

Année académique  
2015-2016

Master spécialité  
Développement et  
Expertise de l'Economie  
Sociale

**SCIENCES PO**  
Grenoble 

# LA COOPÉRATIVE COMME INSTITUTION AUTO-ORGANISÉE

Une analyse conceptuelle et empirique de  
l'approche d'Elinor Ostrom

**Adélie Ranville**

Directrice : Amélie Artis

## REMERCIEMENTS

Ce mémoire est l'aboutissement d'une année de recherche qui fut intense et riche d'apprentissages. Je souhaite donc adresser mes remerciements à tous ceux qui m'ont aidée à courir ce marathon intellectuel.

Je remercie en premier lieu ma Directrice de mémoire Amélie Artis pour le temps qu'elle m'a consacré et pour m'avoir aidé à trouver les bonnes questions et les bonnes méthodes. J'aimerais également remercier les professeurs du label recherche pour la formation qu'ils m'ont apportée et particulièrement Raul Magni-Berton qui a guidé mes premiers questionnements avec quelques livres de théorie des jeux.

Ma mère Patricia, ma sœur Diane et mon père Hervé ont également toute ma reconnaissance pour leurs critiques éclairées et la correction de mes pluriels. Je voudrais enfin exprimer ma gratitude à tous ceux que j'ai rencontrés et qui ont fait progresser ma réflexion, les personnes avec qui j'ai discuté comme les auteurs que j'ai lus, car "nous sommes des nains des épaules de géants".

Et je n'oublie pas le corbeau d'Alexandra sans qui ce travail n'aurait pu voir le jour.

## RÉSUMÉ

Cette recherche porte sur les liens entre l'Economie Sociale et Solidaire et l'approche théorique d'Elinor Ostrom. Afin d'évaluer la pertinence de cette théorie pour étudier les coopératives, nous utilisons deux méthodes. Dans un premier temps nous réalisons une analyse textuelle d'un corpus d'articles d'Ostrom pour identifier les liens empiriques entre les cas d'Ostrom et les coopératives. Dans un deuxième temps nous testons la capacité de ses outils d'analyse à expliquer l'action collective dans une Scop. Nos résultats montrent que les cas étudiés par Ostrom comme les coopératives montrent un caractère auto-organisé et que ce cadre théorique constitue une base prometteuse pour théoriser les coopératives.

Mots clés : Elinor Ostrom, coopératives, auto-organisation, cadre IAD, principes de conception d'Ostrom, Economie sociale et solidaire

## ABSTRACT

*Our research tests the possibility to use Elinor Ostrom's theory to analyze Social and Solidarity Economy. Focusing on cooperatives, we employ two different methods to evaluate the relevance of Ostrom's approach. We first realize a textual analysis to identify empirical links between Ostrom cases and cooperatives. Secondly, we try to use Ostrom's analytical tools to explain the success of collective action in a worker cooperative. Our results are that the concept that characterize both cooperatives and Ostrom's cases is self-organization and that her theoretical framework is a robust basis to study cooperatives.*

*Key words : Elinor Ostrom, cooperative, self-organization, Institutional Analysis and Development Framework, Ostrom design principles, Social and Solidarity Economy*

NB : Certains contenus de ce mémoire, notamment les éléments bibliographiques concernant Elinor Ostrom, ont été utilisés par nos soins dans la rédaction d'articles Wikipedia. Nous certifions être l'auteur de l'intégralité du texte de ce mémoire.

## TABLE DES MATIÈRES

Liste des abréviations, figures, tableaux et encadrés .....	6
Introduction .....	8
PARTIE I. Les similitudes entre les cas étudiés par Ostrom et les coopératives .....	12
1. Communs et common-pool resource, des confusions à éclaircir .....	14
1.1. Les définitions francophones des "communs" .....	14
1.2. Les communs : un concept inexistant chez Ostrom .....	15
1.3. Nature des biens, régime de propriété et mode d'organisation : une distinction fondamentale chez Ostrom.....	18
1.4. Les confusions dans l'importation des concepts d'Ostrom .....	19
1.5. Les communs, un concept trop flou ? .....	22
2. La coopérative comme institution Ostromienne .....	23
2.1. La faible présence des coopératives chez Ostrom.....	23
2.2. La coopérative : un système de règles .....	25
2.3. Elinor Ostrom : une théoricienne de la diversité institutionnelle .....	27
3. L'auto-organisation chez Elinor Ostrom, un processus complexe .....	28
3.1. Une remise en cause des théories de l'action collective.....	30
3.2. La résolution de dilemmes sociaux sans intervention extérieure.....	32
3.3. Un système complexe de règles collectives.....	33
3.4. Facteurs de succès de l'auto-organisation .....	37
3.5. L'Etat, la gouvernance polycentrique et l'auto-organisation .....	38
3.6. Proposition de définition de l'auto-organisation .....	39
4. Les coopératives, des institutions auto-organisées.....	41
4.1. L'entrepreneuriat coopératif, une action collective peu étudié ? .....	41
4.2. L'action collective dans la coopérative : S'associer, coopérer, mutualiser .....	42
4.3. La création endogène de règles : la dimension instituante des coopératives .....	43
4.4. La coopérative : la rencontre d'une action collective et d'un système de règles .....	44
4.5. Les coopératives et l'Etat : une gouvernance polycentrique des services d'intérêt général ?.....	46
5. Conclusion de la partie I .....	48
PARTIE II. Les outils d'analyse d'Ostrom appliqués aux Scop .....	50
1. Le choix des outils d'analyse .....	51

1.1. Le cadre d'analyse IAD.....	51
1.2. La théorie des choix individuels.....	55
1.3. Les principes de conception d'Ostrom.....	57
2. Etude de cas : l'auto-organisation du travail dans une SCOP de la restauration.....	61
2.1. Présentation du cas et de la méthodologie.....	61
2.2. Les conditions physiques.....	65
2.3. Les attributs de la communauté.....	69
2.4. Les règles en vigueur.....	73
3. Les facteurs de succès de l'action collective organisée.....	83
3.1. Intégration de l'analyse avec le cadre IAD.....	83
3.2. Une structuration favorable au comportement coopératif.....	87
3.3. L'évaluation des résultats.....	89
3.4. Test des principes de conception d'Ostrom (ODP).....	92
4. Conclusion de la partie II.....	94
Conclusion générale.....	96
Bibliographie.....	98
Annexes.....	103
Annexe 1 - Corpus des articles d'Elinor Ostrom.....	103
Annexe 2 - Citations en langue originale.....	106

## Liste des abréviations, figures, tableaux et encadrés

### ABRÉVIATIONS

ACI	Alliance Coopérative Internationale
CPR	<i>Common-pool resource</i>
ESS	Economie Sociale et Solidaire
IAD	Institutionnal Analysis and Developpement (framework)
NRC	<i>National Research Council</i>
SES	<i>Social-ecological system (framework)</i>
SCIC	Société Coopérative d'Intérêt Collectif
SCOP	Société Coopérative Ouvrière de Production
ODP	<i>Ostrom Design Principles</i> (Principes de conception d'Ostrom)

### FIGURES

<i>Figure 1 - Processus d'encodage, travail personnel</i> .....	13
<i>Figure 2 - Les concepts d'Ostrom et leur interprétation francophone, travail personnel</i> .....	19
<i>Figure 3 - Composants principaux de du cadre IAD, Ostrom, 2010c</i> .....	51
<i>Figure 4 - Relations principales entre variables explicatives du niveau de coopération, Ostrom, 1998, pp. 13</i> .....	57
<i>Figure 5 - La propriété du travail au Court-circuit, travail personnel</i> .....	75
<i>Figure 6- Interactions entre niveaux de règles dans la scop Court-circuit, travail personnel d'après Ostrom, 2010a, pp. 70</i> .....	78
<i>Figure 7 - l'IAD framework appliqué au Court-circuit, travail personnel</i> .....	84
<i>Figure 8 - Schéma explicatif du comportement coopératif, travail personnel d'après Ostrom, 1998, pp. 15</i> .....	88

### ENCADRÉS

<i>Encadré 1 -Parcours et travaux d'Elinor Ostrom, d'après Ostrom, 2010c</i> .....	10
<i>Encadré 2 - Méthodologie d'analyse textuelle</i> .....	13
<i>Encadré 3 - Méthodologie de l'étude de cas</i> .....	64

## GRAPHIQUES

Graphique 1 - Usages du terme "common" chez Ostrom, travail personnel.....16

Graphique 2 - Thèmes liés à l'auto-organisation chez Ostrom, travail personnel.....29

## TABLEAUX

Tableau 1 - Fréquence des mots dans la catégorie "adjectif", travail personnel .....17

Tableau 2 - Classification des types de biens, d'après Ostrom, 2010c, pp. 645 .....18

Tableau 3 - Fréquence des mots apparaissant près du mot "coopérative", travail personnel .....24

Tableau 4 - Les 7 catégories de règles, Ostrom, 1986, pp. 19, notre traduction .....25

Tableau 5 - Faisceau des droits de propriété, Ostrom, 2010b.....26

Tableau 6 - Sous-thématiques des règles liées au concept d'auto-organisation, travail personnel.....34

Tableau 7 : Principes de conception d'Ostrom, modifiés par Cox et al., 2010, notre traduction .....58

Tableau 8 - Caractéristiques des salariés du Court-circuit interrogés en Janvier 2015, travail personnel.....71

Tableau 9 - Règles mises en œuvre au Court-circuit, travail personnel .....80

Tableau 10 - Vérification des ODP pour l'organisation du travail au Court-circuit, travail personnel.....92

## Introduction

L'Economie Sociale et Solidaire (ESS) rassemble des organisations gérées collectivement selon des principes de démocratie et de non-lucrativité (limitation de la rémunération individuelle du capital social) : des associations, des coopératives et des mutuelles. Ces organisations sont issues de l'action collective et ne répondent ni à une logique publique, ni à une logique marchande, (Demoustier et Colletis, 2012). A la fois ensemble d'entreprises, mouvement social et mouvement de pensée, l'ESS cherche à proposer une alternative au modèle dominant en préférant l'utilité sociale à la rémunération du capital (Draperi, 2011). Elle défend le maintien d'une diversité d'organisation et d'une diversité de rapports économiques dans la société en réponse au supposé manque de démocratie dans le fonctionnement de l'Etat, à la privatisation des biens publics et à l'uniformisation des organisations sous la contrainte du modèle néo-libéral. Selon les penseurs de l'ESS, plutôt que de répondre uniquement à la logique marchande, l'économie doit inclure des logiques de réciprocité, de partage, de redistribution, (Eme et Laville, 1999) et être organisée selon des principes démocratiques (Dacheux et Goujon, 2013). Au-delà des principes, des valeurs, et des statuts, l'ESS recouvre cependant de multiples pratiques. Comment alors construire un cadre théorique spécifique pour définir la manière dont les individus résolvent les problèmes de coopération, de coordination ou de conflit qui s'imposent à eux ? De quelle manière peut-on expliquer les conditions qui mènent au succès ou à l'échec de telles initiatives ?

Le cadre théorique développé par Elinor Ostrom et l'école de Bloomington, approche saluée comme novatrice ("Prix Nobel" d'économie 2009), suscite aujourd'hui un regain d'intérêt en France (Coriat et al., 2015) et présente un certain potentiel pour théoriser l'ESS. Elinor Ostrom a en effet mené de nombreuses études sur des communautés auto-organisées gérant des ressources naturelles et développé un cadre d'analyse permettant d'étudier leur fonctionnement et les facteurs favorables à leur durabilité (Voir Encadré 1 page 10 pour un résumé des travaux d'Ostrom).

Ostrom propose une théorie positive de l'action collective dans le champ de la science économique et contribue à la reconnaissance de formes de propriétés collectives et plus



généralement de la diversité des organisations hors du dualisme Etat/marché. Son approche permettrait en ce sens de mieux définir, analyser et théoriser l'ESS (Chanteau et Labrousse, 2013). En effet, l'ESS peine à être expliquée par la théorie de la firme, cherche à se définir hors du paradigme "ni Etat ni marché" (Demoustier et Colletis, 2012) et réclame historiquement la reconnaissance de la capacité des individus à s'auto-gérer (Buche, 1866 ; Saint-Simon, 1825). Le cadre d'Ostrom, qui permet à la fois d'analyser les processus d'action collective institutionnalisés et la diversité institutionnelle, semble particulièrement adapté à l'étude de l'ESS. Plusieurs articles récents soulignent des liens théoriques entre l'ESS et l'approche d'Ostrom : le pluralisme des formes d'institution, l'aspiration démocratique, la réciprocité (Isaurralde, 2015), la cohésion sociale (Dacheux et Goujon, 2014), le pilotage par la valeur d'usage (Paranque, 2013)... Ces articles restent cependant focalisés sur certains concepts et ils appellent à des approfondissements théoriques et à la réalisation d'études empiriques.

Notre recherche répond à cet appel et cherche à vérifier l'hypothèse affirmant que l'approche d'Elinor Ostrom permettrait d'expliquer le fonctionnement des organisations de l'ESS. Nous nous sommes focalisées pour l'analyse sur une des formes statutaires de l'ESS : la coopérative, et particulièrement la coopérative de travailleurs.

Dans ce mémoire, nous proposons deux parties correspondant à deux méthodes de test de notre hypothèse. Dans la première partie, nous cherchons à comprendre quels points communs existent entre les coopératives et les organisations étudiées par Ostrom. Nous utilisons pour cela une méthode d'analyse textuelle sur un corpus d'articles afin d'explicitier comment sont considérées les coopératives dans l'approche théorique d'Elinor Ostrom. Dans la deuxième partie, nous testons la capacité des outils d'analyse d'Ostrom à expliquer le comportement coopératif des salariés au sein d'une coopérative auto-gérée.

*Les premiers travaux de recherche d'Elinor Ostrom portaient sur la gestion d'une nappe aquifère californienne où de multiples exploitants, incités à la "course au pompage", étaient tout de même parvenus à réguler leur consommation et à investir collectivement dans des solutions techniques de restauration des stocks d'eau douce. Ostrom n'avait alors pas conscience d'étudier une situation de gestion de common-pool resources (biens communs) où les acteurs étaient parvenus à s'organiser par eux-mêmes, un fait qui sera considéré comme improbable dans des ouvrages publiés peu après : La logique de l'action collective d'Olson (1965) et l'article de Garrett Hardin sur la "Tragédie des communs" (1968)*

*Dans les années 70, Ostrom et ses collaborateurs étudièrent les services de police en zone métropolitaine. Ils cherchèrent à démontrer que la corrélation entre la taille d'une unité de production et son efficacité dépendait du type de bien produit. La conduite d'une série d'études montra que de nombreuses petites unités étaient plus efficaces pour rendre des services directs que de grandes unités. Le concept de co-production des services publics fut développé pour expliquer ce phénomène : les citoyens participaient davantage à la production du service (signalement d'activités suspectes, surveillance du voisinage...) dans de petites unités et amélioraient l'efficacité globale. Parallèlement des unités moins nombreuses se montrèrent plus efficaces pour les services intermédiaires nécessitant plus d'investissements (services de communication radio, laboratoire d'analyse...) (Ostrom, 2010b, pp. 10).*

*Elinor Ostrom, s'intéresse ensuite à nouveau à la question des common-pool resources et rejoint le National Research Council Committee on Common Property Institution en 1986. Elle commence de nouvelles recherches pour expliquer pourquoi certains utilisateurs de ressources naturelles sortent de la "tragédie des communs" et d'autres non. Le Comité rassemblait alors des chercheurs de disciplines variées ayant réalisé de nombreuses études de cas de communautés gérant des ressources naturelles de manière autonome.*

*L'Institutional Analysis and Development framework (IAD) - un cadre d'analyse développé par Ostrom et ses collègues - fut alors utilisé pour constituer une base de données rassemblant un nombre important de ces cas et les encoder selon les catégories d'analyse de l'IAD. C'est à partir de cette base de données qu'Ostrom identifiera 8 principes de conception caractéristiques des institutions qui ont perduré dans le temps. Principes qui sont présentés dans son ouvrage central : *Governing the commons, institutions for collective action*.*

*Ostrom poursuit par la suite ses recherches sur la gestion de ressources naturelles (gérées par des communautés locales, mais pas uniquement), développant des schémas d'analyse plus complexes et participant à l'émergence d'une communauté de recherche internationale sur le sujet. En 2009, Elinor Ostrom se vit attribuer le prix de la Banque de Suède en mémoire d'Alfred Nobel "pour son analyse de la gouvernance économique, notamment de la gestion des biens communs". Elle était jusqu'alors inconnue en France : son œuvre principale, "Governing the commons", éditée originellement en 1990, ne sera traduite en français qu'en 2010.*

## PARTIE I. Les similitudes entre les cas étudiés par Ostrom et les coopératives

En cherchant à savoir si l'approche d'Ostrom pouvait être mobilisée dans l'étude des coopératives, nous nous sommes demandé dans un premier temps si la coopérative pouvait être assimilée à un "commun". Dans la littérature francophone, Elinor Ostrom est en effet désignée comme la théoricienne des "communs" ; un "commun" étant défini à la fois comme un système de ressources, une forme de propriété et un mode de gestion collective particulier (Coriat, 2013). Notre questionnement est alors de savoir si une coopérative peut être assimilée à un "commun" et donc être analysée avec le cadre d'Ostrom.

Notre démarche consiste à analyser précisément quels sont les usages des mots "common" et "cooperative" chez Ostrom pour savoir comment ces termes sont définis, à quels concepts ils sont liés ou assimilés et quels sont les liens entre eux. Une lecture analytique de 9 articles et de *Governing the commons* (Ostrom, 1990) a permis une première approche du cadre théorique d'Ostrom. Un corpus de 46 articles a ensuite été constitué (voir Annexe 1 - Corpus des articles d'Elinor Ostrom page 103). L'objectif étant d'analyser la pensée d'Ostrom elle-même et non des interprétations, développements ou travaux dérivés, nous n'avons sélectionné que les textes où Ostrom est première auteure. Ensuite nous n'avons conservé que les articles publiés dans des revues à comité de lecture, et non les travaux destinés à des conférences ou des workshop, afin de ne disposer que d'écrits qui étaient jugés aboutis au moment de leur publication. Enfin nous avons également exclu les publications de type fiche de lecture, l'étude portant sur les concepts propres d'Ostrom et non sur ses analyses d'autres théories.

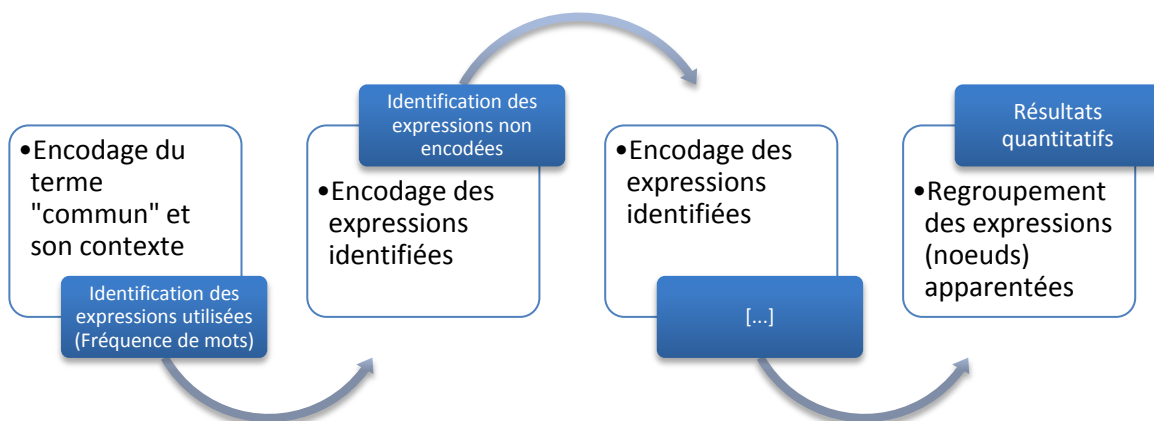
Nous allons voir que les résultats de notre analyse remettent en cause la formulation première de notre question de recherche. Nous comparons dans la première partie certains usages francophones du mot "commun" avec les usages qu'en fait Ostrom et identifions des divergences sémantiques. Dans la deuxième partie, nous montrons que les références aux coopératives sont rares chez Ostrom mais permettent tout de même de comprendre comment elles sont considérées d'un point de vue théorique. Ensuite, dans la troisième

partie, nous cherchons à définir précisément un concept qui nous semble mieux caractériser l'objet d'étude d'Ostrom : l'auto-organisation. Nous étudions enfin dans la dernière partie en quoi la coopérative répond à la définition de ce concept.

#### Encadré 2 - Méthodologie d'analyse textuelle

Nous avons utilisé l'analyse textuelle assistée par le logiciel Nvivo pour analyser de façon précise l'usage du terme "common" chez Ostrom. En utilisant une démarche itérative (Hutchison, Johnston et Breckon, 2010) représentée par la Figure 1, nous avons encodé chaque usage du terme "common" à un "nœud" thématique. Une requête sur les textes corpus a tout d'abord servi à identifier l'ensemble des occurrences du mot "common" qui ont été encodées avec leur contexte (3 mots précédents et suivants) au nœud "common". Une requête de fréquence de mots sur ce contexte a permis d'identifier les expressions les plus fréquentes (common-pool resource, common property regime, tragedy of the commons...) qui ont été chacune encodées à un nœud. Nous avons ensuite étudié les éléments restants encodés à "common" mais pas aux autres nœuds par une nouvelle requête de fréquence de mots, ainsi que par la lecture des références. Nous avons ainsi identifié et encodé les éléments qui ne l'étaient pas encore (commons dilemma, common property institutions global commons, common-pool experiment, common-law, common property...) et ainsi de suite jusqu'à saturation. Les expressions désignant le même concept ont ensuite été regroupées en catégories.

Figure 1 - Processus d'encodage, travail personnel



## 1. Communs et common-pool resource, des confusions à éclaircir

### 1.1. Les définitions francophones des "communs"

Un certain nombre d'auteurs français tendent à utiliser le concept de "commun" en référence à Elinor Ostrom. Une analyse textuelle plus poussée serait nécessaire pour savoir quel est l'usage dominant de ce terme dans la littérature francophone mais nous pouvons faire quelques observations. Par exemple certains définissent les "communs" comme des formes d'institutions auto-gouvernées.

*On considérera a priori les communs comme des **formes diversifiées d'action collective** dans la gestion de ressources, qui ont comme point commun de n'être ni purement marchandes, ni purement étatiques, de ne reposer ni sur un strict régime de propriété privée, ni sur un système de propriété et de gestion publique, et qui émergerait à partir d'un **processus d'auto-organisation** et d'autogouvernement. (Weinstein, 2015)*

D'autres définissent les "communs" comme l'association d'un type de bien, d'un régime de propriété et d'une structure de gouvernance.

- *Les "communs" résultent de certains attributs de biens et/ou de systèmes de ressources*
- *Les communs se caractérisent par des régimes de propriété particuliers et originaux*
- *L'existence de communs suppose et exige la mise en place de "structures de gouvernance" appropriées qui sont les garants de leur soutenabilité. (Coriat 2015)*

Selon Coriat, les communs ne sont pas nécessairement destinés à gérer un certain type de biens, des "biens communs" étant simplement de meilleurs "candidats" à devenir des "communs" (Coriat, 2015).

Les auteurs cités lient le concept de "commun" à des notions très diverses, tout en évoquant par ailleurs les travaux d'Ostrom. Avant d'envisager comparer "communs" et coopératives, nous avons donc tout d'abord cherché à comprendre le sens du terme "commun" chez Ostrom elle-même.

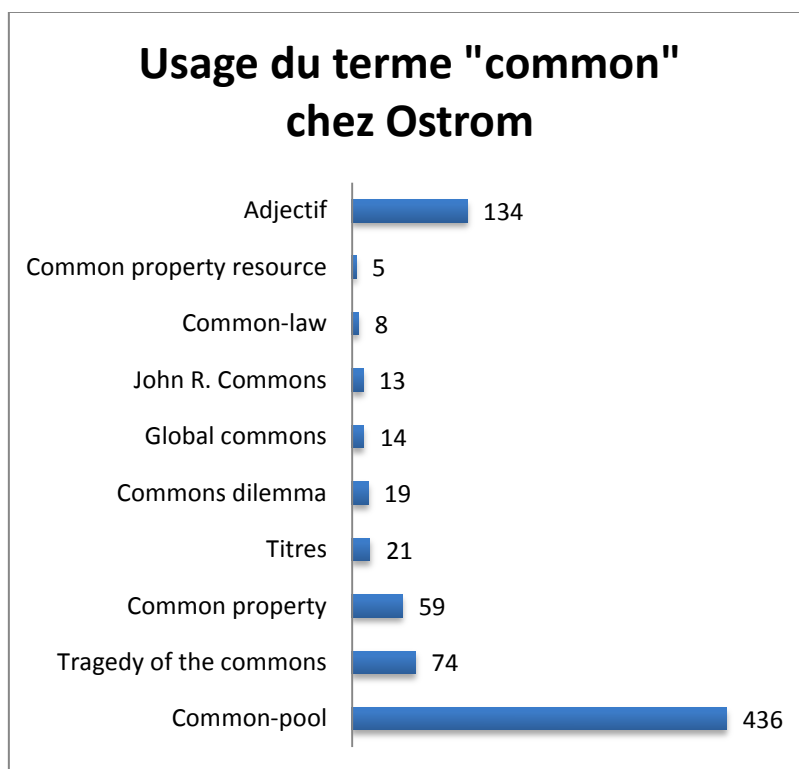
## 1.2. Les communs : un concept inexistant chez Ostrom

Les résultats quantitatifs de l'analyse textuelle (Graphique 1 page 16) contredisent l'idée qu'Ostrom aurait développé la "théorie des communs" mentionnée par certains auteurs (Dardot et Laval, 2010, paragr. 15 ; Weinstein, 2013, paragr. 28). En effet, le mot "*common*" ne représente pas chez Ostrom un concept en soi, il est toujours précisé par d'autres termes qui lui sont accolés pour distinguer un type de bien (*common-pool resource*), un problème d'action collective (*commons dilemma*) ou encore un type de propriété (*common property*).

L'usage le plus courant chez Ostrom se fait dans l'expression "*common-pool resource*" (CPR), qui désigne un type de ressource particulière, avec 436 occurrences sur 759. Nous avons inclus dans cette catégorie les expressions "*common-pool resource*" (400), "*common pool*" (8), "*common resource*" (4), "*common pool experiment*" (2), ainsi que le terme "*common*" seul (24) qui d'après le contexte désigne un CPR.

Ostrom utilise également le terme "*common*" pour parler des problèmes d'action collective particuliers liés aux CPR. Elle utilise pour cela le concept de "*commons dilemma*" désignant le dilemme social que représente la gestion de CPR : plusieurs individus ont accès à une même ressource et doivent s'organiser pour éviter de la surexploiter. Ostrom mentionne aussi régulièrement la théorie de Garrett Hardin, la Tragédie des communs ("*Tragedy of the commons*"), qui postule que les individus sont incapables de s'organiser en l'absence de contraintes extérieures et préconise la privatisation ou la gestion par l'Etat de la ressource (Ostrom, 1999a).

Le seul contexte où le terme "*common*" est lié à une institution particulière est la catégorie "*common property*" (59) qui vient en troisième position et qui désigne une forme de propriété collective. La catégorie inclut les termes "*common property*" (32), "*common property institution*" (6) et "*common property regime*" (22).



La catégorie "Adjectif" a été constituée lorsque les requêtes de fréquences de mots (voir Tableau 1 page 17) ainsi que les lectures des références ne permettaient plus d'identifier des usages du mot "common" en tant que nom.



