

# L'ÉCONOMIE SOCIALE : SOUFFRANCE ET CHARBONS ARDENTS

## Le cas de la Tower Colliery

(\*) Cyrille Chrétien (c.chretien@essca.asso.fr) dirige la chaire professionnelle du management des entreprises mutualistes, coopératives et associatives à l'École supérieure des sciences commerciales d'Angers (Essca) et est chercheur doctorant au LEN-CEBS (laboratoire d'économie de Nantes-centre d'économie des besoins sociaux) et au laboratoire de recherche sur l'innovation dans les services (Laris) de l'Essca.  
(\*\*) Jacques Renard (jacques.renard@istia.univ-angers.fr) enseigne la sociologie à l'Institut des sciences et techniques de l'ingénieur d'Angers (Istia, université d'Angers) et est chercheur au laboratoire en sûreté de fonctionnement, qualité et organisation (Lasquo).

par Cyrille Chrétien (\*) et Jacques Renard (\*\*)

*Les entreprises d'économie sociale présentent-elles des spécificités, un mode d'organisation et des pratiques à même de réduire la souffrance au travail ? C'est à cette question que les auteurs tentent de répondre, à la lumière des apports de la psychodynamique du travail, discipline qui étudie les mécanismes de la souffrance dans l'entreprise. Ils s'appuient sur l'exemple anglais de la Tower Colliery, la plus ancienne mine de charbon en activité, rachetée en 1994 par ses salariés et gérée de façon coopérative. L'analyse met aussi en évidence la hiérarchie particulière des logiques d'action qui animent l'entreprise d'économie sociale. S'il apparaît que la reconnaissance du travail accompli et la confiance envers l'organisation sont essentielles, les limites d'une entreprise fusionnelle ne sont pas ignorées. Il s'agit bien de construire un véritable espace social porteur de sens qui laisse place au contre-pouvoir.*

(1) Christophe Dejours, lire principalement : *Travail, usure mentale*, Bayard, 1993 ; *Le facteur humain*, Puf, « Que sais-je ? » n° 2996, 1995 ; *Souffrance en France*, Seuil, 1998.  
(2) Luc Boltanski et Laurent Thévenot, *Les économies de la grandeur*, Puf, « Cahiers du Centre d'étude pour l'emploi », 1987.  
(3) Jacques Defourny, *The « économie sociale » approach of the third sector: a survey*, université de Liège, Belgique. Maurice Parodi, « Tiers secteur, économie sociale et crise », *Recma*, n° 12, 1994 ; Edith Archambault, *Le secteur sans but lucratif*, *Economica*, 1996 ; Jean-François Draperi, « L'économie sociale, un ensemble d'entreprises aux formes très variées », *Recma*, n° 268, 1998 ; Vienney Claude, *L'économie sociale*, La Découverte, 1994 ; Albert Pasquier, *Cours d'économie et d'histoire de la pensée*, université du Maine, 1984.  
(4) Le Conseil wallon de l'économie sociale a été créé en 1989 par l'exécutif régional wallon.  
(5) Hannah Arendt, *Condition de l'homme moderne*, Calmann-Lévy, 1983.  
(6) Nicolas Dodier, *Les hommes et les machines*, Métailié, 1995, pp. 217-218.  
(7) Christophe Dejours, 1993, *op. cit.*

Partant de la rencontre de l'histoire de la Tower Colliery avec la grille de lecture de la psychodynamique du travail<sup>(1)</sup> et des logiques d'action<sup>(2)</sup>, nous proposons une réflexion quant à l'impact du fonctionnement de l'entreprise d'économie sociale sur la souffrance au travail. Il importe tout d'abord de définir chacun de ces concepts.

- Si de nombreux auteurs<sup>(3)</sup> soulignent volontiers l'ambiguïté lassante et parfois complaisante du concept d'économie sociale, nous pouvons néanmoins, avec J. Defourny, nous accorder sur la définition du Conseil wallon de l'économie sociale<sup>(4)</sup> : « L'économie sociale est constituée d'activités économiques réalisées par des entreprises principalement coopératives, et par des mutuelles et des associations qui respectent les principes suivants : souci de service des membres ou de la collectivité au-delà du simple profit ; autonomie administrative ; processus de décision démocratique (gestion démocratique) ; priorité donnée aux personnes et au travail plus qu'au capital dans la distribution des revenus. »
- Nous entendons ici le travail au sens d'Hannah Arendt<sup>(5)</sup>, en distinguant le travail, l'œuvre et l'action. Pour elle, le travail est l'activité qui correspond au processus biologique du corps humain ; l'œuvre correspond à la création d'objet ; par l'action, enfin, l'homme accomplit ce qu'il est<sup>(6)</sup>.
- La différence (la fracture) entre le travail réel (l'œuvre attendue et espérée) et le travail prescrit (la tâche demandée) nous semble irréductible. Et, si l'on défend, à l'instar de la psychodynamique du travail<sup>(7)</sup>, l'idée de la place centrale du travail dans la construction de l'identité des individus, la souffrance qui résulte d'une telle fracture est inéluctable.

Le thème de la souffrance au travail n'a pas (ou peu) été étudié dans le cadre de l'économie sociale. Notre hypothèse est la suivante: l'économie sociale en termes d'organisation du travail est susceptible de permettre au salarié de surmonter d'autant mieux la souffrance que les écarts entre les discours et les pratiques sur le partage du pouvoir et de la valeur ajoutée sont identifiables, identifiés et éventuellement mesurables. A l'inverse, une utilisation travestie et manipulateur des ressorts de l'identité au travail peut y rendre la souffrance d'autant plus intolérable qu'elle est justifiée par un discours démocratique. Ainsi, une lecture plus « sensée » du travail dans les entreprises, et particulièrement dans les entreprises d'économie sociale, passe par une nouvelle lecture de leur originalité.

Dès lors, nous verrons dans un premier temps, en utilisant les logiques d'action, que les entreprises, si elles se vivent comme un espace social porteur de sens, peuvent diminuer la souffrance au travail. Nous en appréhenderons les enjeux pour les entreprises d'économie sociale à travers l'analyse du cas de la Tower Colliery. L'apport de la psychodynamique du travail nous permettra, dans un second temps, de poser les jalons d'une nouvelle lecture de la banalisation des entreprises d'économie sociale et de l'instrumentalisation de leur mode de gouvernance et de gestion. Bravant la tentation de l'angélisme, nous plaiderons, au-delà des instruments convenus de la rentabilité financière, l'impératif d'une mesure normative du sens, de la démocratie et de la différence.

## Les entreprises d'économie sociale, entre sens et souffrance

Les entreprises, et particulièrement celles de l'économie sociale, si elles vivent et se vivent comme des espaces sociaux porteurs de sens, sont un facteur de diminution de la souffrance au travail.

### Pour une vision plus sensée du travail dans les entreprises

Parler des entreprises d'économie sociale comme espace social porteur de sens place d'entrée notre domaine de recherche dans un double champ: celui de l'économie politique de l'entreprise et celui de l'économie sociale. Ces deux champs de référence méritent une définition.

#### *L'économie politique de l'entreprise, légitimité et espace social porteur de sens*

Selon Pierre-Yves Gomez, « *l'économie politique de l'entreprise cherche à comprendre selon quelles logiques, avec quelles légitimités et par quels principes les hommes se justifient d'être gouvernés dans des entreprises*<sup>(8)</sup> ». Que nous dit Pierre-Yves Gomez? Pour que les individus acceptent d'être « gouvernés » dans les entreprises, il faut qu'ils légitiment une « *représentation* » de la firme comme « *espace social porteur de sens* »<sup>(9)</sup>.

