de présupposer d'un mode de fonctionnement (Gombert *et al.*, 2022 ; Hévin, 2021).

La dégénérescence constitutionnelle se traduit par l'adoption, par la coopérative, d'une forme organisationnelle capitaliste dans laquelle les employés sont exclus des droits et avantages de l'appartenance à une coopérative. Certaines coopératives refusent, par exemple, le statut de membre à une partie de la main-d'œuvre. Cela peut se produire lorsque les coopératives embauchent du personnel temporaire sans droits d'adhésion, qu'elles externalisent

certaines activités ou qu'elles acquièrent des entreprises capitalistes conventionnelles (à l'étranger ou localement) (Storey *et al.*, 2014).

Il y a dégénérescence organisationnelle lorsque le pouvoir et le contrôle sont de plus en plus concentrés dans quelques mains oligarchiques, en d'autres termes lorsque la participation démocratique des employés est réduite face à une technocratie managériale (Cornforth, 1995 ; Storey *et al.*, 2014). Le démantèlement progressif des structures et des règles favorisant la démocratie directe, la fragmentation des membres ou encore la spécialisation et la différenciation croissantes sont au cœur de ce processus (Pek, 2021). Il convient ici de souligner que cette dynamique de dégénérescence, dans le cadre des SCIC, concerne une communauté souveraine élargie (Gombert *et al.*, 2022) qui dépasse la seule classe des travailleurs (Hévin, 2021).

La dégénérescence culturelle implique la prévalence de finalités économiques conventionnelles (recherche de profit et de croissance) face aux finalités sociales. Elle correspond à la dégénérescence des buts de la coopérative (Jaumier et Daudigeos, 2021) à travers laquelle la motivation politique ou sociale n'est plus prioritaire (Langmead, 2017). Cette dynamique de dégénérescence doit être entendue au regard de deux caractéristiques propres aux SCIC et interdépendantes, sa finalité altruiste (intérêt collectif) et le multisociétariat. La SCIC assure « la production ou la fourniture de biens et de services d'intérêt collectif, qui présentent un caractère d'utilité sociale », et ce, « dans toutes les branches de l'activité humaine » (articles 19 quinquies et 1<sup>er</sup> de la loi n° 47-1775 du 10 septembre 1947). Cela constitue une dérogation au principe coopératif d'exclusivisme, la SCIC étant autorisée à traiter sans limites avec des tiers, à la différence de toutes les autres formes de coopératives dont l'activité est principalement réservée aux coopérateurs (Margado, 2002, p. 25). Ainsi, la SCIC

produit un intérêt collectif qui présente un caractère d'utilité sociale garanti par sa vocation intrinsèque d'organiser, entre acteurs de tous horizons, une pratique de dialogue, de débat démocratique, de formation à la citoyenneté, de prise de décision

collective..., et garanti aussi par sa vocation d'organisme à gestion désintéressée. (Draperi et Margado, 2016, p. 24)

Alors que les SCOP constituent un modèle simple, car de taille limitée, avec des membres bien définis et impliqués et peu d'ambiguïté dans les buts (Stryjan, 1994), la SCIC est une organisation plus complexe avec des buts autres que purement économiques et des membres qui sont à la fois hétérogènes car venant au moins de trois différentes catégories d'associés mais aussi définis singulièrement dans chaque SCIC et possédant différents degrés d'implication dans l'organisation.

Sur la base de ces premières dynamiques de dégénérescence, les recherches ont rarement pris en compte la capacité des coopératives à produire une véritable altération de l'expérience de travail par rapport aux entreprises capitalistes (Jaumier et Daudigeos, 2021). Jaumier et Daudigeos (2021) proposent alors d'intégrer une quatrième dynamique de dégénérescence, du travail, afin de décrire des coopératives au sein desquelles les processus de travail et les routines organisationnelles se rapprochent de ceux des entreprises conventionnelles. Alors que les SCOP maintiennent les travailleurs en vase clos, la SCIC donne un sens différent au travail et opérationnalise une vision plus systémique de la coopérative : les différents membres prennent conscience de l'impact de leurs décisions et actions sur l'ensemble des parties prenantes, en amont et en aval du processus productif (Château-Terrisse et Arnaud, 2022).

### **1.3. Expérimenter un répertoire de pratiques pour faire vivre l'alternative**

L'objectif de cette recherche est d'analyser un répertoire de pratiques qui font l'alternative et qui nous renseignent sur l'organisation du travail, les mécanismes de coordination, les pratiques de coopération, le droit et la capacité d'expression et de décision de chacun au sein de la SCIC. En cela, l'analyse des pratiques permet de comprendre comment, à l'instant  $t$ , la

SCIC étudiée maintient son caractère alternatif, c'est-à-dire lutte contre les dynamiques de dégénérescence<sup>4</sup> présentées ci-avant.

Le mouvement coopératif fait la promesse, dès la première moitié du XIX<sup>e</sup> siècle, d'améliorer les conditions de vie des travailleurs et de leur donner plus de pouvoir (Curl, 2010). En tant qu'organisations autogérées, les coopératives rejettent la domination des actionnaires et développent des pratiques distinctives sur la hiérarchie, la spécialisation des rôles et des tâches, les salaires et les conditions de travail, avec pour objectif de résister aux pressions hostiles et aux prescriptions institutionnelles dominantes (Soetens et Huybrechts, 2023). Même si les coopératives, à travers leur forme juridique, limitent l'exploitation des travailleurs (c.-à-d. l'appropriation de la valeur créée par les travailleurs par une autre classe sociale – les détenteurs de capital), elles ne constituent pas pour autant des espaces ayant éradiqué l'oppression (c.-à-d. la persistance d'une vision des travailleurs comme des moyens plutôt que des fins). Or, les coopératives permettent-elles aux travailleurs d'expérimenter un travail non aliénant et émancipateur (Jaumier et Daudigeos, 2021) ? Comment fonder une organisation du travail à même de renforcer l'autodétermination, l'horizontalité et la solidarité des membres (Hernandez, 2006) ? La littérature nous éclaire ici sur deux grandes catégories de pratiques. Tout d'abord, les coopératives visent, à travers une attention particulière portée à la sélection et à la socialisation des membres ainsi qu'aux pratiques relevant des ressources humaines, à maintenir un engagement fort des différents acteurs aux valeurs et idéaux portés par la coopérative (Cornforth, 1995 ; Hévin, 2021 ; Stryjan, 1994). On retrouve ainsi des pratiques de mise à jour et d'institutionnalisation de l'éducation et de la formation coopératives (Bretos *et al.*, 2020 ; Chaves et Sajardo-Moreno, 2004), des pratiques communes d'intégration (Cornforth, 1995), ou

---

<sup>4</sup> Nous n'intégrons pas ici la dégénérescence constitutionnelle ou structurelle, qui ne concerne pas notre cas, et dont l'une des pratiques de régénérescence consiste en la « remutualisation » de la coopérative (Herman *et al.*, 2012).

encore des pratiques de recrutement de profils alternatifs par rapport au système dominant (Hévin, 2021). D'autres pratiques, toujours liées au travail, s'inscrivent davantage dans une volonté non plus inclusive mais émancipatrice, fondée sur l'horizontalité, l'intérêt du travail, et des valeurs égalitaires qui permettent notamment de surmonter la séparation entre tâches intellectuelles et tâches manuelles ou opérationnelles (Rothschild-Whitt, 1976 ; 1979 ; 2003). Les chercheurs ont pu observer des rotations et partages des tâches (Atzeni et Ghigliani, 2007 ; Cornforth, 1995; Hévin, 2021; Jaumier et Daudigeos, 2021 ; Maroudas et Rizopoulos, 2014 ; Stryjan, 1994), un décloisonnement des services et des rotations de personnel entre services (Cornforth, 1995), des dispositifs d'égalité salariale (Hévin, 2021), l'acceptation d'un rythme de travail plus lent (Atzeni et Ghigliani, 2007), des pratiques favorisant l'équilibre entre vie personnelle et vie professionnelle (Langmead, 2017), la mise en place d'une technologie qui ne conduit pas à une division trop rigide du travail (Rothschild-Whitt, 2003), ou encore le portage de discours alternatifs émancipateurs (Bretos *et al.*, 2020; Eikenberry, 2009).

La dégénérescence organisationnelle renvoie quant à elle à des pratiques qui viennent renforcer la démocratie entendue comme un « processus complexe et incertain visant à partager la souveraineté, mais faisant courir le risque d'une dégénérescence » (Gombert *et al.*, 2022, p. 119). Rappelons ici que l'idéal-type d'organisation collectiviste démocratique se caractérise par une autorité collective qui s'ancre dans une démocratie organisationnelle directe dans laquelle la délégation ne peut qu'être circonscrite, temporaire et révocable. Les processus décisionnels sont inclusifs et participatifs et s'appuient, *a minima*, sur le consensus. Ils doivent ainsi permettre le pluralisme démocratique au sein de la coopérative, qui s'appuie également sur les valeurs égalitaires évoquées précédemment et la place majeure accordée aux relations interpersonnelles, aux émotions et à la confiance (Rothschild-Whitt, 2003). Différentes pratiques à même de maintenir ou de renforcer la démocratie organisationnelle ont été observées dans la littérature : des pratiques de démocratie directe et participative (Bretos *et al.*, 2020 ;

Hévin, 2021 ; Langmead, 2017 ; Maroudas et Rizopoulos, 2014) ; une exigence permanente de responsabilité et de critique ouverte des dirigeants (Jaumier, 2017 ; Rothschild-Whitt, 1976) ; ou encore la mise en place de recrutements participatifs (Cornforth, 1995 ; Stryjan, 1994).

Enfin, concernant la dégénérescence des buts mêmes de la coopérative, c'est-à-dire le dévoiement de la raison d'être de l'organisation à travers une primauté de la finalité économique sur la finalité politique et/ou sociale, plusieurs auteurs témoignent de l'intérêt de se connecter à des mouvements sociaux plus larges pour promouvoir des objectifs alternatifs communs (Diamantopoulos, 2012 ; Langmead, 2017) ou encore de réactualiser le discours démocratique afin de contrebalancer la rhétorique dominante (Eikenberry, 2009) et de porter des récits et des imaginaires alternatifs (Fournier, 2006).

## **2. FINACOOP : une SCIC qui s'insère dans le champ de l'expertise comptable**

Cette recherche s'appuie sur une étude de cas unique « emblématique » (Siggelkow, 2007), FINACOOP étant la première SCIC en France à entrer dans le champ d'une profession libérale réglementée (PLR), celle de l'expertise comptable. Une approche qualitative permet d'ouvrir la boîte noire des coopératives (Bretos et Errasti, 2017), et l'étude de cas unique est ici justifiée par la nature originale et exploratoire d'une recherche analysant les conditions, les efforts et les pratiques mis en œuvre afin de maintenir l'alternative et de ne pas dégénérer (Eisenhardt et Graebner, 2007). Cela est d'autant plus pertinent car ni les coopératives multiso-cétaires (Hévin, 2021) ni le champ des PLR n'ont fait l'objet de recherches poussées sur la thématique de la dégénérescence, cette dernière favorisant des études sur les coopératives auto-gérées par les salariés (Stryjan, 1994). En France, les statuts coopératifs sont autorisés dans l'expertise comptable depuis 2011. Ainsi la première entreprise de l'ESS (Syndex, une SCOP) émerge en 2011 et la première SCIC (FINACOOP) est créée en 2016.