Tableau 1 - Fréquence des mots dans la catégorie "adjectif", travail personnel

Mot	Longueur	Nombre	Pourcentage pondéré (%)
<i>common</i>	6	132	12,94
<i>understanding</i>	13	36	3,53
<i>share</i>	5	16	1,57
<i>participants</i>	12	15	1,47
<i>knowledge</i>	9	13	1,27
<i>set</i>	3	10	0,98
<i>framework</i>	9	9	0,88
<i>group</i>	5	9	0,88
<i>rules</i>	5	9	0,88
<i>variables</i>	9	8	0,78
<i>sense</i>	5	7	0,69
<i>appropriators</i>	13	6	0,59

Contrairement à l'usage du terme "commun" qui peut être fait dans la littérature francophone, le mot "*common*" est très rarement utilisé seul par Ostrom mais fait partie d'expressions plus précises désignant des concepts différents : type de ressource, régime de propriété, problème d'action collective... Par ailleurs, lorsqu'il est utilisé seul (en tant que nom et non en tant qu'adjectif), le mot "*common*" désigne la plupart du temps un *common-pool resource (CPR)*. Par exemple le terme "*common*" est souvent utilisé seul dans les titres : *Governing the commons* (Ostrom, 1990), *Coping with tragedies of the commons* (Ostrom, 1999a), *Coping with asymmetries in the commons* (Ostrom et Gardner, 1993), *Reformulating the Commons* (Ostrom, 2002), *Revisiting the commons* (Ostrom, 1999b), mais il est en fait question de CPR dans le corps du texte.

Nous voyons qu'Ostrom n'utilise pas le terme "*commons*" seul pour désigner un concept particulier (sauf lorsqu'il sert d'abréviation à l'expression "*common-pool resource*"). Cet usage est très différent des définitions francophones que nous avons vues qui regroupent plusieurs concepts sous le terme de "commun", notamment une forme de propriété et un processus d'auto-organisation. Or nous allons voir dans la partie suivante que le concept de CPR est en fait chez Ostrom totalement indépendant des concepts d'auto-organisation et de propriété collective.

### 1.3. Nature des biens, régime de propriété et mode d'organisation : une distinction fondamentale chez Ostrom

Certains auteurs français associent sous le terme "commun" un type de bien (biens communs) et un mode de gestion particulier (propriété collective) ; cependant la séparation entre la nature des biens et le régime de propriété sous lequel il est géré est fondamentale chez Ostrom.

Cette distinction se traduit au départ chez Ostrom par la critique du concept de "*common property resource*" dont la définition était peu claire. Il était utilisé par les économistes contemporains d'Ostrom pour désigner des pêcheries ainsi que des nappes phréatiques, ce qui conduisait à une confusion entre le type de bien et le régime de propriété. Pour désigner le type de ressources, Ostrom a donc choisi d'utiliser le terme plus clair de "*common-pool resource*" (Ostrom, 2010c) et de développer d'autres concepts pour analyser les régimes de propriété (Ostrom et Hess, 2007).

Un *common-pool resource* est défini par les critères de non-excluabilité - il est difficile de limiter l'usage de la ressource à certains usagers - et de rivalité - la consommation d'une unité de ressource rend celle-ci indisponible pour les autres. (Ostrom, 1999a)

Tableau 2 - Classification des types de biens, d'après Ostrom, 2010c, pp. 645

	<i>Rivalité Haute</i>	<i>Rivalité Basse</i>
<i>Difficulté d'exclusion Haute</i>	<i>Common-pool resource</i> <i>(biens communs)</i>	<i>Biens publics</i>
<i>Difficulté d'exclusion Basse</i>	<i>Biens privés</i>	<i>Biens à péage</i>

Pour Ostrom, un CPR ne désigne absolument pas une institution particulière, ce type de ressource peut être géré sous des régimes de propriété privée, de propriété commune, par l'Etat, par des régimes mixtes... Ou bien sans cadre institutionnel, ce qui correspond de fait à un "régime de libre accès" (*open-access regime*).

Un CPR n'est pas systématiquement associé à de l'auto-organisation (la capacité des individus à créer leurs propres règles sans intervention extérieure). Il existe des situations de propriété

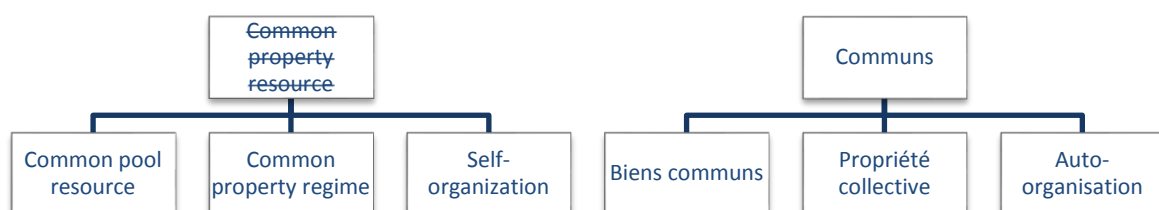
collective sans organisation où plusieurs utilisateurs ont accès à la ressource mais n'ont pas établi de règle concernant son usage. Selon les caractéristiques de la situation (valeur de la ressource, nombre d'usagers, quantités produites par le système de ressources...), cette situation peut mener à la surexploitation de la ressource, ou non.

Pour Ostrom la distinction entre type de bien et type d'organisation est très claire, alors qu'elle ne l'est pas dans certaines interprétations françaises qui utilisent le concept de "commun". Nous identifions dans la partie suivante les confusions qui peuvent résulter d'une fusion des concepts de CPR, de propriété collective et d'auto-organisation.

#### 1.4. Les confusions dans l'importation des concepts d'Ostrom

Comme le montre le schéma ci-dessous, le concept de "commun" est associé par certains auteurs français à trois concepts qui sont indépendants chez Ostrom : la nature du bien, le régime de propriété et le mode de gouvernance. Comme Ostrom utilise le terme "*commons*" principalement pour désigner les *common-pool resources*, assimiler les "*commons*" d'Ostrom au terme francophone "communs" mène nécessairement à des confusions entre le type de bien et son mode de gestion. En ce sens, on peut comparer le concept de "commun" à celui de *common property resource* qu'Ostrom a choisi de supprimer.

Figure 2 - Les concepts d'Ostrom et leur interprétation francophone, travail personnel



Associer systématiquement la nature d'un bien à un régime de propriété particulier est ici un problème d'interprétation fondamental. Il est très important de souligner que le travail d'Ostrom repose au contraire sur la critique d'une vision dogmatique préconisant un mode de gestion optimal associé à chaque type de bien : l'Etat pour les biens publics et le marché pour les biens privés. L'objectif d'Ostrom n'est pas de préconiser une "troisième voie" associant la

gestion collective et les *common-pool resources* mais de développer un cadre d'analyse permettant l'étude des diverses formes institutionnelles (Chanteau et Labrousse, 2013) et de leurs performances respectives dans la gestion de CPR. Le programme de recherche de l'*International Forestry Resources and Institutions network* initié par Ostrom a par exemple étudié des forêts gérées de manière privée ou par des gouvernements avec la même approche théorique (Ostrom, 2010b, pp. 17). Il s'agit donc bien d'une démarche comparative (qui conclut par ailleurs qu'il n'existe pas de forme institutionnelle idéale) et non de la promotion d'un nouveau modèle.

On peut faire l'hypothèse que la tendance à associer *common-pool resource* et propriété collective vient du fait que le terme "commun" a été utilisé antérieurement à Ostrom pour désigner une forme de propriété collective (prés communaux par exemple) (Coriat, 2013). Utiliser ce mot pour parler de propriété collective mène cependant à des confusions puisque, comme nous l'avons vu, Ostrom utilise principalement le terme "*common*" pour "*common-pool resource*". La traduction en français de *common-pool resource* par "ressources communes" (Ostrom, 2010a ; Ostrom et Basurto, 2013) ou "bien commun" peut aussi contribuer à rendre ce concept moins lisible.

Une autre confusion possible est d'associer systématiquement les CPR à l'auto-organisation. Il existe ici aussi des problèmes de définition des concepts d'Ostrom chez certains auteurs. Isaurralde définit par exemple les CPR comme des institutions autogérées gouvernant des "biens communs", alors que chez Ostrom les CPR **sont** les "biens communs" et que l'auto-organisation est un concept en soi désignant une manière de gérer des CPR.

*La définition des biens communs est donnée par Ostrom dans le contexte de la forme institutionnelle qui régit leur gouvernance : les common pool resources (CPR). Autrement dit, ces biens sont définis dans un système institutionnel autogéré : les CPR. (Isaurralde, 2015)*

Meyer associe également directement "biens communs" et auto-gouvernance alors que ce sont chez Ostrom deux concepts indépendants.

*Pour exister, les biens communs doivent être institutionnalisés [...] selon une logique bottom-up. Cette vision, basée sur des caractéristiques d'auto-gestion et*

*d'autogouvernance, est celle d'Ostrom, pour qui les biens communs requièrent une institution participative. (Meyer, 2012)*

La question de l'auto-organisation dans la gestion de CPR occupe il est vrai une place centrale dans les travaux d'Ostrom, ce qui peut faire oublier que ces deux concepts sont indépendants. En réalité l'objet de ses travaux est notamment de démontrer que l'auto-organisation est possible, en expliquant comment des individus parviennent à créer des institutions pour résoudre le problème d'action collective que constitue la gestion de *common-pool resource*. Face à ce dilemme, l'affirmation classique exposée dans la "Tragédie des communs" de Hardin était en effet que les individus ne pouvaient pas changer eux-mêmes les règles de leur situation. Pour éviter la surexploitation de la ressource, leur comportement devait alors être régulé par une entité externe comme l'Etat (Ostrom, 2010c). Ostrom s'oppose à ces prédictions pessimistes en démontrant l'existence de cas empiriques de collectifs auto-organisés gérant durablement des CPR, notamment dans son ouvrage *Governing the commons* (Ostrom, 1990).

Le fait que cet ouvrage soit l'une des rares publications d'Ostrom traduites en français peut expliquer la tendance à associer CPR et auto-organisation. Cependant les CPR peuvent être gérés par une diversité d'institutions (avec plus ou moins de succès selon le contexte matériel et social), et le concept d'auto-organisation ne concerne pas uniquement les CPR puisqu'il est également utilisé pour aborder la question de la démocratie locale et de la co-production par les citoyens de certains services publics (Ostrom, 1993).

Nous avons donc vu que l'usage du terme "commun", à cause d'une définition historique différente de celle d'Ostrom et de problèmes de traduction, peut facilement mener à des contresens dans l'interprétation du travail d'Ostrom, comme associer systématiquement CPR, propriété collective et auto-organisation. Nous détaillons dans la partie suivante d'autres problèmes liés à l'usage du terme "commun".

### 1.5. Les communs, un concept trop flou ?

Aux différents usages du terme "commun" dans la littérature, s'ajoute la polysémie de ce terme dans le langage courant. Etant donné le flou entourant ce concept, il nous semble préférable de ne pas l'utiliser en référence au travail d'Ostrom.

Hess identifie déjà en 2000 que l'usage populaire du terme "commun" ne facilite pas la clarification des concepts dans la littérature académique (Hess, 2000, pp.17). Le mot "commun" semble en effet sujet à un usage très polysémique dans le langage courant. Par exemple, "un bien commun" est assimilable à un *common-pool resource* (rival et non-excluable), "agir en commun" désigne une action collective, "le bien commun" fait référence à l'intérêt général, et "les biens communs" sont parfois définis comme des ressources qui devraient être accessibles à tous donc comme des droits fondamentaux...

Il est donc facile de confondre un usage avec un autre. Chanteau et Labrousse identifient par exemple des glissements sémantiques dans les lectures francophones d'Ostrom entre un bien commun (ressource) et le bien commun (projet politique) (Chanteau et Labrousse, 2013, paragr. 73). Ces concepts sont *a priori* indépendants, mais la confusion est parfois entretenue entre eux, volontairement ou non, notamment dans le cas de l'Economie sociale et solidaire qui recherche une forme d'utilité sociale : "le bien commun" par le biais de l'action collective : "agir en commun" (Le labo de l'ESS, 2015a, 2015b, 2015c).

On voit donc que dans l'usage académique comme dans l'usage populaire, le terme "commun" est très polysémique. Comme le note McGinnis, collaborateur d'Ostrom, "*Le terme de commun est informellement utilisé pour désigner des biens publics, des biens communs ou n'importe quels droits de propriété peu définis. Dans un but analytique il est nécessaire d'être plus précis.*" (McGinnis, 2011, pp. 175).

Etant donné les difficultés sémantiques créées par l'usage du terme "commun", nous choisissons pour la suite de notre réflexion d'utiliser uniquement les concepts clairement définis par Ostrom : les *common-pool resource* (que nous choisissons de ne pas traduire), l'auto-organisation, la propriété collective, les dilemmes d'action collective...

Nous pensions au départ qu'il était nécessaire d'assimiler la coopérative à un "commun" pour utiliser le cadre théorique d'Ostrom. Nos résultats ayant cependant montré que le concept de "commun" est très polysémique et que son usage peut créer des confusions lorsqu'il est relié aux travaux d'Ostrom, nous avons choisi de ne pas utiliser le terme de "commun", mais plutôt des concepts plus précis développés par Ostrom.

Notre question de recherche s'en est trouvée modifiée : il n'est pas nécessaire d'assimiler la coopérative à un "commun" pour utiliser le cadre théorique d'Ostrom puisque le concept de "commun" comme type d'organisation n'existe pas chez elle. Cependant, nous cherchons toujours à comprendre en quoi les organisations étudiées par Ostrom peuvent être semblables aux coopératives. Notre deuxième partie propose donc d'identifier directement comment Ostrom considère les coopératives dans son approche.

## 2. La coopérative comme institution Ostromienne

L'étude de la place de la coopérative dans notre corpus de textes montre qu'Ostrom s'intéresse peu à la coopérative en particulier mais l'intègre à son analyse des institutions. La coopérative est liée à des caractéristiques particulières, comme la propriété collective, cependant elle n'est considérée que comme une institution parmi d'autres. Cette observation nous amène donc à repenser l'approche d'Ostrom comme une théorie des institutions.

### 2.1. La faible présence des coopératives chez Ostrom

L'analyse textuelle nous montre tout d'abord que les coopératives ne font pas chez Ostrom l'objet d'une attention spécifique.

Comme pour l'usage du terme "*common*" nous avons recherché et encodé les usages du terme "*cooperative*". Après encodage du mot et de son contexte restreint, l'analyse de fréquence des mots apparaissant dans ce contexte (Tableau 3 page 24) montre que l'usage principal du terme "*cooperative*" se fait en référence à la théorie des jeux avec des expressions comme "*non-cooperative game*" et aux comportements coopératifs se manifestant à travers des actions, stratégies et arrangements collectifs : "*cooperative behavior*" "*cooperative action*"...

Nous avons donc dû réaliser une lecture qualitative des résultats pour identifier les autres usages du terme : sur 58 occurrences, seules 4 font référence à des coopératives en tant qu'organisations particulières. Nous avons donc ajouté également des exemples tirés de *Governing the commons* (Ostrom, 1990). Les références aux coopératives ont ensuite été analysées précisément pour savoir à quels concepts elles étaient rattachées chez Ostrom.

Tableau 3 - Fréquence des mots apparaissant près du mot "coopérative", travail personnel

<i>Mot</i>	<i>Longueur</i>	<i>Nombre</i>	<i>Pourcentage pondéré (%)</i>
<i>cooperative</i>	11	59	12,02
<i>game</i>	4	13	2,65
<i>non</i>	3	9	1,83
<i>theory</i>	6	9	1,83
<i>actions</i>	7	8	1,63
<i>behavior</i>	8	8	1,63
<i>individuals</i>	11	7	1,43
<i>relationships</i>	13	7	1,43
<i>games</i>	5	5	1,02
<i>repeated</i>	8	5	1,02
<i>strategies</i>	10	5	1,02
<i>central</i>	7	4	0,81
<i>contractual</i>	11	4	0,81
<i>enter</i>	5	4	0,81
<i>may</i>	3	4	0,81
<i>nash</i>	4	4	0,81
<i>predicted</i>	9	4	0,81
<i>recourse</i>	8	4	0,81
<i>undertakings</i>	12	4	0,81
<i>various</i>	7	4	0,81

Malgré le peu d'information recueillie, nous pouvons affirmer qu'Ostrom considère une coopérative comme une institution ; en effet la coopérative est liée à des règles de gestion des ressources et des droits de propriété.



## 2.2. La coopérative : un système de règles

Ostrom définit les institutions comme des règles utilisées par des individus pour organiser des relations d'interdépendance répétitives ; ce sont des prescriptions indiquant ce qui est obligatoire, interdit ou autorisé dans une situation donnée. (Ostrom, 1986, pp. 5) Dans les références identifiées, la coopérative est explicitement liée à certaines règles, nous affirmons donc qu'Ostrom la considère comme une institution.

On voit qu'Ostrom fait référence à la coopérative comme moyen d'établir certaines règles, notamment certains des 7 types de règles qui influencent une situation d'action : les règles de position et les règles de gains.

Tableau 4 - Les 7 catégories de règles, Ostrom, 1986, pp. 19, notre traduction

- 
- **Règle de position [position rules]** : spécifie différents types de rôles et le nombre de participants pouvant occuper chaque rôle
  - **Règle de délimitation [boundary rules]** : spécifie comment les participants sont choisis pour obtenir ces positions et comment les participants peuvent sortir de ces positions
  - **Règle de périmètre [scope rules]** : spécifie quels résultats doivent être affectés et les incitations extérieures et/ou les coûts assignés à chacun de ces résultats
  - **Règle de pouvoir [authority rules]** : spécifie l'ensemble des actions assignées à un rôle à un nœud particulier [d'un arbre de décision]
  - **Règle d'agrégation [aggregation rule]** : indique la fonction de décision qui doit être utilisée à un nœud particulier qui relie les actions à des résultats finaux ou intermédiaires.
  - **Règle d'information [information rules]** : définit les canaux de communication autorisés entre les participants qui ont un rôle particulier et spécifie le langage et la forme que chaque communication doit prendre.
  - **Règle des gains [payoff rule]** : décrit comment les bénéfices et les coûts sont distribués aux participants suivant leur rôle.
-

La délimitation d'un groupe étant favorable à l'émergence d'une action collective auto-organisée (car elle favorise la confiance et la réciprocité), l'appartenance à une coopérative peut faciliter l'action collective car le critère pour identifier les membres du groupe est alors clair. La coopérative est donc un moyen d'établir une **règle de position** à travers la définition du statut de membre.

*Les limites d'un groupe sont souvent signifiées par un critère très compréhensible, comme l'ensemble des personnes vivant dans une communauté particulière ou ayant rejoint une coopérative locale spécifique. (Ostrom, 2014, pp. 149, notre traduction)<sup>1\*</sup>*

Nous avons aussi trouvé un exemple où la coopérative est utilisée pour définir **les règles de gains** : des propriétaires terriens financent le système d'irrigation qu'ils utilisent par le biais d'une coopérative et proportion de la quantité de terres détenues.

*Financement d'un système d'irrigation : les propriétaires terriens se regroupent en coopérative et participent en proportion de la quantité de terres détenues. (Ostrom, 2011, pp. 58, notre traduction)<sup>2</sup>*

Les coopératives peuvent donc définir des règles concernant la gestion de ressources. Mais Ostrom y fait également référence en tant que forme de propriété collective.

Pour Ostrom, les droits de propriété résultent de l'existence d'une institution puisqu'ils sont définis par des règles : "*Un régime de propriété est une configuration de droits et de devoirs définis par un ensemble de règles.*" (Schlager et Ostrom, 1992). La propriété se définit alors comme un faisceau de droits (Tableau 5) plus large que le droit d'aliénation qui est parfois considéré comme le seul marqueur d'un droit de propriété (Ostrom, 2010c).

Tableau 5 - Faisceau des droits de propriété, Ostrom, 2010b

<b>Droit</b>	<b>Définition</b>
<b>Accès</b>	<i>Droit d'entrer dans une propriété</i>
<b>Prélèvement</b>	<i>Droit de récolter les produits de la ressource</i>
<b>Gestion</b>	<i>Droit de transformer la ressource et de réguler les schémas d'utilisation</i>
<b>Exclusion</b>	<i>Droit de décider qui a accès aux droits de gestion, prélèvement et accès</i>
<b>Aliénation</b>	<i>Droit de louer ou vendre chacun des autres droits</i>

\* Les citations en langue originale sont reproduites en annexe 2 page 108

Ostrom considère qu'il existe une propriété collective à partir du moment où plusieurs individus se partagent au minimum le droit de gestion. Chez Ostrom, la coopérative est explicitement donnée comme un exemple de propriété collective. (Ostrom, 2010a, pp. 84)

*Les économistes tendent à considérer que les institutions de propriété collective existaient antérieurement aux propriétés privées, et expliquent l'émergence des sociétés occidentales modernes par le passage de la propriété commune à la propriété privée (North and Thomas 1976; North, Anderson, and Hill 1983). La propriété privée est considérée par la plupart des économistes comme un facteur essentiel du développement économique, les motivations de l'individu étant différentes selon son rapport à la propriété (voir par exemple Welch 1983). Ainsi, il est probable qu'un fermier propriétaire de son travail, de sa terre et des autres facteurs de production verra facilement le lien entre ses investissements et le bénéfice acquis à long terme. A contrario, un fermier appartenant à une coopérative agricole de production n'établira peut-être qu'une faible relation entre sa contribution personnelle et les bénéfices. (Ostrom et Hess, 2007, pp. 4, notre traduction)<sup>3</sup>*

La coopérative chez Ostrom est explicitement liée à l'existence d'un système de règles qui détermine : les membres, le mode d'allocation des ressources et les droits de propriété. Les institutions étant ici définies comme un ensemble de règles, on peut considérer la coopérative comme une forme d'institution Ostromienne. Le fait que les coopératives soient peu présentes chez Ostrom s'explique selon nous par le fait que son approche permet précisément d'analyser une grande diversité d'organisations. La coopérative n'est donc qu'un cas parmi d'autres.

### 2.3. Elinor Ostrom : une théoricienne de la diversité institutionnelle

Nous avons recherché comment Ostrom considère les différents types d'institutions, nous avons constaté qu'elle les étudie de manière relativement indifférenciée, ce qui signifie que son cadre théorique permet donc de prendre en compte cette diversité.

Lorsqu'Ostrom étudie des cas d'auto-gouvernance de common-pool resource, elle ne se soucie pas du statut de l'organisation ou de son appartenance au secteur public ou privé. Les institutions prennent des formes variées : syndicat, association, droit communal, mélange public-privé... (Ostrom, 1990) La coopérative n'est ici qu'une forme d'institution parmi de multiples possibilités.

*Que la gestion soit réalisée par des gouvernements, des groupes communaux, des coopératives, des associations ou des personnes ou firmes privées, on observe pour chaque cas des exemples de succès et d'échec dans la gestion de common-pool resource. (Ostrom et Hess, 2007, pp. 10, notre traduction).<sup>4</sup>*

La démarche d'Ostrom consiste fondamentalement à analyser et comparer une grande diversité de formes institutionnelles gérant un même type de ressource. Elle ne cherche aucunement à classer ces institutions, à établir des typologies, à les ranger dans des catégories comme "public", "privé", "commun". Il s'agit plutôt d'étudier la morphologie des institutions, c'est-à-dire la structure unique de chacune. Comme le notent Chanteau et Labrousse, le cadre théorique d'Ostrom ne se limite pas aux institutions auto-organisées et peut en fait s'appliquer à une grande diversité d'institutions (Chanteau et Labrousse, 2013). Ostrom se révèle donc en fait être une théoricienne de la diversité institutionnelle. En ce sens, son approche permet d'analyser les coopératives au même titre que n'importe quelle institution.

Mais justement, la coopérative a des spécificités. En quoi l'analyse Ostromienne serait-elle particulièrement utile pour les étudier ? Pourquoi l'approche d'Ostrom fait-elle l'objet d'une attention particulière de la part de théoriciens de l'Economie Sociale et Solidaire ? Nous avons vu que le concept le plus significatif pour les coopératives dans l'approche d'Ostrom n'était pas celui de "commun", trop flou, ni celui de *common-pool resource* qui concerne le type de bien et non l'institution. Nous formulons donc une nouvelle hypothèse : le concept d'Ostrom le plus pertinent pour caractériser les coopératives est l'auto-organisation. Nous cherchons donc dans les parties suivantes à définir l'auto-organisation et à voir en quoi les coopératives peuvent être considérées comme des institutions auto-organisées.

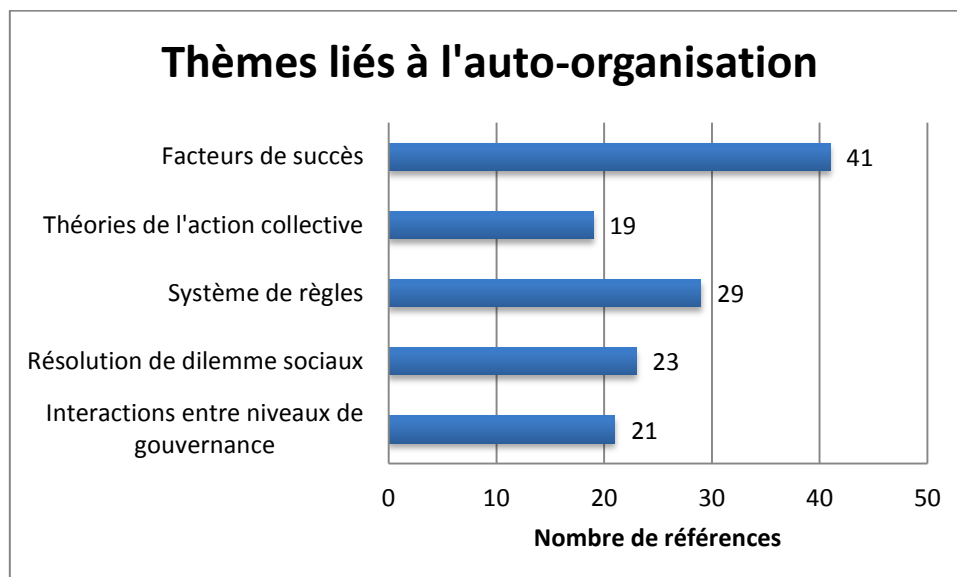
### **3. L'auto-organisation chez Elinor Ostrom, un processus complexe**

Le concept d'auto-organisation est central chez Ostrom : il désigne l'action collective qui permet aux individus de sortir de la "Tragédie des communs". Ce processus était jugé impossible par les théories classiques de l'action collective et Ostrom en a démontré l'existence et expliqué le fonctionnement. Ce concept nous amène à penser qu'Ostrom peut apporter de nouvelles clés pour comprendre l'ESS et les coopératives, car ces organisations

sont précisément issues de l'action collective. Le principe de l'auto-organisation n'est cependant pas défini de manière très explicite chez Ostrom. Toujours par notre méthode d'analyse textuelle, mais avec une approche plus qualitative, nous proposons dans cette partie de construire une définition de ce concept.

Nous avons réalisé une recherche concernant l'usage des termes "*self-organisation*" et "*self-governance*". (Nous faisons l'hypothèse que ces concepts désignent le même processus.) Nous avons effectué une analyse qualitative des résultats en réalisant un encodage thématique des références. Cette recherche nous a permis d'identifier dans quels contextes Ostrom faisait référence à l'auto-organisation et quelles étaient les idées principales qui y étaient associées. Nous présentons ici quatre thèmes liés à l'auto-organisation : les théories de l'action collective, la résolution de dilemmes sociaux, les caractéristiques de l'auto-organisation, les facteurs de son succès et son inscription dans des systèmes de gouvernance plus larges. Enfin, nous proposons une définition.

Graphique 2 - Thèmes liés à l'auto-organisation chez Ostrom, travail personnel



### 3.1. Une remise en cause des théories de l'action collective

Dans un premier temps, Ostrom cherche à remettre en cause certaines théories concernant l'action collective. La première partie de ses recherches sur l'auto-organisation vise en effet simplement à démontrer que ce processus existe, contrairement aux prédictions de ces théories.