D'entrée, la définition de l'entreprise comme espace social porteur de sens soumet l'organisation à une justification, et non pas seulement à une

(8) Pierre-Yves Gomez, *Le gouvernement de l'entreprise*, Interéditions, 1996, p. 9.

(9) Gomez, 1996, *op. cit.*

explication des causes sur les effets, pour rendre compte de sa réalité. Ainsi, un modèle uniquement fondé sur une rationalité de calcul ne pourra embrasser qu'une partie des logiques présentes dans la firme. « *Le commandement, l'adhésion, l'obéissance ne seront que partiellement légitimes pour les acteurs, et partiellement justifiés par eux. L'économie politique de l'entreprise est donc l'étude de cette représentation*<sup>(10)</sup>. »

(10) Gomez, 1996, *op. cit.*, p. 9.

La définition même de l'économie politique de l'entreprise appelle à la construction d'un espace de sens par les acteurs dans et de l'entreprise. Les logiques, les légitimités et les principes des entreprises de l'économie sociale permettent-ils cette construction ? Répondre à cette nouvelle question suppose l'examen de ce que l'on entend par « économie sociale ».

### *Économie sociale, service des membres et non-domination du capital*

Toute entreprise obéit à un système de gouvernance. Tout système de gouvernance comprend un système de contrôle du pouvoir et un système de répartition de la valeur ajoutée. Les entreprises d'économie sociale n'échappent pas cette règle. En revanche, leur originalité se niche dans la volonté d'équité dans ce double partage.

Les entreprises de l'économie sociale peuvent se définir comme des organisations qui pensent de manière équitable le partage du pouvoir et le partage de la valeur ajoutée.

D'une part, le partage équitable du pouvoir regroupe le processus de décision démocratique et l'autonomie administrative. Le partage du pouvoir ne peut en effet se concevoir qu'au cœur d'une organisation indépendante, dans laquelle le processus de décision doit être démocratique.

D'autre part, penser en équité le partage de la valeur ajoutée, c'est reconnaître que le principe de non-domination du capital possède, au-delà de son usage de règle de péréquation, une dimension philanthropique<sup>(11)</sup> et philosophique. C'est aussi le sens du principe « un homme, une voix ».

De là, si la règle de péréquation, toujours selon le conseil wallon, donne « *la priorité aux personnes et au travail plus qu'au capital dans la distribution des revenus* », la dimension philosophique dirige « *l'activité de l'entreprise* » en premier lieu « *vers le service de ses membres ou de la collectivité* » plus que vers la seule maximisation du profit. Elle va donc au-delà de la seule bonne gestion de la péréquation, quand bien même fût-elle équitable. C'est ce que nous appelons la dimension philosophique.

Cela ne va pas de soi : on peut tout à fait estimer, la règle de péréquation définie, que la maximisation du profit s'impose. On pourrait ainsi en tirer un critère de banalisation par le marché, de banalisation des pratiques de management et, nous le verrons, de la souffrance au travail.

### *Des entreprises et des organisations où l'on prend en compte plusieurs logiques d'action*

La construction d'autres critères de mesure de l'efficacité est donc au cœur de notre démarche. Nous proposons de fonder cette démarche sur les

(11) Nous faisons allusion ici à l'approche en termes d'échec philanthropique du marché, développée par Lester Salomon, pour expliquer le recours aux organisations non lucratives. Lester Salomon, *The non profit sector and government: the American experience in theory and practise*, 1990. H. Anheier and W. Seibel, *The third sector comparative studies of non profit organizations*, éd. Walter De Gruyter, cité par Bernard Enjolras, « Comment expliquer la présence d'organisation à but non lucratif dans une économie de marché, l'apport de la théorie économique », *Revue française d'économie*, n° 4, 1995.

(12) Boltanski Luc et Thévenot Laurent, *Les économies de la grandeur*, Puf, « Cahiers du Centre d'étude pour l'emploi », 1987.

(13) Pierre-Yves Gomez, 1996, *op. cit.*

(14) Pierre Pailler, « Les logiques d'action vécues dans l'entreprise », *Entreprise, société, communauté*, sous la direction de Tatiana Globokar, Autrement, 1993. Pierre Pailler, *Séminaires logiques d'action*, documents internes, Crédit mutuel de Bretagne, 1998. Cyrille Chrétien, *Séminaire logiques d'action*, Fédération française des centres de gestion de l'artisanat, juin 1999. Monique Peyrière et alii, « Une innovation technique dans l'industrie du camembert », *Inventions, innovations, transfert, dossier pour un débat*, Fondation pour le progrès de l'homme, 1989.

(15) La formulation suivante s'inspire de celle de Michel Capron et Gérard Leseul, *Recma*, n° 266, p. 35.

logiques d'action<sup>(12)</sup> au cœur d'une axiomatique<sup>(13)</sup> de type « conventionnaliste ». Cette démarche vise tout d'abord à identifier les différentes logiques d'action ou de justification présentes dans les organisations et à les conserver présentes, de manière consciente, par tous les acteurs de l'organisation. Cette démarche a été appliquée, en grandeur réelle, dans un certain nombre d'entreprises, par différents acteurs<sup>(14)</sup>. Elle permet de dégager six grandes logiques présentes dans toute organisation<sup>(15)</sup>.

- La logique marchande se caractérise par l'ambition de conquête, l'idée de concurrence.
- La logique industrielle privilégie l'efficacité, définit des règles, dicte des impératifs d'organisation et de programmation, met en œuvre des outils opérationnels de mesure.
- La logique civique privilégie la notion d'intérêt général et développe des procédures incitant à la délibération autour de projets collectifs d'engagement solidaire.
- La logique domestique met en avant les liens de proximité et de confiance. Elle se fonde sur les liens de proximité et sur la convivialité; son terrain d'expression naturelle est la famille ou la communauté.
- La logique inspirée se caractérise par la référence à des valeurs de transcendence, qui s'expriment notamment au travers de l'esthétique, de l'art, de la créativité ou de la foi.
- La logique d'opinion fait appel à la notoriété, à l'image publique et s'appuie sur des signes de reconnaissance, indépendamment de la publicité, incarnée dans la logique marchande.

### *La logique de réseau, nouvel esprit du capitalisme*

Luc Boltanski et Eve Chiappello<sup>(16)</sup> ont par ailleurs identifié une nouvelle logique, la « logique de réseau », appelée également « logique de projet ». Plus transversale que complémentaire des précédentes, elle valorise la capacité individuelle à se connecter à des projets et à des acteurs multiples. Elle met en avant l'autonomie, la créativité, la flexibilité, l'employabilité des individus. La grandeur par projets est celle de la médiation, de la coordination par le réseau. Est considéré comme « grand » celui qui établit le plus de connexions, celui qui change le plus facilement de réseau et de projet<sup>(17)</sup>. Ce « connexionnisme », « nouvel esprit du capitalisme », intègre donc la « critique artiste » faite au capitalisme dans les années 60, c'est-à-dire le désir d'authenticité, de création et de liberté des acteurs. Il intègre les besoins d'autonomie personnelle et de diversité d'engagements émergents chez les individus. En revanche, il ignore la « critique sociale », fondée sur des revendications d'égalité et de sécurité. L'engagement personnel et collectif reste limité.

### *Compromis, logiques implicites, logiques idéales*

Les logiques de justification présentes dans une organisation donnée sont dépendantes des finalités, du statut juridique et des activités de l'organisation. Les modalités de coordination reposent sur des « conventions »

(16) Luc Boltanski et Eve Chiappello, *Le nouvel esprit du capitalisme*, Gallimard, 1999.