## 2.1. Une SCIC d'expertise comptable avec une majorité des droits de vote aux experts

FINACOOOP développe des pratiques alternatives qui résultent d'un contrepied au modèle dominant des Big Four, de grandes entreprises anglo-saxonnes multinationales qui proposent une culture professionnelle fondée sur des méthodes de recrutement et de travail qui sont similaires à celles de leur clientèle cible, les grandes multinationales (Lupu, 2012 ; Lupu *et al.*, 2022 ; Ramirez, 2003). Ce cas est particulièrement intéressant car il autorise une définition positive de l'alternatif (Dorion, 2017) au regard du succès de l'organisation, dans son modèle managérial, mais également dans son projet politique émancipatoire de la comptabilité. Les finalités du cabinet sont de se dédier aux acteurs de l'économie sociale et solidaire (ESS) et d'être un catalyseur des coopérations et solidarités en favorisant l'émergence de projets à forte plus-value sociale, culturelle et environnementale. FINACOOOP se présente comme un cabinet d'expertise comptable, juridique et financière dont l'ambition est de réinventer le métier d'expert-comptable dans un cadre collectif permettant la co-construction d'un service humain, accessible et innovant pour et avec les acteurs de l'économie sociale et solidaire (ESS). Pour cela, cette SCIC assure différentes missions (expertise comptable, fiscale et de gestion, direction administrative et financière externalisée, social et ressources humaines, juridique, financement, numérique, audit coopératif et formation). Elle compte, en 2021, 16,55 ETP salariés, dont quatre alternants. Le chiffre d'affaires réalisé a évolué de plus de 500 000 euros sur son premier exercice en 2018 à 870 000 euros en 2019 et 1 million en 2020, dont 70 % en missions d'expertise comptables pures et 30 % en conseils (contre 7 % en moyenne pour les autres cabinets). Cette entreprise relève de l'ESS par son statut SCIC mais également par son portefeuille client, composé à une très grande majorité d'organisations de l'ESS (sur 343 clients en 2020, plus de 90 % appartiennent statutairement à l'ESS). FINACOOOP a vocation à se développer par essaimage et non-concentration, sur tous les territoires, en s'attachant à la

structuration des activités d'utilité sociale et environnementale, ainsi qu'à leur cohésion territoriale. Après la cocréation d'une offre paie avec Extalea (entreprise adaptée), le cabinet a accompagné l'incubation de plus de sept autres experts-comptables dont deux ont créé leur cabinet en SCOP.

Le capital de la coopérative est de 33 600 €, avec le soutien de 84 sociétaires se répartissant dans les cinq catégories d'associés définies dans les statuts de FINACOOOP, qui correspondent aux cinq collèges de votes en assemblée générale (voir tableau 1). Ces collèges donnent au total plus de deux tiers des votes aux experts-comptables et marquent une dégénérescence démocratique de la gouvernance de l'organisation malgré différentes batailles avec les différentes instances du conseil de l'Ordre. Cet écart entre les statuts validés par l'Ordre et ceux alternatifs désirés par le fondateur et les salariés de ce cabinet cause une perte initiale de la dimension démocratique de la coopérative toujours regrettée aujourd'hui, et qui sera exposée dans la première partie des résultats.

**Tableau 1.** Collèges de vote de FINACOOOP

Nom du collège	Composition du collège de vote	Droit de vote (%)
Collège A	Salariés inscrits au tableau de l'Ordre des experts-comptables	50
Collège B	Salariés non inscrits au tableau de l'Ordre des experts-comptables	10
Collège C	Bénéficiaires	10
Collège D	Partenaires inscrits au tableau de l'Ordre des experts-comptables	20
Collège E	Partenaires et soutiens non inscrits au tableau de l'Ordre des experts-comptables	10

Source : statuts de FINACOOOP, p. 13

## 2.2. Une méthodologie de recherche qualitative

Cette section permet de donner de la transparence tour à tour à la stratégie d'accès au terrain et au recueil de données, puis au processus de condensation et d'analyse des données qui ont permis d'atteindre l'objectif évoqué.

Dès 2017, Pascale Château-Terrisse entre en contact avec la coopérative FINACOOOP afin de monter un programme de recherche autour de la révision coopérative. Un ensemble de données secondaires est alors en accès libre pour la chercheuse (voir tableau 2), assurant par la suite une triangulation avec les données recueillies lors des entretiens. Lors de ces premiers échanges et lectures, la chercheuse constate que les membres de la coopérative mobilisent des pratiques participatives et se définissent spontanément comme appartenant à une organisation alternative.

**Tableau 2.** Données secondaires recueillies

Données de contextualisation et définition de FINACOOOP	<ul style="list-style-type: none"> <li>• statuts coopératifs</li> <li>• documents de présentation (PPT de 12 p., plaquette de 17 p.)</li> </ul>
Données comptables et financières	<ul style="list-style-type: none"> <li>• comptes annuels</li> <li>• rapports de gestion</li> </ul>
Données de gouvernance	<ul style="list-style-type: none"> <li>• convocation aux AG</li> <li>• programme des AG</li> <li>• compte-rendu des AG</li> </ul>
Documents internes autres	<ul style="list-style-type: none"> <li>• proposition pour une évolution de la politique tarifaire (4 p.)</li> <li>• formation de bienvenue (66 p.)</li> </ul>

Source : élaboration propre

Dès lors, en 2019, une vague d'entretiens doit permettre d'aborder la SCIC et ses pratiques : 14 entretiens semi-directifs individuels auprès de 10 personnes sont réalisés pour un total de 1 022 minutes, ensuite retranscrites (plusieurs entretiens individuels avec le fondateur,

le premier salarié et avec l'accompagnateur principal de la structure, un entretien individuel avec cinq autres salariés et avec deux experts-comptables essaimés de Toulouse et Amiens).

**Tableau 3.** Présentation des personnes interrogées

Codes des interviewés	Fonctions des interviewés	Nombre d'entretiens	Durée totale (min)
S1	Expert-comptable	3	248
S2	Juriste spécialisé dans l'économie sociale et solidaire, auditeur coopératif	2	157
S3	Expert-comptable stagiaire	1	60
S4	Comptable en apprentissage	1	74
S5	Expert-comptable stagiaire, auditeur coopératif	1	95
S6	Expert-comptable stagiaire	1	93
S7	Juriste spécialisé dans l'économie sociale et solidaire	1	60
P1	Expert-comptable essaimé, partenaire d'Amiens	1	58
P2	Administrateur, auditeur coopératif, accompagnateur de coopératives	2	76
P3	Expert-comptable essaimé, partenaire de Toulouse	1	91

Note : les salariés ont des codes commençant par *S* et les experts-comptables essaimés ainsi que l'accompagnateur principal ont un code commençant par *P* (pour partenaires)

Source : élaboration propre

Le guide s'articule autour des thématiques suivantes : (1) le choix du statut SCIC et ses implications, (2) le travail au sein de la coopérative, (3) les services proposés, (4) la gouvernance, (5) le potentiel essaimage du modèle. Les entretiens ont été menés de manière à rester ouverts à des thèmes qui seraient importants pour la personne interrogée et pour la recherche (O'Dwyer, 2004). Par exemple, des sujets d'actualité comme la grille salariale et la mise en place d'un dispositif pour comptabiliser les heures supplémentaires de travail ont fait l'objet de développements afin d'enrichir l'analyse des pratiques organisationnelles.

Les données primaires recueillies font l'objet d'une analyse de contenu thématique (Bardin, 1977). Ainsi, deux matrices de codage thématiques préstructurées par des éléments issus de la littérature ont été construites afin d'affiner l'analyse (Miles et Huberman, 2003) et d'éviter des biais de préstructuration (O'Dwyer, 2004). Nous avons procédé à un codage « a prio-steriori » (Allard-Poesi, 2011) visant, de manière ouverte et axiale (Strauss et Corbin, 1990), à structurer les données recueillies. La première matrice correspond à une grille de codage préstructurée par une revue de littérature des pratiques des cabinets d'expertise comptable, réalisée dans des travaux antérieurs (Château-Terrisse et Arnaud, 2022). Elle s'articule, dans le cadre de cette recherche, autour des éléments suivants :

- la caractérisation des pratiques organisationnelles observées chez FINACOOOP ;
- leur effet face aux différentes dynamiques de dégénérescence.

La seconde matrice s'appuie sur la revue de littérature réalisée sur le répertoire de pratiques permettant de faire vivre l'alternative et vise à identifier :

- si les pratiques identifiées dans la littérature sont présentes ou absentes du cas étudié ;
- si des pratiques nouvelles émergent du terrain.

Les résultats qui suivent permettent de dévoiler les conditions de fabrique de l'alternative chez FINACOOOP.

### **3. Les conditions de fabrique de l'alternative *ex ante* et *in itinere* dans une SCIC cabinet d'expertise comptable**

Nous avons évoqué, dans la première partie, notre affiliation au courant de recherche sur la dégénérescence coopérativiste qui se concentre sur les conditions et les pratiques permettant aux coopératives d'éviter la dégénérescence complète (Bretos *et al.*, 2020). Ainsi, avons-nous choisi d'analyser la SCIC FINACOOOP comme un espace paradoxal soumis à des tensions inhérentes à sa nature alternative, qui a subi un choc initial profond (une dégénérescence *in*

*vitro*), provoqué par son entrée dans une profession réglementée – celle de l’expertise comptable. La première partie des résultats vise donc à caractériser cette dégénérescence *in vitro* et à analyser les batailles que la SCIC en préfiguration a menées face au champ afin de passer les barrières érigées par la profession et de s’installer dans l’expertise comptable. Nous considérons ce moment comme celui de la fabrique de l’alternative *ex ante* (1.). Dans un second temps, c’est la fabrique de l’alternative *in itinere* qui est étudiée (2.). Nous mettons alors en lumière les conditions et les efforts déployés au sein de la SCIC au quotidien pour faire vivre l’alternative dans un environnement organisationnel « sous-tensions » face aux grandes dynamiques de dégénérescence : tensions entre contrôle et autonomie dans le travail, tensions entre des idéaux démocratiques et la nécessaire rationalisation des modes managériaux face à la dégénérescence organisationnelle, tensions entre la viabilité économique et le projet politique qui questionnent la dimension culturelle de la dégénérescence.

Le tableau ci-après se veut une synthèse des pratiques alternatives dans le champ de l’expertise comptable mises en place chez FINACOOOP. Issues à la fois de la littérature et du terrain, elles sont présentées en regard de la dynamique de dégénérescence à laquelle elles font face. Nous retrouvons ainsi face à la dégénérescence du travail des pratiques d’intégration des parties prenantes et des pratiques qui visent l’émancipation et la désaliénation des travailleurs. Les pratiques de renforcement démocratique permettent de faire face au risque de dégénérescence organisationnelle. Enfin, face à la dégénérescence culturelle, nous proposons un type de pratiques que nous nommons de défense axiologique. Ces dernières s’appuient sur l’idéologie organisationnelle afin de lutter contre le modèle dominant en remettant en cause ses principes fondamentaux (Soetens et Huybrechts, 2023).

