



HAL
open science

Les Scop (Sociétés Coopératives et Participatives) : des entreprises au management participatif?

Sandrine Stervinou

► **To cite this version:**

Sandrine Stervinou. Les Scop (Sociétés Coopératives et Participatives) : des entreprises au management participatif?. *Ergologia*, 2014, 11, pp.95-130. hal-01411416

HAL Id: hal-01411416

<https://hal.science/hal-01411416>

Submitted on 7 Dec 2016

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Les Scop (Sociétés Coopératives et Participatives) : des entreprises au management participatif ?

Sandrine Stervinou

AUDENCIA PRES L'UNAM

Résumé

Les Scop, par essence, du fait de leur statut juridique et de leur objectif premier centré sur un projet collectif, se doivent de développer un management participatif. Dans l'étude présentée dans cet article, suite à une enquête menée auprès de dirigeants et de salariés de Scop, il ressort que la participation des salariés est manifeste, à la fois sous des formes financière et non financières. Cependant, la mise en œuvre du management participatif ne va pas sans soulever des difficultés comme des tensions entre les salariés, des décisions longues à prendre, une dépense d'énergie et de temps importante. En outre, la réussite du management participatif en Scop dépend fortement du leadership.

Mots-clés

Scop, management participatif, facteurs clés de succès

Title : Workers cooperatives : enterprises with a participative management ?

Summary

By essence, workers cooperatives, due to their law status and to the first aim centered on a collective project, have to develop a participative management. In the following study, thanks to an enquiry driven with chief executives and employees of worker cooperatives, it appears that the employees participation is obvious, both under financial and non-financial forms. However, the implementation of participative management is not going without posing some difficulties such as tensions between employees, long time in taking decisions, important spending of energy and of time. Besides, the success of participative management in workers cooperatives depends heavily on leadership.

Key-words: Workers cooperatives, participative management participatif, key-success factors

La crise que nous vivons a permis de montrer une résistance plus forte des entreprises de l'économie sociale et solidaire (ESS) dont font partie les Scop¹ (Sociétés Coopératives et Participatives). Ces entreprises intéressent donc de plus en plus les pouvoirs publics qui lui ont dédié un ministère en 2012.

Particulièrement, les Scop font l'objet d'une médiatisation récente, les cas de Fralib, de Seafrance, de Lejaby en sont quelques exemples illustratifs. Les Scop sont à l'origine d'une nouvelle loi, proposée par Benoît Hamon, Ministre de l'économie sociale et solidaire et de la consommation, visant à inciter les dirigeants de PME (Petites et Moyennes Entreprises) à transmettre leur entreprise, en situation économique saine, à leurs salariés². Le dispositif prévoit une information prioritaire donnée aux salariés en cas de cession, avec la possibilité de constitution d'une Scop d'amorçage qui permettrait aux salariés de devenir progressivement propriétaires de l'entreprise. Cette incitation peut s'expliquer par les avantages perçus par les pouvoirs publics de ce modèle d'entreprise non rachetable et non délocalisable, mais qui demeure très marginal, en France, puisqu'on dénombre moins de 2 000 entreprises de ce type, ce qui représente environ 40 000 salariés.

Ces entreprises ont la caractéristique d'appartenir majoritairement à leurs salariés et d'élire leur dirigeant(e). De plus, contrairement aux autres entreprises de l'ESS, les Scop ont la particularité d'évoluer dans tous les secteurs d'activités (industrie, bâtiment, services...), donc d'être soumises au même environnement concurrentiel que leurs homologues de l'économie « conventionnelle », tout en ayant un modèle de propriété et de gouvernance différent. Cette singularité en fait des objets de recherche extrêmement intéressants, qui peuvent servir, également, à alimenter la réflexion sur des questions actuelles concernant le management plus généralement, comme les travaux actuels sur les entreprises libérées ou sur l'évolution du rôle des managers et la place des salariés...

Il ne semble dès lors nullement étonnant que l'approche ergologique, en ce qu'elle se présente notamment comme une volonté d'étudier les activités humaines en portant attention aux imbrications et aux échanges entre les sphères marchande et non marchande, manifeste un intérêt particulier pour le champ de l'économie sociale et solidaire en général et pour les Scop en particulier.

Cet intérêt a d'ailleurs donné lieu en 2012 à l'organisation de journées d'études consacrées aux tâches du présent et à l'économie sociale et solidaire. Ces journées ont permis de souligner l'originalité problématique du mode de management des structures de l'économie sociale et solidaire. Comme le soulignent les organisateurs de ces journées, dans l'état de nos connaissances, de nombreuses questions demeurent aujourd'hui encore en suspens. Ainsi, « la spécificité des modes de gestion collectives et participatives, les préserve-t-elle de l'isomorphisme institutionnel ? Les modalités d'organisation internes démocratiques et égalitaires traduisent-elles réellement une envie de travailler autrement ? (...) Peut-on réellement parler d'un autre agir économique ? ».