(17) Cyrille Chrétien, Pierre Pailler, *Séminaire logiques d'action*, Essca, février 2000.

d'évaluations communes, qui permettent une régulation interne à l'organisation. Entre les différentes logiques, des tensions se créent au sein même des organisations. Des figures de compromis peuvent alors se forger dans les institutions, au-delà des personnes, entre des ordres de grandeur plus généraux que sont les logiques d'action.

Le compromis est donc un concept central dans le recours aux logiques d'action telles que les a décrites Pierre Pailler<sup>(18)</sup> en s'inspirant de Boltanski et Thévenot.

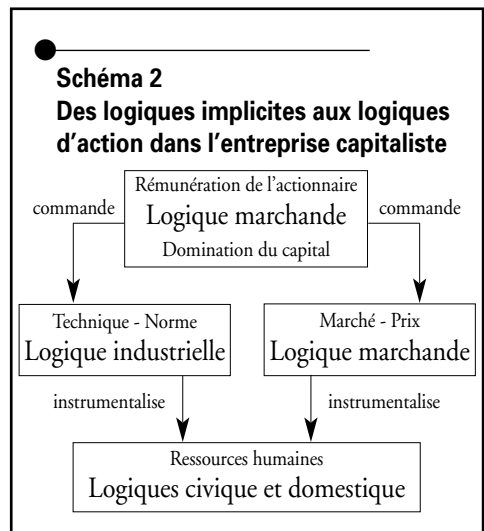
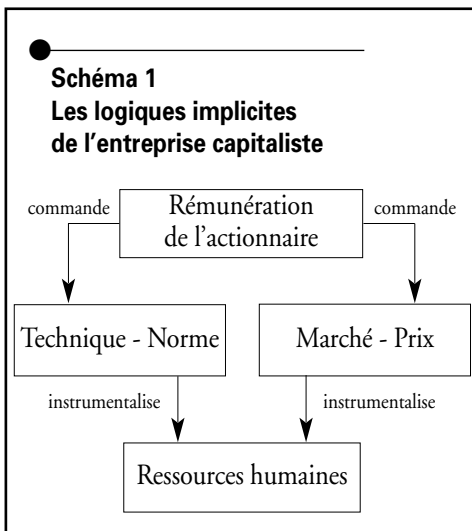
Mais l'appel au compromis n'est-il pas en lui-même banalisant? Car finalement, dès lors qu'une décision est prise, tout n'est-il pas affaire de compromis? Ainsi, si l'on peut se féliciter de l'éclairage spectral des logiques d'action sur nos pratiques, on peut également en craindre l'instrumentalisation en vue de produire du consensus dans les entreprises, qu'elles soient capitalistes ou d'économie sociale. Nous nous proposons d'éclaircir ce point en évoquant le passage de logiques implicites aux logiques d'action dans l'entreprise capitaliste et de la logique idéale aux logiques d'action dans les entreprises d'économie sociale.

Les logiques implicites de l'entreprise capitaliste (*schéma 1*), loin du compromis égalitaire, instaurent une hiérarchie entre différentes préoccupations. C'est le souci de la rémunération de l'actionnaire qui commande tant l'environnement technique et la définition des normes que la stratégie sur le marché. Dès lors, les fonctions industrielles et marchandes instrumentalisent les femmes et les hommes, opportunément appelés « ressources humaines »<sup>(19)</sup>. Les mouvements récents de fusion dans les domaines bancaire, pharmaceutique ou pétrolier peuvent, jusque dans leur communication, en témoigner.

Si l'on cherche à traduire ces logiques implicites en logiques d'action (*schéma 2*), c'est donc bien la domination du capital, inscrite dans une

(18) Pierre Pailler, 1998, *op. cit.*

(19) Bien que cela ne figurait pas dans nos intentions, certains pourront ici trouver une allusion au film de Laurent Cantet *Ressources humaines*, sorti en France en janvier 2000, ou à la bande dessinée de Jacques Tardi et Daniel Pennac intitulée *La Débauche*, Futuropolis Gallimard, 2000.



logique marchande, qui commande la logique industrielle, toutes conditionnant *in fine* les logiques civique et domestique.

En revanche, si l'on estime qu'une entreprise d'économie sociale donne priorité aux personnes et au travail plus qu'au capital au regard de la définition du Conseil wallon de l'économie sociale, on peut se risquer à traduire ce principe en une logique idéale (*schéma 3*). Dans ce cadre, ce sont les femmes et les hommes qui commandent les techniques et les normes internes à l'entreprise. Ces femmes et ces hommes interviennent aussi sur la mécanique des marchés, puisqu'ils en sont les acteurs responsables et principaux à la fois en tant que producteurs, consommateurs et citoyens. La rémunération du capital n'est plus qu'une conséquence équilibrée entre ce qui est fixé par les hommes et les femmes parties prenantes de l'entreprise. Ainsi, dans cet idéal type (*schéma 4*), ce sont bien les logiques civique et domestique, et pourquoi pas celles d'opinion et d'inspiration, qui commandent les logiques industrielles et marchandes, incarnant ainsi le principe de non-domination du capital.

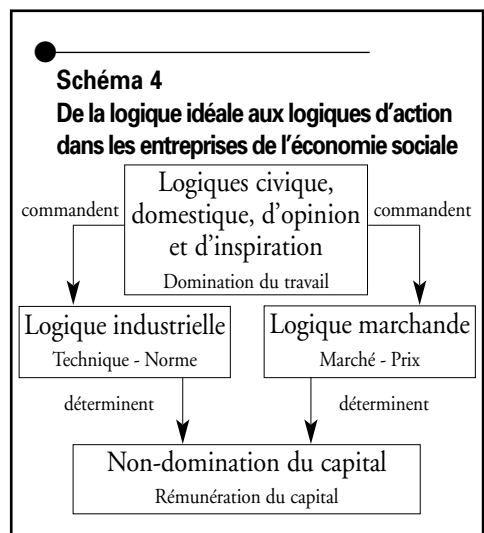
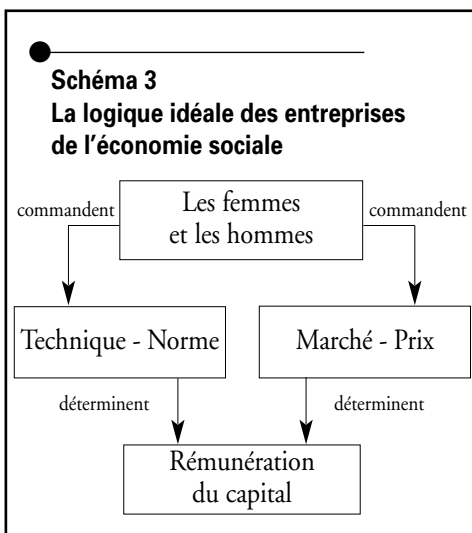
### Définir l'économie sociale sur ses pratiques

C'est donc idéalement dans la hiérarchie définie entre les logiques d'action et dans la capacité à en négocier l'équilibre que l'on peut mieux incarner ce qui fonde une entreprise d'économie sociale.

Il s'agira donc de définir l'économie sociale sur ses pratiques. Cela la rend plus friable dans une optique de définition statutaire, mais plus fiable et plus identifiable pour ses acteurs. Tentons de l'expérimenter sur le cas de la Tower Colliery.