**Tableau 4.** Pratiques alternatives dans le champ de l'expertise comptable observées chez FINACOOOP

Dynamiques de dégénérescence	Pratiques alternatives observées chez FINACOOOP	Illustration dans le cas de FINACOOOP	Préidentification dans la littérature (PI) vs émergentes (E)	Pratiques intraorganisationnelles vs extraorganisationnelles
	<b>Pratiques favorisant l'intégration des individus partis prenants</b>			
	Socialisation aux valeurs coopératives	Formation au coopérativisme, livret d'accueil	PI	Intraorganisationnelles
	Pratiques communes d'intégration	Séminaire d'équipe annuel	PI	Intraorganisationnelles
	Recrutements alternatifs	Profils engagés dans le mouvement ESS, pas nécessairement de compétences comptables	PI	Intraorganisationnelles
Dégénérescence du travail	<b>Pratiques favorisant l'émancipation et la désaliénation des travailleurs</b>			
	Rotation et partage des tâches	Rotation horizontale, mais pas verticale à cause de la PLR, travail en binôme	PI	Intraorganisationnelles
	Égalité salariale	Grille de salaire mise en place, équité et transparence salariale, ratio de 1 à 3	PI	Intraorganisationnelles
	Recrutements participatifs	Recrutements menés par l'ensemble de l'équipe, y compris stagiaires et alternants	PI	Intraorganisationnelles

	Rythme de travail plus lent	Pratiques de régulation du temps de travail (CET), réflexion sur le long terme de la gestion du temps de travail	PI	Intraorganisationnelles
	Reprise de discours sociaux alternatifs	Discours critique vis-à-vis du capitalisme, des rapports de domination dans les organisations, vocable spécifique émancipateur	PI	Intraorganisationnelles
	<b>Pratiques de renforcement démocratique</b>			
Dégénérescence organisationnelle	Exigence permanente de responsabilités et critique ouverte des dirigeants	Prise de responsabilité des différents salariés, critique ouverte du « chef qui ne veut pas être chef », accompagnement par un tiers (partenariats étroits avec la Manufacture coopérative, la Coopérative Hum ! et l'Université du Nous)	PI	Intraorganisationnelles
	Pratiques de démocratie directe	Poids de l'AG, avec un pluralisme démocratique lié au multisociétariat	PI	Intraorganisationnelles
	Processus décisionnels participatifs et inclusifs	Méthodes inspirées de la sociocratie et de la décision par consentement	PI	Intraorganisationnelles
	<b>Pratiques de défense axiologique</b>			
Dégénérescence des buts	Connexion à des mouvements sociaux plus larges	Tour de France de l'ESS réalisé par le fondateur avec le Mouves, puis connexion aux instances ESS	PI	Extraorganisationnelles

Plaidoyer	Actions de plaidoyer afin de lever des verrous juridiques, administratifs, comptables	E	Extraorganisationnelles
Sélection et relation aux bénéficiaires	Constitution d'un portefeuille client en cohérence avec la finalité, recrutement d'une clientèle ESS, accompagnement à l'autonomie	E	Intraorganisationnelles
Pratiques innovantes et alternatives dans la profession	Campagne médiatique et boîte à outils numérique libre d'accès, 30 interventions publiques (Salon des entrepreneurs, L'Atelier, BGE, Cafés économiques de Bercy...) ayant touché directement environ 1 000 personnes (acteurs de l'accompagnement, entrepreneurs, responsables publics, étudiants, enseignants-chercheurs...), 5 articles parus dans <i>Juris Associations</i> et interviews	E	Extraorganisationnelles
	Innovation comptable : créativité comptable, activités de R&D, logique d'innovation dans la comptabilité, services complémentaires	E	Intra et extraorganisationnelles
Croissance alternative	Croissance par essaimage	E	Intra et extraorganisationnelles

Source : élaboration propre

### 3.1. La fabrique de l'alternative *ex ante* : quand le champ provoque une dégénérescence *in vitro* plurielle

Cette partie s'intéresse à la phase durant laquelle FINACOOOP passe d'un projet de création de cabinet alternatif ouvert, pensé par le fondateur, à un cabinet dont les règles de gouvernance et les valeurs sont acceptées par la profession des experts-comptables. Le fondateur note ainsi :

Vu que j'aime les défis, je me suis dit qu'il fallait que je crée une SCIC. En outre, fondamentalement, la philosophie me plaisait beaucoup plus. Je trouvais que c'était beaucoup plus ouvert, que c'était avant-gardiste. J'avais l'ambition de faire quelque chose de collectif, très démocratique avec une innovation sur le métier, tant sur le numérique que sur le conseil. (S1)

Dans cette période de plus de dix-huit mois, différentes instances de l'Ordre s'opposent aux volontés démocratiques contenues dans le projet du fondateur et font des demandes qui viennent modifier la gouvernance initialement pensée et mettre en doute la finalité sociale de la coopérative. Des dynamiques de dégénérescence (organisationnelle, des buts et du travail) se mettent ainsi en marche, et ce avant même que le cabinet ne démarre son activité. Nous revenons ci-après sur ce parcours qui préfigure la création officielle de la SCIC.

Au départ, il y a un homme, militant, prêt à abandonner l'expertise comptable et qui porte le projet d'une SCIC dans cette profession. Les statuts coopératifs initiaux sont ainsi nourris d'un préambule expliquant le projet politique et social de la coopérative et jouent le rôle de garde-fous démocratiques assurant un équilibre des pouvoirs entre les collègues des experts-comptables et les autres. Cependant, le fondateur essuie des refus de l'Ordre régional des experts-comptables de Paris-ÎdF et va entrer en négociation avec les acteurs dominants du champ afin de passer les barrières à l'entrée dans la profession réglementée et de faire vivre une alternative à cet endroit. Après avoir interrogé l'Ordre de manière officieuse durant l'été 2015, et ayant reçu une réponse s'inquiétant des forts risques présentés par l'innovation de créer un cabinet comptable en SCIC, il persiste et demande l'inscription au tableau de l'Ordre régional de la SCIC FINACOOOP comme personne morale. Cette instance refuse d'inscrire FINACOOOP

à son tableau en arguant de l'incompatibilité du statut SCIC avec la déontologie de la PLR. Ce choix est motivé tant par des doutes sur les finalités altruistes de la coopérative que sur les risques de pertes de contrôle par les membres de la PLR dans la gouvernance multisociétaire. Le fondateur porte néanmoins un recours devant l'Ordre régional des experts-comptables de Paris-ÎdF et retravaille au préalable les statuts avec un avocat. Ces derniers respectent désormais explicitement l'exigence légale de détention de deux tiers des droits de vote par des experts-comptables inscrits à l'Ordre par les collèges de votes, marquant ainsi une dégénérescence organisationnelle. En effet, dans un subtil équilibre des règles de la PLR et du multisociétariat des SCIC, le fondateur a réussi à rédiger de nouveaux statuts respectant l'intervalle de pourcentage « coopératif » affecté à chaque collège de vote pour faire vivre une réelle démocratie (entre 10 % et 50 % des voix) et deux tiers des droits de vote par des experts-comptables inscrits à l'Ordre à travers deux collèges (50 % des voix sont réservées au collège des salariés inscrits au tableau de l'Ordre des experts-comptables, complété par un collège de « partenaires inscrits au tableau de l'Ordre des experts-comptables » détenteur de 20 % des droits de vote). Ce subtil équilibre entre pouvoir aux experts mais ouverture aux salariés et autres parties prenantes du cabinet (notamment les clients) est noté par un des salariés actuels du cabinet :

Au final, ce sont les experts-comptables qui décident. [...] Par contre, il s'est dit qu'on allait essayer de contourner tout ça, en essayant de faire venir le maximum de monde, que ce soit des investisseurs, des clients, des partenaires, tout ça pour discuter ensemble d'une stratégie qui soit la meilleure pour tout le monde. (S3)

Si la perte démocratique est réelle, elle est également ancrée dans la mémoire collective de l'organisation. Ainsi, les équilibres de pouvoir initialement pensés et souhaités sont-ils encore mentionnés par des salariés actuels du cabinet lorsqu'ils reviennent sur l'histoire organisationnelle et justifient le choix de la SCIC :

Finalement, pour concilier le projet coopératif de [nom du fondateur], dont il se voulait porteur pour les futurs bénéficiaires [...], la forme SCIC était un bon juste milieu entre une forme d'exercice en association et une forme d'exercice en SCOP, au-delà du caractère disruptif fondateur et innovant du démarrage. (S2)

Cette dégénérescence organisationnelle s'accompagne également d'une dégénérescence du travail. En maintenant la « caste » des experts-comptables, c'est également le principe d'autogestion par les salariés qui tombe. En effet, la PLR impose une diplomation pour la réalisation d'un certain nombre de tâches dans la profession. Cela limite l'opérationnalisation dans les pratiques des principes égalitaires et émancipatoires par le travail.

Devant l'insistance du fondateur pour défendre les caractéristiques alternatives de FINACOOOP et sa volonté de ne pas abandonner le statut SCIC, l'Ordre, dénué de jurisprudence sur le sujet, a renvoyé la décision au comité national du tableau, instance indépendante rattachée au conseil supérieur de l'Ordre des experts-comptables. Sept longs mois de procédure, d'arguments et contre-arguments juridiques s'ensuivent.

Le fondateur met cependant à profit cette période d'attente et propose un Tour de France de l'économie sociale et solidaire (ESS) sur le sujet « Savoir-écrire ses statuts ESS-ESUS » à plusieurs mouvements de l'ESS. Le tour permet de former 400 entrepreneurs sociaux et structures d'accompagnement dans 10 villes, et d'en toucher bien plus grâce à un support de formation, libre et accessible en ligne.

Je suis allé voir le greffe du tribunal de commerce de Paris, je suis allé voir la DIRECCTE Île-de-France, on a travaillé sur des modèles de statuts, qu'on a fait valider par Bercy, etc. Je pense que tout cela a contribué à accélérer une régénération d'entrepreneurs de l'ESS, dont le Mouves a aussi beaucoup bénéficié. (S1)

Ces liens, créés avec le mouvement de l'ESS, permettent au fondateur d'affirmer la cohérence des finalités de FINACOOOP au service des acteurs de l'ESS et la pertinence du modèle comptable alternatif pour créer des connaissances techniques manquantes autour de la loi ESS de 2014. Ces pratiques lui permettent ainsi de lutter contre la dégénérescence culturelle amorcée par le champ avec la remise en cause, à travers la décision de l'Ordre régional, des finalités et de l'utilité sociale du cabinet. En outre, ce tour lui donne de la visibilité et de la notoriété auprès

des pouvoirs publics. Il est convoqué par la délégation interministérielle à l'ESS pour soumettre son avis d'expert et désigner les verrous administratifs, légaux, financiers et culturels à l'entrepreneuriat social en septembre 2016. Des activités de plaidoyer en faveur de l'ESS sont ainsi lancées avant même que le cabinet ait pu démarrer ses activités et permettent d'affirmer l'engagement politique réel du fondateur de FINACOOP :

Ça tient à la personnalité du fondateur qui a une forme d'expression de ses valeurs très rigoureuse. C'était assez impressionnant d'ailleurs. Donc je pense que ça tient à ça parce que du coup la SCIC s'accorde avec les valeurs exprimées, en tout cas par le dirigeant. (S7)

Au bout de sept mois de procédure juridique, le comité national du tableau tranche dans un dossier de 150 pages concluant qu'il est impossible d'exclure une forme juridique par principe. Les finalités alternatives de FINACOOP continuent cependant à être questionnées, l'avis du dossier retenant et reflétant des finalités opportunistes de positionnement commercial sur l'ESS pour justifier le statut SCIC et non une philosophie alternative. Ce dossier marque le fondateur :

C'est là où je me suis dit qu'on avait gagné. Je suis sorti de là, on a gagné, on a eu gain de cause, mais il m'en est resté un goût amer au niveau de l'image, parce que tu sens que c'est trop radical par rapport à ce qui existe. Je me suis donc dit qu'il y aurait encore du chemin avant d'emporter l'adhésion des professionnels.