Ostrom critique les modèles prédisant des comportements individuels exclusivement égoïstes et recherchant la maximisation des gains à court terme dans des situations de dilemme social. En théorie des jeux, les dilemmes sociaux sont caractérisés par une situation où un individu n'a intérêt à coopérer que si les autres participants coopèrent également.

Dans un dilemme de bien public par exemple, des individus peuvent choisir entre conserver leur mise ou participer à la fourniture d'un bien public : un bien non-rival dont l'usage par l'un ne diminue pas le bénéfice pour l'autre (par exemple, la sécurité nationale). S'il y a assez de contributeurs, le bien public est produit, et chacun en bénéficiera indépendamment de sa participation aux coûts de production. Un individu peut donc être tenté de profiter gratuitement d'un service sans participer à sa fourniture. (Les individus adoptant cette stratégie sont généralement appelés des "passagers clandestins", "resquilleurs" et *free-riders* en anglais). Si trop d'individus se comportent en passagers clandestins, les contributions seront cependant trop faibles et le bien public ne pourra plus être produit. Face à cette situation, la thèse de Mancur Olson est que des agents rationnels ne contribueront pas à la fourniture de ce bien (thèse de la contribution zéro).

*"A moins que le groupe ne compte qu'un petit nombre d'individus, ou qu'il existe de la coercition ou d'autres dispositifs spécifiques pour faire agir les individus dans leur intérêt commun, des individus égoïstes et rationnels n'agiront pas dans l'intérêt collectif." (Olson, cité par Ostrom, 2014, notre traduction)<sup>5</sup>*

La "Tragédie des biens communs" popularisée par Garrett Hardin repose sur la même logique qu'Olson et postule que dans un cas d'utilisation conjointe d'une ressource, comme un pâturage (donc un *common-pool resource*), les individus chercheront un profit maximum à court terme et surexploiteront la ressource si aucune régulation n'est apportée par un acteur

extérieur. Les préconisations de cette théorie sont donc d'avoir recours à l'Etat ou à la privatisation. Ostrom remet en cause ces modèles pour plusieurs raisons.

Tout d'abord, la légitimité de ces modèles simplifiés à guider l'action n'est pas démontrée. Des modèles stylisés ne sont selon Ostrom que des métaphores et ne correspondent que très partiellement à la réalité. (Ostrom, 1990) Le modèle de Hardin ne comprend par exemple que 10 des 51 variables qui seront identifiées par Ostrom comme ayant une influence potentielle sur l'issue de l'action collective dans la gestion de CPR (Ostrom, 2007a) ; tirer des préconisations de ces modèles est donc plutôt hasardeux (Ostrom, 2010a, pp. 37).

Ensuite, les préconisations issues de ces modèles pour la gestion d'un CPR : la privatisation (ex : division d'un pâturage en parcelles) ou la gestion par l'Etat (ex : imposition de règles coercitives), sont également critiqués. Ces deux solutions préconisent des règles imposées de l'extérieur en supposant que les acteurs du terrain sont impuissants. Pour Ostrom cette conception dichotomique des organisations incluant seulement "l'Etat" ou "le marché" conduit à ignorer simplement l'existence d'autres formes non-centralisées, comme l'auto-organisation. (Ostrom, 1999b, pp. 496, 2007b, pp. 247)

Enfin, ces théories entrent en contradiction avec de nombreux exemples concrets où les individus sont capables de s'organiser par eux-mêmes. (Ostrom, 2002, pp. 29) Ostrom le démontre par l'examen de nombreuses études de cas (Ostrom, 1990) ainsi que par des travaux expérimentaux en laboratoire (Ostrom, Walker et Gardner, 1992). Les résultats empiriques montrent que les individus sont capables de s'organiser pour résoudre des dilemmes d'action collective et parvenir à de meilleurs résultats collectifs que ceux prédits par les théories classiques de l'action collective.

La conclusion que les individus sont capables de coopérer et donc d'améliorer leurs gains à long terme en utilisant la réputation, la loyauté, la réciprocité et les sanctions, nécessite le développement d'un autre modèle du choix individuel (Ostrom, 2010c, pp. 642). A l'individu maximisateur ne suivant aucune norme, Ostrom substitue un modèle de comportement où les individus disposent d'une rationalité limitée par les informations disponibles, respectent

des règles et sont susceptibles de faire des erreurs face à un environnement complexe. (Ostrom, 1999a, pp. 496).

Nous voyons ici que pour Ostrom, démontrer ne serait-ce que l'existence de l'auto-organisation nécessite de remettre en cause les conclusions des théories classiques de l'action collective selon lesquelles les individus, égoïstes et rationnels, ne peuvent résoudre un dilemme social et doivent s'en remettre à une autorité extérieure. En négatif on voit donc apparaître un élément de définition de l'auto-organisation : il s'agit du processus par lequel les individus impliqués dans un problème d'action collective parviennent au contraire à en sortir par eux mêmes.

### 3.2. La résolution de dilemmes sociaux sans intervention extérieure

Ostrom ne nie pas que l'action collective constitue un dilemme, les individus cherchant à s'auto-organiser en rencontrent d'ailleurs plusieurs, elle montre cependant que les groupes sont capables de les surmonter par la création endogène de règles.

Tout d'abord, Ostrom reconnaît la pertinence de modèles de dilemme d'action collective pour identifier des difficultés universellement rencontrées dans ce type de situation : L'existence de passagers clandestins, le risque de surexploitation des CPR en libre accès, ou encore la tentation d'enfreindre les règles collectives pour son bénéfice personnel sont de réels problèmes (Ostrom, 2014, pp. 138).

Dans le cas des groupes auto-organisés gérant des CPR, les problèmes d'action collective sont multiples. La régulation de l'usage de la ressource constitue un premier dilemme d'action collective puisque chacun préférerait ne pas réduire ses propres bénéfices et que les autres réduisent leur usage de la ressource commune. L'auto-organisation, à savoir la création et la modification des règles pour résoudre ce problème, constitue ensuite un deuxième dilemme puisque la création de règles profite à tous les utilisateurs indépendamment de leur participation à l'élaboration de ces règles. Les règles sont une forme de bien public (non-rival, non-excluable) (Ostrom, 2014, pp. 148) leur création peut donc former un dilemme de bien public.



Malgré les prédictions pessimistes de la littérature que nous avons mentionnées concernant la réussite de l'action collective, Ostrom montre que des individus peuvent surmonter ces dilemmes, instaurer des règles et changer la structure du problème auquel ils font face.

Contrairement au modèle de la tragédie des communs décrite par Hardin où la ressource est en fait en libre accès, dans les cas d'auto-organisation les individus établissent des règles claires déterminant qui a accès à la ressource, quelle quantité peut être prélevée et quelles sanctions sont appliquées en cas d'infraction. (Ostrom, 2010c, pp. 650) Ils transforment ainsi un régime de libre accès en régime de propriété collective. La structure qui détermine les comportements individuels s'en trouve modifiée et les résultats observés également : la ressource peut être gérée durablement.

Dans le processus d'auto-organisation, les règles peuvent être développées de manière totalement endogène, c'est-à-dire que les individus faisant face au problème d'action collective élaborent et font appliquer des règles sans contrôle d'autorités extérieures, ni organisation centralisée. (Ostrom, Walker et Gardner, 1992, pp. 405)

On voit donc que le concept d'auto-organisation est fondamentalement lié à l'idée de création de règles (donc d'institutions au sens d'Ostrom) par les individus qui sont personnellement impliqués dans un dilemme social. Nous allons voir plus précisément dans la partie suivante quelles sont ces règles.

### 3.3. Un système complexe de règles collectives

Nous détaillons ici les différents types de règles associés au concept d'auto-organisation, notamment concernant la gestion de la ressource, les choix collectifs et la propriété. Nous montrons ensuite comment le processus d'organisation et de création de règles est analysé par Ostrom.

Tableau 6 - Sous-thématiques des règles liées au concept d'auto-organisation, travail personnel

<i>Système de règle</i>	<i>Références</i>
<i>Surveillance et sanctions</i>	11
<i>Choix collectifs</i>	7
<i>Propriété collective</i>	4
<i>Système complexe adaptatif</i>	4
<i>Diversité de règles adaptées au contexte</i>	3

Ostrom étudie principalement l'auto-organisation dans la gestion de ressources naturelles. Les règles de gestion des ressources prennent donc une place importante. Outre les règles d'accès, Ostrom mentionne les règles de surveillance et de sanction, car dans la gestion de CPR la protection de la ressource est un enjeu crucial. La surveillance mutuelle est ainsi mentionnée comme un facteur commun aux institutions auto-organisées qui perdurent dans le temps (Ostrom, 2010a, pp. 114).

*Dans tous les régimes de gestion de ressource auto-organisés qui ont perduré au travers des générations, les participants investissent des ressources pour que les actions de chacun soient surveillées et sanctionnées si nécessaire dans le but de prévenir l'apparition de passagers clandestins. (Ostrom, 2014, pp. 138, notre traduction)<sup>6</sup>*

L'auto-organisation implique également pour Ostrom l'existence de choix collectifs permettant de déterminer les règles qui seront effectivement appliquées. Les situations de choix collectifs sont inhérentes au processus d'auto-organisation, mais elles ne sont pas nécessairement régies par des principes démocratiques, ni exemptes de jeux de pouvoirs, ni de conflits (Ostrom, 1999a, pp. 527).

*Les systèmes de gouvernance de ressource auto-organisés utilisent de nombreuses formes de règles de décision pour faire des choix collectifs. Ces règles varient du fait s'en remettre au jugement d'une personne ou à celui des anciens, jusqu'au vote majoritaire ou à l'unanimité. (Ostrom, 1999a, pp. 524, notre traduction)<sup>7</sup>*

L'existence de choix collectifs est elle-même liée à un droit de propriété collective. En effet, la propriété collective est définie chez Ostrom comme la détention collective du droit de gestion

d'une ressource, ce qui implique de prendre des décisions collectives concernant les règles de gestion de cette ressource. Cependant, comme nous l'avons montré plus tôt, une forme de propriété collective n'implique pas nécessairement l'existence d'une forme d'auto-organisation. Des individus peuvent partager un droit sans s'organiser pour l'utiliser.

Ensuite, pour étudier comment fonctionnent les collectifs auto-organisés et comment ils adaptent leurs règles aux changements qu'ils rencontrent, Ostrom propose dans son article *Coping with tragedies of the Commons* (Ostrom, 1999a) de considérer ce type d'organisation comme des systèmes complexes adaptatifs.

Les systèmes complexes sont composés de nombreux éléments présentant des schémas d'interaction complexes conduisant à des phénomènes difficiles à prévoir. (Ostrom, 1999a, pp. 520) Les interactions entre agents à une échelle inférieure mènent à l'émergence de systèmes possédant des propriétés différentes à une échelle supérieure (phénomène d'agrégation). Ostrom donne l'exemple d'un système d'irrigation auto-organisé composé de plusieurs sections. Chaque section est responsable de l'entretien et de la surveillance d'un canal particulier et envoie un représentant à un comité central gérant l'approvisionnement général en eau du système. On voit que les niveaux du système sont imbriqués mais ont chacun leur fonction.

*Il apparaît qu'un système complexe adaptatif possède quatre propriétés fondamentales : la non-linéarité, les flux, la diversité et l'agrégation. Les trois premières propriétés caractérisent clairement les types de systèmes de gouvernance de ressource auto-organisés abordés dans ce chapitre associant des flux non-linéaires de produits issus de common-pool resources. (Ostrom, 1999a, pp. 521)<sup>8</sup>*

Le système est donc complexe, mais aussi adaptatif, c'est-à-dire que les individus adaptent les règles qu'ils mettent en place en fonction du contexte. Les individus auto-organisés peuvent adapter leurs règles par essais-erreurs en apprenant des résultats de leurs actions (*feedback*) ou en communiquant avec d'autres systèmes rencontrant des problèmes similaires.

Le système de règles mis en place repose sur plusieurs mécanismes : l'étiquetage (*tagging*) sert de signal et permet de faciliter des interactions sélectives avec certains agents ou objets

(désignation des individus fiables, des animaux à ne pas capturer...). Les modèles internes sont des représentations du réel qui permettent par exemple de préserver certaines ressources (schémas de migration ou de reproduction, fonctionnement de la chaîne alimentaire...). Enfin, des modules de base (pouvant être combinés entre eux) servent de formules pour créer des règles (par exemple utiliser la même base de calcul pour allouer les coûts et les bénéfices) (Ostrom, 1999a, pp. 522-523).

Les systèmes auto-organisés résultent de processus complexes, en conséquence, ils n'adoptent pas un type de règles particulier mais développent au contraire des règles diversifiées adaptées à chaque contexte. Ostrom et ses collaborateurs ont ainsi identifié une grande variété de règles utilisées par différents groupes pour déterminer qui peut avoir accès à la ressource (selon son appartenance à une organisation, ses caractéristiques personnelles, sa relation à la ressource...), comment celle-ci est répartie (quantité définie, temps défini, ordre de rotation...) et selon quelle base (usage historique, lieu de résidence, achat de droits, tirage au sort, besoins particuliers...). (Ostrom, 1999a)

Nous avons vu que l'auto-organisation est liée à la propriété commune, aux choix collectifs et à une très grande variété de règles et de systèmes institutionnels. En raison de leur complexité, identifier les facteurs de succès des institutions auto-organisées est une tâche difficile.

### 3.4. Facteurs de succès de l'auto-organisation

L'identification de facteurs de performance des institutions auto-organisées, ainsi que des facteurs favorisant leur apparition est une des questions récurrentes dans le travail d'Ostrom. Il s'agit d'une question qui est loin d'être résolue, même si Ostrom a permis d'identifier un certain nombre de facteurs clés. Détailler l'ensemble de ces facteurs serait dépasser l'objet de cet exposé, mais nous pouvons donner quelques exemples.

Concernant la probabilité que des utilisateurs s'auto-organisent pour gérer un CPR (ressources naturelles principalement), des éléments comme la taille, la productivité, la prévisibilité du système de ressource, le degré de mobilité des unités de ressource, l'existence de règles choix collectifs pour modifier les règles opérationnelles, le nombre de personnes, l'existence d'un leadership, la connaissance du système ou encore l'importance de la ressource pour les utilisateurs sont des éléments importants. (Ostrom, 2010c, pp. 663) Les principes de conception d'Ostrom (*Ostrom design principles*, ou ODP) désignent par ailleurs des caractéristiques communes aux systèmes auto-organisés de gestion de CPR ayant perduré dans le temps. Nous présenterons plus tard ces principes et nous questionnerons la possibilité de les appliquer aux coopératives.

Par ailleurs, l'auto-organisation est parfois plus efficace que certains gouvernements (Ostrom, 2014, pp. 148). L'étude de systèmes d'irrigation népalais a montré par exemple que des systèmes gérés par des paysans utilisant des techniques relativement primitives pouvaient être plus performants que des constructions publiques conçues avec une ingénierie moderne (Ostrom et others, 2012, pp. 57). Cette performance s'explique entre autre par les connaissances locales dont disposent les utilisateurs qui permettent de mieux adapter les règles au contexte, par la confiance entre utilisateurs qui réduit les coûts de surveillance, ou encore par la redondance qui permet que le système entier ne s'effondre pas si une de ses unités connaît un échec (Ostrom, 1999a, pp. 526).

Malgré le succès de certaines organisations auto-organisées, Ostrom insiste régulièrement sur le fait qu'aucune structure de gouvernance n'est une panacée, qu'il n'existe aucun mode

d'organisation optimal, et que l'auto-organisation peut échouer tout comme n'importe quel mode de gouvernance.

Les facteurs de succès sont comme on le voit aussi complexes que le système auto-organisé lui-même. Ils dépendent des interactions entre les caractéristiques du groupe, de la ressource et des règles utilisées. Mais l'influence de régimes de gouvernance plus larges peut également être décisive. Nous nous intéressons donc également aux liens entre les institutions auto-organisées et leur environnement institutionnel.

### 3.5. L'Etat, la gouvernance polycentrique et l'auto-organisation

Les groupes auto-organisés disposent d'une certaine autonomie par rapport aux régimes de gouvernance dans lesquels ils s'inscrivent. Ils n'en sont toutefois pas totalement indépendants : les systèmes plus larges, comme les Etats, peuvent aussi avoir une influence négative ou positive sur les systèmes auto-organisés.

Premièrement, des gouvernements nationaux peuvent menacer des systèmes auto-organisés par l'imposition de règles uniformes (Ostrom, 2014, pp. 153), ou par la défense de droits conduisant à la surexploitation de la ressource. Ils peuvent aussi conserver la propriété d'une ressource sans réellement surveiller son usage ni faire appliquer des règles de gestion (Ostrom, 1999b, pp. 281). De manière générale, les gouvernements doivent reconnaître au moins de façon minimale la légitimité des utilisateurs locaux à mettre en place des règles collectives pour qu'un régime auto-organisé puisse exister (Ostrom, 2014, pp. 152).

Cependant, les gouvernements peuvent aussi avoir une influence positive et encourager ces initiatives. Des régimes d'échelle "supérieure" peuvent soutenir des systèmes locaux auto-organisés, par exemple en facilitant l'accès à des informations concernant la ressource gérée, en mettant à disposition des lieux de résolution des conflits ou des dispositifs permettant de renforcer les mécanismes de sanction et de surveillance mises en place par le groupe. (Ostrom, 1999b, pp. 281, 2000, pp. 40)

Ainsi, les différents niveaux de gouvernance peuvent en fait être complémentaires. Selon Ostrom, des systèmes de gouvernance polycentriques sont plus favorables aux processus

d'auto-organisation (Ostrom, 2000, pp. 42). La polycentricité est définie comme une superposition de centres de décisions en interaction comprenant de multiples niveaux (local, régional, national...), des types d'unités variées (unités disposant de compétences générales, unités spécialisées...) et de multiples secteurs (public, privé, organisations volontaires, organisations hybrides...) (McGinnis, 2011, pp. 171). Ce concept a été développé par Vincent Ostrom pour analyser l'administration publique avec une vision fédérale et multicentrique de l'Etat (Weinstein, 2013, n. 15), mais également il est utilisé par Elinor Ostrom pour penser les systèmes auto-organisés comme des unités particulières au sein de d'une multiplicité d'unités de gouvernement.

*Dans un système (polycentrique), les systèmes auto-organisés de gestion de ressources peuvent être des districts spécialisés, des associations privées ou des parties d'un gouvernement local. Ils sont imbriqués dans de multiples niveaux de gouvernements polyvalents qui fournissent une justice civile aussi bien que des cours pénales. (Ostrom, 1999a, pp. 528, notre traduction)<sup>9</sup>*

On voit donc que la relation qu'un système auto-organisé entretient avec d'autres structures de gouvernance est également complexe. Des structures de gouvernance plus larges, comme les Etats, peuvent encourager ou au contraire détruire des arrangements locaux.

### 3.6. Proposition de définition de l'auto-organisation

Nous avons vu les différentes thématiques qui étaient liées à l'auto-organisation chez Ostrom, quels éléments retenir de cette analyse pour définir l'auto-organisation ?

Mc Ginnis définit l'auto-gouvernance par *"la capacité des communautés à s'organiser pour participer activement à tous les processus de décision (ou au moins aux plus importants) liés à leur propre gouvernance"* (McGinnis, 2011, pp. 171, notre traduction)<sup>10</sup> (la gouvernance désignant elle-même le processus par lequel les règles sont créées, appliquées, interprétées et réformées). Au regard de l'étude des textes d'Ostrom, cette définition nous semble cependant peu explicite. L'auto-organisation ne désigne pas une "capacité" intrinsèque de communautés mais plutôt des actions particulières qu'elles mettent en œuvre dans certaines circonstances ou les caractéristiques d'un mode de gouvernance particulier. L'idée que les individus participent à "leur propre gouvernance" pourrait être formulée plus explicitement

en indiquant que les individus participent à l'élaboration des règles qui contraignent leur propre comportement.

Les éléments les plus caractéristiques de l'auto-organisation nous semblent être : la résolution d'un problème d'action collective et la création d'institutions par les individus impliqués dans ce problème. On retrouve ces éléments centraux dans le titre original de l'ouvrage d'Ostrom *Governing the Commons: The Evolution of Institutions for Collective Action* (Gouverner les communs : l'évolution des institutions pour l'action collective). Dans ce livre Ostrom aborde l'auto-organisation de deux manières : elle étudie d'une part les caractéristiques institutionnelles des systèmes auto-organisés afin d'identifier des facteurs de succès, d'autre part elle s'intéresse à l'auto-organisation en tant que processus de changement institutionnel (Ostrom, 2010a). L'auto-organisation peut donc être abordée de manière dynamique en étudiant le processus d'auto-organisation ou de manière statique en observant les caractéristiques des institutions auto-organisées. Nous proposons donc deux définitions : une sous l'angle du processus et une sous l'angle de l'institution.

**Auto-organisation : processus par lequel des individus directement impliqués dans un problème d'action collective mettent en place par eux-mêmes des institutions organisant leurs actions.**

**Institution auto-organisée : système complexe de règles permettant aux individus de participer à la mise en œuvre et à la modification des règles les concernant via des choix collectifs.**

Maintenant que nous avons défini l'auto-organisation, nous allons étudier dans la partie suivante les similitudes entre les différentes caractéristiques de l'auto-organisation que nous avons identifiées chez Ostrom et le fonctionnement des coopératives.



## 4. Les coopératives, des institutions auto-organisées

Nous abordons dans cette partie les coopératives au regard de la définition que nous avons établie de l'auto-organisation. Dans un premier temps nous expliquons en quoi l'auto-organisation répond à un manque théorique pour les coopératives, ensuite nous étudions la coopérative sous l'angle de l'action collective, et de la création endogène d'institutions, ensuite nous considérons la coopérative sous l'angle de sa nature institutionnelle. Enfin, nous questionnons la capacité du cadre d'Ostrom à étudier la relation entre les organisations de l'ESS et l'Etat.

### 4.1. L'entrepreneuriat coopératif, une action collective peu étudié ?

La coopérative en tant qu'organisation issue de l'action collective peut difficilement être expliquée par un modèle comme la théorie de la firme. L'auto-organisation apporte donc un autre modèle plus adapté à l'explication de l'action collective dans le champ économique.

La coopérative est une entreprise, au sens où elle a une activité de production économique. Cependant, le modèle explicatif dominant concernant l'entreprise, celui de la firme, ne considère pas l'entrepreneuriat comme une action collective.

Dans *Governing the Commons* (Ostrom, 1990), Ostrom explique schématiquement comment la théorie de la firme explique la résolution du problème de la coordination : l'entrepreneur coordonne les agents en élaborant des contrats et empêche les profits ou les pertes et il est poussé par la concurrence à développer des institutions efficaces (Ostrom, 2010a, pp. 56). L'exposé de cette théorie, et de celle de l'Etat, vise dans l'exposé d'Ostrom à montrer l'absence d'une théorie capable d'expliquer comment des individus dans une situation interdépendante parviennent à créer leurs propres institutions, s'engagent à respecter des règles et assurent leur surveillance mutuelle sans contrainte extérieure.

L'objectif d'Ostrom était de combler cette absence par une théorie de l'auto-organisation. Nous pensons que cette théorie, capable d'expliquer comment des individus peuvent sortir de la "Tragédie des communs", peut aussi expliquer comment des individus mènent à bien un

projet d'entrepreneuriat collectif. Nous expliquons dans la partie suivante en quoi la coopérative résulte d'une action collective.

#### 4.2. L'action collective dans la coopérative : S'associer, coopérer, mutualiser

Nous avons vu que l'auto-organisation consiste à surmonter un dilemme social. Il nous faut donc identifier en quoi la coopérative est liée à une action collective. Le dilemme social n'est pas nécessairement le même que celui observé par Ostrom dans la gestion de *common-pool resources*, mais la coopérative est bien basée sur une action collective.

Le problème d'action collective dans une coopérative est différent d'une situation de gestion de CPR. Pour les CPR, surtout pour les ressources naturelles, les individus sont dès le départ interdépendants dans l'usage de la ressource et doivent s'organiser pour éviter sa surexploitation. Pour une coopérative, l'existence d'une ressource partagée est au contraire le résultat de l'action collective.

L'origine de la coopérative se trouve en effet dans une association de personnes souhaitant *"se donner des services insatisfaits ou mal satisfaits par les agents économiques existants"*. (Desforges, Lévesque et Tremblay, 1979, pp.39) Ce sont donc des individus qui se rassemblent pour satisfaire un besoin insatisfait par le marché, l'Etat ou les entreprises existantes. La coopérative est composée d'une association de personnes (les sociétaires) et d'une entreprise au service de cette association. On retrouve ainsi une variété de coopératives produisant différents types de services pour divers types de sociétaires : approvisionnement pour des producteurs (coopérative agricole), productions de biens de consommation pour des particuliers (coopérative de consommateurs), création d'emploi pour les travailleurs (coopérative ouvrière de production)...

La création d'un service collectif est un problème d'action collective puisque les individus doivent s'associer pour produire un bénéfice qu'ils ne pourraient obtenir par une action indépendante. Le problème principal de la création d'une coopérative par ses membres est donc de s'associer, et de coopérer pour mobiliser des ressources et produire un service collectif qui profitera potentiellement à l'ensemble des sociétaires. Il convient ensuite de fixer des règles collectives qui assurent la pérennité de l'entreprise.

La coopérative résulte donc bien de l'action collective et nous allons voir dans la partie suivante qu'elle comporte aussi un processus de création endogène de règles.

#### 4.3. La création endogène de règles : la dimension instituante des coopératives

L'auto-organisation consiste à surmonter le problème de l'action collective par la création endogène de règles. On retrouve cette caractéristique avec la dimension instituante des coopératives théorisée par Desroches.

Au sein d'une coopérative, les règles de fonctionnement doivent s'adapter aux besoins des membres. Desroche désigne ce processus comme la dimension instituante des coopératives : les initiateurs du projet collectif créent dans un processus d'innovation sociale des règles adaptées aux besoins non satisfaits et au projet politique. Pour s'adapter aux changements endogènes ou exogènes tout en restant en accord avec le projet politique original, la coopérative doit conserver sa dimension instituante. Il s'agit donc bien d'un processus par lequel les membres décident de leurs propres règles.

D'autre part la dimension instituée des coopératives représente les règles qui ont été formalisées, qui deviennent des routines, voire qui sont inscrites dans la loi. L'aspect institué des coopératives peut représenter une protection contre une dérive par rapport au projet initial mais il peut aussi conduire à la bureaucratisation.

On retrouve l'idée d'une tension entre stabilité des règles et innovation lorsqu'Ostrom analyse l'auto-organisation comme un système complexe adaptatif : un changement de règles trop rapide ne laisse pas le temps d'obtenir un retour d'expérience (*feedback*) par rapport à ses effets, et des règles trop rigides freinent l'adaptation de l'organisation au changement (Ostrom, 1999a, pp. 525). Dans le cas des coopératives la dimension instituée a une importance particulière puisque que le statut légal de la coopérative est le moyen par lequel la capacité des individus à s'organiser collectivement est reconnue par l'Etat.

Nous voyons ici que la coopérative présente bien les caractéristiques de l'auto-organisation, puisque les règles sont créées par les membres eux-mêmes. Elle a cependant la particularité qu'une partie des règles (par exemple le statut coopératif) préexistent à l'action collective.

Nous examinons dans la partie suivante la relation entre l'action collective et la coopérative en tant qu'institution.

#### 4.4. La coopérative : la rencontre d'une action collective et d'un système de règles

Nous avons vu qu'empiriquement la coopérative est issue de l'action collective. Cependant la coopérative en tant qu'institution préexiste en partie à cette action collective. Nous faisons dans cette partie l'hypothèse que la coopérative est en fait un ensemble de règles spécifiques adoptées par un collectif auto-organisé. Nous examinons tout d'abord les règles caractéristiques de la coopérative puis nous questionnons leur lien à l'action collective.