### La Tower Colliery, une mine d'informations

La Tower Colliery est la plus vieille mine de charbon aujourd'hui en activité. Ouverte il y a deux siècles, fermée par le gouvernement de Margaret



(20) Comme l'indique B. Pätzold, « Autogestion dans une mine du pays de Galles », *Le Monde diplomatique*, juillet 1999, p. 14, « dans cette entreprise singulière, on ne peut travailler qu'à condition d'acheter une action de 8000 livres. [...] Afin de limiter les risques de spéculation et de limiter l'influence de l'extérieur, le collectif de rachat (*Tower Employees Buy-Out Team*) a décidé qu'une action ne pouvait être vendue qu'aux salariés de la mine. Un retraité peut conserver son action, mais il perd son droit de vote [...] ». Par ailleurs, « les profits sont réinvestis pour améliorer les conditions de travail et développer la mine ». Il s'agit bien ici d'économie sociale, et non pas de capitalisme populaire. Certes, la revente des parts est juridiquement possible. Mais nous nous inscrivons bien là dans une économie sociale définie plus par sa pratique que par son statut.

(21) Le documentaire a été programmé le 30 avril 1999 par Arte, chaîne de télévision franco-allemande. Il a été présenté au cinéma en France le 9 février 2000. L'ouvrage tiré du documentaire est de Jean-Michel Carré : *Charbons ardents ou la construction d'une utopie*, Arte Edition et Le Serpent à plumes, Paris, 1999. Les citations sont tirées du documentaire.

(22) Pierre Pailler, 1998, *op. cit.*

(23) Amar Drissi, « C'est impossible, donc nous réussissons, le redressement de la mine de Jerada », *Compte rendu du séminaire « Vie des Affaires » du 8 avril 1994*, Les amis de l'École de Paris, Centre de recherche en gestion de l'École polytechnique.

Thatcher en avril 1994, elle a été rachetée la même année par les mineurs sur l'initiative du responsable syndical. Dotée d'un statut de société anonyme à responsabilité limitée, mais gérée de façon coopérative<sup>(20)</sup>, elle dégage désormais des bénéfices et participe activement au développement local. Cette expérience emblématique a fait l'objet d'un documentaire et d'un ouvrage<sup>(21)</sup>.

C'est sur l'examen d'une situation de conflit que l'utilisation des logiques d'action semble la plus féconde. À l'origine du conflit se trouve un projet de Tyrone O'Sullivan, l'ex-syndicaliste devenu président-directeur général. Partant du constat que dans vingt ans il n'y aura plus de charbon et que l'activité de la mine est à terme menacée (« *On aura à faire à des jeunes ignorant tout du travail de leur père et de leur appartenance à un grand patrimoine industriel* »), Tyrone O'Sullivan propose de développer sur le site de la mine un ambitieux projet touristique. Ce centre touristique comportera des expositions, un musée des bannières, une terrasse surplombant l'ensemble du site et, au fond de la mine, des salles de classe, un historique des techniques de la mine depuis deux cents ans et un hôtel ! Des centaines de milliers de visiteurs seraient attendus, et le site pourrait alors héberger une zone industrielle et des logements, en profitant de la synergie touristique. Les objectifs sont clairement évoqués : il s'agit tout d'abord de perpétuer la mémoire de la mine, d'assurer ensuite la pérennité du site, de créer en outre des emplois pour la collectivité et, enfin, de créer de la richesse. Il s'agit en fait de donner un horizon à la Tower Colliery au-delà de dix ans. « *Dans vingt ans, j'aurai encore quatre cents emplois durables* », précise Tyrone O'Sullivan.

Si on l'analyse en termes de logique d'action, la volonté de mémoire nous place plutôt dans la logique d'inspiration, où la foi militante s'ancre autant dans l'histoire et le contexte politique de lutte des classes que dans la fierté ouvrière d'avoir un salaire, de nourrir sa famille et d'avoir fini par être propriétaire de sa mine. « *Nous avons deux siècles d'histoire, nous sommes entrés dans la légende de notre vivant. [...] Je refuse que l'on nous oublie...* », souligne Tyrone O'Sullivan. « *Nous sommes uniques, le seul exemple réussi d'une mine rachetée par ses employés* », répond en écho Dai Davies Dosco, du bureau syndical.

La pérennisation du site renvoie à une logique civique de développement local propre à l'intérêt général, de même que la création d'emplois. La création d'emplois pour la collectivité, en revanche, s'inscrit dans une logique domestique, tant la collectivité ici s'assimile à la communauté, y compris dans les termes utilisés. La création de richesse est évidemment d'inspiration marchande, mais elle n'est évoquée qu'en dernier lieu. Enfin, l'activité industrielle en elle-même ainsi que les savoir-faire et les règles de sécurité et de production renvoient à des logiques industrielles implicites.

Ce projet intègre donc les logiques civique, domestique, industrielle et marchande déjà identifiées dans des coopératives de crédit<sup>(22)</sup> et de façon plus implicite dans d'autres mines<sup>(23)</sup>, auxquelles s'adjoint la logique d'inspiration, propre au souffle historique de la Tower Colliery.

*A priori*, le projet a tout pour plaire : il est visionnaire, séduisant, moderne et respectueux de l'identité minière. Il est de plus défendu avec fougue et

roublardise par Tyrone O'Sullivan, jouant de son charisme et de son capital de confiance. Malgré tous ces atouts, les mineurs refuseront dans un premier temps la possibilité donnée à la direction d'avancer plus loin ses investigations. Le débat, franc et houleux, mérite que l'on s'y arrête.

La tentation de valoriser leurs actions, au bout de dix ans d'activité, est grande, notamment pour les plus vieux d'entre eux : « *Dans dix ans, je serai fini* », « *Les profits de la mine serviront-ils pour investir dans ce projet? Si oui, je veux mon argent* », « *Je n'ai pas à dire merci, j'ai toujours travaillé* », « *La mine a gagné plus d'argent avec moi que moi avec elle* », « *C'est nous qui nous coltinons le charbon, alors, nous d'abord!* » Beaucoup font le pari que « *dans dix ans, ils gagneront plus d'argent en vendant l'entreprise qu'en la développant eux-mêmes* ». De plus, l'activité touristique ne semble pas sérieuse à ces hommes de terrain : « *La mine allait mal, le front de taille s'écroulait, et on venait leur parler de tourisme!* », quand le terme n'est pas prononcé avec dédain : « *Le but premier de Tower est de créer des emplois durables de mineurs, pas de guides touristiques ou autres.* »

Ainsi, la référence au cœur du métier et un arbitrage marchand de court terme semblent expliquer l'hostilité au projet. Dans le court terme, on est donc dans les logiques domestique et/ou industrielle, selon la façon dont on caractérise le métier de mineur, et dans la logique marchande quant à la relation au capital. Certains, en revanche, développeront des arguments de long terme pour soutenir le projet : les plus jeunes, qui entrevoient leur avenir professionnel au-delà d'une décennie, mais aussi quelques-uns, plus vieux, soucieux de garder suffisamment d'activité au pays pour ne pas voir enfants et petits-enfants s'exiler pour trouver un emploi. Dans le long terme, les logiques domestique et civique sont convoquées pour soutenir le projet.

C'est donc une tension entre les dimensions marchande et industrielle des tenants du court terme, d'une part, et les dimensions civiques et domestiques des partisans du long terme, d'autre part, qui s'est exercée, tout d'abord au bénéfice des premiers. L'objectif de création d'emplois pour la collectivité se heurte à l'intérêt individuel.

Quelque temps plus tard, le projet a été représenté par la direction, et l'on vit apparaître un nouvel argument, de type industriel et marchand, dans l'argumentation directoriale : le projet, s'il est subventionné, permettra de creuser un nouveau puits d'accès à des fins à la fois industrielles et touristiques. Quelle que soit la réussite du projet, « *un puits ne se démonte pas* ». Après des discussions animées, où la parole est libre et libérée, la direction obtiendra l'autorisation de poursuivre ses investigations, au prix néanmoins d'une baisse sensible de la participation à l'assemblée, au grand dam des dirigeants. Ainsi, la prise en compte des logiques d'action des parties prenantes a semble-t-il permis l'ébauche d'une solution autour de ce projet. C'est bien en introduisant une dimension de l'argumentation des opposants au projet que s'est opéré le ralliement de certains d'entre eux.