Pour autant, les concessions effectuées pour rentrer dans les exigences de l'Ordre en matière d'indépendance de l'expertise sont jugées par le fondateur et les salariés de FINACOOP comme profondément antidémocratiques et révèlent à la fois la domination de la caste des experts-comptables et l'impensé que représente la catégorie des clients dans les cabinets.

Ainsi, dans cette première phase *ex ante*, FINACOOP a révélé une dégénérescence organisationnelle, culturelle et du travail *in vitro* liée à la volonté de la SCIC d'intégrer le champ réglementé de l'expertise comptable. En effet, avant même la création officielle de la coopérative, l'Ordre des experts-comptables a imposé au fondateur que deux tiers des voix soient

détenus par les experts de la profession, provoquant *de facto* une dégénérescence organisationnelle de la coopérative. Cette dégénérescence organisationnelle provoque une dégénérescence du travail puisque seul l'expert peut accomplir certaines tâches, vérifications et certifications comptables. L'Ordre, par ailleurs, dans des écrits rendus publics, doute des valeurs alternatives de FINACOOOP et les transforme en valeurs économiques, l'ESS se réduisant à un marché de niche. Cela induit une dégénérescence culturelle de la coopérative tout au moins aux yeux de ses parties prenantes. Le fondateur mobilise alors des pratiques de défense axiologique de plaider et de création de liens avec des mouvements sociaux de l'ESS afin de lutter contre cette dynamique de dégénérescence.

Une fois la barrière de la profession passée et le cabinet en mesure d'exercer, ce n'est plus la fabrique de l'alternative *ex ante* qui est questionnée, mais *in itinere*.

### **3.2. La fabrique de l'alternative *in itinere* : conditions et pratiques dans une organisation en tensions**

La fabrique de l'alternative dans la SCIC est constante et se révèle dans un répertoire de pratiques alternatives par rapport aux pratiques dominantes du champ de la PLR. Cette deuxième section est structurée autour des trois dynamiques de dégénérescence et permet la mise en évidence des pôles contradictoires alimentés par différents exemples de pratiques.

#### **3.2.1. Face à un groupe social dominant, quelles pratiques pour penser le travail comptable de manière alternative ?**

Alors même que les experts-comptables constituent le groupe social dominant de la coopérative par leur poids décisionnaire, quelles pratiques sont mises en place afin de créer les conditions d'une organisation du travail égalitaire et émancipatrice ?

## Horizontalité vs hiérarchie

Plusieurs pratiques horizontales sont déployées afin d'assurer un maximum d'égalité entre les membres de la coopérative à rebours des pratiques des cabinets comptables traditionnels entretenant des systèmes de gestion des ressources humaines pyramidaux :

Je pense que [le fondateur] n'a pas une vision verticale du travail mais plutôt horizontale. Et ça se ressent d'ailleurs dans comment le cabinet est géré. Enfin, moi si je dis à n'importe lequel de mes copains d'études de venir voir comment ça se passe, il va dire ce n'est pas... pas que ce n'est pas possible mais je pense qu'il serait surpris, parce que, encore une fois, ce n'est pas la norme et ça se ressent. (S6)

Le travail en équipe, l'entraide, ainsi qu'une rotation des tâches sont notamment mis en place. Cependant, la rotation verticale des tâches est limitée par la nécessité d'être expert-comptable pour pouvoir finaliser un certain nombre de tâches intellectuelles et cela génère des tensions :

Il n'y a que des experts-comptables qui peuvent réviser le travail d'un comptable et signer les documents, les différents comptes, etc. Ce qui fait que même s'il y a un souhait d'introduire une forme d'horizontalité dans le fonctionnement, de toute façon l'expert-comptable à FINACOOOP sera toujours hiérarchiquement... enfin en termes de subordination quelque part, il y a quand même quelque chose de très fort. Donc ça introduit une ambiguïté qui n'est pas simple dans le fonctionnement, par rapport à l'esprit de l'ESS et à ce qu'on veut mettre en place. (S2)

Ainsi, dans les organisations insérées dans les PLR, les experts (ici les experts-comptables et non leurs collaborateurs) centralisent les décisions. Ils sont les seuls à pouvoir pleinement exercer l'ensemble des actes juridiques ou comptables de leur profession.

Par ailleurs, un travail de fond a été mené concernant l'établissement d'une grille salariale pour l'ensemble des salariés. Loin de n'être basée que sur les critères de recrutement dominants fondés sur un bassin restreint de diplômés, elle prend en compte des dimensions autres, telles que l'engagement bénévole et associatif de la personne, et est construite autour d'un ratio de 1 à 3 entre le salaire le plus haut et le salaire le plus bas. Cela participe d'une réduction des inégalités au sein de la coopérative, tout en générant des tensions au recrutement

et au maintien dans la coopérative des salariés issus du champ de l'expertise comptable. S5 met en évidence la réduction de l'échelle des salaires dans le cabinet :

En fait, c'est un peu triste à dire, mais chez FINACOOOP, moins on est diplômé et mieux on est payé par rapport au marché. C'est-à-dire que plus on accède à un niveau important au niveau des diplômes et moins on est payé par rapport au marché – le pire étant l'exemple des experts-comptables. [...] Par contre, pour tous les profils qui ne sont pas des profils diplômés en compta, comme les gens qui font une reconversion professionnelle, on est bien au-dessus des standards du marché. Du coup, nos écarts de salaire sont très réduits par rapport à un cabinet classique. (S5)

S2 souligne quant à lui les tensions que cette pratique salariale d'équité implique :

J'estime que la modération salariale que s'impose S1 est problématique pour l'embauche d'experts-comptables, que ce soit conscient ou inconscient, parce qu'on ne peut pas être totalement déconnecté des réalités du marché du travail, même s'il est acquis et qu'il est partagé qu'on n'aspire pas nécessairement à des niveaux de rémunération équivalents. (S2)

## Émancipation vs aliénation

L'émancipation des salariés passe tout d'abord par des pratiques fondamentales – mais pas toujours présentes dans les coopératives – de socialisation au coopérativisme à travers différents dispositifs (livret d'accueil, formations, séminaire annuel). Si ces pratiques, isolées, ne semblent pas suffisantes, c'est bien au sein du répertoire de pratiques de la SCIC et en interdépendance aux autres pratiques qu'elles prennent sens. Elles sont d'autant plus importantes que les recrutements ont évolué au cours du temps et que les dernières personnes qui sont entrées ne sont pas acculturées aux principes du coopérativisme. Ainsi la salariée suivante a été embauchée dernièrement sans véritable expérience antérieure dans l'ESS :

J'ai été séduite de savoir qu'on fait de la compta, mais que ça peut aider des personnes, que ça a vraiment un impact social. Par la suite, j'ai commencé à rechercher un cabinet comptable, mais dans le milieu de l'économie sociale et solidaire. Sur Internet, je suis tombée sur FINACOOOP et j'ai postulé, postulé et encore postulé. (S4)

Par ailleurs, ayant conscience de la performativité des discours et de la force que ces derniers représentent pour les acteurs dominants qui les imposent et les maîtrisent, FINACOOOP a déployé toute une palette sémantique visant à favoriser l'émancipation des salariés. Ainsi, les « conseillers juristes » sont-ils des « accompagnateurs », les comptables des « déchiffreuses » et les clients des « bénéficiaires ». Ce vocabulaire, s'il participe à donner un autre sens au travail dans la coopérative, génère également des tensions puisqu'il est plus difficile à acquérir pour les nouveaux salariés ayant déjà travaillé dans un cabinet comptable. Ainsi S6, récemment arrivée au sein du cabinet, confie : « moi j'ai récupéré un portefeuille client [...] enfin des nouveaux bénéficiaires. Je n'ai pas encore le même langage qu'ils ont, ici on les appelle les bénéficiaires ». Inversement, S2, un des salariés fondateurs du cabinet et très impliqué dans l'ESS, affirme :

Notre petit surnom est « légalisateur d'alternatives sociales ». L'idée est d'adapter les cadres aux innovations qu'on rencontre, qui sont très originales, donc de faire des choses originales, tandis que certains collaborateurs attendent davantage d'avoir une position explicite sur des sujets [...]. Il y a une prise de risque qui est peut-être plus forte, par moi, S1 ou d'autres, que par certains qui ont eu une expérience en cabinet. Outre l'expérience en cabinet, il y a aussi la vocation. C'est-à-dire que les déchiffreuses qui se projettent dans le fait d'être elles-mêmes experts-comptables sont probablement plus sujettes à une forme de déformation du métier, que d'autres.

En outre, les recrutements de profils alternatifs créent de la diversité et du pluralisme. Ces profils issus du champ de l'ESS permettent de soutenir le projet émancipatoire de la coopérative.

En termes de recrutement, on a deux profils. En partie, on a du profil un peu comptable, trésorier de l'ESS, dans lequel je me reconnais, dans lequel je peux reconnaître S1. D'autre part, on a des collègues qui sont plutôt issus de cabinets, qui ont des parcours plus traditionnels, sans pour autant avoir souhaité troquer un épuisement professionnel au service du grand capital contre un épuisement professionnel au service de l'ESS, parce que c'est parfois une attente non dite qu'on peut avoir. Du coup, cette double culture est riche chez FINACOOOP, mais elle peut mener à des divergences. (S2)

L'aliénation au travail vient également du rythme et du temps de travail dans le champ de l'expertise comptable. Or, malgré un chantier en cours, FINACOOOP n'arrive pas réellement

à limiter le temps de travail des salariés. L'équipe est soumise à des charges de travail qui impliquent de manière récurrente des heures supplémentaires :

En termes de temps de travail, on est à 39 h et on explose tous notre compteur de temps de travail. On va dire que c'est le modèle coopératif. En fait, on cumule deux choses qui font qu'on crée du surtemps. Il y a l'expertise comptable, qui est une profession dans laquelle il y a création de surtemps. D'autre part, il y a les modèles coopératifs, qui créent également du surtemps. (S3)

Cela entraîne de l'usure et de la démotivation chez les salariés, des risques psychosociaux et un délitement coopératif sur le moyen ou long terme. Plusieurs démarches sont mises en place afin de tenter d'assurer une péréquation sur le long terme ainsi que des espaces de liberté pour les salariés en ce qui concerne les horaires de travail et la prise de congés longs, tranchant clairement avec les codes dominants. Ainsi en va-t-il du compte épargne-temps (CET), qui permet de provisionner les heures complémentaires afin de prévoir des jours de récupération. Néanmoins le CET fait débat, en particulier au conseil d'administration qui voit les risques financiers qu'il peut faire prendre notamment lors des départs des salariés, et met en exergue une tension entre les finalités économique et sociale de l'organisation.