Dans un premier temps, on voit qu'il est possible de définir la coopérative uniquement dans sa dimension institutionnelle, par les règles spécifiques qui la caractérisent, comme les principes coopératifs ou le statut coopératif en loi française. Les principes coopératifs définis par l'Alliance coopérative internationale (ACI), déterminent par exemple :

- Qui peut être membre (adhésion libre et volontaire)
- Comment sont prises les décisions (démocratie)
- Comment sont répartis les coûts et les bénéfices (contribution équitable des membres au capital, rémunération limitée du capital, affectation d'une partie des bénéfices à une réserve impartageable, redistribution aux membres en proportion de leurs transactions avec la coopérative)
- Comment est distribuée l'information (éducation et formation coopérative des membres et salariés)
- Comment la coopérative agit par rapport à son environnement (autonomie et indépendance, coopération entre coopératives, participation au développement durable des communautés)

En droit français, la loi de 1947 "portant statut de la coopération" institue la possibilité de créer une personne morale ayant un statut coopératif. La loi 47 respecte certains des principes de l'ACI, mais ajoute des règles supplémentaires ou en enlève d'autres : par

exemple le principe de libre adhésion est respecté mais les sociétaires ayant recours aux services de la coopérative doivent conserver la majorité des droits de votes (Article 3bis). On voit par ailleurs que le principe de formation des membres n'est pas transposé dans la loi.

Ces règles spécifiques définissent ce qu'est une coopérative sur le plan institutionnel, elles nous permettent de dire si une institution est une coopérative ou non. Ces règles existent pour elles-mêmes en tant qu'écrits et dispositifs juridiques, en dehors de leur utilisation. Nous reprenons ici l'idée d'Ostrom qui définit les règles comme des biens publics (des biens non rivaux). En effet, un groupe adoptant le statut coopératif n'empêche pas un autre de le faire également.

Sur le plan empirique, la coopérative n'existe cependant pas sans un groupe qui adopte ces règles. Dans un deuxième temps, nous proposons donc de considérer la coopérative comme l'adoption des règles coopératives par un groupe auto-organisé. Comme nous l'avons vu, la coopérative a pour origine une action collective. Mais toutes les actions collectives n'adoptent pas un statut coopératif. Dans un projet d'entrepreneuriat collectif, les statuts juridiques sont choisis en fonction de leur adéquation avec la finalité du projet. C'est en fonction de ses besoins qu'un groupe auto-organisé va choisir d'adopter tel ou tel système de règles existants, tel ou tel statut juridique en l'occurrence. La coopérative résulte donc de l'auto-organisation d'un groupe qui crée ses propres règles de manière endogène, mais adopte également des règles existantes dans son environnement, ici le statut coopératif.

Nous faisons l'hypothèse que la préexistence du statut coopératif peut faciliter l'auto-organisation car elle garantit une reconnaissance légale et permet au groupe d'adopter des règles éprouvées par d'autres communautés plutôt que d'en réinventer. Mais elle peut aussi empêcher le groupe de mettre en place le fonctionnement qu'il souhaite réellement. Par exemple la loi française ne permet pas à des coopératives de travailleurs d'adopter un fonctionnement collégial où chacun aurait le même pouvoir au quotidien. Les sociétaires doivent obligatoirement désigner un gérant portant la responsabilité légale et la fonction d'employeur vis-à-vis des autres salariés.

Ainsi les acteurs de l'ESS adoptent des règles imparfaitement adaptées à leur action, ils peuvent alors soit "bricoler" avec la loi, soit solliciter le législateur pour faire reconnaître de nouveaux statuts mieux adaptés aux pratiques. Des activités de plaidoyer ont par exemple donné lieu en France à la création du statut de Société Coopérative d'Intérêt collectif (SCIC) en 2001 (Margado, 2002).

Nous avons donc vu que l'on peut expliquer l'émergence d'une coopérative par l'adoption d'un statut coopératif par un groupe auto-organisé. Si le statut n'est pas adapté aux pratiques, le groupe peut s'en accommoder ou chercher à faire modifier la loi. On voit donc que la coopérative se trouve en interaction forte avec un régime de gouvernance supérieur, en l'occurrence l'Etat.

#### 4.5. Les coopératives et l'Etat : une gouvernance polycentrique des services d'intérêt général ?

Comme pour les institutions auto-organisées étudiées par Ostrom, l'auto-organisation dans l'ESS peut être encouragée ou freinée par l'Etat. Mais la relation des coopératives à l'Etat est d'autant plus complexe qu'elle ne se limite pas à une question de reconnaissance mais peut inclure la co-production de services.

On observe que l'Etat fournit en France aux coopératives un cadre légal avec une protection juridique, des statuts adaptés et un système judiciaire associé permettant de résoudre certains conflits ; ainsi que des ressources par le biais de subventions en nature ou en numéraire. Ces interventions peuvent soutenir l'action collective mais aussi la dénaturer par l'instrumentalisation (les organisations perdent leur nature auto-organisée) ou encore par l'imposition de règles qui uniformisent les pratiques (par exemple la directive européenne Bâle II risque de modifier les pratiques des banques coopératives (Gianfaldoni et al., 2008)).

Le financement par l'Etat ou l'intervention de l'Etat dans la gouvernance d'une organisation de l'ESS se justifierait par le fait que les activités répondraient non seulement à un intérêt collectif (celui des membres) mais contribuerait aussi à l'intérêt général (lutte contre les inégalités, santé publique, développement durable...). (Nyssens et Petrella, 2015) Ce

deuxième niveau d'action n'est pas initialement celui des coopératives, plutôt tournées vers l'intérêt des membres, mais il n'est pas inexistant. (Hiez et Laurent, 2011)

Comme le notent Nyssen et Petrella, la question de la participation des institutions auto-organisées à des régimes supérieurs de gouvernance ou à la production de services publics n'est pas vraiment traitée par Ostrom dans ses travaux sur les CPR. Nous pensons cependant que d'autres concepts développés par elle ou des chercheurs de son entourage, comme la coproduction de services publics ou la co-gestion entre acteurs publics et privés constituent des pistes de développements théoriques pour cette problématique.

Ostrom définit la co-production comme *le processus par lequel certaines contributions à la production d'un bien ou d'un service sont apportés par des individus qui ne sont pas "dans" la même organisation. Le producteur "habituel" de l'éducation, de la santé ou des infrastructures est le plus souvent une agence gouvernementale. Que le producteur habituel soit le seul producteur de ces biens et services ou pas, cela dépend à la fois de la nature du bien ou du service, et des incitations qui encouragent - ou non - la participation active d'autres acteurs. Tous les biens et services publics sont potentiellement produits à la fois par le producteur habituel et par ceux qui sont habituellement désignés par le terme de "clients". (Ostrom, 1996, pp. 1073, notre traduction)<sup>11</sup>.*

Chez Ostrom, le concept de co-production est utilisé principalement pour désigner des relations entre citoyens et agents publics (notamment dans son analyse des services de police). Mais nous pensons qu'il est possible d'utiliser le concept de co-production pour théoriser la production conjointe par l'Etat et par l'ESS de services d'intérêt public. Ces relations sont complexes et il faudrait à notre sens explorer le concept de gouvernance polycentrique - qui permet de penser l'existence de multiples centres de décisions formellement indépendants - pour comprendre la co-production de services mais aussi la co-gestion de ressources ou encore la co-production de normes et de politiques publiques entre Etat et ESS.

Pour Ostrom, comprendre des systèmes polycentriques est difficile mais essentiel pour améliorer le fonctionnement d'un système démocratique (Ostrom, 2000, pp.42). Des

développements théoriques autour de cette notion pourraient répondre au projet de l'ESS qui est de chercher à organiser démocratiquement la production de valeur (Dacheux et Goujon, 2014, pp. 65)

On voit donc que comme pour les institutions auto-organisées étudiées par Ostrom, les régimes de gouvernance supérieurs peuvent freiner ou encourager la formation de coopératives. Pour comprendre les relations complexes entre les coopératives et l'Etat, il nous semble cependant nécessaire de mobiliser des concepts comme la coproduction de services publics et la gouvernance polycentrique.

## 5. Conclusion de la partie I

Dans l'ensemble de cette première partie, nous avons recherché les similitudes entre les objets étudiés par Ostrom et les coopératives.

Nous pensions au départ qu'Ostrom étudiait des "communs", mais l'analyse de ses textes nous a montré que ce concept n'existait pas réellement dans ses travaux et que l'utiliser en français pouvait mener à une compréhension faussée de sa théorie. En étudiant comment Ostrom faisait référence aux coopératives, nous avons ensuite compris que l'analyse Ostromienne ne se concentre pas sur un type d'organisation particulier mais vise à étudier les institutions dans leur diversité. Nous avons donc exploré une autre hypothèse en supposant que l'objet étudié par Ostrom qui présente le plus de similitudes avec les coopératives est en fait le processus d'auto-organisation. Nous avons donc construit à partir des écrits d'Ostrom une définition de ce concept. Les éléments caractéristiques de l'auto-organisation ont ensuite été comparés avec les différentes conceptions possibles d'une coopérative.

Les résultats présentés dans cette première partie permettent d'éclaircir certaines confusions sémantiques dans l'interprétation des recherches d'Ostrom et d'identifier le point commun qui relie les coopératives et les organisations étudiées par Ostrom : leur caractère auto-organisé. On peut noter que toutes les coopératives ne correspondent pas au concept d'institution auto-organisées. Même issue d'une action collective, une coopérative peut en effet perdre sa dimension instituante, voir ses pratiques normées par des lois, et les



coopérateurs peuvent se retrouver éloignés des prises de décisions pour diverses raisons (augmentation de la taille, banalisation des services...). Nous souhaitons simplement ici souligner que la dimension collective que peuvent prendre ces entreprises est difficilement expliquée par les théories économiques classiques et que l'approche d'Ostrom permet d'éclairer ce processus.

Certains auteurs pointent des différences entre les organisations étudiées par Ostrom et les coopératives comme le fonctionnement démocratique (Dacheux et Goujon, 2014) ou la contribution à l'intérêt général (Nyssens et Petrella, 2015) qui constituent selon eux des limites à l'approche d'Ostrom. Selon nous, il s'agirait de limites empiriques : nous ne pouvons pas en effet généraliser les observations et les conclusions d'Ostrom concernant les CPR auto-gérés aux coopératives puisque ce n'est pas le type d'organisation qu'elle a principalement étudié. Mais nous ne pensons pas qu'il s'agisse pour autant des limites de son cadre théorique, puisque celui-ci a été conçu pour analyser une grande diversité d'institutions. Nous pensons plutôt que les coopératives constituent un champ d'application possible, mais encore inexploré, de la théorie d'Ostrom.

Dans la deuxième partie, nous testons donc les outils d'analyse développés par Ostrom afin d'évaluer leur capacité à expliquer l'action collective au sein des coopératives. Nous réalisons pour cela une étude de cas d'une coopérative auto-gérée.

## PARTIE II. Les outils d'analyse d'Ostrom appliqués aux Scop

Dans cette deuxième partie, nous cherchons toujours à répondre à notre question initiale : le cadre théorique d'Elinor Ostrom convient-il pour étudier les coopératives ? Après avoir examiné dans la première partie les similitudes entre les cas étudiés par Ostrom et les coopératives, nous cherchons ici à tester les outils d'Ostrom dans l'analyse d'un cas de coopérative.

En réalisant notre revue de littérature sur les liens entre Elinor Ostrom et l'ESS, nous n'avons trouvé que deux études empiriques d'organisations de l'ESS (Meyer, 2012 ; Taylor, 2015). Par ailleurs ces études se limitaient à la mobilisation des principes de conception d'Ostrom, dont nous parlerons plus bas, et à l'étude de la gouvernance.

Il nous a donc paru nécessaire de réaliser une étude de cas qui mobilise de manière plus complète les outils d'analyse utilisés par Ostrom et qui soit centrée sur la problématique de l'auto-organisation, que nous avons identifiée comme étant centrale, tant chez Ostrom que dans les coopératives.

Chez Ostrom, l'auto-organisation désigne principalement la participation des individus à l'élaboration des règles qui concernent directement leurs propres actions, c'est-à-dire des règles opérationnelles. Pour cette raison, nous avons choisi de ne pas étudier des situations où décision et exécution peuvent être séparées, comme dans certaines coopératives où l'orientation politique est réalisée par les sociétaires et l'exécution opérationnelle par des salariés. Notre choix s'est au contraire porté sur un cas où le travail opérationnel est auto-organisé et donc sur une coopérative de travailleurs auto-gérée.

Dans cette partie, nous présentons tout d'abord les outils d'analyse que nous allons utiliser, puis nous analysons un cas de Scop afin de tester la capacité des outils d'Ostrom à identifier les facteurs qui mènent au succès de l'auto-organisation du travail dans ce contexte.

## 1. Le choix des outils d'analyse

Nous discutons tout d'abord ici les outils d'analyse que nous allons utiliser à savoir :

- L'*Institutional Analysis and Development Framework (IAD)*, le schéma qui fonde l'analyse Ostromienne)
- La théorie du choix individuel d'Ostrom, qui propose une approche particulière pour expliquer les comportements coopératifs
- Les ODP, puisque les rares cas d'études empiriques concernant des organisations de l'ESS les utilisent.

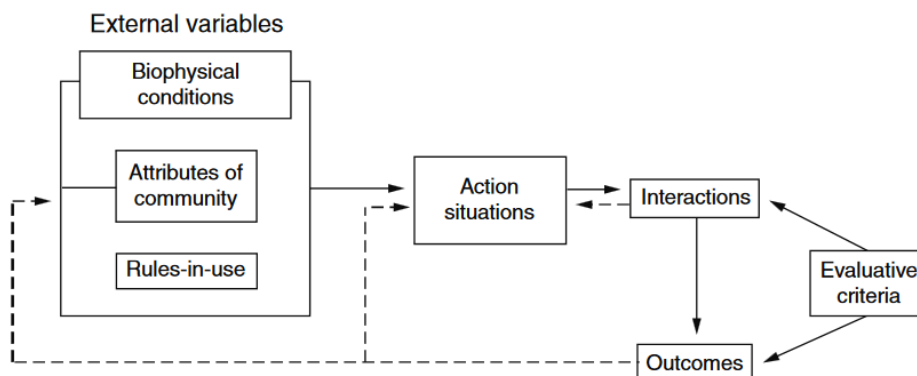
### 1.1. Le cadre d'analyse IAD

L'*Institutional Analysis and Development Framework (IAD)*, est la base du travail analytique d'Ostrom. Nous détaillons ici ses composants ainsi que son origine pour montrer que ce schéma permet l'analyse d'une grande diversité d'institutions, dont les coopératives.

#### 1.1.A. Un outil complexe

Nous avons vu dans la première partie que de nombreux concepts d'Ostrom sont utilisés sans nécessairement tenir compte de leur contexte initial. Utiliser terme de "commun", mène par exemple à une compréhension incomplète du cadre d'Ostrom. Nous allons donc voir ici comment les différents concepts comme les *common-pool resources*, la propriété collective, l'auto-organisation et les règles, s'articulent avec le cadre d'analyse global utilisé par Ostrom : le cadre d'analyse IAD.

Figure 3 - Composants principaux de du cadre IAD, Ostrom, 2010c



Au centre de l'IAD se trouve une situation d'action, un espace conceptuel où les individus réalisent des choix et des actions. La construction théorique du cadre IAD se base sur l'identification de variables clés structurant cette situation d'action et conditionnant en partie les comportements individuels. Les variables structurantes d'une situation d'action sont ici inspirées de la théorie des jeux (Ostrom, 2010b, pp. 12). Chaque modèle de théorie des jeux définit en effet les paramètres d'un "jeu" proposant différentes actions à des joueurs et des gains associés à ces choix. La théorie des jeux cherche à prédire les comportements individuels dans chaque situation. Les paramètres utilisés sont :

- Le nombre de **participants**
- Les **rôles** attribués aux participants
- Les **actions** possibles
- Les **informations** mises à disposition
- La manière dont les **actions affectent les résultats**
- Les **coûts et bénéfices** assignés aux actions et aux résultats

Ces paramètres constituent la structure de la situation d'action à l'intérieur de laquelle les individus font des choix et agissent. Ostrom reprend ces paramètres mais questionne ensuite les facteurs qui peuvent les influencer dans des situations réelles. C'est le sens de sa critique du modèle de Hardin : la structure de la situation décrite dans la "Tragédie des communs" (libre accès à la ressource, pas de communication...) mène en effet à la surexploitation mais il est possible de changer cette structure et donc les comportements et les résultats. L'auto-organisation désigne précisément cette capacité des individus à changer par eux-mêmes les "règles du jeu" : la structure de leur situation d'action. Ostrom a donc par la suite identifié 3 catégories de variables influençant la structure de la situation d'action :

- **Les conditions biophysiques** (*biophysical conditions*) : par exemple la nature des biens (classés suivant les critères de rivalité et d'exclusion, voir Tableau 2 page 18) mais aussi tous les facteurs de production de biens et services comme les ressources financières, le travail, la technologie, les canaux de distribution... (Polski et Ostrom, 1999)

- **Les règles en vigueur** (*rules in use*) : cette catégorie inclut les 7 types de règles mentionnées dans le Tableau 4 page 25 et les droits de propriété présentés dans le Tableau 5 page 26 ; ces règles peuvent être formelles ou informelles.
- **Les attributs du groupe** (*attributes of community*) : il s'agit par exemple du nombre de participants, des symétries ou asymétries d'intérêts, des normes de confiance et de réciprocité internalisées par les individus ou en vigueur dans le groupe.

On voit que les différents concepts (propriété, CPR...) que nous avons mentionnés dans les parties précédentes s'inscrivent en réalité dans un schéma plus large et plus complexe d'analyse institutionnelle qui inclut beaucoup d'autres variables.

Nous allons voir maintenant que L'IAD, dès ses origines, a été conçu pour analyser une grande diversité d'institutions, il peut donc tout à fait être utilisé pour les coopératives.

### *1.1.B. Un outil d'analyse des institutions dans leur diversité*

Si on cherche la genèse du cadre IAD, on voit que cet outil n'a pas été développé spécifiquement pour l'analyse des *common-pool resource* ou des institutions de propriété collective mais pour étudier l'ensemble des institutions, dans leur diversité et de manière interdisciplinaire.

*Ce fut un défi majeur de fournir une définition cohérente des "institutions" qui puisse être utilisée en sciences politiques comme en économie, et de développer un cadre commun pour analyser les parlements, les agences publiques, les marchés, et les nombreuses autres structures impliquées dans une économie politique complexe. (Ostrom, 2010b, pp. 12, notre traduction)<sup>12</sup>*

Etudiant jusque-là des institutions publiques, Ostrom est invitée dans les années 80 à rejoindre le *National Research Council (NRC) Committee on Common Property Institutions* pour étudier les cas d'auto-organisation de *common-pool resource*. Ostrom réalise à cette période une relecture du cas de sa thèse sur la gestion des nappes phréatiques californiennes (Ostrom, 1965) en le réinterprétant comme un cas d'auto-organisation dans la gestion de CPR, que nous retrouvons dans son ouvrage *Governing the commons* (Ostrom, 1990).

Le comité du NRC rassemble à l'époque des chercheurs de différentes disciplines qui ont besoin d'un cadre commun pour comparer leurs travaux. Un cadre d'analyse basé sur l'IAD est alors construit par Ronald Oakeron pour permettre aux chercheurs de structurer leurs résultats selon un même schéma (Oakerson, 1986). Une base de données sur les CPR est ainsi progressivement constituée et structurée suivant le cadre IAD. (Ostrom, 2010b, pp. 14)

C'est à partir de cette base de données constituée d'études de cas réalisées par de nombreux chercheurs qu'Ostrom réalisa un travail de méta-analyse des études de cas rassemblées et identifia des principes communs aux institutions auto-organisées ayant connu un succès à long terme (Ostrom, 1990), principes dont nous reparlerons.

Par ce rappel historique, nous voyons clairement que l'IAD framework n'a pas été conçu spécialement pour l'étude des communautés auto-organisées, ou des CPR. L'IAD a été utilisé pour analyser une grande variété de situations, des dynamiques constitutionnelles du système fédéral américain aux paniques bancaires (Polski et Ostrom, 1999, pp. 34). Ce cadre d'analyse, mais aussi la méthodologie utilisée par Ostrom dans l'étude des CPR auto-organisés, pourrait aujourd'hui répondre aux enjeux de théorisation des coopératives qui présentent une grande diversité de fonctionnements.

L'IAD constitue donc un schéma de base de l'analyse institutionnelle qui pourrait être utilisé pour l'analyse des coopératives au même titre que pour n'importe quelle institution.

Au-delà de l'analyse de l'institution, nous chercherons aussi dans notre étude de cas à expliquer les facteurs de succès de l'action collective. Nous avons donc également choisi de présenter la théorie du comportement individuel d'Ostrom qui propose un modèle explicatif du comportement coopératif.

## 1.2. La théorie des choix individuels

Nous présentons dans cette partie la manière dont Ostrom explique les comportements coopératifs. Nous présentons sa conception du choix individuel et son scénario théorique concernant les variables explicatives du niveau de coopération dans un groupe.

### 1.2.A. Le choix individuel chez Ostrom

Ostrom rejette premièrement le modèle comportemental de l'*homo oeconomicus* basé sur la maximisation de profits monétaires car il ne permet pas d'expliquer les comportements individuels dans les cas de dilemmes sociaux. Pour elle, les individus font des choix rationnels au sens où ils se basent sur une réflexion, un raisonnement. Mais ce raisonnement est limité : les individus ne disposent que d'une partie des informations concernant les conséquences de leurs décisions, évoluent dans l'incertitude et sont influencés par des normes, ils ne peuvent donc faire un choix totalement objectif. (Chanteau et Labrousse, 2013)

Le choix individuel résulte d'un calcul rationnel des coûts et des bénéfices, mais ces coûts et bénéfices sont évalués de façon subjective, selon la représentation que l'individu s'en fait (Chanteau et Labrousse, 2013, paragr. 11) Pour Ostrom, les normes agissent en effet comme un paramètre modifiant les gains associés à un comportement. Les normes peuvent être internes (pression morale interne) ou externes (pression sociale externe) (Crawford et Ostrom, 1995, pp. 592). Les coûts et les gains associés à des normes peuvent se manifester sous plusieurs formes. Il existe des coûts internes liés au non-respect d'une norme comme la culpabilité, l'anxiété... ; des coûts externes comme le désagrément social lorsque le groupe sanctionne la non-conformité (Ostrom, 2010a, pp. 244), mais aussi des gains internes, par exemple le sentiment positif d'aider les autres (*warm-glow giving*)... (Ostrom, 1998, pp. 9) Les normes peuvent par ailleurs influencer le taux d'actualisation des individus. Un faible taux d'actualisation signifie plus d'importance accordée à l'avenir, ce qui peut encourager un comportement coopératif favorisant des gains collectifs à long terme plutôt que des gains individuels à court terme. (Ostrom, 2010a, pp. 244)

Sur le plan biologique, les humains n'héritent pas de normes mais d'une prédisposition (justifiée d'un point de vue évolutionniste) à apprendre des comportements qui permettent

de résoudre des dilemmes sociaux. Pour Ostrom, les normes sociales sont acquises par un processus d'apprentissage où les comportements sont punis ou récompensés jusqu'à ce qu'ils soient intégrés. Les normes étant acquises et non innées, tous les individus n'ont pas les mêmes et certains individus peuvent avoir des normes de comportement qui visent à manipuler les autres pour leur bénéfice personnel. Chaque individu peut adopter également un comportement différent suivant le contexte. (Ostrom, 1998, pp. 10-11) Ces définitions sont cohérentes avec l'hypothèse de Weinstein qui interprète la démarche d'Ostrom comme la possibilité de considérer la mentalité individuelle comme le résultat d'une structure sociale (Weinstein, 2013, paragr. 27).

Pour Ostrom, les individus ne sont donc pas "naturellement" égoïstes, ils sont influencés par des normes issues de leur socialisation, ils évaluent les coûts et les bénéfices liés à leurs actions en fonction des informations (incomplètes) dont ils disposent et selon des préférences subjectives. Voyons maintenant les facteurs identifiés par Ostrom comme favorables à un comportement coopératif dans un groupe.

### *1.2.B. La coopération, une affaire de réputation, de confiance et de réciprocité*

Ostrom explique le niveau de coopération dans un groupe par des liens auto-renforçants entre trois facteurs : la confiance, la réputation et l'usage de la réciprocité.

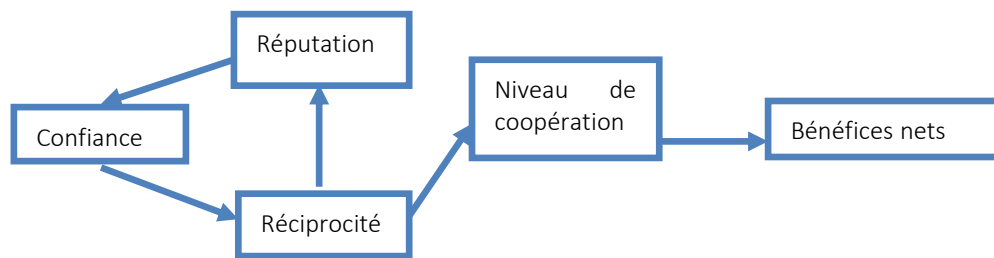
La confiance est l'attente d'un individu concernant le comportement des autres, la réputation est l'identité que les individus créent en exprimant leurs intentions et leurs normes, la réciprocité est une norme conduisant à l'adoption de stratégies qui consistent à (1) identifier les participants, (2) évaluer leur tendance à coopérer, (3) coopérer si les autres semblent fiables, (4) refuser de coopérer avec ceux qui ne coopèrent pas en retour et (5) punir ceux qui trahissent la confiance (Ostrom, 1998, pp. 10).

Confiance, réputation et réciprocité sont des variables liées, c'est-à-dire que si l'une des variables augmente ou diminue, les autres peuvent augmenter ou diminuer également (Ostrom, 1998, pp. 13). Tout d'abord, la confiance améliore la probabilité d'initier une coopération puisque la réciprocité est attendue de la part de l'autre, des normes de réciprocité peuvent alors se développer. Ensuite, dans un environnement où beaucoup



d'individus utilisent des normes de réciprocité, il est intéressant d'acquérir une bonne réputation pour améliorer ses gains à long terme en participant à des échanges sociaux mutuellement profitables. Enfin, plus les individus ont la réputation d'être fiables, plus la confiance se développe, et ainsi de suite...

Figure 4 - Relations principales entre variables explicatives du niveau de coopération, Ostrom, 1998, pp. 13



Ces trois variables principales peuvent ensuite être influencées par de nombreux autres facteurs exogènes comme la taille du groupe, la possibilité de communiquer en face-à-face, l'homogénéité des intérêts individuels, les coûts de production du bien collectif... Nous utilisons un schéma plus détaillé de ces variables dans notre étude de cas (Figure 8 page 88).

Nous allons maintenant voir une autre approche pour l'explication de la réussite de l'auto-organisation : l'utilisation des principes de conception d'Ostrom.

### 1.3. Les principes de conception d'Ostrom

Nous avons vu que les principes de conception d'Ostrom (*Ostrom Design Principles*, ou ODP) avaient été utilisés pour étudier la gouvernance d'organisations de l'Economie sociale. Nous allons montrer cependant que l'extension des principes d'Ostrom à l'ESS ne va pas de soi et doit être réalisée avec prudence, en prenant en compte la nature et l'origine de ces principes.