Toutefois, cette adoption ne s'est pas faite sans conflit et l'on ne saurait ici, comme on le fait parfois, instrumentaliser la grille des logiques d'action



pour produire du consensus. De plus, ce conflit est loin d'être négatif. Les avis se sont confrontés, affrontés, les suspicions se sont exprimées, les arguments se sont échangés, dans un espace, la réunion, où la parole est libre, se libère et libère. Cet espace est-il propre aux entreprises d'économie sociale? Et de quoi libère-t-il? C'est ce que nous vous proposons d'aborder en entrant dans la ronde de la souffrance et de la reconnaissance.

### La ronde de la souffrance et de la reconnaissance

#### L'entrée dans la ronde

Si l'identité d'un individu et sa subjectivité sont le résultat d'une « conquête qui passe par le travail », selon le mot de Christophe Dejours<sup>(24)</sup>, travailler, c'est aussi souffrir, c'est rencontrer l'échec. Nous nous proposons d'emprunter et de réinterpréter certains éléments de son analyse dans le cadre des entreprises de l'économie sociale. L'individu entre-t-il ou sort-il différemment dans ce que nous appelons la ronde de la souffrance et de la reconnaissance dans le cadre d'une entreprise d'économie sociale?

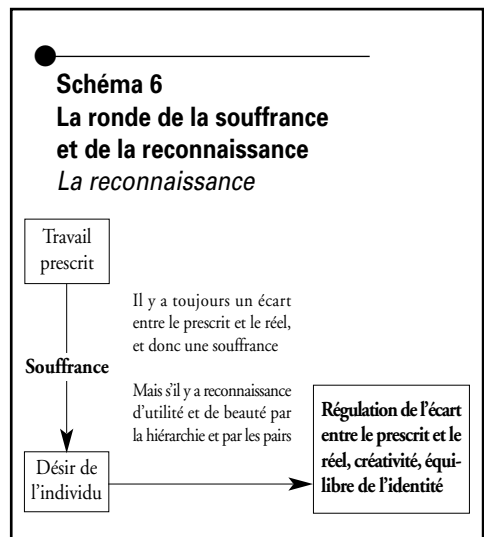
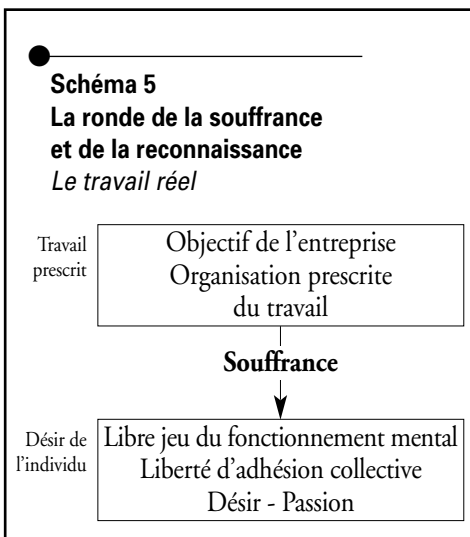
Le travail réel (*schéma 5*) se compose du travail prescrit, mais aussi des désirs des individus<sup>(25)</sup>. Le travail prescrit correspond aux objectifs de l'entreprise, qui définit l'organisation du travail. Or, la réalité du travail pour l'individu comprend également le libre jeu de son fonctionnement mental, sa liberté d'adhésion collective, ses désirs et ses passions.

Ainsi, le travail réel intègre le regard que l'individu porte sur son travail. La souffrance résulte de l'écart irréductible entre le travail prescrit (la tâche) et l'activité réelle (le travail vécu).

Passé le constat de la souffrance, comment la surmonter? Pour Christophe Dejours, l'individu a besoin du travail, mais aussi de reconnaissance dans le travail (*schéma 6*). Cette reconnaissance est de deux ordres. La reconnaissance

(24) Christophe Dejours, 1993, *op. cit.*

(25) Hannah Arendt, 1983, *op. cit.*



d'utilité est donnée par la hiérarchie; la reconnaissance de beauté, par les pairs. Cette double reconnaissance permet la régulation de l'écart entre le prescrit et le réel. Dès lors, la créativité de l'individu peut s'exprimer. Elle permet l'équilibre de l'identité individuelle. Elle peut aussi transformer la souffrance en plaisir.

Si la reconnaissance fait défaut, la souffrance initiale s'en trouve accrue. Les acteurs développent alors des stratégies défensives (*schéma 7*), que Christophe Dejours scinde en deux catégories :

- les stratégies défensives collectives, qui peuvent permettre un équilibre possible de l'identité par la conquête éventuelle d'une reconnaissance par ses pairs;
- les stratégies défensives individuelles aux formes multiples (le retrait, la fuite en avant, la dépendance alcoolique ou médicamenteuse, la somatisation...), entraînant des troubles pathologiques.

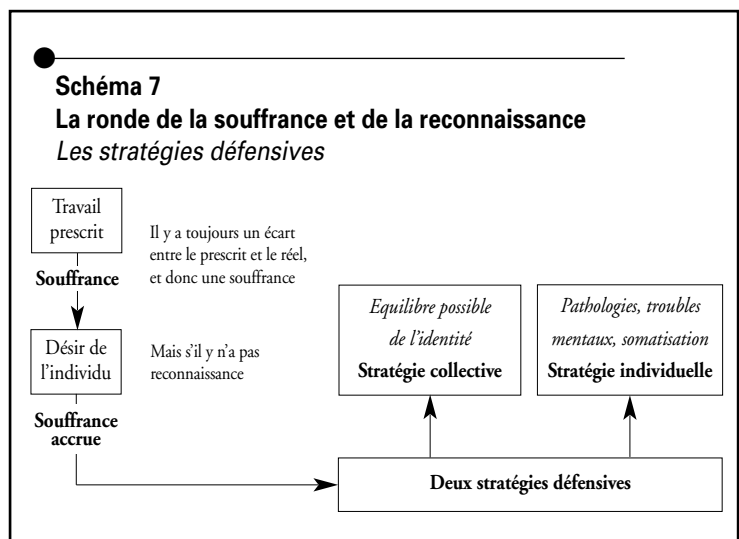
La reconnaissance est donc un concept central dans la lutte contre la souffrance dans le travail selon Dejours. Elle implique non seulement l'accomplissement des tâches prescrites, mais également la prise en compte de l'engagement personnel de l'individu.

Mais les individus ne peuvent exprimer la subjectivité de leur regard sur leur travail qu'en situation de confiance vis-à-vis de leur organisation. Cette confiance relève du respect de la promesse d'un jugement équitable par l'institution sur la façon dont l'individu gère la contradiction entre le travail prescrit et le travail réel<sup>(26)</sup>. Elle implique, d'une part, un respect des règles du jeu définies collectivement<sup>(27)</sup>; elle impose, d'autre part, l'existence d'un espace collectif de négociation dans l'organisation.

Nous retrouvons la définition même de l'entreprise de l'économie sociale, espace social porteur de sens, où la non-domination du capital permet l'édification collective des règles de fonctionnement et où la gestion démocratique impose le débat.

(26) Christophe Dejours, *Le facteur humain*, op. cit. p. 63.

(27) Sur la confiance, Jean-Daniel Reynaud, *Les règles du jeu*, Armand Colin, 1997 (3<sup>e</sup> édition).