### **3.2.2. Face à des experts-comptables oligarques, sous quelles conditions et à travers quelles pratiques FINACOOP défend-elle une démocratie organisationnelle ?**

La surreprésentation des experts-comptables met à mal les principes démocratiques fondateurs de la SCIC. Partant de cela, comment la SCIC favorise-t-elle une vision alternative et démocratique de l'organisation ?

#### **Temps démocratique vs temps productif**

La démocratie est chronophage. Des pratiques de renforcement démocratique visant à dynamiser une organisation qui, dans ses statuts, ne l'est pas, nécessite l'instauration d'un temps dédié pour permettre l'investissement de chacun. Ainsi, le temps de travail des salariés est à 70 % du temps de production facturable et à 30 % du temps démocratique utilisé à produire des

missions internes pour la coopérative sur des pôles différents (gestion comptable et financière, systèmes d'information...) et à gérer la vie démocratique de l'organisation. Le financement de ce temps démocratique est rendu possible par la PLR qui organise des rentes pour contrôler le marché protégé des services comptables et en définir le périmètre par un mécanisme de fermeture professionnelle.

On a acté le fait d'avoir 30 % de temps non facturable. Dans les cabinets classiques, cela n'existe pas, on te dit que si tu fais plus de 5 % de temps non facturable, ce n'est pas bien. Ici, on se répartit la gestion interne en collectif. La prise de décisions est collective. Il y a de l'information, de la formation, des rencontres, des participations à des événements. Tout ça est dans ce temps-là. (S1)

La démocratie organisationnelle de FINACOOOP est tout particulièrement chronophage car, au-delà des attentes d'une organisation collectiviste démocratique, la coopérative déploie des méthodes et processus d'inspiration sociocratique, et notamment un système de décisions par consentement. S3 explique de cette façon la modalité de décision par consentement : « on fonctionne au consentement. C'est-à-dire qu'il faut que tout le monde ne soit pas dérangé par la décision ». La gestion par consentement favorise des processus participatifs ainsi qu'une reconnaissance et une acceptation de la multiplicité des discours. Elle va au-delà de la décision par consensus : en consensus, tout le monde dit « oui », par vote certains disent « oui » et d'autres « non », en consentement, personne ne dit « non ». Ces décisions concernent des thèmes stratégiques et opérationnels comme les embauches, l'investissement, les formations, les partenariats, le *business plan*, la levée de fonds et l'établissement de la grille salariale. Ces décisions se prennent les mercredis entre salariés dans des réunions nommées « point relais gouvernance ». Pour autant, des tensions liées à la taille atteinte par le cabinet sont explicitées par S6 car, avec plus de quinze salariés, les décisions commencent à prendre du temps et font craindre des blocages : « je sais que c'est un système qui va être revu, parce que je crois qu'ils se sont rendu compte qu'à quinze la décision collective c'était compliqué... ».

## Démocratie directe vs organes représentatifs

Les processus décisionnaires sont soutenus par une démocratie directe mise en pratique, notamment à travers le poids donné à l'AG qui, par le multisociétariat, révèle un véritable pluralisme démocratique. L'intérêt de la SCIC dans la constitution d'une démocratie pluraliste est partagé par les salariés comme en témoigne S5 :

Le fait d'être SCIC induit qu'on accepte un sociétariat beaucoup plus large. Je sais qu'il est assez rare de voir des salariés « non-experts-comptables » être associés. Quant à des clients associés, c'est encore plus rare. Donc, c'est plutôt une force et ça fait de nous une organisation alternative.

Pour exemple, la tarification des services et ses mises à jour sont décidées collégialement en AG par les différents sociétaires (comprenant les clients et les salariés notamment). Dans un objectif de simplicité et de transparence, les tarifs sont forfaitaires et inférieurs aux tarifs du marché afin de garantir une accessibilité au plus grand nombre. « D'entendre de la bouche de bénéficiaires, de partenaires, que ce qu'on fait est génial, qu'ils ne veulent pas qu'on fasse un *burnout*, qu'ils veulent qu'on augmente nos salaires, etc., c'est une richesse » (S1).

Mais malgré une démocratie directe vivace, courant 2018, un conseil d'administration (CA) est créé. Il ne comprend alors que quatre administrateurs dont un seul salarié. Il est fortement contesté par les salariés qui le considèrent comme un organe leur enlevant une part d'autonomie et des responsabilités comme le signifie S5 : « en fait, je pense que le danger de ce système-là, du CA, est qu'on dépossède les salariés de la gouvernance, tout en créant un agent qui va être très peu représentatif en termes de travail fourni, par rapport à l'AG ». La création du CA constitue une dégénérescence organisationnelle en ce que le modèle s'éloigne de la démocratie directe exercée par les salariés dans les réunions de gouvernance et par l'ensemble des parties prenantes dans les AG. Ainsi, en 2020, le CA, s'il est considéré en interne comme nécessaire au vu de la taille et de la configuration de la SCIC, est élargi aux bénéficiaires et salariés. La coopérative s'empare ainsi de cette instance pour la rendre plus ouverte aux autres

parties prenantes que les experts-comptables. Il est ainsi composé du fondateur (membre du collège des salariés inscrits au tableau de l'Ordre des experts-comptables), de deux membres du collège des bénéficiaires, de trois salariés (membres des deux collèges de salariés, inscrits et non inscrits au tableau), et de trois partenaires (membres de deux collèges de partenaires, inscrits et non inscrits au tableau). On voit bien, à travers cet exemple, les effets de balancier entre démocratie et oligarchie et les équilibres permanents recherchés dans une organisation par nature en tension.

### **3.2.3. Face à une suprématie des valeurs portées par la profession comptable, à travers quelles pratiques FINACOOOP défend-elle ses valeurs, ses buts et son éthique ?**

La domination des experts de la profession ainsi que l'hostilité provenant du champ génèrent des conflits de valeurs dangereux pour la coopérative. Comment la SCIC a-t-elle réussi à déployer des pratiques de défense axiologique afin de maintenir ses buts alternatifs ?

#### **Autonomisation vs expertise**

Les pratiques de défense axiologique telles que le partage d'information, de connaissances et de compétences – notamment par la plateforme numérique libre et ouverte – limitent l'influence des experts dans le champ et participent d'une autonomisation des différentes parties prenantes. L'expert partage ainsi ses compétences et les rend accessibles à tous.

Par ailleurs, les pratiques de FINACOOOP en matière de relation client constituent un bouclier face à une potentielle dégénérescence des buts. Parce que FINACOOOP souhaite assurer une cohérence entre ses finalités et son portefeuille client, la SCIC s'est tournée vers des organisations issues du champ de l'ESS avec un impact social et écologique :

On a des projets écolos, on essaie de changer de mode de production d'électricité. J'ai un bénéficiaire qui est à Madagascar, qui essaie de créer des nanoréseaux électriques pour les Malgaches [...]. En fait, on a plein de projets qui sont très ambitieux dans le modèle alternatif. (S3)

Une proximité avec les clients, ancrée dans les valeurs du coopérativisme, est recherchée et est souvent matérialisée par des liens de sociétariat. L'éthique professionnelle ne s'appuie alors plus sur l'indépendance de l'expert-comptable, ce qui s'oppose au système dominant, mais sur un engagement vis-à-vis du client et la production de services innovants et adaptés. S7 parle ainsi de sa relation au client :

L'approche du travail est complètement différente, la relation au client qu'on accueille. C'est-à-dire par exemple, on tutoie beaucoup plus facilement les clients. Il y a quelque chose où on rentre presque dans leur projet. Chose que finalement, dans mon travail du quotidien, je ne faisais pas avant, parce qu'il y avait une espèce de théorie de la bonne distance à mettre, de « il ne faut pas s'impliquer », etc.

Mais FINACOOOP va plus loin dans la déstabilisation de la profession en remettant en cause fondamentalement le sens des activités comptables, questionnant ainsi les soubassements axiologiques de cette dernière. La SCIC, par exemple, n'hésite pas à contester les règles et normes comptables et à proposer des alternatives d'interprétation et d'action favorables à sa posture critique. Une bascule s'opère ainsi de la comptabilité créative telle qu'elle existe dans le modèle dominant, et qui vise à augmenter les dividendes versés aux actionnaires, à une comptabilité créative alternative qui met en lumière l'utilité et l'innovation sociales dans les écritures et pratiques comptables. S3 donne un exemple de cette innovation sociale en travaillant sur des franchises sociales :

Ça nous prend énormément de temps, c'est énormément de travail. Ça peut être un sujet très intéressant, parce que ce sont des gens qui travaillent en cuisine, dans une forme coopérative. C'est quand même assez schizophrène, parce que le monde de la restauration est très pyramidal, avec un chef qui décide. Ensuite, il faut essayer d'intégrer ces femmes-là, qui n'ont jamais travaillé et qui parlent assez mal le français, dans un projet coopératif de restauration. Le projet est très intéressant, mais c'est très dur. On essaie de les accompagner, à la fois sur la compta, mais pas uniquement. On essaie de leur apporter notre savoir-faire sur comment instaurer la démocratie dans une entreprise, les modèles de coopération, des choses comme ça. C'est un projet qui permet de lutter contre toutes les formes de discrimination.

## Essaimage vs croissance interne

Enfin, FINACOOOP porte une véritable stratégie d'essaimage du modèle alternatif de cabinet d'expertise comptable : 2018 est l'année de leur première incubation avec ESS Expertise, cabinet d'expertise comptable, CAC et réviseur coopératif basé à Amiens et Paris (cinq salariés).

L'essaimage est un moyen, une volonté d'accompagner toutes les transitions, les projets qui naissent tous les jours, de se donner les moyens d'un changement d'échelle pour l'ESS, pour que cette dernière soit la norme et plus l'exception. Il s'agit d'accompagner le mouvement et de ne pas être en retard par rapport à ce qu'il se passe. (S1)

Cela permet à FINACOOOP de ne plus refuser de bénéficiaires et d'élargir son offre sur le commissariat aux comptes, tout en palliant son manque d'expertise comptable à Paris par un échange de compétences. En 2019, FINACOOOP accompagne trois experts-comptables, à Rennes, Nantes et Bordeaux, tandis que 2020 permet d'accompagner un autre expert-comptable à Paris. Un des partenaires conçoit cet essaimage comme une mutualisation des connaissances :

Il y a un côté alternatif du fait que même si on pourrait être dans une forme de franchise, on ne va pas vendre cette franchise. On est plus dans des systèmes de cooptation, d'alliance, ou de coordination et avec l'idée de mutualiser des outils, mutualiser ce que FINACOOOP a déjà acquis en termes de connaissances. Il y a plutôt une ouverture là-dessus pour l'instant. Et d'ailleurs il y a beaucoup de supports qui sont diffusés librement sur le site de FINACOOOP. (P2)

Cette stratégie permet à la SCIC de constituer un réseau de cabinets comptables alternatifs au sein du champ de la PLR et de diffuser ses pratiques permettant de lutter contre la dégénérescence grâce à un partage d'outils et de connaissances, mais aussi grâce à des périodes de formation des partenaires. Cette mise en réseau permet également de croître de manière collective et territorialisée et non de manière individuelle, chaque cabinet conservant ainsi une taille raisonnable en matière de ressources humaines et de clients. Cette modalité d'essaimage va à l'encontre du modèle dominant de croissance des Big Four en oligopoles internationalisés. Cette taille raisonnable permet en outre de résister à la « loi de fer de l'oligarchie » en ne concentrant pas le pouvoir administratif entre quelques mains. Enfin, cet essaimage dans les

PLR va au-delà de l'expertise comptable puisqu'elle aboutit en juillet 2020 à la création de Légicoop, première coopérative d'avocats française, portée par deux experts respectivement fiscaliste et spécialisé en droit de l'ESS, partenaires étroits de FINACOOOP, installés dans les mêmes locaux parisiens depuis janvier 2021.