Cet article se propose de contribuer au débat sur l'originalité du mode de management des Scop à partir d'une étude menée en Loire-Atlantique (Bayle-Cordier et Stervinou, 2012). Si cette recherche ne déploie pas une approche ergologique telle que décrite par Efros (2008), de par son positionnement, elle ambitionne d'amorcer les bases d'un dialogue entre l'ergologie et les sciences de gestion sur la question du management des Scop. Cette étude amène à s'interroger sur la capacité à décider en Scop, à des niveaux différents, de celui de sa tâche propre à celui de la stratégie de l'entreprise. La capacité à décider de chacun ne semble pas dépendre uniquement de contraintes externes mais aussi de sa volonté propre à s'engager, liée à la perception de son rôle au sein de l'entreprise. Par ailleurs, l'autonomie et la responsabilisation des salariés ne suffisent pas pour donner du sens à leur travail et l'envie de contribuer au projet collectif. En effet, pour cela, une direction d'entreprise portée par un leader paraît indispensable.

La question centrale de cette recherche a trait au management participatif, censé être présent au cœur du modèle Scop, ne serait-ce que par sa structure juridique. Notre question de recherche vise à

¹ 82,5% à trois ans contre 66 % pour les entreprises françaises – Insee

² Cette proposition a été adoptée en novembre dernier, en première lecture par le Sénat

comprendre dans quelle mesure les Scop peuvent se prévaloir d'être des modèles de management participatif.

Dans une première partie, il sera donné une définition du management participatif et rappelé les critères qui établissent cette forme de management. Dans une seconde partie, à partir d'une analyse d'entretiens réalisés auprès de dirigeants et de salariés de Scop, seront analysées les modalités managériales de ces entreprises. Dans une troisième partie, seront confrontées les caractéristiques de management participatif aux résultats tirés des entretiens réalisés en Scop, afin de répondre à la question de recherche. En conclusion, seront esquissées des pistes en vue d'un dialogue entre l'ergologie et la gestion sur ces questions bien précises.

1. Le management participatif, une remise en question du travailleur simple exécutant

1.1 Le management participatif, une réflexion riche et ancienne

Les travaux de recherche sur le management participatif sont anciens et nombreux. Ces recherches se fondent, à l'origine, sur une remise en question de l'organisation scientifique du travail qui s'est développée avec la révolution industrielle et s'est formalisée grâce à des auteurs tels que Taylor (1911) ou Fayol (1916).

En matière d'analyse de styles de prise de décision par les leaders, les travaux expérimentaux de Lewin et al. (1939) ont mis en avant trois formes principales. Premièrement, le style autoritaire, proche du dirigeant « pro-taylorien », fait référence à un leader qui prend ses décisions sans y associer les autres travailleurs, la consultation n'étant pas du tout pratiquée. Il illustre un management autocratique, souvent générateur de mécontentement, mais qui peut, selon Lewin et al. (1939), fonctionner dans certains cas comme ceux où la consultation n'apporterait pas grande valeur à la décision. Deuxièmement, à l'opposé, le laissez-faire consiste en un mode de management dans lequel la prise de décision est laissée à chacun, chacun étant responsable de son travail. Le succès de ce mode de management peut s'observer dans des situations dans lesquelles les salariés ont les capacités et la motivation nécessaire pour prendre leurs propres décisions et quand une coordination centrale n'est pas nécessaire. Enfin, le style démocratique caractérise un leadership qui implique les travailleurs dans la prise de décision sans que le consensus soit forcément recherché. Cependant, dans ce cadre, le dirigeant envisage de gérer les individus en tant que groupe plutôt que chacun séparément. Chaque groupe est capable de s'autoréguler et de se partager les tâches. Ce mode de management apporte un certain équilibre entre les éléments qui composent le groupe. Cependant, s'il est souvent apprécié par les employés de l'entreprise, ce management peut être problématique quand les opinions divergent beaucoup et qu'il est difficile d'arriver à une décision équitable. D'autres auteurs vont poursuivre les travaux lancés par Lewin et al. (1939). « *L'école des relations humaines* » voit alors le jour. Cette « école » vient se positionner à l'encontre de la pensée taylorienne.

Sur un autre plan, les travaux de Mayo, menés dans une usine de 1927 à 1932 (usine Hawthorne de la Western Electric Company de Chicago), avaient déjà montré le besoin de prise en considération des individus par leurs managers comme élément primordial de leur productivité. Ainsi, parmi les facteurs influant positivement sur la motivation des salariés, Mayo en souligne trois : une bonne communication entre employés et managers, une plus grande implication des managers vis-à-vis de leurs salariés, mais aussi le travail en groupe ou en équipe. Ces travaux mettent, pour la première fois en évidence, le besoin de reconnaissance et d'appartenance à un groupe pour une personne plutôt que ses besoins matériels comme facteur de motivation.