(28) Nous entendons par démarche compréhensive la démarche qui cherche à comprendre comment les acteurs eux-mêmes vivent et comprennent leur situation. Voir Michel Llor, *Accidents industriels : le coût du silence*, L'Harmattan, 1996, p. 249.

Ce sont donc bien les dimensions non lucrative et démocratique qui permettent de qualifier une entreprise d'économie sociale d'institution compréhensive<sup>(28)</sup>. Et c'est bien cet espace de liberté, de parole et de négociation qui peut permettre aux individus de s'extraire de la souffrance par la reconnaissance.

Appliquons cette analyse au cas de la Tower Colliery.

### *La Tower Colliery, une structure qui permet la reconnaissance et la confiance*

La reprise de l'entreprise par les salariés s'est accompagnée d'une augmentation de la production de 440 000 tonnes en 1995 à 600 000 tonnes en 1998, d'une croissance des effectifs de 239 à 400 salariés sur la même période et d'un rétablissement des profits (20 % du chiffre d'affaires pendant les trois premières années). Cette bonne santé économique a été redistribuée essentiellement aux salariés.

L'organisation de la Tower Colliery a instauré des salaires de base élevés et une réduction de leur échelle : un mineur gagne 12 000 francs (FRF) par mois et un directeur 24 000. Les primes individuelles de rentabilité et le paiement par wagonnet de charbon ont été remplacés par un salaire de base garanti intégrant une prime moyenne. Fait remarquable en Grande-Bretagne, le salaire continue d'être versé en cas de maladie, les salariés disposent de trente-six jours de congés payés par an. Est-ce une conséquence ? Le taux d'absentéisme non excusé est quasi nul (0,07 % au moment de l'enquête). Comme le souligne Tyrone O'Sullivan, « posséder le charbon ne le rend pas plus léger. [...] Comment l'alléger ? Avec du repos et des congés payés », et un salaire garanti.

Parallèlement, le réinvestissement important des bénéficiaires dans les équipements permet une meilleure sécurité, une amélioration des conditions de travail et une plus grande productivité.

L'adhésion des mineurs à leur entreprise semble aller au-delà des avantages matériels issus de la prospérité retrouvée. D'une part, la fierté d'être mineur rejoint celle d'être collectivement propriétaire de sa mine : « *Ma femme m'a convaincu. Elle avait foi en Phil et Tyrone. Alors, j'ai suivi les gens qui rachaient. [...] C'est ce que j'ai fait de mieux dans ma vie* » ; « *J'ai investi 8 000 livres comme tout le monde* » ; « *Je me sens aussi important qu'un manager* » ; « *Ce qui est bon pour un est bon pour tous* », dit un mineur. « *Parfois, je viens tôt le matin, et parfois le dimanche après-midi [...]* » (Tower Colliery). « [...] *Propriété de nous ! [...] et encore maintenant, je dois me pincer pour croire que c'est à nous !* » renchérit Glyn Roberts, président du syndicat des mineurs. D'autre part, cette fierté se fonde sur la possibilité de gagner sa vie pour nourrir sa famille : « *Nous voulons à tout prix veiller sur nos familles, avoir un salaire décent et en être fiers* » (Dai Davies Dosco). Elle s'exprime aussi à travers la création d'emplois pour sa communauté : « *Mon boulot est de créer des emplois pour ma communauté* » (Tyrone O'Sullivan) ; « *Nous devons transmettre ce que nous avons appris : le souci des autres, de la collectivité, le souci de l'emploi de tous* » (Dai Davies Dosco), avec le corollaire d'avoir un

travail intéressant et au pays: « *Je suis le seul de ma bande à avoir un bon travail, [...] un boulot intéressant. Mes parents sont au chômage. Ils sont fiers de moi, mais ils m'envient* » (Lee Cottey, jeune apprenti).

Cette fierté trouve également sa source dans le fait d'être partie prenante des décisions: « *Un seul type ne peut pas décider pour tous, il faut se réunir et discuter ensemble* » (un mineur).

Cette fierté s'inscrit enfin dans la grande tradition socialiste ouvrière: « *Nous sommes des survivants, [...] l'ennemi intérieur* »; « *Le socialisme n'est peut être plus à la mode, mais c'est la seule vérité* » (Dai Davies Dosco).

Néanmoins, l'apprentissage de la propriété collective n'est pas allé de soi. Il a été difficile de « *transformer les mineurs en entrepreneurs* », dit le responsable de la sécurité, qui eut à déplorer 100 000 livres de prélèvement direct en nature la première année de fonctionnement.

Le parcours de Lee Cottey, jeune apprenti ajusteur récemment embauché, montre cependant les ressorts de l'intégration dans la mine. Au départ dubitatif sur l'idéal coopératif (« *Si ça ferme, je préférerais reprendre mon argent et travailler ailleurs* »), il devient de plus en plus impliqué dans le processus démocratique jusqu'à devenir délégué syndical et fêter dans la joie son intronisation tant dans la mine que dans son action militante: « *Il n'y a pas que les mineurs au monde, il y a aussi les dockers, les infirmières... et on est heureux de les aider!* » Cette évolution trouve tout son sens dans une scène où Dai Davies Dosco, le délégué syndical, lui transmet à la fois un geste technique et l'histoire politique et syndicale des mineurs.

Pour autant, l'écart entre les objectifs de la mine et les désirs des mineurs subsiste. Le travail reste dur, et les intérêts divergents entre dirigeants et mineurs, entre jeunes et vieux, entre actifs et retraités soulignent les difficultés de vivre et de faire vivre la démocratie au quotidien. « *La démocratie, c'est dur, parfois il m'arrive de me dire: "A quoi bon faire voter des gens qui restent collés à leur fiche de paye!"* », admet Glyn Roberts, avant d'ajouter (et sans le regretter!): « *Mais dans une coopérative, c'est impossible!* »; même si « *le vote par procuration est une porte de sortie facile lorsqu'il s'agit de voter* », déplore Phil White.

Peut-on éviter l'usure de la démocratie et parier *ad vitam* sur l'engagement et le dévouement?

## Les entreprises d'économie sociale, de l'angélisme exterminateur<sup>(29)</sup> à l'impératif de la mesure du sens

(29) Selon le titre d'Alain-Gérard Slama, *L'angélisme exterminateur*, Grasset, 1993.

Les entreprises d'économie sociale, si elles se sentent en danger d'instrumentalisation et de banalisation, doivent se doter d'indicateurs propres à mesurer le sens particulier de leur activité.

### Pièges et illusions

L'établissement de la confiance explique le regain d'intérêt pour les entreprises mutualistes, coopératives et associatives dans l'actuel mouvement

critique du taylorisme. Il s'incarne notamment dans les modes managériales des relations humaines, du management par concertation, du management participatif... En effet, si la confiance est la clé de l'équation à résoudre par les managers (plus d'efficacité avec moins de moyens), elle peut être un gisement de productivité. Dès lors la tentation est grande d'en user, jusqu'à en abuser.