Cette stratégie d'essaimage, si elle agit sur les organisations alternatives qui s'installent dans le champ, est accompagnée d'une stratégie de plaidoyer qui permet au fondateur, puis à la SCIC, de porter des revendications fortes face à l'Ordre, aux institutions publiques ou encore à la confédération générale des SCOP (CGSCOP) dans le champ de l'ESS. Les batailles menées par FINACOOOP ont ainsi abouti à la validation de l'agrément d'entreprise solidaire d'utilité sociale (ESUS) pour des structures de moins de deux années d'existence ou encore à la conservation pour les SCIC de la déduction fiscale de l'impôt pour les sociétés :

Depuis cinq ans, on a été consulté et on a été reçu à propos de lois. Il s'agit de simplification du droit, notamment avec le volet ESS, la loi PACTE. Après, on a des bénéficiaires qui ont leur « hacker législatif », le French Impact, les impacts pionniers. Ils ont le droit de faire de l'expérimentation. Ce sont des choses auxquelles on contribue. (S1)

## **4. Quand le champ des PLR et le statut SCIC apportent des contributions au courant sur la dégénérescence**

Les contributions de cette recherche s'articulent en deux temps. Nous revenons tout d'abord sur les apports liés au champ des PLR (1.), pour ensuite détailler les contributions relatives au statut SCIC (2.).

### **4.1. Le champ des PLR : vers une dégénérescence *in vitro* et interactionniste**

Alors que plusieurs auteurs ont démontré l'influence des contextes institutionnels, politiques et économiques sur le cycle de vie des organisations alternatives (Eikenberry, 2009 ;

Langmead, 2017), aucune recherche antérieure ne semble avoir étudié le champ spécifique des PLR et son incidence sur les dynamiques de dégénérescence. Pourtant, le découplage qui s'opère entre les enjeux de viabilité économique et de préservation du caractère démocratique de la coopérative (Maroudas et Rizopoulos, 2014) constitue un véritable bouleversement paradigmatique. Par ailleurs, le champ des PLR autorise une approche interactionniste de la dégénérescence, à même de nourrir le courant de recherche le plus récent dans lequel nous nous insérons.

#### **4.1.1. Les PLR, un découplage des enjeux économiques et démocratiques**

L'analyse de FINACOOOP a révélé l'existence d'une dégénérescence *in vitro* qui place le champ de la profession réglementée comme un contexte important influençant le processus de dégénérescence. Il encadre des forces contraignantes et normatives de mise en concurrence entre organisations membres coopérativistes et capitalistes. Il laisse s'exprimer des batailles économiques entre elles et favorise la diffusion de modèles organisationnels et de pratiques dominantes néolibérales (Bretos *et al.*, 2020 ; Maroudas et Rizopoulos, 2014). En raison des barrières à l'entrée des marchés des PLR, toute forme alternative d'organisation (dont la SCIC) est soumise en amont à une dégénérescence précoce différente de celle vécue dans d'autres secteurs au sein desquels les coopératives ne sont pas aussi tributaires et dépendantes de normes et standards tels que ceux qui régissent les professions réglementées.

La phase d'émergence des SCIC, lorsqu'elles sont encore au stade du projet et que les statuts ne sont pas encore approuvés, est particulièrement longue, complexe et ambiguë. L'influence de la PLR dans cette phase d'émergence est majeure, car elle érige des barrières activées par un mécanisme de fermeture professionnelle. Ces barrières, même si elles ont tendance à s'assouplir face aux tentatives de libéralisation de ces professions (Morand-Deville, 2015), entravent la capacité d'existence des alternatives. Nous avons identifié plusieurs types de barrières à l'entrée. Premièrement, celles des formes organisationnelles autorisées. Les

coopératives sont acceptées depuis peu comme statut possible pour l'exercice des PLR par la loi 2015-990 dite « Macron » qui autorise désormais l'ensemble des professions réglementées à choisir librement leur forme juridique. Malgré l'évolution de la loi, FINACOOOP a essuyé un rejet du statut SCIC par l'Ordre des experts-comptables et a dû se battre pendant dix-huit mois afin de le faire accepter. Deuxièmement, celles des règles de détention du capital : dans la SCIC, le pouvoir de décision n'est pas associé au capital mais s'organise par catégories d'associés. Si FINACOOOP a réussi à élargir le sociétariat des cabinets comptables aux clients et à d'autres types d'associés que les experts, l'Ordre a veillé à ce que les deux tiers des votes décisionnaires reviennent bien aux experts par les catégories d'associés et les collègues.

La dégénérescence *in vitro* est ainsi provoquée par le champ des PLR qui contraint et impose au point de remettre en question les valeurs et les principes démocratiques de la coopérative.

Dans le cas de FINACOOOP, cette phase a été vécue en solitaire par le fondateur, expert-comptable qui a pris son bâton de pèlerin afin de lutter, à travers des pratiques de solidarité, d'intercoopération et de plaidoyer, contre cette dégénérescence annoncée.

Les probabilités de survie de l'alternative avant de passer les barrières de la PLR semblent donc très restreintes tant les pratiques dominantes s'opposent aux principes démocratiques, aux finalités sociales et aux stratégies de croissance alternatives. Une fois que l'organisation exerce son activité au sein de la PLR, la prépondérance de la place de l'expert-comptable dans le travail reste problématique : les exigences de diplômes maintiennent le statut d'expert-comptable et imposent des recrutements dans un bassin restreint de diplômés pour lesquels les compétences techniques érigées par les instances professionnelles comptent plus que tout et désignent les experts légitimes (Touchelay, 2013). Cela pose des problèmes concrets de recrutement d'experts à FINACOOOP ainsi que d'organisation du travail, qui ne peut pas être totalement autogéré du fait de la PLR.

#### 4.1.2. Les PLR, pour une vision interactionniste de la dégénérescence

L'analyse *ex ante* de la fabrique de l'alternative nous permet par ailleurs de défendre une approche interactionniste de la dégénérescence. En effet, la dégénérescence *in vitro* se construit à travers les interactions entre acteurs – dominants et défendant les règles admises dans les PLR d'un côté, et alternatifs de l'autre. Chaque camp défend des principes et pratiques en accord avec son ontologie. La dégénérescence se construit donc également au regard des représentations qu'en ont les acteurs, des significations qu'ils lui attribuent. La dégénérescence *in vitro* fait donc sens dans cette approche interactionniste. Le champ de la PLR provoque, dans la phase d'émergence de la SCIC, un très fort choc initial, vécu comme une perte par les parties prenantes de FINACOOP. Les pratiques alternatives répertoriées dans les résultats et luttant contre les différentes dynamiques de dégénérescence permettent de comprendre comment, partant d'une dégénérescence dans l'œuf, qui est vécue et transmise dans la mémoire organisationnelle, la coopérative fabrique et maintient au quotidien l'alternative, à travers des interactions au sein de l'organisation et dans le champ. Parce que les acteurs dominants sont en mesure de laisser ou non entrer FINACOOP dans le champ de l'expertise comptable, c'est tout un jeu de négociations et d'interactions qui se met en place et génère – par rapport au projet initialement pensé et rédigé – une dégénérescence *in vitro*.

#### 4.2. Les coopératives multisociétaires, les oubliées de la dégénérescence coopérativiste

À l'exception de l'article de Hévin (2021), aucune recherche sur la dégénérescence coopérativiste ne s'appuie sur une étude empirique d'une coopérative multisociétaire (statut SCIC en France). Les travaux se focalisent sur les coopératives de travailleurs (statut SCOP en France). Qu'est-ce que l'analyse empirique d'une SCIC apporte au courant de la dégénérescence coopérativiste ? Nous revenons ci-après sur les contributions de cette recherche au regard de ce que le statut SCIC induit au cœur de chaque dynamique de dégénérescence.

#### 4.2.1. La SCIC, une communauté de destin qui donne un autre sens au travail

Alors que la théorie de la dégénérescence se focalise sur des communautés de travailleurs, le cas étudié révèle une communauté de destin plus large, incluant, au-delà des salariés, des bénéficiaires et partenaires. Les résultats le montrent, cette inclusion donne à la fois un sens différent au travail – car les salariés ont conscience des impacts de leurs actions notamment sur les bénéficiaires – et implique une vision extensive et inclusive de l’émancipation. Le choix de cibler des bénéficiaires appartenant à l’ESS avec des projets sociaux et environnementaux originaux permet de répondre aux valeurs du cabinet. Cette clientèle entraîne également des effets émancipatoires sur le travail, car tous les salariés recherchent des solutions « sur mesure » pour des organisations « hors cadre » ; ils font preuve de créativité, d’autonomie et exercent leurs libertés professionnelles pour outiller les bénéficiaires qu’ils mettent au premier rang en termes de finalités. L’intérêt collectif partagé au sein de la SCIC étant de ne plus laisser la comptabilité aux seules mains des experts, le travail des salariés prend une autre dimension face à la proximité existante avec leurs bénéficiaires et au principe émancipatoire en jeu.

#### 4.2.2. La SCIC, une communauté souveraine élargie

Qui est souverain dans la SCIC (Gombert *et al.*, 2022) ? Pas uniquement les travailleurs, et cette facette essentielle du multisociétariat est en rupture avec les autres statuts coopératifs en France. La souveraineté démocratique dans les SCIC est résolument partagée entre une pluralité de parties prenantes hétérogènes. Les pratiques de renforcement démocratique incluent un ensemble de parties prenantes qui, d’habitude, sont exclues des processus et des organes de décision (Hévin, 2021). Pour exemple, le principe du multisociétariat propre aux SCIC transforme la relation client en une relation client-associé au sein d’un écosystème d’acteurs qui œuvrent collectivement pour la survie de l’organisation et du projet commun. La gouvernance partagée avec les clients permet de mieux comprendre leurs besoins, de saisir leurs demandes. Les clients bénéficient alors, au même titre que les salariés, des principes égalitaires et émancipatoires du coopérativisme. Ainsi la visée émancipatoire est-elle plus large que celle des coopé-

ratives avec un seul type de membre. De même, en imposant des prises de décision impliquant autant de parties prenantes hétérogènes, elle permet d'ouvrir un dialogue démocratique sur des thématiques spécifiques et d'avoir des effets qui ne sont pas attendus dans les SCOP. Ainsi, la question de l'augmentation tarifaire des prestations est discutée en AG avec clients et salariés dans une SCIC et permet de s'accorder sur un prix juste qui convoque les différentes parties prenantes sur l'ensemble de la chaîne de valeur. Dans une SCOP en revanche, les mécanismes d'ajustement des prix n'ont pas à être débattus largement avec les fournisseurs ou les clients.