Un autre courant critique, plutôt centré sur le développement des organisations va également chercher à remettre en question l'organisation scientifique du travail. Maslow (1943) va tenter de comprendre les facteurs influençant la motivation et proposer des méthodes permettant d'améliorer l'efficacité des organisations. Au travers de l'établissement d'une pyramide des besoins (de la base à l'extrémité : besoins physiologiques, besoin de sécurité, besoin d'appartenance, besoin d'estime, besoin de s'accomplir), Maslow démontre les limites du cadre financier. L'argent permet de répondre aux

besoins physiologiques comme manger ou boire mais aussi aux besoins de sécurité, comme le fait d'avoir un toit. Une fois ces besoins satisfaits, l'augmentation de la motivation passe par la satisfaction d'autres besoins, tel que le besoin d'appartenance à un groupe social. Cependant, pour pouvoir motiver les salariés au niveau de l'estime et de l'accomplissement, il est nécessaire que les besoins inférieurs soient déjà satisfaits.

En lien avec les travaux de Maslow, Mc Gregor (1960) définit deux types de management différents, liés à deux visions différentes des employés par les managers, la théorie X et la théorie Y. La théorie X se base sur la perception des travailleurs comme étant paresseux, inintéressés par leur travail, seulement sensibles à l'argent qu'il leur permet de gagner. Dans ce cas, le manager doit surveiller étroitement les employés, les contrôler, les sanctionner afin qu'ils réalisent bien les tâches pour lesquelles ils sont rémunérés. En revanche, la théorie Y suppose que les travailleurs sont ambitieux, qu'ils sont capables d'auto-motivation et d'auto-contrôle et que le travail peut être source de satisfaction. Le problème des organisations est surtout de savoir tirer parti de ce potentiel humain, notamment sur le plan de la créativité. Mc Gregor préconise aux managers de créer un climat de confiance avec leurs subordonnés, en prenant, notamment, en compte leurs besoins d'accomplissement et d'estime. Pour Mc Gregor, l'augmentation de la motivation des salariés joue un rôle prépondérant dans l'augmentation de la productivité. Par ailleurs, le fait de laisser une certaine liberté dans le travail aboutit à une plus forte implication de l'individu dans l'organisation qui se traduit par la volonté de prendre des initiatives, de rechercher les responsabilités. Ceci renforce la vision des managers et les encourage à impliquer de plus en plus leurs subordonnés. En cela, Mc Gregor, avec cette théorie, contribue à l'idée d'un management différent, moins autoritaire et plus participatif. D'autres travaux de recherche (Likert, 1967 ; Blake et Mouton, 1964) vont poursuivre cette idée d'un management participatif basé sur la communication entre les individus, dénonçant certaines formes de management (autoritaire, exploiteur...).

Ces différents travaux, qui posent l'intérêt à la fois pour l'entreprise et pour les salariés d'accorder aux salariés plus de part à la vie de l'entreprise, ont eu une répercussion faible dans les entreprises françaises malgré le mouvement des Nouvelles Formes d'Organisation du Travail (NFTO) dans les années 1970, visant à répondre aux tensions ouvrières dans les entreprises. De nouvelles formes de management participatif vont être mises en place, dans les années 1980, comme les cercles de qualité, afin, de s'adapter aux nouvelles contraintes concurrentielles (Martin, 1994). Ces nouveaux modèles vont également faire l'objet de critiques et montrer des limites (Barbier, 1989).

Plus récemment, dans son ouvrage « la modernisation des entreprises », Linhart (2004) constate que le modèle taylorien-fordien n'a pas disparu des entreprises mais a évolué du fait de l'intégration du management participatif, qui lui apporte une dimension plus humaniste.

Un nouveau concept s'est, également, développé, celui de l'entreprise libérée (Getz et Carney, 2012). Ce concept caractérise des entreprises dans lesquelles « *la majorité des salariés peuvent décider toutes actions qu'ils considèrent eux-mêmes comme étant les meilleures pour l'entreprise sans qu'elles soient nécessairement imposées par les décideurs ou une quelconque procédure* »³. Cette liberté donnée aux salariés a, selon Getz, deux implications majeures pour les entreprises. D'une part, les salariés agissent de manière à faire au mieux et donc, dans le sens de l'entreprise, plutôt que de répondre aux injonctions des managers ou de se référer aux procédures. D'autre part, cela a un impact très positif sur la performance des entreprises. Dans l'entreprise libérée, le management est réduit à son minimum et les opérationnels sont écoutés et peuvent prendre des décisions sur la manière dont ils vont organiser le travail.