### *Les dangers de l'entreprise fusionnelle*

Selon Marie-Claire Carpentier Roy, un certain management participatif entretient l'illusion de la fusion entre les objectifs de l'entreprise et les désirs de l'individu. Cette confusion entre la contrainte et la liberté contribue à l'exacerbation de la souffrance des salariés au travail. « *Ils ont la liberté d'être responsables, mais n'ont pas le pouvoir de décider des moyens nécessaires pour assumer avec fierté cette responsabilité et en étant toujours soumis au pouvoir de l'entreprise et à ses moyens de coercition*<sup>(30)</sup>. »

Il y a donc des dangers à ce que l'entreprise soit fusionnelle, et l'on ne saurait, nous dit Eugène Enriquez, la confondre avec une grande famille. Pour lui, une entreprise est une institution. Toute institution, par essence créatrice de valeur, développe un imaginaire. Dans l'entreprise, deux formes d'imaginaires peuvent se rencontrer : l'« imaginaire leurrant » et l'« imaginaire moteur »<sup>(31)</sup>. Le leurre intervient dès lors que l'entreprise assimile les désirs des salariés à ses objectifs. Le moteur, en revanche, entraîne les individus à déployer leur imagination créatrice dans le travail. Il semble, selon Enriquez, que la majorité des entreprises préfèrent le leurre (et l'argent du leurre) à l'imaginaire moteur. L'imaginaire moteur suppose en effet des « *espaces de liberté, de négociation et de contestation*<sup>(32)</sup> » contradictoires avec l'unique objectif de maîtrise et de maximisation. Si la tâche taylorienne laisse le salarié penser ce qu'il veut, le management participatif cherche l'implication totale avec sa tentation manipulatoire. Sous couvert de qualité totale se développe ainsi une qualité totalitaire<sup>(33)</sup> : la fusion demandée au salarié entre ses désirs et les objectifs de l'entreprise ne peut en effet jamais trouver sa véritable (juste?) contrepartie. Les décisions stratégiques ne sont pas participatives, la sécurité des emplois n'est pas assurée, les inégalités, corollaire de la *corporate governance*, demeurent ou s'accroissent. Les réactions des salariés sont alors assimilables au dépit amoureux stendhalien (de l'amour à la haine) ou à l'indifférence conjugale des films de François Truffaut (le retrait mutique).

Pourquoi cette promesse d'amour fusionnel dans le travail est-elle mortelle? D'une part, nous dit Enriquez, parce que la contrainte de gestion à court terme ne permet pas à la confiance de s'installer. D'autre part, parce que le projet même de gestion fusionnelle condamne toute alternative minoritaire nécessaire au changement dans l'entreprise.

En écho, Boltanski et Chiapello parleront de « *manipulations [...], c'est-à-dire d'une utilisation cynique de la référence à l'authenticité*<sup>(34)</sup> pour faire faire, en apparence volontairement, ce que l'on ne peut plus imposer sur le mode hiérarchique<sup>(35)</sup> ».

(30) Marie-Claire Carpentier Roy, « Nouvelles organisations du travail, paradoxes et souffrance », *Revue internationale de psychosociologie*, 1996, vol. III, n° 5, pp.17-23.

(31) Eugène Enriquez, *L'entreprise une affaire de société*, sous la direction de Renaud Sainsaulieu, Presses de la Fondation nationale des sciences politiques, 1992 (2<sup>e</sup> édition).

(32) Enriquez, 1992, *op. cit.*

(33) Nathalie Lacombe, Jacques Renard, « La pédagogie est-elle soluble dans le marché? » *Actes du colloque « Qualité, Enseignement et Formation »*, Cergy-Pontoise, ISAB, 5 juin 1996.

(34) Que nous comprenons ici au sens de la logique domestique.

(35) Boltanski et Chiapello, *op. cit.*, 1999, p. 559.

(36) Boltanski et Chiapello, *op. cit.*, 1999, p. 336.

Enfin, la disparition de la frontière entre savoir-faire et savoir-être, entre activité publique et activité privée, « *remet en question la séparation, inscrite dans le droit, entre le travail et le travailleur*<sup>(36)</sup> ».

Travailleurs de tous les pays, auto-exploitez-vous!

### *Le risque du management charismatique et les caprices de la vertu*

Les entreprises d'économie sociale peuvent ne pas échapper à ces travers, et peut-être y sont-elles plus vulnérables. En effet, l'histoire commune, la convivialité, la référence aux valeurs partagées ouvrent les possibilités manipulatoires de l'appel à la vertu comme mode de régulation managérial. Mais, nous l'avons vu, convoquer l'amour et la vertu peut engendrer une plus grande souffrance si la confiance et le don de soi ne trouvent pas une juste et sincère reconnaissance.

A certains endroits, la démarche de Tyrone O'Sullivan n'est pas exempte de ces reproches. Avant de présenter son projet au conseil d'administration, il confie au journaliste sa stratégie d'argumentation : « *Si j'arrive à leur expliquer, ça devrait marcher, rappelez-vous, vous disiez que le rachat, ça ne marcherait pas! [...] Cette fois ci, faites-moi confiance!* » Lors de la première présentation, les arguments seront d'ailleurs tout à fait conformes à cette stratégie, mais cela ne suffira pas à séduire les mineurs : « *Tu nous feras du chantage aux sentiments, tu nous baratineras pour nous convaincre de renoncer à nos bénéfices!* » ; « *Tu veux qu'on suive comme des moutons.* »

La séparation des organes de contrôle au sein de la Tower Colliery a ici joué son rôle. Tyrone O'Sullivan réintroduira, nous l'avons vu, des arguments plus industriels pour défendre à nouveau son projet, et il sera adopté.

Comme disait Dai Davies Dosco, le syndicaliste, « *la bienveillance des mineurs ne vous est pas acquise!* » On retrouve ici la notion de bienveillance d'Albert Hirschman, « *apte à susciter les énergies et les efforts des citoyens* », bienveillance qui « *s'atrophie lorsqu'elle n'est pas suffisamment sollicitée, mais [qui] s'esquive lorsqu'on la prêche trop, ou que l'on se fonde trop sur elle*<sup>(37)</sup> ».

Il est par conséquent essentiel de rappeler la différence irréductible – et d'autant plus dans les entreprises d'économie sociale, du fait de l'absence ou de la propriété collective du capital – entre la régulation de contrôle, le contrôle effectué par la direction et la régulation autonome, les règles de fonctionnement effectives, construites dans leurs pratiques par les salariés.

Le pouvoir du capital, même détenu par les salariés, doit trouver un contre-pouvoir. C'est pour cette raison qu'au sein de la Tower Colliery trois syndicats coexistent et que tout nouvel embauché est incité à y adhérer par la direction. « *A quoi sert un syndicat puisque la mine appartient aux employés? Mais tu auras un contrat de travail, et si jamais tu es impliqué dans un conflit plus ou moins grave, tu pourras être représenté par un syndicat* », lance Phil White, le directeur du personnel, à la jeune recrue Lee Cottey<sup>(38)</sup>. Comme le dit Jean-Daniel Reynaud, « *la régulation autonome et la régulation de contrôle ne peuvent donc pas se rencontrer [...] parce qu'elles se constituent l'une contre l'autre*<sup>(39)</sup> ». Il y aurait donc là des indices de garantie d'un cadre de fonctionnement démocratique. Mais qu'est-ce qu'une « bonne » entreprise d'économie sociale?

(37) Albert Hirschman, *Vers une économie politique élargie*, Editions de Minuit, 1986, pp. 106-107.

(38) Ce constat semble partagé par certains membres de Scop françaises. D'aucuns souhaitent qu'« *il existe un autre œil que le coopératif, un garde-fou, un contre-pouvoir pour éviter les dérives du trop coopératif* ». Francis Guérin, Catherine Labbé, Isabelle Jore, René Thomazeau, *Evaluation du dispositif dans le secteur des Scop*, rapport d'enquête pour la CGScop, Trajectoires Conseil, décembre 1999, partie III, p. 11.

(39) Jean-Daniel Reynaud, *Les règles du jeu*, Armand Colin, 1997, pp. 117-118.