#### 1.3.A. Définition des principes de conception d'Ostrom

Dans *Governing the commons*, Ostrom rend compte d'un travail de méta-analyse réalisé à partir d'études de cas portant sur des *common-pool resource* gérés de manière auto-organisées. En étudiant les cas de succès, des situations où les utilisateurs ont conçu, appliqué, et fait respecter leurs propres règles d'usage et où le système de ressource et les institutions associées fonctionnent depuis longtemps (de 100 à 1000 ans), Ostrom cherche à

identifier des facteurs de succès de l'auto-organisation. Elle ne trouve pas de similitude concernant les règles utilisées, celle-ci sont très diverses : elles s'adaptent au contexte local, ce qui explique en partie leur succès. Plutôt que des règles, Ostrom identifie donc 8 "principes de conception", des conditions essentielles au succès de ces institutions. (Ostrom, 2010a, pp. 113) Ostrom reste initialement prudente quant à la portée de ces principes, précisant qu'ils sont potentiellement nécessaires, mais non suffisants pour la durabilité de ces institutions. (Ostrom, 2010a, pp. 114)

Tableau 7 : Principes de conception d'Ostrom, modifiés par Cox et al., 2010, notre traduction

Principe	Description
<b>1A</b>	<b>Limites du groupe d'utilisateurs</b> Des limites claires entre les utilisateurs légitimes et les non-utilisateurs doivent être clairement définies.
<b>1B</b>	<b>Limites de la ressource</b> Il existe des limites claires qui définissent le système de ressources et le distinguent de son environnement biophysique.
<b>2A</b>	<b>Concordance avec les conditions locales</b> Les règles d'appropriation et de fourniture concordent avec les conditions sociales et environnementales locales.
<b>2B</b>	<b>Appropriation et fourniture</b> Les bénéfices obtenus par les usagers d'un <i>common-pool resource</i> (CPR), comme le définissent les règles d'appropriation, sont proportionnels à la quantité d'intrants nécessaires sous forme de travail, matériaux ou argent, comme le déterminent les règles de fourniture.
<b>3</b>	<b>Des dispositifs de choix collectif</b> La plupart des individus concernés par les règles opérationnelles peuvent participer à la modification des règles opérationnelles
<b>4A</b>	<b>Surveillance des utilisateurs</b> Des surveillants qui rendent des comptes aux utilisateurs surveillent les niveaux d'appropriation et de fourniture des utilisateurs.
<b>4B</b>	<b>Surveillance de la ressource</b> Des surveillants qui rendent des comptes aux utilisateurs surveillent l'état de la ressource.
<b>5</b>	<b>Sanctions graduelles</b> Les utilisateurs qui transgressent les règles s'exposent à des sanctions graduelles (en fonction de la gravité et du contexte de l'infraction) par les autres utilisateurs et/ou par des agents travaillant pour le compte des utilisateurs.
<b>6</b>	<b>Des mécanismes de résolution des conflits</b> Les utilisateurs et leurs représentants disposent d'un accès rapide à des "arènes" locales bon marché pour résoudre les conflits entre utilisateurs ou entre les utilisateurs et leurs représentants ou agents
<b>7</b>	<b>Une reconnaissance minimale des droits d'organisation</b> Les droits des utilisateurs d'élaborer leurs propres institutions ne sont pas remis en cause par des autorités gouvernementales externes
<b>8</b>	<b>Des entreprises imbriquées</b> Les activités d'appropriation, de fourniture, de surveillance, d'application des règles, de résolution des conflits et de gouvernance sont organisées par de multiples niveaux d'entreprises imbriquées.

Les principes d'Ostrom ont cependant été par la suite confirmés à de nombreuses reprises par des études sur les CPR et montrent donc une certaine fiabilité empirique. Les principales critiques concernant ces principes portent sur leur incomplétude. En effet, ils n'incluent pas des facteurs comme la taille et l'hétérogénéité des groupes d'utilisateurs ou les facteurs externes, comme le régime de gouvernance à l'intérieur duquel les utilisateurs évoluent (Cox et al., 2010, pp. 15). Les facteurs externes, notamment l'intégration aux marchés ou l'intervention d'un Etat, peuvent en effet avoir des effets significatifs sur les communautés.

### *1.3.B. Utilisation des principes d'Ostrom dans l'analyse de l'ESS*

Certains auteurs ont utilisé les ODP pour l'analyse des organisations de l'économie sociale et solidaire (Meyer, 2012 ; Taylor, 2015) mais sans justifier en quoi ils étaient transposables. Les principes d'Ostrom s'appliquent initialement à des situations de gestion de ressources naturelles par des institutions auto-gouvernées. La validité de ces principes n'est donc vérifiée que pour ces cas particuliers et non pour des organisations de l'économie sociale. Celles-ci sont souvent intégrées dans des institutions plus larges, comme des Etats ou des marchés qui peuvent avoir une influence décisive sur leur fonctionnement (subventions, concurrence...), or comme nous l'avons vu ce sont des facteurs non pris en compte dans les principes d'Ostrom. Il semble donc difficile de transposer ces principes tels quels.

Les ODP ont été par ailleurs identifiés comme des **facteurs** de durabilité des institutions, les **indicateurs** de durabilité des institutions étant la non-surexploitation de la ressource et le maintien de l'institution sur le long terme. D'un point de vue méthodologique, les principes d'Ostrom ont cependant été utilisés pour l'ESS comme une grille d'analyse (Meyer, 2012) ou un outil de diagnostic de la gouvernance (Taylor, 2015). Ces utilisations ne nous semblent pas cohérentes avec la nature des ODP, qui ne sont pas un outil d'analyse mais bien une liste de facteurs de succès, qui par ailleurs ne sont pas vérifiés dans le cadre de l'ESS à l'heure actuelle. Utiliser les ODP comme des indicateurs de durabilité mène à un raisonnement circulaire puisque facteurs et indicateurs de durabilité sont alors confondus.

Dans l'ensemble de son travail, Ostrom met en garde contre une application systématique de principes ou règles considérés comme optimaux et préfère une approche située permettant

d'identifier les règles qui sont adaptées relativement à un contexte particulier. Les principes qu'elle a elle-même identifiés n'échappent pas à cette affirmation. Ostrom appuie donc les écrits de Cox qui recommandent de ne pas utiliser ces principes comme un plan d'action (Ostrom, 2010b, pp. 16).

On voit donc que la manière dont sont utilisés les ODP dans l'étude des organisations de l'ESS peut être remise en cause et que la mobilisation des ODP devrait être faite avec plus de prudence. Cependant, la possibilité de généraliser les ODP à d'autres types de groupes organisés est une hypothèse soutenue par certains chercheurs, et par Ostrom elle-même.

### *1.3.C. Les conditions de transposition des principes d'Ostrom aux coopératives*

Des arguments de Wilson, Ostrom et Cox suggèrent en effet que les ODP pourraient être généralisés à de nombreuses situations où des individus doivent coopérer pour accomplir des buts collectifs. (Wilson, Ostrom et Cox, 2013, pp. 22)

Dans une démarche interdisciplinaire, faisant appel à la sociobiologie (étude des comportements sociaux de toutes les espèces d'un point de vue évolutionniste) et à la théorie de la sélection multi-niveaux, les auteurs expliquent que les concepts d'Ostrom sont cohérents avec la dynamique de l'évolution des comportements coopératifs au sein de toutes les espèces vivantes et de l'évolution de l'espèce humaine (Wilson, Ostrom et Cox, 2013, pp. 30).

Ainsi les principes d'Ostrom pourraient caractériser le fonctionnement des groupes coopératifs en général. Mais Wilson précise que pour chaque activité, des principes auxiliaires supplémentaires pourraient être nécessaires, et qu'une analyse semblable à celle réalisée par Ostrom pour les CPR devrait être réalisée pour confirmer la validité de ces principes. (Wilson, Ostrom et Cox, 2013, pp. 27)

Utiliser les principes d'Ostrom pour étudier l'efficacité de l'action collective dans les coopératives demanderait donc au préalable de réaliser une démarche similaire à celle qu'Ostrom a effectuée pour les institutions gérant des CPR. Or la reproduction de cette méthodologie pour les coopératives comporte plusieurs problèmes : d'une part les

coopératives ont de multiples activités, donc présentent des problèmes d'action collective de différentes natures ; d'autre part, reproduire la méthodologie d'Ostrom (constitution de base de données d'études de cas et méta-analyse) demanderait certainement plusieurs années de recherche.

Il nous semble donc peu réaliste de considérer les ODP comme fiables pour les coopératives, mais étant donné que l'hypothèse de leur généralisation a été formulée, il nous semble intéressant de les tester pour voir s'ils sont valides pour le cas que nous allons étudier. Passons maintenant à l'application de l'ensemble de ces outils d'analyse sur un cas concret.

## 2. Etude de cas : l'auto-organisation du travail dans une SCOP de la restauration

### 2.1. Présentation du cas et de la méthodologie

#### *2.1.A. Un terrain d'étude de l'auto-organisation : la Scop auto-gérée*

Pour notre étude de cas, nous avons souhaité étudier un cas de coopératives fonctionnant de manière auto-organisée. Le choix de notre cas s'est porté sur l'étude du travail dans une Scop autogérée pour plusieurs raisons.

Tout d'abord, la société coopérative ouvrière de production (Scop) est particulière puisque les sociétaires, les membres qui possèdent le pouvoir de décision, sont aussi les travailleurs. Contrairement à ce qui se passe dans les coopératives de producteurs (ex : coopérative agricole), ou dans les coopératives de consommateurs, les sociétaires de la Scop décident des orientations de l'entreprise et travaillent également à leur réalisation. La Scop a donc la particularité d'avoir un nombre plus réduit de parties prenantes qui interviennent dans les décisions, l'analyse est donc moins complexe.

Ensuite, les coopératives sont en théorie issues de l'action collective mais comme nous l'avons mentionné elles ne présentent pas systématiquement un caractère auto-organisé dans leur fonctionnement. Dans une institution auto-organisée, les individus participent directement à l'élaboration des règles opérationnelles qui les concernent pour résoudre un problème d'action collective. Or dans une coopérative de travailleurs il est possible de

déléguer la direction de l'entreprise à un gérant et d'organiser le travail de façon hiérarchique et centralisée, ce qui distingue les fonctions de décisions des fonctions de réalisation opérationnelle. Afin de pouvoir réellement observer une forme d'organisation auto-organisée, nous avons choisi d'étudier une Scop revendiquant un fonctionnement autogestionnaire.

Etant donné que nous étudions une coopérative de travailleurs, le problème d'action collective auquel nous nous intéressons est celui de la coordination du travail et de l'implication des salariés.

### *2.1.B. Le Court-circuit*

Le cas proposé ici est la coopérative de production (Scop) « Le Court-circuit ». Créé en 2010, le Court-Circuit mène une activité de bar-restauration en région lyonnaise avec un approvisionnement bio et/ou local et suivant des principes de démocratie et d'auto-gestion. En 4 ans, la structure est passée de 4 à 10 salariés et parvient aujourd'hui à proposer des produits de qualité à prix abordable, à proposer de bonnes conditions de travail à ses salariés et à dégager des bénéfices tout en restant en accord avec ses valeurs principales.

La répartition des tâches au Court-circuit est atypique : chaque salarié fait une part de travail manuel, une part de travail administratif, et participe à la gouvernance démocratique de la coopérative. Chacun travaille en effet comme serveur et/ou cuisinier, participe à 2h de réunion hebdomadaires payées (pendant laquelle l'équipe prend des décisions courantes concernant l'organisation du travail, les congés, les remplacements, les recrutements, les achats courants...) et consacre 2 à 4h par semaine à la gestion de l'entreprise (programmation culturelle, la communication, la gestion des stocks, l'administration). Les salariés peuvent également travailler sur des projets particuliers pour lesquels du temps de travail supplémentaire leur est accordé (heures projets).

En 2013, le Court-circuit a lancé une politique de développement de projet qui a donné naissance en 2014 au Bieristan, un nouveau bar-restaurant en Scop issu d'un essaimage réalisé par trois salariés du Court-circuit. Afin de fédérer les deux Scop, de garantir le maintien de valeurs communes et d'organiser le développement de projets futurs, les deux structures

ont créé en 2016 le GrEnADe (Groupement d'Entreprises Alternatives en Développement). Cette association comprend comme adhérents les deux structures en tant que personnes morales ainsi que l'ensemble des salariés des deux Scop, de manière à conserver une forme de démocratie directe.

Même si la jeunesse de la structure ne nous permet pas d'évaluer sa durabilité dans le temps, nous considérerons dans notre analyse que l'auto-organisation du travail dans cette entreprise est un cas de succès. En effet, le travail collectif est efficace et le mode d'organisation démocratique correspond aux attentes des salariés. On peut aussi noter que le Court-circuit a connu une forte croissance économique, même si ce résultat peut être aussi dû à des facteurs externes (comme les choix des clients) et non seulement à la réussite de l'action collective.

Notre analyse se limite à l'étude du succès de l'auto-organisation dans le travail et ne cherche pas à expliquer le succès de l'entreprise dans son ensemble. Nous cherchons à expliquer comment les salariés de la Scop parviennent à coopérer et à s'impliquer dans leurs activités opérationnelles de production de biens et services de manière efficace et démocratique.

### 2.1.C. Méthodologie de l'étude de cas

#### Encadré 3 - Méthodologie de l'étude de cas

Nous avons choisi de réaliser une étude de cas dans la mesure où nous n'avons trouvé dans la littérature aucune étude empirique mobilisant l'IAD framework dans l'analyse d'une coopérative (hors cas de gestion de ressources naturelles), alors que plusieurs auteurs appelaient à réaliser des études empiriques de l'ESS en mobilisant le cadre d'Elinor Ostrom.

L'analyse réalisée dans ce mémoire se base sur des données empiriques récoltées durant un stage de 6 mois au sein du Court-circuit de janvier à juin 2015. Notre mission consistait à animer une démarche participative avec l'ensemble des salariés afin de définir les objectifs du GrEnADe et construire une charte des principes communs aux structures membres. Au cours de ce stage, des ateliers collectifs ainsi que des entretiens semi-directifs ont été réalisés avec l'ensemble des salariés pour évaluer leurs attentes concernant le projet et construire une réflexion collective. Ces activités ainsi que les 6 mois d'observation participante nous ont permis de collecter des informations concernant notamment les motivations des salariés, le fonctionnement de l'organisation et les liens informels entre les membres. Notre analyse se base également sur les documents produits par l'organisation, notamment la charte du GrEnADe basée sur les grands principes de l'organisation (auto-gestion, circuits-courts...) et les règles formelles comme les guides de service, qui permettent d'identifier des règles concrètes (gestion des ressources humaines, modalités de décisions collectives, critères d'approvisionnement, organisation quotidienne du travail...).

Nous avons présenté dans les parties précédentes les différents outils d'analyse que nous allons mobiliser. Tout d'abord nous analyserons nos données suivant les catégories de variables composant le cadre IAD. Pour chaque catégorie (conditions matérielles, attributs du groupe, règles) nous reprendrons les outils d'analyse plus précis utilisés par Ostrom (nature des biens, droits de propriété...) en sélectionnant les plus pertinents pour la situation étudiée. Nous chercherons ensuite à identifier les facteurs de succès de l'auto-organisation. Tout d'abord, en étudiant les interactions entre les différentes variables présentes dans l'IAD pour voir comment elles influencent la structure de la situation d'action. Ensuite en étudiant les facteurs qui favorisent dans cette situation l'émergence d'un comportement coopératif. Enfin, nous testerons les principes de conception d'Ostrom.



## 2.2. Les conditions physiques

Nous analysons dans cette partie la première catégorie de variables qui influencent une situation d'action : les conditions matérielles. Nous présentons l'approche d'Ostrom concernant ces facteurs puis nous analysons les conditions physiques particulières liées au travail au Court-circuit.

### 2.2.A. L'analyse des systèmes de ressources chez Ostrom

Ostrom est principalement connue pour l'étude d'un certain type de ressources : les *common-pool resource*. Les CPR sont définis par le fait qu'il est coûteux d'empêcher un individu d'utiliser la ressource (que ce soit par des instruments physiques ou légaux) et par le fait que les ressources consommées par un individu sont ensuite indisponibles pour d'autres (Ostrom et Hess, 2007, pp. 8). Ces critères d'exclusion et de rivalité définissent quatre types de biens que nous avons mentionnés plus tôt dans le Tableau 2 page 18 : bien public, bien privé, CPR et bien de club. Dans un CPR, Ostrom distingue le système de ressource, qui peut être un stock ou une infrastructure (pêche, système d'irrigation...) du flux d'unités de ressources ou des bénéfices qu'il produit (poissons, m<sup>3</sup> d'eau...) (Ostrom et Hess, 2007, pp. 10).

Les critères de rivalité et d'exclusion définissant les biens sont intéressants pour identifier à quel type de problème d'action collective font face les individus (Ostrom, 2003), cependant ils ne suffisent pas à définir l'ensemble des facteurs matériels en jeu dans les problèmes d'action collective. Nous observons à ce sujet qu'Ostrom a progressivement complexifié son analyse - notamment à la demande des chercheurs en écologie qui trouvaient les variables de l'IAD insuffisantes (Ostrom, 2011a, pp. 22) - en introduisant une quinzaine de variables plus précises pour étudier les caractéristiques d'un système de ressources naturelles (Ostrom, 2009). Ces variables incluent par exemple le secteur d'activité (eau, forêt...), la taille, les infrastructures, le lieu... et sont réunies dans le *Social-Ecological System (SES) framework*. Il s'agit d'un autre cadre d'analyse conçu spécifiquement pour l'étude de la gestion de ressources naturelles, il est basé sur le cadre IAD mais comprend des variables plus précises.

L'analyse d'Ostrom se détache donc progressivement des simples critères de rivalité et d'exclusion et introduit d'autres variables pour analyser les conditions matérielles liées aux ressources naturelles. De la même manière, pour l'étude de CPR construits par l'Homme, en l'occurrence l'information, Hess et Ostrom ont également développé des concepts plus précis pour décrire les caractéristiques physiques de l'objet étudié, comme la distinction entre infrastructure, artefact et idée (Hess et Ostrom, 2003).

Etant donné que les seuls critères de rivalité et d'exclusion semblent parfois limités pour décrire les conditions matérielles d'une situation, nous préférons ne pas chercher à utiliser ces critères et décrire directement les éléments concrets liés à la question du travail dans la Scop étudiée afin de montrer en quoi la gestion du travail constitue un problème d'action collective.

### *2.2.B. La nature matérielle du travail*

Nous nous interrogeons premièrement sur la nature physique des activités productives.

Au Court-circuit, le travail est concrètement un ensemble d'actions permettant de transformer des objets (cuisine, service...) ou de gérer de l'information (gestion financière, communication.) Il nous semble intéressant de distinguer dans le travail d'une part le "système de ressource" (le travailleur) et d'autre part les unités de ressources produites (le travail, mesuré par exemple en heures). Cette formulation peut sembler artificielle, mais elle permet de rappeler que pour obtenir du travail d'un individu il faut lui fournir les moyens de satisfaire son bien-être, ou du moins de sa subsistance (besoins physiques et besoins sociaux) sous peine de le surexploiter.

Nous avons dissocié travail et travailleur parce que l'individu n'est pas réductible au travail qu'il produit. Cependant dans les faits le travail ne peut être dissocié du travailleur au moment où il est produit. Ce qui implique que le bien-être de l'individu dépend également de ses conditions de travail. Au sein du Court-circuit, le travail n'est pas qu'une ressource puisque l'objectif revendiqué de l'activité n'est pas d'obtenir plus de travail des salariés mais d'organiser le travail de manière à améliorer le bien-être des individus.

Dans la Scop les salariés travaillent collectivement à la production de bénéfices qui sont ensuite répartis entre les salariés sous forme de salaires et avantages en nature. La qualité de vie au travail (convivialité, aménagement des horaires...) constitue également un "gain" concret pour les travailleurs. Pour produire ces bénéfices collectifs, les salariés doivent coordonner leurs actions, s'organiser et donc créer des règles qui seront respectées par chacun. Cette question est d'autant plus présente que le Court-circuit fonctionne sans "chef" qui contrôlerait le travail des salariés.

Les deux problèmes d'action collective sont ici la contribution à la conception des règles collectives et le respect de ces règles. D'une part les salariés pourraient être tentés de profiter du travail des autres en travaillant moins mais en obtenant des bénéfices collectifs, ils pourraient aussi respecter passivement les règles sans chercher à les améliorer.

Nous allons aborder la question de la coordination au travail et voir en quoi les activités à réaliser dans un bar-restaurant créent des situations d'interdépendance.

### *2.2.C. La coordination du travail au Court-circuit*

Le bon fonctionnement de l'entreprise dépend du fait que chaque salarié réalise correctement son travail, ce qui demande beaucoup d'organisation collective dans le cas présent.

Au Court-circuit, le travail consiste concrètement à cuisiner, prendre les commandes, servir les clients, faire le réassort, encaisser, faire le ménage et la vaisselle. Les salariés sont également chacun responsables d'une "commission", qui consiste à réaliser des tâches en dehors du service, comme la gestion administrative et financière, la communication, la programmation culturelle, à raison de 2 à 4h par semaine.

Par de l'observation et de l'observation participante ainsi que par la lecture des guides de service, nous constatons que le travail de service au bar et en restauration demande beaucoup de coordination. En effet, ce sont des situations d'interdépendance très forte entre les salariés dont l'effet est immédiatement visible : la qualité du service dépend directement d'une bonne coordination et communication entre serveurs (répartition des tables,

communication sur les commandes déjà prises, des plats envoyés...) et entre serveurs et cuisiniers (envoi des commandes, retours sur les avis des clients...). Lorsque plusieurs salariés sont en service, l'inefficacité de l'un (erreurs, lenteur...) peut retomber immédiatement sur l'autre, qui devra par exemple travailler plus vite et gérer les commandes pour éviter le mécontentement des clients.

Le fait que le travail soit réalisé simultanément et comporte des résultats immédiats permet à chacun d'obtenir directement des informations sur les résultats de ses propres actions et de celles de ses collègues. Les différentes tâches peuvent par ailleurs être plus ou moins difficiles (heures d'affluence, travail de nuit...).

La bonne coordination d'autres fonctions comme la réalisation des menus et la gestion des stocks sont également cruciales (elles sont d'ailleurs souvent faites par la même personne), mais chacun doit savoir où les produits sont rangés, ce qui doit être gardé au frais et connaître les dates limites de consommation des produits. Le respect des normes sanitaires est important car l'établissement engage sa responsabilité en cas de problèmes et peut être contrôlé.

Concernant le travail en commission, chaque salarié fait son travail au moment où il le souhaite, au bureau de l'entreprise ou depuis chez lui. Il est donc plus difficile pour les autres salariés de savoir ce que font leurs collègues sur ces temps là si des informations ne sont pas communiquées.

On voit donc que l'activité de service demande une coopération immédiate dont le résultat est visible immédiatement, alors que les autres types de tâches demandent une coopération plus indirecte dont les effets sont moins contrôlables.

## 2.3. Les attributs de la communauté

Nous analysons dans cette partie une deuxième catégorie de facteurs : les caractéristiques du groupe étudié.

### 2.3.A. L'analyse des groupes chez Ostrom

Pour analyser les caractéristiques du groupe de salariés que nous étudions, nous nous inspirons de différentes variables identifiées par Ostrom.

D'une part des variables du cadre d'analyse des systèmes socio-écologiques (SES framework) analysant les groupes d'utilisateurs d'une ressource naturelle (Ostrom, 2009) :

- Nombre d'utilisateurs
- Attributs socio-économiques
- Historique d'usage
- Lieu
- Leadership, entrepreneuriat
- Connaissance du système socio-écologique/modèles mentaux
- Importance de la ressource pour les utilisateurs
- Technologie utilisée

D'autre part les caractéristiques synthétisées par McGinnis dans son introduction à l'IAD framework (McGinnis, 2011, pp. 175-176) :

- Confiance : attentes concernant le comportement des autres.
- Réciprocité : norme de comportement encourageant la coopération avec les membres du groupe ayant coopéré précédemment.
- Compréhension partagée : à quel degré les membres du groupes partagent-ils des objectifs et valeurs communs ?
- Capital social : ressources qu'un individu peut mobilisant l'assistance des autres en cas de besoin. Le capital social d'un groupe est généré par des interactions nombreuses et stables entre les membres.
- Répertoire culturel : règles et pratiques connues pouvant être adoptées et appliquées.

Nous étudions dans la partie suivante les caractéristiques des membres du Court-circuit et les interactions entre les différentes variables que nous avons présentées.

### *2.3.B. Les salariés du Court-circuit, un groupe militant homogène*

Les caractéristiques particulières des salariés du Court-circuit, notamment l'homogénéité du groupe et la proximité entre ses membres, sont favorables à l'émergence de la confiance et de la réciprocité.

Tout d'abord le groupe est composé d'un petit nombre d'individus, ce qui facilite la communication en face à face, qui améliore la coopération (Ostrom, Walker et Gardner, 1992). La composition du groupe est relativement homogène. Les salariés ont tous entre 20 et 30 ans environ, la plupart partagent des motivations militantes et des centres d'intérêt communs. En conséquence, il existe au sein du groupe de nombreuses amitiés et des couples. Les salariés se voient en dehors du travail pour sortir, discuter... Tous les salariés n'ont pas la même appréciation des frontières entre relation personnelle et professionnelle : certains ne font pas de distinctions, d'autres préfèrent plutôt séparer, pour d'autres encore il est parfois difficile d'être en même temps ami et collègue. Dans tous les cas, les moments informels sont considérés comme importants pour discuter et régler des problèmes au sein du groupe. Les "repas d'équipe" organisés régulièrement sont par exemple considérés comme importants pour souder l'équipe. Il existe également une certaine proximité géographique puisque plusieurs salariés habitent dans le même quartier près de leur lieu de travail.

L'ensemble de ces facteurs contribue à augmenter le nombre d'interactions entre les salariés. Ils communiquent beaucoup, apprennent à se connaître et développent donc des liens de confiance et sont plus enclins à s'entraider. Le capital social du groupe s'en trouve augmenté.

Tableau 8 - Caractéristiques des salariés du Court-circuit interrogés en Janvier 2015, travail personnel

Prénom	Ancienneté	Age	Sexe	Motivation initiale par rapport au projet
<i>Julie</i>	4 ans et demi	32	f	Ne plus faire un travail déprimant, ne plus être exploitée, être son propre patron, tuer le capitalisme par le pouvoir des consommateurs.
<i>Mathieu</i>	4 ans et demi	30	m	NR
<i>Elodie</i>	4 ans	26	f	Cherchait au départ un travail alimentaire puis s'est prise au jeu.
<i>Ghazi</i>	2 ans	29	m	Cherchait au départ à travailler dans la vidéo mais est tombé sous le charme du Court-circuit et apprécie de poursuivre une activité militante
<i>Tim</i>	1 an et demi	28	m	Découverte par hasard
<i>Giulia</i>	1 an	30	f	Envie de travailler dans la cuisine alternative, en lien avec l'agriculture paysanne et bio
<i>Thomas</i>	8 mois	28	m	Dégouté des conditions de travail dans le secteur classique de la restauration, apprécie les gens et le travail moins monotone
<i>Florie</i>	5 mois	26	f	Voulait travailler dans le soutien à l'agriculture paysanne.
<i>Léo</i>	4 mois	22	m	Aime les produits, le lieu, l'ambiance libre
<i>Félix</i>	0 mois	26	m	NR

Ensuite, les salariés partagent un certain nombre de normes ou valeurs. Au moins la moitié des salariés ont initialement postulé pour des raisons militantes concernant les produits ou les conditions de travail et la plupart adhèrent ensuite aux valeurs de l'organisation. Lors du stage réalisé au Court-circuit, des ateliers destinés à formaliser et préciser les valeurs du groupe ont été réalisés. Concernant l'organisation du travail et le principe d'auto-gestion défendu par l'entreprise, les salariés ont mentionné les différents principes : "coopération", "égalité", "confiance et responsabilité", "parité professionnelle", "implication personnelle", "épanouissement", "égalité des salaires", "vision plurielle", "partage de la parole", "droit à l'initiative personnelle". Ces valeurs ne formulent pas explicitement une norme de réciprocité mais légitiment un comportement de réciprocité. En effet, elles expriment que chacun peut bénéficier des bienfaits du groupe (égalité de salaire) et participer aux décisions (prendre l'initiative et donner son avis) mais doit en échange assumer en proportion sa part de

responsabilité (implication personnelle). Il découle de ces valeurs que chacun est légitime pour rappeler à l'autre ses responsabilités vis-à-vis du groupe.