### **4.2.3. La SCIC, une communauté ouverte qui résiste à l'ordre établi**

Si les pratiques relatives à la dégénérescence du travail et de l'organisation étaient bien documentées dans la littérature, nous révélons un éventail de pratiques davantage fourni en matière de lutte contre la dégénérescence des buts. C'est ce que nous avons nommé les pratiques de défense axiologique. Il nous semble ici que la SCIC – parce qu'elle est ouverte et défend un intérêt collectif – détient un potentiel à cet endroit qui est inédit.

L'analyse des données révèle que le cœur de l'alternative chez FINACOOOP réside dans le contre-récit qui est construit, celui d'une comptabilité émancipatoire, d'une comptabilité capable de s'ouvrir et d'autonomiser (Château-Terrisse et Arnaud, 2022). Ces pratiques intra- et extraorganisationnelles, qui permettent de porter et de mettre à jour des discours alternatifs et de construire un autre imaginaire comptable, constituent le socle fondateur de la SCIC : ce qui lui a permis au départ d'exister et de légitimer sa raison d'être, puis ce qui a constitué le fil rouge des pratiques mises en place. En cela, nous rejoignons les conclusions de Maroudas et Rizopoulos (2014) et Soetens et Huybrechts (2023) selon qui l'idéologie organisationnelle et ses traductions en matière de pratiques jouent un rôle central.

Plusieurs pratiques de défense axiologique agissent en dehors de l'organisation, permettent de déconstruire l'organisation centrée sur le capital et favorisent la production de nouveaux imaginaires (Fournier, 2006 ; Martineau et Adler, 2020 ; Zanoni *et al.*, 2017). Des mécanismes

de contamination du champ par le projet alternatif sont alors à l'œuvre, notamment l'essaimage ou le plaidoyer, identifiés dans d'autres littératures (Colombo *et al.*, 2023 ; Maignan *et al.*, 2018 ; Margado, 2002, 2005 ; Rochdi Sifaoui, 2019). De nombreux auteurs ont montré que sur des secteurs où coexistent entreprises capitalistes et organisations alternatives, la mise en concurrence pouvait altérer l'originalité, et ainsi les principes et pratiques des secondes. Ce processus est qualifié de « contamination » (Bousalham et Vidaillet, 2018 ; Sanders, 2012 ; Sanders et McClellan, 2014). Ce cas nous permet de mettre en exergue un processus inverse où c'est la coopérative, à travers des pratiques de défense axiologique extraorganisationnelles, qui vient contaminer le champ. On voit ainsi FINACOOP agir dans les domaines juridiques, financiers, politiques et professionnels et essaime ses valeurs, ses principes et son modèle. Bien entendu, plus les mécanismes de contamination du champ sont forts, plus le maintien de l'alternative en interne est aisé, car les pressions de l'environnement diminuent. Par exemple, les pratiques d'essaimage de modèles organisationnels alternatifs permettent de sceller des partenariats, de mettre en place des échanges de compétences, de clients, etc., qui diminuent le risque d'une dégénérescence des buts face à une finalité économique qui supprime le projet politique ou social initial.

Or, c'est là la force de la SCIC qui est pensée, à travers le multisociétariat et la défense d'un intérêt collectif, comme une organisation en mesure de se mettre en réseau afin de porter des projets politiques alternatifs et de créer un véritable contre-pouvoir (Colombo *et al.*, 2023). Dans les pratiques d'intercoopération et d'essaimage, le multisociétariat permet, notamment à travers des catégories de partenaires, de créer des liens durables et pérennes, y compris financiers, par la prise de capital et l'entrée au sociétariat. Le choix d'un mode de croissance alternatif à celui des acteurs dominants – la croissance interne – est ainsi favorisé par le multisociétariat (Béji-Bécheur *et al.*, 2016 ; Colombo *et al.*, 2023 ; Maignan *et al.*, 2018 ; Margado, 2002 ; 2005 ; Rochdi Sifaoui, 2019). La SCIC semble donc offrir, par les caractéristiques présentées ci-avant, des perspectives uniques de changement d'échelle de l'alternative.

---

## Conclusion

À travers le cas d'une SCIC qui s'insère dans le champ de l'expertise comptable, nous avons souhaité contribuer au courant sur la dégénérescence coopérativiste à travers l'analyse des pratiques qui sont expérimentées au sein de cette coopérative pour lutter contre les dynamiques de dégénérescence annoncées. C'est bien à travers le caractère atypique de notre cas que nous répondons à l'appel lancé pour des travaux complémentaires afin de mieux comprendre pourquoi certaines organisations maintiennent leurs dimensions démocratique et alternative, alors que d'autres dégènèrent (Bretos *et al.*, 2020 ; Diefenbach, 2019 ; Jaumier, 2017). L'influence du champ des professions réglementées tout comme le potentiel de lutte contre la dégénérescence propre aux SCIC ont ainsi été exposés.

Les SCIC (et leurs diverses traductions à l'international) restent encore aujourd'hui un objet d'étude insuffisamment pensé et analysé par les chercheurs. Pourtant, empiriquement, ce statut prend de l'ampleur et répond à des enjeux sociétaux nombreux, expérimente, essaime, se structure en réseau, etc. Bref, un champ des possibles s'ouvre aux chercheurs pour aller puiser dans cet objet d'étude des sources d'inspiration afin de renouveler les paradigmes dominants des sciences de gestion. Il nous semble en effet qu'au sein des organisations alternatives instituées et productives, les SCIC sont les plus disruptives et que leur potentiel doit ainsi être davantage étudié. Car, en effet miroir du potentiel alternatif présent, en tant que chercheurs et chercheuses en sciences de gestion, nous ne pouvons qu'être interpellés par les risques et les difficultés rencontrées par ces organisations. Si le potentiel de lutte contre la dégénérescence est renforcé, la complexité de l'écosystème, les équilibres à trouver, l'animation du multisociétariat, les tensions inhérentes qu'il suscite constituent de réels obstacles à leur développement et leur pérennisation (Béji-Bécheur *et al.*, 2016 ; Bonnemaizon et Béji-Bécheur, 2018 ; Maignan *et al.*, 2018 ; Picri PAP SCIC, 2016). Ces difficultés devraient faire l'objet d'analyses plus détaillées afin de pouvoir accompagner et armer les alternatives possibles.

## Références

- Ajates Gonzalez, R. (2017). Going back to go forwards? From multi-stakeholder cooperatives to Open Cooperatives in food and farming. *Journal of Rural Studies*, 53, 278-290. <https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2017.02.018>
- Allard-Poési, F. (2011). Le codage n'est pas un « truc » méthodologique ou du codage comme « problématisation ». *Le Libellio d'ÆGIS*, 7(3), 3–8.
- Atzeni, M. & Ghigliani, P. (2007). Labour process and decision-making in factories under workers' self-management: Empirical evidence from Argentina. *Work, Employment and Society*, 21(4), 653-671. <https://doi.org/10.1177/0950017007082875>
- Bardin, L. (1977). *L'analyse de contenu*. Presses universitaires de France.
- Béji-Bécheur, A., Codello-Guijarro, P. & Pallas, V. (2016). La SCIC : comprendre une configuration de gouvernance multisociétariale. *Revue de l'organisation responsable*, 11(2), 24-35. <https://doi.org/10.3917/or.112.0024>
- Bonnemaizon, A. & Béji-Bécheur, A. (2018). Démocratie du statut à l'action. Étude de cas d'une SCIC dans le secteur des musiques actuelles. *Revue française de gestion*, (276), 123-142. <https://doi.org/10.3166/rfg.2018.00275>
- Bousalham, Y. & Vidaillet, B. (2018). Contradiction, circumvention and instrumentalization of noble values: How competition undermines the potential of alternatives. *Organization*, 25(3), 401-427. <https://doi.org/10.1177/1350508417741536>
- Bretos, I. & Errasti, A. (2017). Challenges and opportunities for the regeneration of multinational worker cooperatives: Lessons from the Mondragon Corporation—a case study of the Fagor Ederlan Group. *Organization*, 24(2), 154-173. <https://doi.org/10.1177/1350508416656788>
- Bretos, I., Errasti, A. & Marcuello, C. (2020). Is there life after degeneration? The organizational life cycle of cooperatives under a “grow-or-die” dichotomy. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 91(3), 435-458. <https://doi.org/10.1111/apce.12258>
- Canivenc, S. (2011). Évolution et dégénérescence des coopératives autogérées : pour de nouvelles conceptions socio-organisationnelles. *Communiquer. Revue de communication sociale et publique*, 5, 37-46. <https://doi.org/10.4000/communiquer.422>
- Cazenave, B., Drujon d'Astros, C., Morales, J. & Ouahab, A. (2022). Pratiques alternatives de contrôle. In A. Hussenot, E. Lanciano, P. Lorino, & J. Sambugaro (dir.), *Pratiques de travail et dynamiques organisationnelles* (p. 187-200). Presses de l'Université Laval. <https://doi.org/10.2307/j.ctv2j6xpwp.17>

Château-Terrisse, P. & Arnaud, C. (2022). Un cabinet comptable aux pratiques organisationnelles alternatives ? La première société coopérative d'intérêt collectif, cabinet d'expertise comptable. *Comptabilité Contrôle Audit*, 28(3), 81-121. <https://doi.org/10.3917/cca.283.0123>

Chaves, R. & Sajardo-Moreno, A. (2004). Social economy managers: Between values and entrenchment. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 75(1), 139-161. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8292.2004.00246.x>

Colombo, L. A., Bailey, A. R. & Gomes, M. (2023). Scaling in a post-growth era: Learning from Social Agricultural Cooperatives. *Organization*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1177/13505084221147480>

Cornforth, C. (1995). Patterns of cooperative management: Beyond the degeneration thesis. *Economic and Industrial Democracy*, 16(4), 487-523. <https://doi.org/10.1177/0143831X95164002>

Cornforth, C., Thomas, A., Spear, R. & Lewis, J. (1988). *Developing Successful Worker Cooperatives* (1<sup>re</sup> éd.). Sage.