## Une « bonne » entreprise d'économie sociale ?

### *Un triple regard*

Une « bonne » entreprise d'économie est un espace social porteur de sens, c'est-à-dire à la fois un espace de reconnaissance (Dejours, 1993), un espace intégrant et la critique artiste et la critique sociale (Boltanski et Chiapello, 1999), en se gardant de l'illusion de la fusion et de l'entreprise comme grande famille (Enriquez, 1992), enfin un espace où s'opère la distinction entre les régulations de contrôle et les régulations autonomes (Reynaud, 1997).

### *Un impératif normatif*

Ainsi, au-delà du statut, nous plaçons la nécessité de la mesure du sens, du partage du pouvoir et de la valeur ajoutée par une approche normative et différente de la performance, reliant production, consommation et citoyenneté, court terme et long terme, tâche et activité, compétitivité des entreprises et santé physique et mentale du personnel. C'est l'impératif de la conjonction de plusieurs logiques d'action (marchande, industrielle, domestique et civique) ralliée à la dimension de la nouvelle cité de projet<sup>(40)</sup>, mais d'un projet collectif, stable et intégrateur.

Néanmoins, cette mesure n'a ni l'objectif d'instrumentaliser à son tour le projet des entreprises d'économie sociale dans une norme totalitaire, ni la prétention d'être un label. Il s'agit simplement d'exposer et de s'exposer au regard de repères comparables, dans le but de contribuer collectivement à la construction de sens.

### *Pour une mesure du sens, une IDH et un ILH<sup>(41)</sup> micro-économique*

Les pistes sont multiples. Elles peuvent emprunter le chemin de l'exploitation réelle et généralisée des bilans sociaux, de l'approfondissement des bilans coopératifs et des bilans sociétaux déjà mis en place respectivement par certaines entreprises, de l'examen critique des démarches de certifications sociales (par exemple SA 8 000) et des critères des labels éthiques, pour arriver à une mesure du sens au niveau microéconomique.

Mais comme le souligne Jean-Daniel Reynaud, paraphrasant Michel Crozier, « *le projet d'entreprise est un problème, ce n'est pas une solution*<sup>(42)</sup> ». Le projet des entreprises d'économie sociale n'est-il pas encore plus problématique ? Il vise en effet à prendre en compte le travail sous une triple rationalité : technique, sociale et subjective. La performance doit donc être jugée sur ces trois registres. « *Or, il n'existe pas de critères subsumant les trois rationalités. De sorte que la rationalité de l'action ne peut être établie que sur la base d'une discussion contradictoire*<sup>(43)</sup>. »

Proposer des critères en ce sens n'est donc pas normer ou formater, mais donner des bases pour la discussion. L'outil des logiques d'action et le regard de la psychodynamique du travail nous ont semblé être en ce sens une piste intéressante pour cerner ce qui fonde l'originalité des entreprises d'économie sociale. Nous espérons qu'elle sera féconde. ●

(40) Luc Boltanski et Eve Chiapello, 1999, *op. cit.*

(41) IDH : indicateur de développement humain ; ILH : indicateur de liberté humaine (selon la définition de l'Onu inspirée des travaux d'Amartya SEN).

(42) Reynaud, 1997, *op. cit.*

(43) Dejours, *Le facteur humain*, Puf, « Que sais-je ? » n° 2996, 1985, pp.85-86.

## Bibliographie

### Ouvrages et périodiques

**Arendt Hannah**, *Condition de l'homme moderne*, Calmann-Lévy, 1983.

**Bidet Eric**, « Economie sociale et recherche: quelles orientations privilégier? » *Recma*, n° 263, 1997.

**Boltanski Luc et Thévenot Laurent**, *Les économies de la grandeur*, Puf, « Cahiers du Centre d'étude pour l'emploi », Puf, 1987.

**Boltanski Luc et Chiapello Eve**, *Le nouvel esprit du capitalisme*, Gallimard, 1999.

**Capron Michel et Leseul Gérard**, « Pour un bilan societal des entreprises », *Recma*, n° 266.

**Carpentier Roy Marie-Claire**, « Nouvelles organisations du travail, paradoxes et souffrance », *Revue internationale de psychosociologie*, 1996, vol. III, n° 5.

**Carré Jean-Michel**, *Charbons ardents ou la construction d'une utopie*, Arte Edition et Le Serpent à plumes, Paris, 1999.

**Chrétien Cyrille**, *Séminaire logiques d'action*, Fédération française des centres de gestion de l'artisanat, juin 1999.

**Chrétien Cyrille, Pailler Pierre**, *Séminaires logiques d'action*, Ecole supérieure des sciences commerciales d'Angers, février 2000.

**Defourny J.**, *The « économie sociale » approach of the third sector: a survey*, université de Liège, Belgique.

**Dejours Christophe**, *Travail, usure mentale*, Bayard, 1993.

**Dejours Christophe**, *Le facteur humain*, Puf, « Que sais-je? » n° 2996, 1995.

**Dejours Christophe**, *Souffrance en France*, Seuil, 1998.

**Dodier Nicolas**, *Les hommes et les machines*, Métailié, 1995.

**Drissi Amar**, « C'est impossible, donc nous réussissons, le redressement de la mine de Jerada », *Compte rendu du séminaire « Vie des affaires » du 8 avril 1994*, Les amis de l'Ecole de Paris, Centre de recherche en gestion de l'Ecole polytechnique.

**Enjolras Bernard**, « Comment expliquer la présence d'organisation à but non lucratif dans une économie de marché, l'apport de la théorie économique », *Revue française d'économie*, 1995, n° 4.

**Enriquez Eugène**, *L'entreprise une affaire de société*, sous la direction de R. Sainsaulieu, Presses de la Fondation nationale des sciences politiques, 2<sup>e</sup> édition, 1992.

**Gomez P. Y.**, *Le gouvernement de l'entreprise*, Interéditions, 1996.

**Guérin Francis, Labbé Catherine, Jore Isabelle, Thomazeau René**, *Evaluation du dispositif dans le secteur des Scop*, rapport d'enquête pour la CGScop, Trajectoires conseil, décembre 1999.

**Hirschman Albert**, *Vers une économie politique élargie*, Editions de Minuit, 1986.

**Lacombe Nathalie, Renard Jacques**, « La pédagogie est-elle soluble dans le marché? » *Actes du colloque « Qualité, Enseignement et Formation »*, Cergy-Pontoise, ISAB, 5 juin 1996.

**Llory Michel**, *Accidents industriels: le coût du silence*, L'Harmattan, 1996.

**Llory Michel**, *L'accident de la centrale nucléaire de Three Mile Island*, L'Harmattan, 1999.

**Pailler Pierre**, « Les logiques d'action vécues dans l'entreprise », *Entreprise, société, communauté*, sous la direction de Tatiana Globokar, Autrement, 1993.

**Pailler Pierre**, *Séminaires logiques d'action*, documents internes, Crédit mutuel de Bretagne, 1998

**Patzold B.**, « Autogestion dans une mine du pays de Galles », *Le Monde diplomatique*, juillet 1999.

**Reynaud Jean-Daniel**, *Les règles du jeu*, Armand Colin, 1997 (3<sup>e</sup> édition).

**Slama Alain-Gérard**, *L'angélisme exterminateur*, Grasset, 1993.

### Bandes dessinées

**Tardi Jacques et Pennac Daniel**, *La Débauche*, Futuropolis Gallimard, 2000.

### Films

**Cantet Laurent**, *Ressources humaines*, sorti en France en janvier 2000.

**Carré Jean-Michel**, *Charbons ardents ou la construction d'une utopie*, diffusion télévisée le 30 avril 1999 par Arte, chaîne de télévision franco-allemande, présentation en salles le 9 février 2000 en France.

**Truffaut François**, *Baisers volés* (1968) et *Domicile conjugal* (1970).