Concernant le degré de compréhension des objectifs et des règles communes, on peut noter que la croissance de l'organisation a à un moment occasionné l'arrivée de plusieurs nouveaux salariés qui ne maîtrisaient pas l'ensemble des règles du groupe et ont fait des erreurs, comme acheter des produits ne correspondant pas au principe de circuit court. Ces événements ont mené entre autres à l'instauration d'un processus de formation des nouveaux et de formalisation de règles et d'indicateurs plus précis concernant les règles d'approvisionnement (un des objectifs du stage que nous avons réalisé). Ce point a donc été amélioré mais il est difficile d'évaluer à quel point les membres ont une compréhension identique des règles et du fonctionnement de l'entreprise.

Nous supposons par ailleurs que le fait que plusieurs membres du groupe appartiennent ou ont appartenu à d'autres collectifs militants partageant des valeurs avec le Court-circuit a contribué à enrichir le "répertoire culturel" (les pratiques) du groupe de manière cohérente avec ses objectifs. Par exemple, le fonctionnement en "commissions" - où chacun réalise une tâche particulière quelques heures par semaine (gestion administrative, gestion stocks...) - a été introduit par un salarié qui s'est inspiré du fonctionnement d'une association dont il était membre.

On peut ici souligner un facteur qui est peu présent chez Ostrom : les compétences des salariés, leurs savoirs, savoir-faire et savoir être. En effet, on peut faire l'hypothèse que des caractéristiques comme le niveau de diplôme (plusieurs salariés ont un niveau master, certains sont diplômés en ESS et certains en cuisine) les expériences professionnelles et militantes influencent la capacité des membres à gérer correctement l'entreprise (gestion, cuisine, service...), mais le développement de compétences spécifiques comme la capacité d'expression dans un groupe, la prise d'initiative, la gestion de la parole, l'écoute active... peuvent également améliorer la capacité du groupe à s'auto-réguler.

Enfin, si nous tentons d'évaluer l'importance que les salariés attribuent à leur travail, il faut premièrement mentionner le salaire. Le succès économique de l'entreprise permet en effet



de payer l'intégralité des heures réalisées, soit entre 30 et 35h par semaine (comprenant les heures de commission) auxquelles s'ajoutent les heures supplémentaires (remplacement d'un collègue, heure de commission en plus...). Le salaire de base est le SMIC est augmenté de 5% par année d'ancienneté. Pour les salariés, la qualité des conditions de travail (convivialité, aménagement des horaires de travail...) constitue également une motivation d'adhésion au projet, par exemple pour Thomas qui a quitté le secteur classique de la restauration à cause des mauvaises conditions de travail. En plus de ces avantages directs, les motivations mentionnées par les salariés traduisent le fait que gagner sa vie tout en respectant des règles éthiques vis-à-vis des producteurs, des consommateurs et de l'environnement est un élément important pour les membres du Court-circuit.

On voit déjà apparaître ici certains facteurs identifiés comme favorables à la coopération comme la communication en face à face, la confiance et la réciprocité ; les règles mises en place par le collectif viennent renforcer cette dynamique.

#### 2.4. Les règles en vigueur

Nous allons voir maintenant comment les règles utilisées par les salariés influencent à la fois les conditions de travail et la dynamique du groupe pour favoriser la coopération. Nous examinerons tout d'abord le faisceau de droits de propriété appliqué au travail, nous replacerons ensuite cette analyse dans les différents niveaux de règles qui co-existent et nous verrons enfin comment fonctionnent les règles opérationnelles.

##### 2.4.A. Les régimes de propriété et propriété du travail

Définir qui est propriétaire du travail au Court-circuit est une question complexe, il existe en effet des mécanismes de transfert de droits qui compliquent l'analyse, et les règles légales se superposent à celles mises en place par les salariés.

Schlager et Ostrom insistent sur le fait que les régimes de propriété ne sont pas des règles à proprement parler mais un système de droits et de devoirs qui sont définis par des règles. Le droit est l'action particulière qui doit ou ne doit pas être réalisée, la règle est la prescription qui crée l'autorisation ou l'interdiction (Schlager et Ostrom, 1992, pp. 250).

Pour analyser les droits de propriété liés au travail au Court-circuit, nous avons complexifié quelque peu le tableau initial du faisceau des droits de propriété construit par Ostrom (Tableau 5 page 26) afin d'inclure les mécanismes d'aliénation et de délégation de droits qui sont à l'œuvre dans le cas que nous étudions.

Pour comprendre ces mécanismes, retraçons le fil des transferts de droits en partant de la personne : La personne possède initialement tous les droits sur son travail, elle aliène une partie de ces droits à l'entreprise afin de s'assurer un revenu en signant un contrat de travail (lui-même encadré par la loi).

La Scop est donc propriétaire du travail des salariés en tant que personne morale. Suivant la loi, les associés de la Scop (qui sont ici des salariés) doivent élire un gérant (le Court-circuit a fait le choix d'élire deux co-gérants). Le droit de gestion du travail est légalement délégué à ces gérants puisqu'ils assument la fonction d'employeurs.

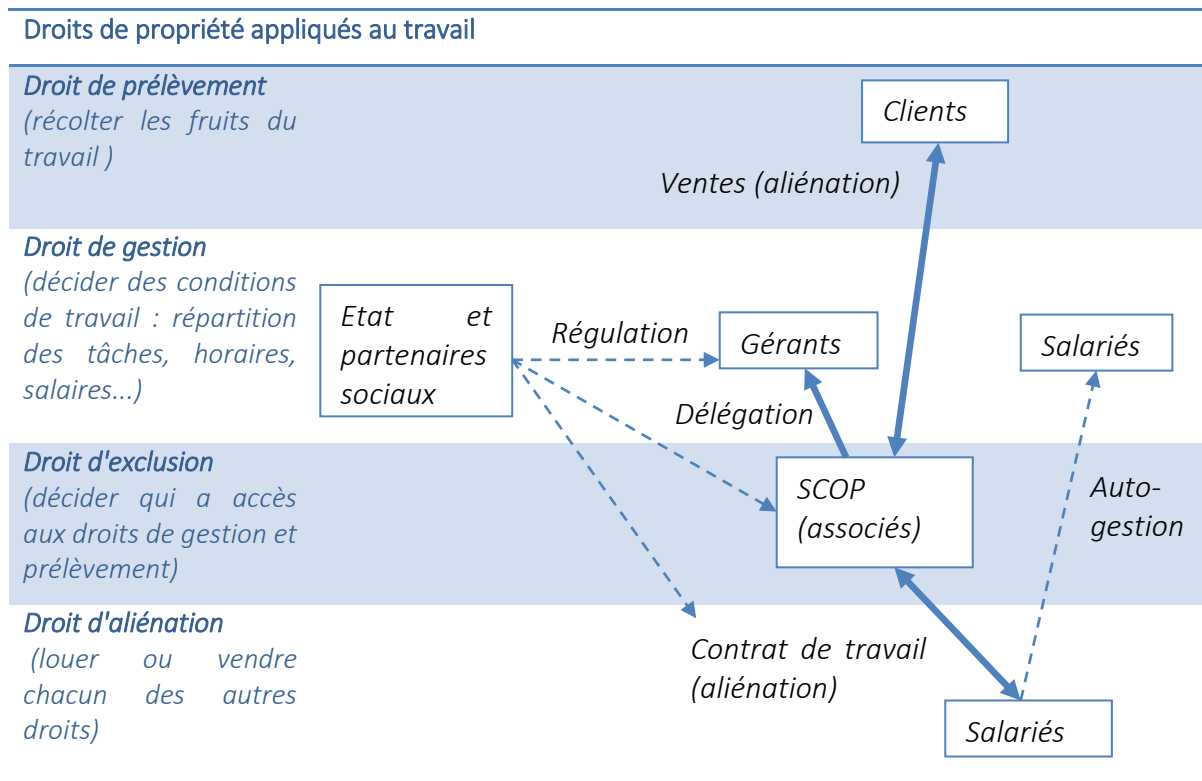
Parallèlement à ces droits légaux, les salariés du Court-circuit ont cependant mis en place des règles qui accordent à l'ensemble des salariés le droit de décider des règles de gestion du travail (principe d'auto-gestion). L'instance décisionnaire est alors la réunion d'équipe hebdomadaire qui fonctionne selon des règles démocratiques. Les règles légales et les règles d'auto-gestion du groupe coexistent donc et se superposent, comme on le voit apparaître dans la charte du GrEnADe.

*"Lors de ces réunions collectives, la parole de chaque salarié doit avoir le même poids, qu'il soit associé ou non, quels que soient son temps de travail, son ancienneté et son type de contrat. En cas de vote, une personne = une voix (exception faite des réunions exceptionnelles comme les assemblées générales où, légalement, seuls les associés ont le droit de vote)." (Charte du GrEnADe)*

On voit que les principes d'auto-gestion donnent théoriquement les mêmes droits et devoirs à chacun mais les gérants portent tout de même plus de responsabilité d'un point de vue légal. La responsabilité des gérants, associée au fait qu'ils ont généralement plus d'ancienneté, leur donne parfois plus de poids dans les décisions.

Pour finir, les fruits issus du travail des salariés sont vendus aux clients et les recettes obtenues servent (entre autres) à payer les salariés.

Figure 5 - La propriété du travail au Court-circuit, travail personnel



Cette analyse nous a permis d'identifier la coexistence de deux régimes de propriété différents qui se superposent : le cadre légal et le fonctionnement mis en place par le groupe. Cependant l'identification des droits de propriété ne semble pas ici l'outil le plus pertinent pour analyser les problèmes liés à l'organisation du travail car les droits de propriété définis ici par Ostrom concernent plus des questions de consommation que de production d'une ressource. D'autres outils d'analyse sont donc mobilisés pour expliquer l'auto-organisation du travail.

#### 2.4.B. Les trois niveaux de règles

Nous allons voir maintenant plus précisément les différents niveaux de règles qui affectent les actions et les résultats obtenus lors de la réalisation de tâches collectives et comment se traduit le principe d'auto-organisation dans ces niveaux de règles.

Pour étudier les institutions auto-organisées, Ostrom distingue 3 niveaux de règles conditionnant 3 types de choix pour les individus :

- Les règles opérationnelles affectent les choix quotidiens concernant les actions à réaliser (utilisation d'une ressource, surveillance, transmission d'information, sanctions...).
- Les règles de choix collectif précisent comment doivent être élaborées les règles opérationnelles.
- Les règles constitutionnelles déterminent comment doivent être choisies les règles de choix collectif.

Les **choix opérationnels** sont ici les choix quotidiens réalisés par les salariés dans la réalisation de leur travail.

Les **règles opérationnelles** servent à rendre plus prévisibles les activités opérationnelles. Dans notre cas, il s'agit par exemple des plannings de travail, des critères de choix des produits ou des "Guides de service" qui détaillent la liste des actions à ne pas oublier lors de l'ouverture ou de la fermeture de l'établissement ou la manière de se comporter en service ou en cuisine. Ces règles peuvent être très précises :

*"Lorsque l'on envoie un plat : dire à haute voix le plat, la table, barrer le plat sur le bon de commande, si le bon est terminé le mettre de côté ou le jeter pour qu'il ne reste pas au milieu des bons en cours" (Guide de service - CUISTOT DU MIDI)*

Les règles opérationnelles sont modifiées par des **choix collectifs**, dans notre cas lors de la réunion d'équipe. L'équipe peut éventuellement déléguer la formalisation de certaines règles à un salarié (rédaction de tutoriel, de guide de service...) et les règles peuvent être élaborées ou modifiées de manière plus informelle avant d'être codifiées.

Les **règles de choix collectif** déterminent qui doit participer au choix collectif et comment sont prises les décisions. Ici le lieu principal de choix collectif est la réunion hebdomadaire où les salariés décident par consensus des règles à mettre en œuvre quotidiennement. Il existe d'autres "arènes" de choix collectif qui peuvent être régies par des règles différentes. Par exemple seuls les salariés-associés votent à l'assemblée générale. Les "universités" sont des

réunions exceptionnelles organisées hors des 2 heures de réunions hebdomadaire habituelles pour prendre des décisions importantes qui nécessitent du temps de réflexion. Il existe par ailleurs des "arènes" de choix collectif totalement extérieures au Court-circuit, par exemple la négociation paritaire entre syndicats qui a adopté la convention collective à laquelle est soumise le Court-circuit (elle définit le salaire minimum, les avantages accordés aux salariés...).

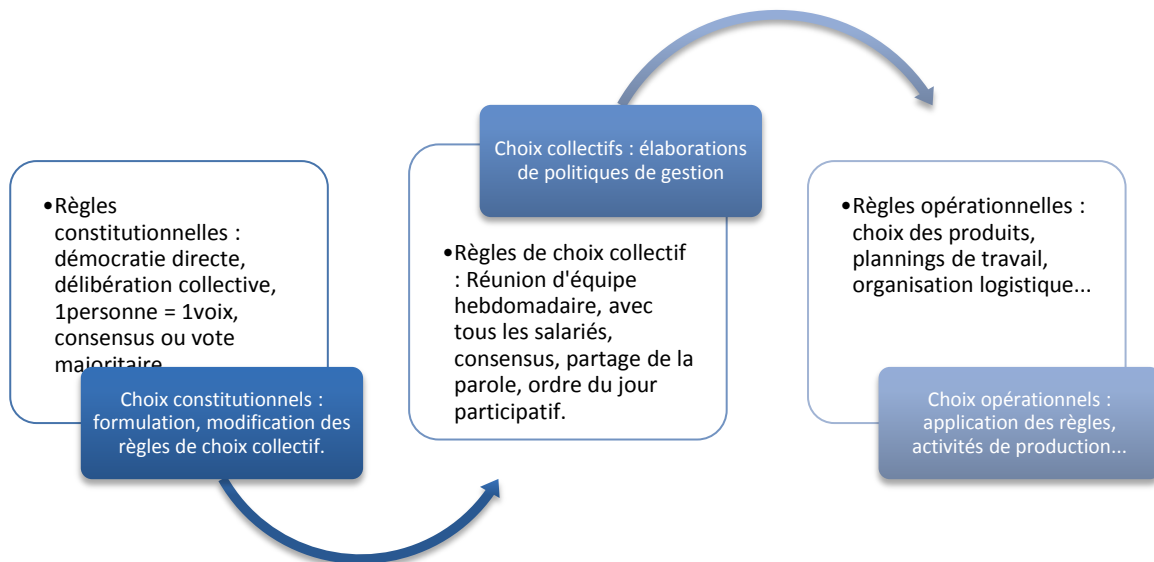
Les **choix constitutionnels** modifient les règles de choix collectif. Ils sont plus rares, mais on peut cependant en mentionner quelques-uns qui ont eu lieu au Court-circuit. Au début du projet la participation aux réunions était facultative et non rémunérée, l'information concernant les décisions circulait donc mal et le fonctionnement n'était pas en accord avec les valeurs de démocratie. Les règles ont donc été modifiées (choix constitutionnel) vers un fonctionnement plus cohérent avec les objectifs du projet : aujourd'hui tous les salariés participent aux réunions et chaque heure travaillée est rémunérée (ce qui est aussi permis par l'augmentation du chiffre d'affaires). Les règles de choix collectif ont donc été modifiées. Plus récemment, le Court-circuit a constitué avec la Scop le Bieristan un groupement (le GrEnADe) sous forme d'une association à laquelle adhèrent à la fois les personnes physiques salariées et les personnes morales. Le choix d'associer aux décisions du groupement les personnes physiques et les personnes morales est également un choix constitutionnel.

Les **règles constitutionnelles** décrivent comment se font les choix constitutionnels. Ce sont ici les principes fondamentaux de démocratie et d'égalité entre les salariés. Lors des réflexions collectives sur le GrEnADe, nous avons observé que pour qu'une décision soit légitime elle devait faire l'objet d'une délibération collective et d'une validation par consensus, ou par un vote majoritaire si aucun accord n'est trouvé.

Ces 3 niveaux de règles constituent 3 niveaux d'analyse. Lorsque l'on analyse un des niveaux de règles, les autres niveaux sont considérés comme exogènes. (Ostrom, 2010a, pp. 70) La manière dont ces règles sont modifiées nécessite des outils d'analyse différents. Dans notre exemple nous nous intéressons au comportement des salariés au niveau opérationnel, donc aux règles opérationnelles et éventuellement aux choix collectifs. Dans la suite de notre

analyse les règles de choix collectif seront donc temporairement considérées comme exogènes.

Figure 6- Interactions entre niveaux de règles dans la scop Court-circuit, travail personnel d'après Ostrom, 2010a, pp. 70



La distinction entre ces niveaux de règles opérée par Ostrom nous permet de mieux comprendre la prise de décision au sein d'une coopérative et de distinguer ce qui caractérise l'auto-organisation. Par exemple une règle de démocratie au niveau constitutionnel n'implique pas nécessairement un fonctionnement démocratique au niveau des choix collectifs. Les salariés pourraient par exemple faire le choix constitutionnel de donner au gérant la responsabilité d'élaborer les règles opérationnelles. Le fonctionnement ne serait alors pas auto-organisé puisque les individus ne participeraient plus à l'élaboration des règles opérationnelles qui les concernent. Dans notre cas, les salariés sont bien auto-organisés puisqu'ils suivent des règles opérationnelles qu'ils ont eux-mêmes élaborées.

Pour comprendre le processus d'auto-organisation on peut également le réintégrer dans le cadre IAD : la structure du problème rencontré par le groupe au niveau opérationnel correspond à la structure de la situation d'action (voir le schéma de l'IAD page 51). Cette structure est déterminée par les conditions matérielles, les caractéristiques du groupe et les règles mises en place. Si les comportements résultant de cette structure conduisent à de

mauvais résultats, des individus auto-organisés peuvent modifier les règles opérationnelles dans une "arène" de choix collectif pour changer la structure de la situation d'action et donc les résultats. Si cela ne fonctionne pas, ils peuvent tenter de modifier les règles de choix collectif. La stratégie des individus auto-organisés consiste souvent à agir à différents niveaux pour résoudre les problèmes auxquels ils sont confrontés (Ostrom, 2010a, pp. 72), mais s'ils n'ont pas la possibilité d'élaborer leur propres règles leur action se limite à modifier leurs stratégies individuelles au sein d'une structure qui est donnée.

Notre analyse va maintenant porter plus précisément sur les règles opérationnelles mises en place par les salariés du Court-circuit.

#### *2.4.C. Les 7 types de règles d'une situation d'action*

Nous détaillons dans cette partie les différents types de règles opérationnelles au sein du Court-circuit et nous étudions leur influence sur la composition du groupe et sur les conditions de travail.

Le tableau ci-après reprend les 7 types de règles identifiées par Ostrom comme règles structurantes d'une situation d'action (voir Tableau 4 page 25), que nous adaptons à la question de la gestion du travail au Court-circuit.

Tableau 9 - Règles mises en œuvre au Court-circuit, travail personnel

<b>Rôle</b>	<b>Salarié</b>	<b>Commissions</b>	<b>Associés</b>	<b>Gérant</b>
<b>Entrée/ sortie de la fonction</b>	<i>Recrutement sur décision de l'équipe, selon les besoins de l'entreprise, et sur des critères de compétences, de valeurs, de motivation et de maintien de la parité dans l'équipe (règle informelle car illégale)</i>	<i>Attribuées aux salariés suivant leurs centres d'intérêts et des besoins de l'entreprise, excepté pour le rôle de comptable (attribué de manière fixe à une seule salariée)</i>	<i>Candidature possible après environ 6 mois d'ancienneté, admission par l'assemblée des associés.</i>	<i>2 gérants élus par l'assemblée des associés.</i>
<b>Périmètre des résultats attendus et incitations associées</b>	<i>Réaliser les fonctions principales de l'activité : faire la cuisine, le service, le ménage... selon le planning prévu et suivant les règles définies collectivement.  La rémunération est proportionnelle au temps de travail.</i>	<i>Réaliser les fonctions "support" : programmation culturelle, la communication, la gestion des stocks, l'administration... selon des horaires choisis.  La rémunération est associée au temps de travail, chaque commission représente 2 à 4h de travail.</i>	<i>Pas de fonctions particulières.</i>	<i>Organisent les AG et assurent des fonctions de gestion économique. Ils sont implicitement garants de la viabilité économique, du respect des valeurs. Ils vérifient parfois informellement que les heures de travail en commission sont faites.</i>
<b>Pouvoir d'action</b>	<i>Les règles décrivant quelles actions les salariés doivent réaliser à quel moment sont soit formalisées dans des documents écrits (règles d'hygiène, d'ouverture/fermeture, tutoriel sur comment faire la caisse, conseils sur comment gérer les clients alcoolisés...) soit informelles (partage des tables entre serveurs pour la prise de commandes, manière d'annoncer les plats au cuisinier, servir le café en même temps que le dessert...). Des formations internes assurent la transmission de ces règles.</i>			
<b>Critères de décision (Agrégation)</b>	<i>Les salariés prennent des décisions en se référant aux valeurs du projet, aux règles et objectifs définis collectivement mais également en fonction de leur conception de ce qu'est un travail bien fait et de leur appréciation personnelle de la situation.</i>			
<b>Canaux d'information</b>	<i>Serveurs et cuisinier doivent communiquer lors du service pour se coordonner. Chaque salarié signale lors de la réunion d'équipe les problèmes rencontrés ou les décisions à prendre. L'ordre du jour de la réunion est un document partagé en ligne où chacun peut ajouter un point et estimer sa priorité. Tous les documents concernant l'entreprise sont accessibles en ligne pour les salariés.  Pour les commissions, chacun note dans un tableau en ligne les heures qu'il a effectuées selon une logique d'autocontrôle.</i>			



<i>Rôle</i>	<i>Salarié</i>	<i>Commissions</i>	<i>Associés</i>
<i>Distribution des coûts et des bénéfices</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Rémunération au SMIC horaire ou échelon 2-2 de la convention collective si diplômé de niveau V.</i></li> <li>• <i>Augmentation de 5% par an d'ancienneté</i></li> <li>• <i>Paiement des heures supplémentaires ou récupération</i></li> <li>• <i>Congés sans solde</i></li> <li>• <i>Chèques cadeau</i></li> <li>• <i>Chèques vacances</i></li> <li>• <i>Consommations gratuites et tarifs spécifiques</i></li> <li>• <i>Mutuelle</i></li> <li>• <i>Droit à la rupture conventionnelle après un an d'ancienneté</i></li> <li>• <i>Droit à la formation</i></li> <li>• <i>Accompagnement au développement de nouveaux projets</i></li> </ul>	<i>Aucune rémunération du capital.</i>	<i>Légalement : gérance bénévole</i>  <i>En pratique : heures rémunérées comme les autres</i>

Voyons les effets de ces règles. Premièrement, les règles de recrutement influencent la composition du groupe. Les critères de recrutement contribuent à constituer un groupe de personnes qui partagent des normes communes et accordent de l'importance au projet collectif. Comme nous l'avons vu les caractéristiques du groupe sont ensuite favorables au développement de la confiance et de la réciprocité.

Les règles permettent également la coordination en situation de service. Celles-ci sont plus ou moins formalisées et sont transmises par des "Guides de service" écrits et disponibles en ligne, par des formations aux postes de travail et par des échanges informels, voire tacites en situation de travail. Certaines pratiques sont en effet des savoir-faire qui ne peuvent être formalisés (par exemple comment se servir d'un shaker). Le fonctionnement étant égalitaire, chaque salarié est légitime pour rappeler aux autres les règles du fonctionnement collectif, que ce soit en service ou lors de la réunion d'équipe. Ces rappels à l'oral sont par ailleurs la seule forme de sanction que nous avons observée.

L'organisation concrète du travail à travers les planning est un élément très important du point de vue de la qualité de vie au travail et de l'équilibre entre les intérêts des salariés. Tout

d'abord les plannings sont construits au maximum de manière à concilier les la vie des salariés avec les besoins de l'entreprise. Les membres s'arrangent pour que chacun puisse réaliser ses activités personnelle (pratique d'un sport, vie de famille...), les créneaux horaires sont établis au maximum suivant des plages horaires pleines afin d'éviter par exemple une pause inutile de 3h entre deux temps de travail. Certains créneaux horaires sont "tournants" de manière à ce que cela ne soit pas toujours les mêmes qui travaillent tard ou le samedi.

*L'entreprise fera son maximum pour accorder deux jours de congés consécutifs par semaine à ses salariés. En aucun cas les salariés auront moins de deux jours de congés par semaine.(Charte du GrEnADe)*

La rotation des postes, en service comme pour les commissions, favorise une certaine homogénéité dans les intérêts des salariés. Il n'y a pas de séparation entre des postes administratifs et des postes de service, chaque salarié est rémunéré selon les mêmes critères et chacun réalise à peu près le même travail. Comme chacun peut occuper tous les postes, la modification d'une règle a la même conséquence pour l'ensemble des salariés, les intérêts de chacun sont donc symétriques. La rotation sur les postes permet également à chacun d'avoir une même représentation du travail réalisé.

L'activité de la salariée assurant la comptabilité échappe toutefois à ce fonctionnement, elle assure seule son poste et ne fait pas de service. Cela diminue sa connaissance de l'activité des autres salariés et la compréhension de son propre rôle par le groupe. En conséquence il s'agit du seul poste pour lequel nous avons pu observer des manques de confiance, un salarié se questionnant par exemple pour savoir si le nombre d'heures attribuées à la comptable correspondait réellement au temps qui lui était nécessaire pour assumer ses tâches.

Du point de vue de l'information, les règles de fonctionnement de la réunion d'équipe permettent à chacun de communiquer des informations au reste du groupe. L'ensemble des documents de l'entreprise est aussi soumis à une règle de transparence.

*"Afin de pouvoir prendre librement part à la discussion et aux décisions, tous les salariés doivent avoir un accès égal aux informations nécessaires à l'appréhension des points discutés." (Charte du GrEnADe)*

Dans l'ensemble, nous remarquons l'absence de règles formelles de surveillance et de sanctions. Nous expliquons cette absence par plusieurs facteurs. En situation de service tout d'abord, le non-respect des règles se voit et a des conséquences immédiates pour les collègues, la rectification du comportement individuel par les autres salariés (remarques, explications...) peut donc également être immédiate. Pour des tâches moins critiques comme le rangement par exemple, les rappels se font lors de la réunion d'équipe.

La question du travail en commissions est plus complexe. Pour ces tâches les salariés sont dans une situation d'auto-contrôle et notent les heures de travail qu'ils ont réalisées sur un tableur en ligne. Le gérant contrôle informellement que chacun a fait le nombre d'heures qui lui a été attribué, mais il n'existe pas vraiment de contrôle sur la qualité du travail effectué. Les tâches réalisées en commission sont peu discutées en réunion d'équipe. Puisque l'entreprise fonctionne bien, nous faisons l'hypothèse que les salariés trouvent suffisamment d'incitations positives à bien faire leur travail pour qu'il ne soit pas nécessaire de mettre en place des contrôles : les commissions sont attribuées selon les envies des salariés qui sont donc motivés, chacun a intérêt à la réussite de l'entreprise puisque son salaire en dépend. Par ailleurs, il ne faut pas oublier que le droit du travail constitue dans l'absolu une base réglementaire qui permet de sanctionner les salariés en cas de faute.