Curl, J. (2010). The cooperative movement in Century 21. *Affinities: A Journal of Radical Theory, Culture, and Action*. <https://ojs.library.queensu.ca/index.php/affinities/article/view/6146>

Del Fa, S. (2016). Mise en tension « des savoirs » et négociations identitaires. Exploration dans une université alternative. *Communication et organisation*, 49. <https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.5204>

Diamantopoulos, M. (2012). Breaking out of co-operation's "iron cage": From movement degeneration to building a developmental movement. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 83(2), 199-214. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8292.2012.00461.x>

Diefenbach, T. (2019). Why Michels' "iron law of oligarchy" is not an iron law—and how democratic organisations can stay "oligarchy-free". *Organization Studies*, 40(4), 545-562. <https://doi.org/10.1177/0170840617751007>

Dorion, L. (2017). Construire une organisation alternative. *Revue française de gestion*, (264), 143-160. <https://doi.org/10.3166/rfg.2017.00109>

Draperi, J.-F. & Margado, A. (2016). Les SCIC, des entreprises au service des hommes et des territoires. *RECMA*, (340), 23-35. <https://doi.org/10.7202/1037400ar>

Eikenberry, A. (2009). Refusing the market: A democratic discourse for voluntary and nonprofit organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 38(4), 582-596. <https://doi.org/10.1177/0899764009333686>

Eisenhardt, K. M. & Graebner, M. E. (2007). Theory building from cases: Opportunities and challenges. *Academy of Management Journal*, 50(1), 25-32. <https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/amj.2007.24160888>

Errasti, A., Bretos, I. & Nunez, A. (2017). The viability of cooperatives: The fall of the Mondragon Cooperative Fagor. *Review of Radical Political Economics*, 49(2), 181-197. <https://doi.org/10.1177/0486613416666533>

Eynaud, P. & Laurent, A. (2017). Articuler communs et économie solidaire : une question de gouvernance ? *RECMA*, (345), 27-41. <https://doi.org/10.3917/recma.345.0027>

Fournier, V. (2006). Breaking from the weight of the eternal present: Teaching organizational difference. *Management Learning*, 37(3), 295-311. <https://doi.org/10.1177/1350507606067167>

Gombert, C., Sardas, J.-C. & Dalmaso, C. (2022). L'entreprise démocratique. Organiser la démocratie ou organiser démocratiquement l'activité ? *Revue française de gestion*, (305), 119-143. <https://doi.org/10.3166/rfg.305.119-144>

Hernandez, S. (2006). Striving for control: Democracy and oligarchy at a Mexican cooperative. *Economic and Industrial Democracy*, 27(1), 105-135. <https://doi.org/10.1177/0143831X06060593>

Hévin, S. (2021). La dégénérescence dans les coopératives autogérées et des moyens de la combattre. *Mouvements*, (106), 137-144. <https://www.doi.org/10.3917/mouv.106.0137>

Jaumier, S. (2017). Preventing chiefs from being chiefs: An ethnography of a co-operative sheet-metal factory. *Organization*, 24(2), 218-239. <https://doi.org/10.1177/1350508416664144>

Jaumier, S. & Daudigeos, T. (2021). Resisting work degeneration in collectivist-democratic organizations: Craft ethics in a French cooperative sheet-metal factory. *Research in the Sociology of Organizations*, 72, 55-79. <https://doi.org/10.1108/S0733-558X20210000072003>

Lanciano, E. & Saleilles, S. (2020). L'action démocratique comme enquête. Analyse pragmatiste de la construction démocratique dans une SCIC émergente. *Finance Contrôle Stratégie*, 23(3). <https://doi.org/10.4000/fcs.5856>

Langmead, K. (2016). Challenging the degeneration thesis: The role of democracy in worker cooperatives? *Journal of Entrepreneurial and Organizational Diversity*, 5(1), 79-98. <http://dx.doi.org/10.5947/jeod.2016.005>

Laville, J.-L. (2023). Théorie critique, émancipation et participation associative. *Connexions*, (118), 153-162. <https://doi.org/10.3917/cnx.118.0153>

Leach, D. K. (2005). The iron law of *what* again? Conceptualizing oligarchy across organizational forms. *Sociological Theory*, 23(3), 312-337. <https://doi.org/10.1111/j.0735-2751.2005.00256.x>

Lupu, I. (2012). Approved routes and alternative paths: The construction of women's careers in large accounting firms. Evidence from the French Big Four. *Critical Perspectives on Accounting*, 23(4-5), 351-369. <https://doi.org/10.1016/j.cpa.2012.01.003>

Lupu, I., Ruiz-Castro, M. & Leca, B. (2022). Role distancing and the persistence of long work hours in professional service firms. *Organization Studies*, 43(1), 7-33. <https://doi.org/10.1177/0170840620934064>

Maignan, M., Arnaud, C. & Château-Terrisse, P. (2018). La gestion des tensions organisationnelles dans les coopératives multisociétaires à vocation sociale : le cas d'une société coopérative d'intérêt collectif dans le secteur du logement social. *Management international/International Management/Gestión Internacional*, 22(2), 128-143. <https://doi.org/10.7202/1058166ar>

Margado, A. (2002). SCIC, société coopérative d'intérêt collectif. *Revue internationale de l'économie sociale*, (284), 19-30. <https://doi.org/10.7202/1022267ar>

Margado, A. (2005). La SCIC, une coopérative encore en devenir. *Revue internationale de l'économie sociale*, (295), 38-49. <https://doi.org/10.7202/1021874ar>

Maroudas, L. & Rizopoulos, Y. (2014). La question de la dégénérescence dans les coopératives de production. *Revue internationale de l'économie sociale*, (334), 70-84. <https://doi.org/10.7202/1027277ar>

Martin, E. J. (2015). Oligarchy, anarchy, and social justice. *Contemporary Justice Review*, 18(1), 55-67. <https://doi.org/10.1080/10282580.2015.1009821>

Martineau, R. & Adler, P. S. (2020). Management, socialism, and democracy: A dialog with Paul S. Adler on his recent book, *The 99% Economy: How democratic socialism can overcome the crises of capitalism*, Oxford University Press, 2019. *M@n@gement*, 23(2), 76-80. <https://doi.org/10.37725/mgmt.v23i2.4872>

Meister, A. (1974). *La participation dans les associations*. Éditions Ouvrières.

Michaud, M. & Audebrand, L. K. (2019). Inside out, outside in: "supporting members" in multi-stakeholder cooperatives. *Management Decision*, 57(6), 1382-1398. <https://doi.org/10.1108/MD-01-2017-0042>

Michels, R. (2015 [1910]). *Sociologie du parti dans la démocratie moderne. Enquête sur les tendances oligarchiques de la vie des groupes* (trans. J.-C. Angaut). Gallimard.

Miles, M. B. & Huberman, A. M. (2003). *Analyse des données qualitatives* (trans. M. Hlady Rispal). De Boeck.

Morand-Deville, J. (2015). Les valeurs du droit et de l'économie : la réforme des professions réglementées et le libéralisme « à la française ». *Curentul Juridic, The Juridical Current, Le Courant Juridique*, 63, 13-19.

Moysan-Louazel, A. (2011). Les professions libérales réglementées, le marché et la concurrence ? Le cas des experts-comptables et des avocats. *Comptabilité Contrôle Audit*, 17(2), 89-111. <https://doi.org/10.3917/cca.172.0089>

Münkner, H.-H. (2004). Multi-stakeholder co-operatives and their legal framework. In C. Borzaga & R. Spear (Eds.), *Trends and Challenges for Co-operatives and Social Enterprises in Developed and Transition Countries* (p. 49-82). Edizioni 31.

O'Dwyer, B. (2004). Qualitative data analysis: Illuminating a process for transforming a "messy" but "attractive" "nuisance". In C. Humphrey & B. Lee (dir.), *The Real Life Guide to Accounting Research* (p. 391-407). Elsevier. <https://doi.org/10.1016/B978-008043972-3/50025-6>

Pek, S. (2021). Drawing out democracy: The role of sortition in preventing and overcoming organizational degeneration in worker-owned firms. *Journal of Management Inquiry*, 30(2), 193-206. <https://doi.org/10.1177/1056492619868030>

Picri PAP SCIC. (2016). Les Scic, entreprises de demain : le multisociétariat à l'épreuve de la gestion. *Revue internationale de l'économie sociale*, (340), 52-64. <https://doi.org/10.7202/1037402ar>

Ramirez, C. (2003). Du commissariat aux comptes à l'audit : les BIG 4 et la profession comptable depuis 1970. *Actes de la recherche en sciences sociales*, (146-147), 62-79. <https://doi.org/10.3917/arss.146.0062>

Rochdi Sifaoui, M. (2019). Enercoop, la volonté de questionner. *Alternatives non-violentes*, (191), 7-10. <https://doi.org/10.3917/anv.191.0007>

Rothschild, J. (2016). The logic of a co-operative economy and democracy 2.0: Recovering the possibilities for autonomy, creativity, solidarity, and common purpose. *The Sociological Quarterly*, 57(1), 7-35. <https://doi.org/10.1111/tsq.12138>

Rothschild-Whitt, J. (1976). Conditions facilitating participatory-democratic organizations. *Sociological Inquiry*, 46(2), 75-86. <https://doi.org/10.1111/j.1475-682X.1976.tb00752.x>

Rothschild-Whitt, J. (1979). The collectivist organization: An alternative to rational-bureaucratic models. *American Sociological Review*, 44(4), 509-527. <https://doi.org/10.2307/2094585>

Rothschild-Whitt, J. (2002). The collectivist organization: An alternative to rational bureaucratic models. In M. J. Handel (dir.), *The Sociology of Organizations: Classic, contemporary, and critical readings* (p. 461-474). Sage.

Sacchetti, S. & Birchall, J. (2018). The comparative advantages of single and multi-stakeholder cooperatives: Reflections for a research agenda. *Journal of Entrepreneurial and Organizational Diversity*, 7(2), 87-100. <https://papers.ssrn.com/abstract=3349197>

Sanders, M. L. (2012). Theorizing nonprofit organizations as contradictory enterprises: Understanding the inherent tensions of nonprofit marketization. *Management Communication Quarterly*, 26(1), 179-185. <https://doi.org/10.1177/0893318911423761>

Sanders, M. L. & McClellan, J. G. (2014). Being business-like while pursuing a social mission: Acknowledging the inherent tensions in US nonprofit organizing. *Organization*, 21(1), 68-89. <https://doi.org/10.1177/1350508412464894>

Siggelkow, N. (2007). Persuasion with case studies. *Academy of Management Journal*, 50(1), 20-24. <https://doi.org/10.5465/amj.2007.24160882>

Soetens, A. & Huybrechts, B. (2023). Resisting the tide: The roles of ideology in sustaining alternative organizing at a self-managed cooperative. *Journal of Management Inquiry*, 32(2), 134-151. <https://doi.org/10.1177/10564926211070429>

Sousa, J. & Herman, R. (Eds.) (2012). *A Co-operative Dilemma: Converting organizational form*. University of Saskatchewan.

Storey, J., Basterretxea, I. & Salaman, G. (2014). Managing and resisting “degeneration” in employee-owned businesses: A comparative study of two large retailers in Spain and the United Kingdom. *Organization*, 21(5), 626-644. <https://doi.org/10.1177/1350508414537624>

Strauss, A. & Corbin, J. (1990). *Basics of Qualitative Research: Grounded theory procedures and techniques* (2<sup>e</sup> éd.). Sage.

Stryjan, Y. (1994). Understanding cooperatives: The reproduction perspective. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 65(1), 59-80. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8292.1994.tb01506.x>

Touchelay, B. (2013). Du métier à la profession d’expert-comptable et de comptable agréé. *Comptabilité(S). Revue d’histoire des comptabilités*, 5. <https://journals.openedition.org/comptabilites/1341>

Zanoni, P., Contu, A., Healy, S. & Mir, R. (2017). Post-capitalistic politics in the making: The imaginary and praxis of alternative economies. *Organization*, 24(5), 575-588. <https://doi.org/10.1177/1350508417713219>