### 3. Les facteurs de succès de l'action collective organisée

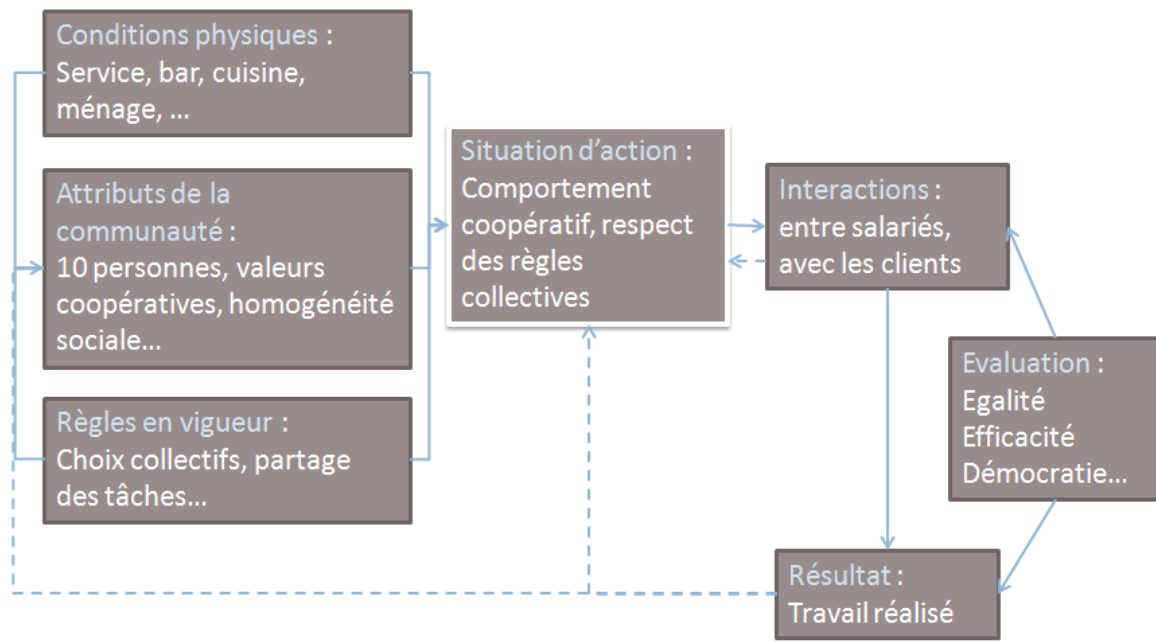
Nous allons maintenant réintégrer l'ensemble des facteurs que nous avons identifiés dans une même analyse afin de produire une explication du comportement coopératif des salariés et du succès de l'action collective. Nous reprendrons le schéma de l'IAD pour y réintégrer les différents facteurs puis nous construirons un modèle explicatif du comportement coopératif et enfin nous testerons la validité des principes de conception d'Ostrom pour notre cas.

#### 3.1. Intégration de l'analyse avec le cadre IAD

Nous nous inspirons pour cette phase d'analyse d'une communication de Polski et Ostrom dans le cadre du *Workshop in political theory and policy analysis* qui détaille la méthodologie d'analyse associée à l'IAD (Polski et Ostrom, 1999). Nous avons vu dans les parties précédentes les caractéristiques qui structurent la situation d'action rencontrée par les

individus (conditions matérielles, attributs du groupe et règles). Nous allons maintenant voir les caractéristiques de la situation d'action qui en résulte et quels comportements les individus adoptent.

Figure 7 - l'IAD framework appliqué au Court-circuit, travail personnel



La situation d'action est un espace conceptuel où les choix et les actions sont réalisées. Nous allons voir concrètement quelle est la structure de la situation dans le cas étudié, c'est-à-dire : les actions que les salariés peuvent réaliser en fonction des informations qui sont mises à leur disposition concernant la manière dont leurs actions affectent les résultats et les coûts et bénéfices assignés aux actions et résultats.

Au Court-circuit les participants à la situation d'action (la situation de travail opérationnel) sont les salariés, et dans une certaine mesure les clients puisque les salariés sont en interaction avec eux. Les salariés occupent différentes fonctions (cuisine, service...) Concernant les actions possibles, nous admettrons ici que le comportement de base de la personne consiste à venir travailler afin de toucher un salaire. Le non-respect d'une de ces conditions mettrait en effet très probablement fin au contrat de travail entre l'entreprise et le

salarié, comme le prévoient les dispositifs légaux liés à ce contrat. Nous considérons donc que les stratégies possibles pour le salarié en poste consistent à avoir un comportement plutôt passif ou plutôt proactif, de rechercher plus ou moins de qualité, d'efficacité dans le travail individuel et collectif (ex : amabilité avec les clients, vitesse et qualité d'exécution des tâches, propositions d'amélioration des processus de travail...) nous ne détaillons pas ici toutes les actions possibles.

Nous allons voir qu'un comportement très passif est peu probable étant donné la structure de la situation. Le degré de contrôle du groupe sur les décisions individuelles est variable suivant les tâches réalisées. Cependant beaucoup d'actions concrètes quotidiennes sont normées de façon plus ou moins formelle (Guides de service, etc...) et peuvent faire l'objet comme nous l'avons vu d'un contrôle direct par les autres salariés. Les normes du groupe favorisent également la prise de responsabilité et d'initiative pour améliorer la performance du travail de l'équipe.

Les résultats de l'action collective constituent en eux-mêmes une incitation à la pro-activité. La qualité du travail réalisé influence la réussite économique de l'entreprise dans son ensemble. Or des bénéfices matériels individuels comme le salaire ou l'intéressement sont associés au succès de l'entreprise. Sur un plan plus social, les actions qui seraient contraires à l'intérêt collectif ou qui vont à l'encontre des normes du groupe peuvent faire l'objet de sanctions sociales. Étant donné que la qualité des relations entre collègues fait pour les salariés partie de la qualité de vie au travail, les membres sont également incités à respecter les valeurs collectives. Les membres pour qui ces valeurs sont une norme interne ont par ailleurs une motivation intrinsèque à les respecter.

Ce comportement demande cependant au salarié un investissement personnel plus important (lire les documents de l'entreprise, s'intéresser, apprendre, prendre l'initiative). Implicitement, c'est bien ce type de comportement qui est attendu des salariés. La candidature au sociétariat de la Scop est obligatoire après un an d'ancienneté en CDI, ce qui montre qu'un engagement personnel est attendu des salariés.

*" Étant acquis que tout salarié devra s'intéresser à la gestion de l'entreprise, il devra avoir accès aux formations nécessaires pour pouvoir prendre des décisions et prendre en charge certains pans de l'activité gestionnaire de l'entreprise."  
(Charte du GrEnADe)*

En situation de travail, les salariés font des choix en fonction des informations dont ils disposent. La première catégorie d'information concerne la manière dont les actions affectent les résultats. Lorsqu'ils travaillent en service, les salariés peuvent directement savoir comment leurs actions influencent la qualité de leur travail, par exemple en interrogeant les clients. Il est par contre plus complexe, pour le salarié comme pour l'analyste, d'évaluer comment la qualité du travail va influencer la réussite globale de l'entreprise.

La deuxième catégorie d'informations concerne les coûts et bénéfices assignés aux actions et résultats. Ces informations sont plus claires : pour leurs actions (heures de travail réalisées) les salariés savent qu'ils obtiennent une rémunération suivant un certain taux horaire, et peuvent évaluer le plaisir ou la culpabilité qu'ils peuvent ressentir à faire un travail de plus ou moins bonne qualité (par rapport à leurs normes personnelles ou à celles du groupe). Les salariés ne disposent cependant pas de la totalité des informations concernant les actions à réaliser, il peut arriver qu'un salarié ne respecte pas une règle simplement parce qu'il ignore son existence, parce qu'il fait un oubli ou une erreur (pour cette raison les "sanctions" que nous avons observées sont en fait souvent de simples rappels). Concernant les gains liés aux résultats, les salariés savent qu'ils touchent une partie des bénéfices de l'entreprise, même si ce montant n'est pas connu à l'avance.

Les intérêts des salariés, que ce soit du point de vue monétaire ou du point de vue des valeurs (égalité, bien-être au travail, souci de la qualité), convergent vers l'adoption d'un comportement coopératif pro-actif que nous avons observé chez la majorité des salariés : ils proposent de nouveaux processus de travail (ex : faire la caisse en pesant les pièces pour les compter), prennent des initiatives (ex : réorganiser la cave), évaluent la qualité de leur travail (ex : cuisinier qui demande au serveur si c'était bon)... Ils mobilisent donc les ressources dont ils disposent (connaissances, temps) au service de l'efficacité collective.

Nous avons vu comment la structure de la situation d'action favorise un comportement coopératif. Nous allons maintenant replacer les différentes variables dans le schéma explicatif du comportement coopératif proposé par Ostrom pour étudier plus précisément leurs interactions.

### 3.2. Une structuration favorable au comportement coopératif

Le "scénario théorique" d'Ostrom concernant le comportement coopératif nous permet de replacer l'ensemble des variables que nous avons étudiées dans un cadre cohérent. Nous proposons dans cette partie l'explication des phénomènes à l'œuvre au Court-circuit ainsi qu'un schéma rassemblant l'ensemble des variables.

Tout d'abord, au Court-circuit, la petite taille du groupe, les liens qui existent entre ses membres et même leur proximité géographique favorisent l'apparition de nombreuses situations de communication en face à face. Les règles utilisées par le groupe, comme la rotation sur les postes ou l'égalité salariale, rend également les intérêts des participants plus symétriques. Avec ces deux facteurs, des accords entre les salariés sur l'organisation du travail peuvent facilement être trouvés puisque les intérêts individuels ne sont pas divergents. La réunion d'équipe est le lieu privilégié pour la communication entre salariés et la prise de décision collective.

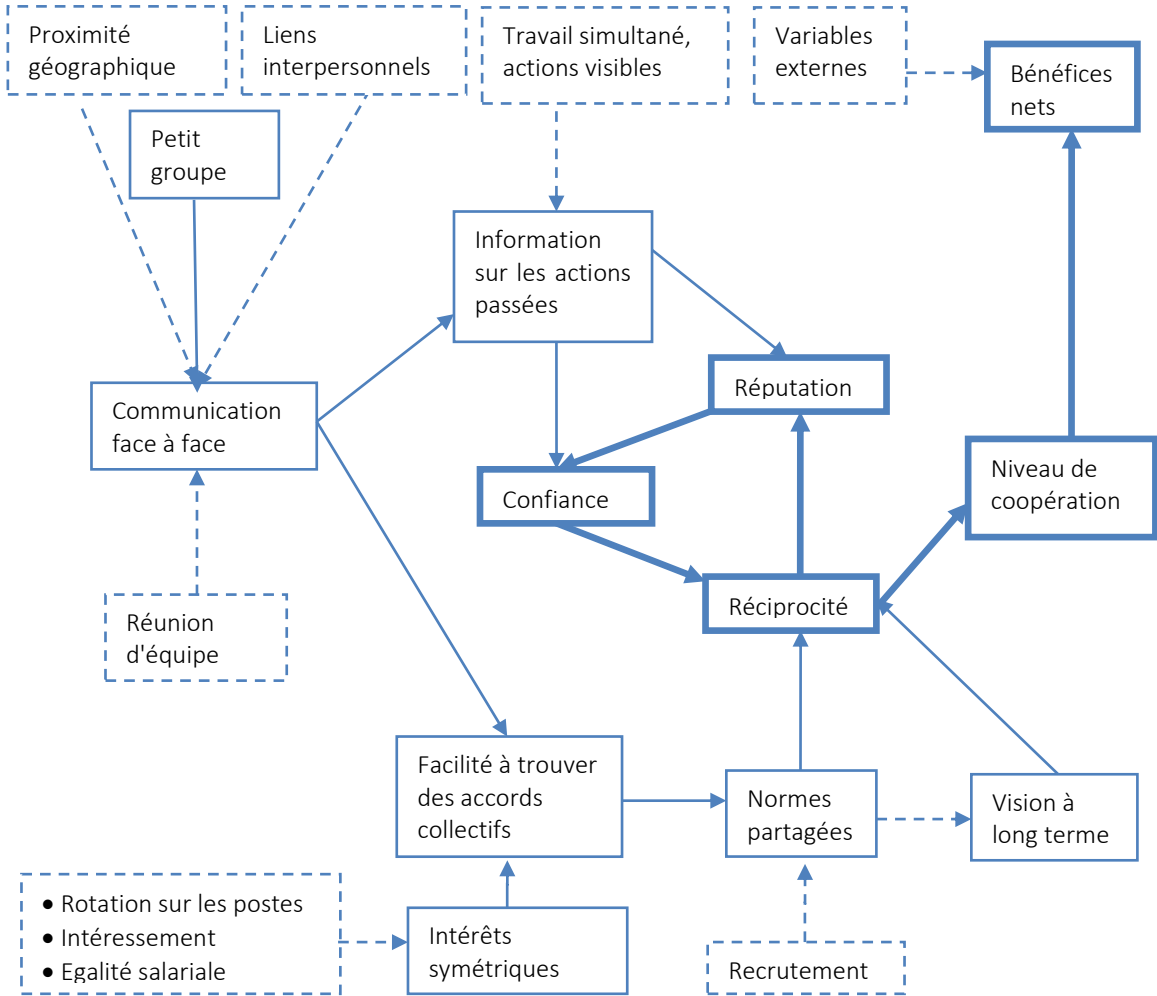
La communication est aussi renforcée lorsque les salariés travaillent en même temps, ils ont la possibilité de discuter pendant les pauses, les heures creuses ou à la fin du service. Les plannings changent régulièrement, ce qui permet à chaque salarié de travailler avec chacun de ses collègues. Les membres ont alors facilement accès à des informations concernant le comportement des autres par de l'observation directe ou des discussions, ils peuvent donc évaluer leur fiabilité et développer des liens de confiance. Ils peuvent aussi directement rectifier le comportement d'un collègue qui oublierait de respecter une règle collective.

Les sanctions formelles ne sont cependant pas nécessaires car les salariés partagent des valeurs communes fortes favorables à la réciprocité. Ces valeurs sont à la fois des normes internes individuelles et des normes sociales collectives et incitent à un comportement pro-actif. Pour que ces normes soient conservées, la composition du groupe est contrôlée par le

recrutement qui permet d'inclure majoritairement dans le groupe des personnes partageant les valeurs et objectifs communs. Ces valeurs conduisent également les salariés à avoir une vision à long terme du projet qui dépasse leur intérêt individuel à court terme. Les membres du Court-circuit revendiquent en effet des objectifs de transformation de la société, en réponse à des enjeux socio-économiques ("maintenir et développer une agriculture locale", "faire tomber le capitalisme", "rendre la qualité accessible à tous"... ) et environnementaux ("respecter les écosystèmes", "enrayer le changement climatique"...).

Nous voyons donc que l'ensemble des facteurs convergent vers le développement de la confiance et de la réciprocité entre salariés et donc de la coopération. Nous tentons dans le schéma ci-dessous de résumer les différentes variables et leurs liens.

Figure 8 - Schéma explicatif du comportement coopératif, travail personnel d'après Ostrom, 1998, pp. 15





La structure de cette situation rend très probable l'apparition d'un comportement coopératif. Mais comme le note Ostrom, le changement d'une seule de ces variables peut modifier les comportements. (Ostrom, 1998, pp. 15)

Nous pouvons faire des hypothèses concernant la modifications de certaines variables : par exemple supprimer la rotation des postes pourrait créer des asymétries d'intérêt (par exemple certains salariés travaillant plus souvent de nuit ou le samedi que les autres) qui pourraient créer des désaccords. On peut aussi imaginer que de mauvais recrutements pourraient conduire à l'intégration dans le groupe de personnes ne partageant pas les mêmes normes et donc moins investies que les autres pouvant se comporter plus en "passagers clandestins".

Nous observons que les individus adoptent un comportement coopératif, ce qui montre en soi la réussite de l'action collective. Ostrom propose cependant d'évaluer la performance d'une institution suivant différents indicateurs.

### 3.3. L'évaluation des résultats

Pour évaluer les résultats d'un arrangement institutionnel particulier, Ostrom identifie six critères pouvant être utilisés de manière universelle, même si elle précise que des indicateurs de performance différents peuvent être définis pour chaque cas et par les acteurs eux-mêmes. Elle distingue l'efficacité, l'équivalence fiscale, la redistribution, la responsabilité (*accountability*), la cohérence avec les valeurs des acteurs et la durabilité. (Ostrom, 2011a, pp. 16) Des indicateurs spécifiques pourraient être développés dans notre cas mais nous nous limiterons à ceux présentés ici qui fournissent déjà une alternative intéressante à une définition de la performance basée sur la seule rentabilité de l'entreprise.

**L'efficacité** consiste à obtenir plus de bénéfices pour une même allocation de ressources. La particularité de la Scop est ici que l'objectif n'est pas d'optimiser le travail pour améliorer la rentabilité de l'entreprise mais d'optimiser l'entreprise pour que le travail soit plus rentable

pour l'individu. Autrement dit, l'objectif recherché par les salariés est d'améliorer l'efficacité de leur travail, mais pour améliorer leur bien-être. De ce point de vue, plus d'efficacité correspond pour les salariés à travailler moins tout en ayant plus d'avantages. La définition de l'efficacité dans ce contexte nécessiterait de plus amples réflexions, notamment concernant l'inclusion de résultats non-matérielles, c'est pourquoi nous nous limiterons à quelques remarques. Comme nous l'avons mentionné, le Court-circuit réalise suffisamment de chiffre d'affaires pour payer la totalité des heures de travail, y compris les heures supplémentaires et les heures de gestion, ce qui n'est pas toujours le cas dans le secteur de la restauration. Les salaires, sans être précaires, restent cependant peu élevés (de 1100€ à 1300€ nets). La rémunération est inférieure au salaire moyen du secteur de l'hôtellerie-restauration qui s'élève à environ 1600€ en 2012 (INSEE, DADS, 2012). Cependant les salariés ont d'autres avantages comme des repas et consommations gratuits lorsqu'ils sont en service, des tarifs réduits (4,5€ au lieu de 9,5€ pour le plat du jour, 1€ le dessert...). Ces avantages représentent environ 100 à 200€ par mois. Les salariés disposent également d'une bonne mutuelle et après un an d'ancienneté l'entreprise maintient le salaire sans jours de carence en cas d'arrêt maladie. L'entreprise accorde facilement des congés sans solde en cas de demande et les salariés ayant un an d'ancienneté ont systématiquement droit à une rupture conventionnelle. A ces avantages s'ajoute des bénéfices difficilement mesurables comme la satisfaction de respecter certaines valeurs, et la facilité à concilier travail et vie personnelle. L'objectif du GrEnADe regroupant les deux Scop est aussi d'offrir aux salariés des perspectives de carrières originales en leur donnant la possibilité d'avoir une mobilité professionnelle "horizontale" (aller travailler dans une autre structure du groupement en conservant son ancienneté) ou de développer leur propre projet au sein du collectif. L'idée de réaliser un projet rêvé est une motivation mentionnée par plusieurs fondateurs du Bieristan, des jeunes qui ont un diplôme mais qui ne trouvent pas d'emploi qui satisfassent leurs aspirations.

**L'équivalence fiscale** désigne la proportionnalité entre la participation aux coûts et la participation aux bénéfices. Ce principe est très présent au Court-circuit qui défend une forme d'égalité salariale (avec une majoration pour l'ancienneté). Les salariés sont rémunérés en proportion de leur temps de travail, et de leur engagement dans le projet.

La **distribution équitable** peut entrer en conflit avec un principe de proportionnalité puisqu'il s'agit d'une forme de redistribution : chacun participe aux coûts en fonction de ses moyens ou reçoit en fonction de ses besoins. Ce principe ne se vérifie pas au Court-circuit concernant les salaires, par contre les salariés peuvent parfois choisir leur volume horaire suivant leurs besoins ou envies.

*"Le salarié pourra émettre des souhaits concernant des modifications de son volume horaire semaine, qui seront étudiés et réalisés si cela ne va pas à l'encontre des intérêts de l'entreprise." (Charte du GrEnADe)*

La **responsabilité (accountability)** : désigne la **transparence** des actions de chacun, la facilité d'échange d'information et donc la capacité des individus à évaluer les actions des autres. Elle est nécessaire pour contrôler les comportements opportunistes et inclut l'accès à des mécanismes de surveillance et de sanction mutuels. Dans le cas présent, nous avons vu que la nature de l'activité favorise la visibilité des comportements des uns et des autres, ce qui incite à la prise de responsabilité individuelle. La réunion d'équipe est un moyen efficace de transmettre des informations et de faire des rappels concernant les règles. Le travail en commission reste cependant un élément peu contrôlable pour les salariés, même si l'ensemble des documents liés à ces tâches sont disponibles en ligne.

La **conformité aux valeurs des acteurs locaux** est également un critère de performance. Le Court-circuit défend des principes d'auto-gestion et de démocratie au travail. Ces principes se traduisent concrètement par le partage des responsabilités et des décisions, et la polyvalence des salariés (rotation sur les postes). Si la démocratie n'est pas parfaite, les plus expérimentés ayant plus d'influence, l'améliorer est une préoccupation constante des salariés, y compris pour ceux qui pourraient profiter de ce déséquilibre.

Enfin, on peut également évaluer la **durabilité** de l'organisation. Nous ne pouvons pas ici nous baser sur la durabilité dans le temps comme Ostrom qui a étudié des organisations ayant des centaines d'années (Ostrom, 2010a). Mais la durabilité se traduit aussi par la **capacité d'adaptation**. De ce point de vue nous avons pu observer cette qualité dans l'histoire du Court-circuit. Les salariés ont par exemple modifié les règles de choix collectif pour intégrer l'ensemble des salariés aux réunions, puis ont mis en place un système de formation

systématique des nouveaux salariés afin d'éviter que ceux-ci commettent des erreurs. Les salariés sont aussi toujours en recherche d'amélioration des processus de travail, et des offres de produits.

Nous pouvons donc conclure que l'auto-organisation du travail au Court-circuit est plutôt performante si l'on se réfère à ces critères.

### 3.4. Test des principes de conception d'Ostrom (ODP)

Nous avons expliqué en quoi et pourquoi l'action collective au sein du Court-Circuit était un succès. Il nous semble maintenant intéressant de voir d'une part si les ODP se vérifient pour notre cas. Nous reprenons l'ensemble des principes d'Ostrom présentés Tableau 7 page 58 afin de voir s'ils se vérifient dans le cas du Court-circuit.

Tableau 10 - Vérification des ODP pour l'organisation du travail au Court-circuit, travail personnel

Principe	Description	
1A	Limites claires du groupe d'utilisateurs	Les limites sont claires entre salariés et non-salariés
1B	Limites claires de la ressource	Les limites du temps de travail sont claires, le bénévolat est refusé, chaque heure de travail est comptabilisée
2A	Concordance entre les règles et les conditions locales	Les règles de recrutement favorisent l'intégration de personnes partageant les normes du groupe. Les règles d'organisation du travail favorisent l'égalité et sont adaptées par les travailleurs suivant les situations. Les règles sont adaptées aux situations de travail
2B	Appropriation et fourniture : bénéfices proportionnels aux coûts	Salaire proportionnel au travail effectué Augmentation du salaire suivant l'ancienneté (justifié par l'investissement personnel dans le projet)
3	Des dispositifs de choix collectif	Les salariés participent tous à l'élaboration des règles opérationnelles
4A	Surveillance des utilisateurs	Surveillance mutuelle en situation de service
4B	/Surveillance de la ressource	Auto-contrôle et vérification par le gérant pour les heures de commissions
5	Sanctions graduelles	Sanctions orales principalement Pas d'autres sanctions observées
6	Des mécanismes de résolution des conflits	Mécanismes de résolution plutôt informels Existence d'instances légales en dernier recours (Pud'hommes)
7	Une reconnaissance minimale des droits d'organisation	Les salariés doivent parfois "bricoler" avec la loi mais parviennent tout de même à s'organiser comme ils le souhaitent
8	Des entreprises imbriquées	Mutualisation de formations, d'outils informatiques, et de compétences dans un groupement d'entreprises : le GrEnADe

On voit qu'un certain nombre des ODP sont vérifiés : Les délimitations du groupe et du temps de travail sont claires, les règles sont adaptées au contexte (valeurs du groupes et tâches à effectuer) et sont décidées lors de choix collectifs, les salaires sont proportionnels aux heures de travail réalisées... Les droits d'organisation collective sont reconnus par l'Etat avec le statut de Scop mais ce statut ne reconnaît pas le fonctionnement auto-géré, les deux règles coexistent toutefois sans trop de difficultés. Enfin, depuis la création du GrEnADe avec l'entreprise le Bieristan, le Court-circuit est "imbriqué" dans un niveau d'organisation supérieur qui a vocation à mutualiser des outils et des compétences.

Nous observons cependant très peu de dispositifs de sanction, de surveillance et de résolution des conflits, ou du moins ils sont peu visibles. Comme nous l'avons expliqué les caractéristiques du groupe jouent dans le cas que nous avons étudié un rôle très important pour instaurer de la confiance et de la réciprocité. Ce facteur et les conditions de travail expliquent que le groupe fonctionne avec peu de conflits en l'absence de dispositifs de surveillance et de sanction formalisés. Cependant l'absence de dispositifs de contrôle et de résolution de conflits constitue peut-être une faiblesse, si la composition du groupe change ou qu'un événement modifie la structure de la situation ils seront peut-être nécessaires.

On voit donc que les ODP sont globalement vérifiés et nous permettent d'identifier d'autres facteurs de succès ainsi que des points qui sont peut-être des faiblesses. Cependant, nous voyons leur incomplétude puisqu'un facteur comme l'homogénéité du groupe qui semble un facteur important dans le cas que nous avons étudié est absent de ces principes. En conséquence les ODP nous semblent utiles mais doivent être utilisés en complément d'autres approches, notamment le cadre IAD. Cox suggère la même conclusion en considérant que les ODP sont complémentaires avec une approche par diagnostic qui inclurait des variables plus complexes et imbriquées. (Cox et al., 2010)

Nous souhaitons enfin rappeler nous n'avons analysé ici que la réussite de l'action collective et non le succès de l'entreprise elle-même, qui est aussi influencé par des facteurs externes.

## 4. Conclusion de la partie II

Dans cette deuxième partie, nous avons testé les outils d'analyse d'Elinor Ostrom en réalisant une étude de cas d'une Scop auto-gérée. Nous avons montré que *l'IAD framework* pouvait être adapté à l'étude des coopératives et permet d'identifier de manière rigoureuse les multiples facteurs qui influencent le comportement des salariés en situation de travail. Le modèle comportemental d'Ostrom nous a également fourni une explication pertinente du comportement coopératif en identifiant la structuration des variables favorables à la confiance et à la réciprocité. Nous avons également montré que les "*Ostrom Design Principles*" doivent être utilisés avec prudence mais sont un outil complémentaire pour identifier des facteurs de succès de l'auto-organisation.

Etant donné sa précision et les possibilités de développement qu'offre la théorie d'Ostrom, elle nous semble constituer une base pertinente pour mieux comprendre les facteurs de réussite de l'action collective dans l'ESS. Nous souhaitons cependant rappeler les limites de notre analyse qui sont autant de pistes de développements théoriques futurs.

Tout d'abord, expliquer la réussite de l'action collective ne suffit pas à expliquer la durabilité de l'entreprise dans son ensemble. Il faudrait pour ce faire inclure l'ensemble des autres variables en jeu, par exemple la concurrence, les préférences des clients et leur pouvoir d'achat, les relations aux fournisseurs, les moyens de financement...

Un autre aspect que nous n'avons pas exploré est ensuite la relation de chaque partie prenante à l'entreprise. Nous ne nous sommes en effet intéressé qu'à la gestion du travail, cependant les salariés gèrent également d'autres ressources (capital, matières premières, biens et services vendus...) et utilisent des règles particulières pour chacune d'elles (pas de rémunération du capital, juste rémunération des fournisseurs, cuisine maison uniquement...) Comment penser les relations entre les différentes parties prenantes et la gestion de multiples ressources ? Comment mesurer des équivalences entre les coûts et les gains attribués à chaque partie prenante ? Comment penser la distribution des valeurs monétaires et non-monétaires au sein de l'organisation ? Nous n'avons aussi étudié qu'un cas très particulier de coopérative où salariés et sociétaires sont les mêmes personnes. Or la plupart

des coopératives ont des salariés qui sont au service des sociétaires (producteurs, consommateurs...). Peut-on parler d'auto-organisation lorsque choix collectifs et choix opérationnels ne sont pas réalisés par les mêmes personnes ? Existe-t-il une contradiction fondamentale entre auto-organisation des usagers et auto-organisation des travailleurs ?

Enfin, un autre questionnement a émergé de notre analyse, concernant l'importance des compétences et la distinction entre les règles et le savoir. En effet, au-delà sa bonne volonté, la capacité d'un salarié à se coordonner avec d'autres repose sur sa capacité à assimiler l'ensemble des règles complexes nécessaires à l'organisation collective et l'utilisation des outils de production. De fait, certaines "règles" permettant la coordination entre salariés peuvent en fait être des savoirs et des savoir-faire, voire des pratiques totalement tacites issues d'ajustements mutuels élaborés par essais et erreurs en situation de travail. L'approche de Senett concernant les coopérations tacites entre artisans (Sennett, 2014) pourrait s'appliquer pour expliquer ici ces formes de coopération. Nous pensons qu'il est peut-être nécessaire ici d'ajouter les compétences et la transmission des savoir-faire comme moyen d'organiser l'action collective en plus de facteurs comme la communication, la surveillance et la sanction.

## Conclusion générale

Notre question de recherche était de savoir si l'approche d'Elinor Ostrom permet d'analyser le fonctionnement des organisations de l'ESS, et plus particulièrement d'expliquer les facteurs de succès l'action collective dans une Scop. Deux méthodes ont servi à tester l'hypothèse considérant l'approche d'Ostrom comme pertinente. Dans la première partie nous avons étudié les similitudes entre les objets étudiés par Ostrom et les coopératives en utilisant une méthodologie d'analyse textuelle. Nous avons ainsi identifié que c'est leur nature commune d'institutions auto-organisées qui constitue le lien empirique entre les cas étudiés par Ostrom et les coopératives. Dans la deuxième partie, nous avons démontré la capacité des outils d'analyse d'Ostrom à expliquer l'auto-organisation des salariés dans une Scop auto-gérée en réalisant une étude de cas. La pertinence de l'approche d'Ostrom se trouve vérifiée par chacun de nos résultats.

L'apport de ce mémoire est de trois ordres : Premièrement, nous réalisons un apport conceptuel en contribuant à améliorer la compréhension des travaux d'Elinor Ostrom dans la recherche francophone. Nous précisons en effet le sens des différents concepts utilisés par Ostrom en éclaircissant quelques confusions sémantiques. Nous replaçons également des concepts parfois abordés isolément, tels que la nature des biens ou les régimes de propriété à leur place de variables particulières au sein du cadre analytique plus large utilisé par Ostrom, le cadre IAD. Cette contextualisation nous semble essentielle à la compréhension de la démarche d'Ostrom. Deuxièmement, nous faisons un apport théorique en montrant la pertinence de l'application de la théorie d'Ostrom au champ de l'ESS. Nos résultats ont montré qu'il existe des similitudes entre les organisations étudiées par Ostrom et l'ESS à travers le concept d'auto-organisation, et que des outils comme l'IAD constituent une base solide d'analyse pour étudier l'action collective dans une Scop. Pour théoriser l'entreprise de l'ESS en général, des développements théoriques restent à faire pour inclure toutes les dimensions de ces organisations - notamment les relations entre les parties prenantes et les interactions avec l'environnement économique et politique - mais le cadre d'Ostrom permet ces développements. Troisièmement, nous apportons des résultats empiriques à travers notre étude de cas qui contribuent à une meilleure compréhension des facteurs de réussite



d'un fonctionnement auto-géré dans une coopérative de travailleurs (Scop). Nous avons ainsi montré que l'auto-organisation fonctionne grâce à une combinaison complexe de facteurs comme la composition du groupe, la nature de l'activité de l'entreprise et les règles particulières qui équilibrent les intérêts des salariés. Nous avons également identifié un facteur peu présent chez Ostrom et qui pourrait être mieux intégré : la question des savoirs, savoir-faire et savoir-être maîtrisés par les individus et de la transmission de ces compétences au sein du groupe.

Nous souhaitons enfin replacer nos questionnements face aux enjeux de la théorisation de l'ESS en général. L'approche d'Elinor Ostrom nous semble souligner un paradoxe dans les enjeux théoriques liés à l'ESS : la nécessité de penser la pluralité des formes d'organisation, et la recherche d'une définition de l'ESS. L'approche d'Elinor Ostrom nous semble plutôt répondre au premier objectif. Refusant les dichotomies simples et la "monoculture institutionnelle", Ostrom a développé un cadre théorique permettant de penser les caractéristiques des institutions dans leur diversité, en étudiant leurs morphologies sans les ranger dans des catégories imperméables. Chaque institution est potentiellement une structure hybride possédant des caractéristiques attribuées habituellement au secteur "public" ou "privé" (Chanteau et Labrousse, 2013). Cette approche complexe n'a donc pas à notre sens vocation à définir des typologies ou des idéaux-types, et n'est donc peut-être pas compatible avec l'objectif de fournir une définition théorique de l'ESS. Nous pensons cependant qu'à défaut de pouvoir définir l'ESS, l'approche d'Ostrom peut nous aider à la comprendre.

## Bibliographie

**Buchez P. (1866)**, *Traité de politique et de science sociale*, Paris, Amyot.

**Chanteau J.-P. et Labrousse A. (2013)**, « L'institutionnalisme méthodologique d'Elinor Ostrom : quelques enjeux et controverses », *Revue de la régulation. Capitalisme, institutions, pouvoirs*, n°14.

**Coriat B. (2013)**, « Le retour des communs », *Revue de la régulation. Capitalisme, institutions, pouvoirs*, n°14.

**Coriat B. (2015)**, « Communs fonciers, communs intellectuels. Comment définir un commun ? », in *Le retour des communs: la crise de l'idéologie propriétaire*, Paris, Les Liens qui libèrent.

**Coriat B., Bauwens M., Bellivier F. et Benhamou F. (2015)**, *Le retour des communs: la crise de l'idéologie propriétaire*, Paris, Les Liens qui libèrent.

**Cox M., Arnold G., Tomás S.V. et others (2010)**, « A review of design principles for community-based natural resource management », *Ecology and Society*, vol. 15, n°4, pp. 38.

**Crawford S.E.S. et Ostrom E. (1995)**, « A Grammar of Institutions », *American Political Science Review*, vol. 89, n°3, pp. 582–600.

**Dacheux É. et Goujon D. (2013)**, « La délibération, nouvelle frontière de l'économie ? », in *Les nouvelles frontières de l'économie sociale et solidaire: XXXIIIes Journées de l'Association d'économie sociale*, Presses universitaires de Louvain, pp. 197.

**Dacheux É. et Goujon D. (2014)**, « Cohésion sociale et richesse économique : compléter l'apport d'Elinor Ostrom par une étude empirique de l'ESS », *Management & Avenir*, vol. N° 65, n°7, pp. 141-153.

**Dardot P. et Laval C. (2010)**, « Du public au commun », *Revue du MAUSS*, n°35, pp. 111-122.

**Demoustier D. et Colletis G. (2012)**, « L'économie sociale et solidaire face à la crise: simple résistance ou participation au changement ? », *Revue internationale de l'économie sociale: Recma*, n°325, pp. 21–35.

**Desforges J.G., Lévesque D. et Tremblay B. (1979)**, « Dynamique de la coopérative : association et entreprise. », *Revue Internationale de gestion*, pp. 39.

**Draperi J.-F. (2011)**, *L'économie sociale et solidaire, une réponse à la crise ? : Capitalisme, territoires et démocratie*, Dunod, 289 p.

**Eme B. et Laville J.-L. (1999)**, « Pour une approche pluraliste du tiers secteur », *Nouvelles pratiques sociales*, vol. 12, n°1, pp. 105.

**Gianfaldoni P., Richez-Battesti N., Alcaras J.-R., Ory J.-N., Dompnier N., Rousseau F., Jaeger M., Gurtner E. et Ducau L. (2008)**, « La gouvernance partenariale des Banques coopératives françaises »,.

**Hess C. (2000)**, « Is There Anything New Under the Sun?: A Discussion and Survey of Studies on New Commons and the Internet », *Constituting the Commons—the eighth biennial conference of the International Association for the Study of Common Property, Bloomington, Indiana*.

**Hess C. et Ostrom E. (2003)**, « Ideas, Artifacts, and Facilities: Information as a Common-Pool Resource », *Law and Contemporary Problems*, vol. 66, n°1, pp. 111-146.

**Hiez D. et Laurent R. (2011)**, « La nouvelle frontière de l'économie sociale et solidaire : l'intérêt général ? », *Revue internationale de l'économie sociale: Recma*, n°319, pp. 36.

**Hutchison A.J., Johnston L.H. et Breckon J.D. (2010)**, « Using QSR-NVivo to facilitate the development of a grounded theory project: An account of a worked example », *International Journal of Social Research Methodology*, vol. 13, n°4, pp. 283–302.

**Isaurralde M. (2015)**, « L'approche comportementale de l'action collective chez Elinor Ostrom : quels prolongements pour l'économie sociale et solidaire ? », *Revue Française de Socio-Économie*, vol. n° 15, n°1, pp. 97-115.

**Le labo de l'ESS (2015a)**, « L'ESS, un laboratoire pour agir par le Bien commun ? - Le Labo de l'économie sociale et solidaire »,.

**Le labo de l'ESS (2015b)**, « Trois mouvements qui contribuent à ressusciter les Communs - Le Labo de l'économie sociale et solidaire »,.

**Le labo de l'ESS (2015c)**, « « Le temps des Communs » : pour être acteur des Biens Communs - Le Labo de l'économie sociale et solidaire »,.

**Margado A. (2002)**, « SCIC, société coopérative d'intérêt collectif », *Revue internationale de l'économie sociale: Recma*, n°284, pp. 19.

- McGinnis M.D. (2011)**, « An introduction to IAD and the language of the Ostrom workshop: a simple guide to a complex framework », *Policy Studies Journal*, vol. 39, n°1, pp. 169–183.
- Meyer C. (2012)**, « Les finances solidaires comme biens communs durables: étude de cas de la Banque communautaire de développement Palmas (Brésil) », *Université Libre de Bruxelles*.
- Nyssens M. et Petrella F. (2015)**, « ESS et ressources communes : vers la reconnaissance d’une diversité institutionnelle », *Revue Française de Socio-Économie*, n°15, pp. 117-134.
- Oakerson R. (1986)**, « A model for the analysis of Common Property Problems », in *Proceedings of the Conference on Common Property Resource Management*, National Research Council, Washington, D.C., National Academies Press, pp. 13-30.
- Ostrom E. (1965)**, *Public entrepreneurship: a case study in ground water basin management.*, Thèse de doctorat, University of California, Los Angeles.
- Ostrom E. (1986)**, « An agenda for the study of institutions », *Public choice*, vol. 48, n°1, pp. 3–25.
- Ostrom E. (1990)**, *Governing the commons*, Cambridge university press.
- Ostrom E. (1993)**, « A communitarian approach to local governance », *National Civic Review*, vol. 82, n°3, pp. 226-233.
- Ostrom E. (1996)**, « Crossing the great divide: Coproduction, synergy, and development », *World Development*, vol. 24, n°6, pp. 1073-1087.
- Ostrom E. (1998)**, « A Behavioral Approach to the Rational Choice Theory of Collective Action: Presidential Address, American Political Science Association, 1997 », *The American Political Science Review*, vol. 92, n°1, pp. 1.
- Ostrom E. (1999a)**, « Coping with tragedies of the commons », *Annual review of political science*, vol. 2, n°1, pp. 493–535.
- Ostrom E. (1999b)**, « Revisiting the Commons: Local Lessons, Global Challenges », *Science*, vol. 284, n°5412, pp. 278-282.
- Ostrom E. (2000)**, « The Danger of Self-Evident Truths », *PS: Political Science and Politics*, vol. 33, n°1, pp. 33.
- Ostrom E. (2002)**, « Reformulating the commons », *Ambiente & sociedade*, n°10, pp. 5–25.

- Ostrom E. (2003)**, « How types of goods and property rights jointly affect collective action », *Journal of Theoretical politics*, vol. 15, n°3, pp. 239–270.
- Ostrom E. (2007a)**, « A diagnostic approach for going beyond panaceas », *Proceedings of the National Academy of Sciences*, vol. 104, n°39, pp. 15181-15187.
- Ostrom E. (2007b)**, « Challenges and growth: the development of the interdisciplinary field of institutional analysis », *Journal of Institutional Economics*, vol. 3, n°3.
- Ostrom E. (2009)**, « A General Framework for Analyzing Sustainability of Social-Ecological Systems », *Science*, vol. 325, n°5939, pp. 419-422.
- Ostrom E. (2010a)**, *Gouvernance des biens communs, pour une nouvelle approche des ressources naturelles*, De Boeck.
- Ostrom E. (2010b)**, « A Long Polycentric Journey », *Annual Review of Political Science*, vol. 13, n°1, pp. 1-23.
- Ostrom E. (2010c)**, « Beyond Markets and States: Polycentric Governance of Complex Economic Systems », *American Economic Review*, vol. 100, n°3, pp. 641-672.
- Ostrom E. (2011a)**, « Background on the institutional analysis and development framework », *Policy Studies Journal*, vol. 39, n°1, pp. 7–27.
- Ostrom E. (2011b)**, « Reflections on “Some Unsettled Problems of Irrigation” », *American Economic Review*, vol. 101, n°1, pp. 49-63.
- Ostrom E. (2014)**, « Collective action and the evolution of social norms », *Journal of Natural Resources Policy Research*, vol. 6, n°4, pp. 235–252.
- Ostrom E. et Basurto X. (2013)**, « Façonner des outils d’analyse pour étudier le changement institutionnel », *Revue de la régulation. Capitalisme, institutions, pouvoirs*, n°14, traduit par Chanteau J.-P. et Labrousse A.
- Ostrom E. et Gardner R. (1993)**, « Coping with asymmetries in the commons: self-governing irrigation systems can work », *The Journal of Economic Perspectives*, vol. 7, n°4, pp. 93–112.
- Ostrom E. et Hess C. (2007)**, « Private and common property rights », *Indiana University, Bloomington: School of Public & Environmental Affairs Research Paper*, n°2008-11, pp. 1.
- Ostrom E. et others (2012)**, « coevolving relationships between Political science and economics », *Rationality, Markets and Morals*, vol. 3, n°54.

**Ostrom E., Walker J. et Gardner R. (1992)**, « Covenants With and Without a Sword: Self-Governance is Possible », *The American Political Science Review*, vol. 86, n°2, pp. 404.

**Paranque B. (2013)**, « Propriété privée et action collective : de la coopération comme réappropriation du monde », in *Les nouvelles frontières de l'économie sociale et solidaire / XXXIIIes journées de l'Association d'Economie Sociale*, Marne-la-Vallée.

**Polski M.M. et Ostrom E. (1999)**, « An institutional framework for policy analysis and design », *Workshop in political theory and policy analysis working paper W98-27. Indiana University, Bloomington, IN*.

**Saint-Simon C.-H. (1825)**, *La physiologie sociale. Œuvres choisies par Georges Gurvitch. De l'organisation sociale (1825) Fragments d'un ouvrage inédit, intégrés dans les Opinions...*, traduit par Tremblay J.-M., (Vol. 10 des Oeuvres complètes, édition de 1875).

**Schlager E. et Ostrom E. (1992)**, « Property-rights regimes and natural resources: A conceptual analysis », *Land Economics*, vol. 68, n°3, pp. 249.

**Sennett R. (2014)**, *Ensemble*, Albin Michel, 415 p.

**Taylor K. (2015)**, « Learning from the Co-operative Institutional Model: How to Enhance Organizational Robustness of Third Sector Organizations with More Pluralistic Forms of Governance », *Administrative Sciences*, vol. 5, n°3, pp. 148-164.

**Weinstein O. (2013)**, « Comment comprendre les « communs » : Elinor Ostrom, la propriété et la nouvelle économie institutionnelle », *Revue de la régulation. Capitalisme, institutions, pouvoirs*, n°14.

**Weinstein O. (2015)**, « Comment se construisent les communs : questions à partir d'Elinor Ostrom », in *Le retour des communs, la crise de l'idéologie propriétaire*, Paris, Les Liens qui libèrent.

**Wilson D.S., Ostrom E. et Cox M.E. (2013)**, « Generalizing the core design principles for the efficacy of groups », *Journal of Economic Behavior & Organization*, vol. 90, pp. S21-S32.

## Annexes

### Annexe 1 - Corpus des articles d'Elinor Ostrom

- Ostrom E. (1968)**, « Some postulated effects of learning on constitutional behavior », *Public Choice*, vol. 5, n°1, pp. 87–104.
- Ostrom E. (1975)**, « On Righteousness, Evidence, And Reform: The Police Story », *Urban Affairs Review*, vol. 10, n°4, pp. 464-486.
- Ostrom E. (1983)**, « A public service industry approach to the study of local government structure and performance », *Policy & Politics*, vol. 11, n°3, pp. 313–341.
- Ostrom E. (1985)**, « AN ALTERNATIVE PERSPECTIVE ON DEMOCRATIC DILEMMAS », *Review of Policy Research*, vol. 4, n°3, pp. 412-416.
- Ostrom E. (1986)**, « An agenda for the study of institutions », *Public choice*, vol. 48, n°1, pp. 3–25.
- Ostrom E. (1989)**, « Microconstitutional Change in Multiconstitutional Political Systems », *Rationality and Society*, n°1, pp. 11-50.
- Ostrom E. (1992)**, « Community and the Endogenous Solution of Commons Problems », *Journal of Theoretical Politics*, vol. 4, n°3, pp. 343-351.
- Ostrom E. (1993)**, « A communitarian approach to local governance », *National Civic Review*, vol. 82, n°3, pp. 226-233.
- Ostrom E. (1994)**, « Constituting Social Capital and Collective Action », *Journal of Theoretical Politics*, vol. 6, n°4, pp. 527-562.
- Ostrom E. (1995)**, « Self-organization and social capital », *Industrial and Corporate Change*, vol. 4, n°1, pp. 131–159.
- Ostrom E. (1996)**, « Crossing the great divide: Coproduction, synergy, and development », *World Development*, vol. 24, n°6, pp. 1073-1087.
- Ostrom E. (1998a)**, « The comparative study of public economies », *American Economist*, vol. 42, n°1, pp. 3.
- Ostrom E. (1998b)**, « A Behavioral Approach to the Rational Choice Theory of Collective Action: Presidential Address, American Political Science Association, 1997 », *The American Political Science Review*, vol. 92, n°1, pp. 1.

- Ostrom E. (1999a)**, « Coping with tragedies of the commons », *Annual review of political science*, vol. 2, n°1, pp. 493–535.
- Ostrom E. (1999b)**, « Revisiting the Commons: Local Lessons, Global Challenges », *Science*, vol. 284, n°5412, pp. 278-282.
- Ostrom E. (2000a)**, « Crowding out Citizenship », *Scandinavian Political Studies*, vol. 23, n°1, pp. 3.
- Ostrom E. (2000b)**, « The Danger of Self-Evident Truths », *PS: Political Science and Politics*, vol. 33, n°1, pp. 33.
- Ostrom E. (2000c)**, « Reformulating the Commons », *Swiss Political Science Review*, vol. 6, n°1, pp. 29-52.
- Ostrom E. (2003)**, « How types of goods and property rights jointly affect collective action », *Journal of Theoretical politics*, vol. 15, n°3, pp. 239–270.
- Ostrom E. (2006)**, « The value-added of laboratory experiments for the study of institutions and common-pool resources », *Journal of Economic Behavior & Organization*, vol. 61, n°2, pp. 149-163.
- Ostrom E. (2007a)**, « A diagnostic approach for going beyond panaceas », *Proceedings of the National Academy of Sciences*, vol. 104, n°39, pp. 15181-15187.
- Ostrom E. (2007b)**, « Challenges and growth: the development of the interdisciplinary field of institutional analysis », *Journal of Institutional Economics*, vol. 3, n°3.
- Ostrom E. (2008a)**, « Institutions and the Environment », *Economic affairs*, vol. 28, n°3, pp. 24–31.
- Ostrom E. (2008b)**, « Frameworks and theories of environmental change », *Global Environmental Change*, vol. 18, n°2, pp. 249-252.
- Ostrom E. (2009)**, « A General Framework for Analyzing Sustainability of Social-Ecological Systems », *Science*, vol. 325, n°5939, pp. 419-422.
- Ostrom E. (2010a)**, « Analyzing collective action », *Agricultural economics*, vol. 41, n°s1, pp. 155–166.
- Ostrom E. (2010b)**, « The Challenge of Self-Governance in Complex Contemporary Environments », *The Journal of Speculative Philosophy*, vol. 24, n°4, pp. 316.



- Ostrom E. (2010c)**, « Revising theory in light of experimental findings », *Journal of Economic Behavior & Organization*, vol. 73, n°1, pp. 68-72.
- Ostrom E. (2010d)**, « Organizational economics: applications to metropolitan governance », *Journal of Institutional Economics*, vol. 6, n°1, pp. 109.
- Ostrom E. (2010e)**, « Beyond Markets and States: Polycentric Governance of Complex Economic Systems », *American Economic Review*, vol. 100, n°3, pp. 641-672.
- Ostrom E. (2010f)**, « Polycentric systems for coping with collective action and global environmental change », *Global Environmental Change*, vol. 20, n°4, pp. 550-557.
- Ostrom E. (2011a)**, « Background on the institutional analysis and development framework », *Policy Studies Journal*, vol. 39, n°1, pp. 7–27.
- Ostrom E. (2011b)**, « Reflections on “Some Unsettled Problems of Irrigation” », *American Economic Review*, vol. 101, n°1, pp. 49-63.
- Ostrom E. (2012)**, « Nested externalities and polycentric institutions: must we wait for global solutions to climate change before taking actions at other scales? », *Economic Theory*, vol. 49, n°2, pp. 353-369.
- Ostrom E. (2014a)**, « Collective action and the evolution of social norms », *Journal of Natural Resources Policy Research*, vol. 6, n°4, pp. 235–252.
- Ostrom E. (2014b)**, « Do institutions for collective action evolve? », *Journal of Bioeconomics*, vol. 16, n°1, pp. 3-30.
- Ostrom E. et Gardner R. (1993)**, « Coping with asymmetries in the commons: self-governing irrigation systems can work », *The Journal of Economic Perspectives*, vol. 7, n°4, pp. 93–112.
- Ostrom E. et Hess C. (2007)**, « Private and common property rights », *Indiana University, Bloomington: School of Public & Environmental Affairs Research Paper*, n°2008-11, pp. 1.
- Ostrom E., Janssen M.A. et Anderies J.M. (2007)**, « Going beyond panaceas », *Proceedings of the National Academy of Sciences*, vol. 104, n°39, pp. 15176–15178.
- Ostrom E. et Nagendra H. (2007)**, « Tenure alone is not sufficient: Monitoring is essential », *Environmental Economics and Policy Studies*, vol. 8, n°3, pp. 175–199.
- Ostrom E. et Ostrom V. (2004)**, « The quest for meaning in public choice », *American Journal of Economics and Sociology*, vol. 63, n°1, pp. 105–147.

Ostrom E. et others (2012), « coevolving relationships between Political science and economics », *Rationality, Markets and Morals*, vol. 3, n°54.

Ostrom E., Parks R.B. et Whitaker G.P. (1973), « Do We Really Want to Consolidate Urban Police Forces? A Reappraisal of Some Old Assertions », *Public Administration Review*, vol. 33, n°5, pp. 423.

Ostrom E., Parks R.B., Whitaker G.P. et Percy S.L. (1978), « The public service production process: a framework for analyzing police services », *Policy Studies Journal*, vol. 7, n°s1, pp. 381–381.

Ostrom E. et Smith D.C. (1976), « On the Fate of “Lilliputs” in Metropolitan Policing », *Public Administration Review*, vol. 36, n°2, pp. 192.

Ostrom E., Walker J. et Gardner R. (1992), « Covenants With and Without a Sword: Self-Governance is Possible », *The American Political Science Review*, vol. 86, n°2, pp. 404.

## Annexe 2 - Citations en langue originale

---

<sup>1</sup> Group boundaries are frequently marked by well-understood criteria, like everyone who lives in a particular community or has joined a specific local cooperative (Ostrom, 2014, pp. 149)

<sup>2</sup> Financing of irrigation system : Landowners through cooperative company in proportion to land owned. (Ostrom, 2011, pp. 58)

<sup>3</sup> Economists tend to view common-property institutions as having a longer history than private-property institutions and to explain the growth of modern, Western societies in part as the result of changing from common property to private property (North and Thomas 1976; North, Anderson, and Hill 1983). Private property is considered by most economists to be an essential ingredient in economic development due to the incentives associated with diverse kinds of property relationships (see, for example, Welch 1983). A farmer who owns his own labor, land and other factor inputs, for example, is likely to see a direct relationship between investments and the level of benefit achieved over the long term. A farmer who belongs to an agricultural production cooperative, on the other hand, may see only a loose connection between personal contributions and benefits. (Ostrom et Hess, 2007, pp. 4)

<sup>4</sup> Examples exist of both successful and unsuccessful efforts to govern and manage common-pool resources by governments, communal groups, cooperatives, voluntary associations, and private individuals or firms. (Ostrom et Hess, 2007, pp. 10).

<sup>5</sup> [U] nless the number of individuals in a group is quite small, or unless there is coercion or some other special device to make individuals act in their common interest, rational, self-interested individuals will not act to achieve their common or group interest. (Olson, cité par Ostrom, 2014)

---

<sup>6</sup> In all known self-organized resource governance regimes that have survived for multiple generations, participants invest resources in monitoring and sanctioning the actions of each other so as to reduce the probability of free riding. (Ostrom, 2014, pp. 138)

<sup>7</sup> Self-organized resource governance systems use many types of decision rules to make collective choices. These range from deferring to the judgment of one person or elders, to using majority voting, to relying on unanimity. (Ostrom, 1999a, pp. 524)

<sup>8</sup> The first three properties clearly characterize the types of self-organized resource governance systems discussed in this chapter involving nonlinear flows of diverse products from common-pool resources. The term aggregation refers to the **“emergence of complex larger-scale behavior from the aggregate interactions of less complex agents”** (Ostrom, 1999a, pp. 521)

<sup>9</sup> Self-organized resource governance systems, in [a polycentric] system, may be special districts, private associations, or parts of a local government. These are nested in several levels of general-purpose governments that also provide civil equity as well as criminal courts. (Ostrom, 1999a, pp. 528)

<sup>10</sup> **Self-Governance** : The capacity of communities to organize themselves so they can actively participate in all (or at least the most important) decision processes relating to their own governance. (McGinnis, 2011, pp. 171)

<sup>11</sup> By coproduction, I mean the process through which inputs used to produce a good or service are contributed by individuals who are not “in” the same organization. The “regular” producer of education, health, or infrastructure devices is most frequently a government agency. Whether the regular producer is the only producer of these goods and services depends both on the nature of the good or service itself and on the incentives that encourage the active participation of others. All public goods and services are potentially produced by the regular producer and by those who are frequently referred to as the client. (Ostrom, 1996, pp. 1073)

<sup>12</sup> It was a major challenge just to provide a coherent definition of “institution” for use in political science as well as economics, and to develop a common framework to study legislatures, public bureaus, markets, and the many other structures involved in a complex political economy. (Ostrom, 2010b, pp. 12)