Toutes ces recherches mettent en évidence l'importance de donner sa place à tout salarié dans l'entreprise en l'amenant à (re)penser son travail et, plus largement, à participer à la prise des décisions dans l'entreprise.

³ Interview de I. Getz en novembre 2012, <http://management.efe.fr/2012/11/27/liberte-cie-isaac-getz/>

1.2 Quelles formes de participation des salariés ?

Si le management participatif permet au travailleur de se réaliser dans son travail et, en même temps, d'améliorer la performance de l'entreprise, on peut se demander comment cette participation du salarié se traduit concrètement.

Participation, littéralement, signifie « que l'on prend part à... ». Ici, il s'agit « d'associer les salariés à la vie de l'entreprise au sens large » (Benhamou et Diaye (2010), p.7). La participation comprend donc, à la fois, l'implication des salariés dans les décisions concernant leur travail en propre mais, également, au-delà, celles concernant plus largement la gestion de l'entreprise, son organisation, sa mission, sa politique stratégique, sa politique de rémunération... Pour le salarié, participer intégralement à la vie de l'entreprise signifie devenir un collaborateur et non plus un exécutant. Il s'agit de reconnaître que le salarié crée une valeur ajoutée certaine, en lui attribuant une partie du bénéfice dégagé mais aussi de le reconnaître dans sa capacité à gérer les problèmes, à trouver des solutions, à organiser son travail de manière optimale, à avoir une vision de l'entreprise. Or, cela repose aussi sur une confiance réciproque, entre salariés et dirigeants. La plupart du temps, quand la participation des salariés est évoquée, elle sous-entend qu'il faut agir sur la motivation des salariés et donc mettre en place des incitations pour motiver les salariés. Cela recouvre, à la fois, la participation non financière et la participation financière.

La prise de participation intervient à différents niveaux de l'entreprise. En premier lieu, au niveau de l'activité du salarié, elle-même, soit à un niveau opérationnel, où, au lieu d'imposer une manière de faire, il est possible de laisser au salarié un certain libre-arbitre, en lui reconnaissant un savoir-faire propre et la capacité à identifier la meilleure méthode. Par ailleurs, dans ce cas, le travailleur est plus soumis à une obligation de résultat qu'à une obligation de moyen et se trouve ainsi plus responsabilisé par rapport aux objectifs à atteindre. Lui est accordée, également, une plus grande autonomie. Une étude comparative entre les conditions de travail en Suisse et celles qui ont cours dans les pays de l'Union européenne (SECO, 2010), montre que, à 91 %, les Suisses sont satisfaits voire très satisfaits de leurs conditions de travail. Cette étude souligne aussi que les actifs suisses ont plus de marge de manœuvre dans leur travail et davantage de soutien professionnel que la plupart des personnes actives de l'Union européenne. Leur implication dans la prise de décision est plus forte, elles sont plus autonomes dans leur travail et se déclarent plus souvent encouragées à participer à des décisions importantes que leurs homologues de l'Union. Par ailleurs, les actifs suisses, en comparaison avec leurs homologues européens, bénéficient d'un accès facilité à la formation.

Au niveau de l'organisation du travail en groupe ou en équipe, là aussi, les salariés peuvent prendre des décisions concernant la répartition des tâches à accomplir, la coordination des tâches... Cette autonomie qui peut être laissée à l'équipe ou au groupe est vecteur de motivation et limite l'absentéisme des salariés. Des chercheurs, Rousseau et Aubé (2013) montrent ainsi, qu'au sein d'une même entreprise, le taux d'absentéisme peut varier de façon importante entre les équipes en fonction du degré d'autonomie collective, certains managers déléguant plus que d'autres.

Mais au-delà, la prise de décisions par les salariés peut aussi concerner le niveau stratégique de l'entreprise. En France, cela repose essentiellement sur le droit à l'information-consultation des instances représentatives du personnel. Une des grandes difficultés à laquelle sont confrontés les salariés dans ce domaine est l'appropriation de l'information. Depuis, les lois Auroux, la diffusion de l'information aux représentants du personnel a été facilitée mais le décryptage de cette information demeure complexe. Par ailleurs, il ne s'agit que d'une consultation et la direction peut tout à fait passer outre l'avis des instances représentatives. Depuis juin 2013, cependant, une loi a été votée, obligeant les grandes entreprises à faire participer des représentants des salariés, avec voix délibérative, dans leurs conseils d'administration (ou de surveillance).

La participation financière consiste plutôt, ex-ante, en une forme incitative à la participation non monétaire du salarié et, ex-post, elle serait une forme de reconnaissance à cette participation non monétaire. Cependant, selon sa forme, elle peut renforcer le lien d'appartenance du salarié à l'entreprise (comme les Plan Epargne Entreprise, PEE) mais aussi lui donner plus de pouvoir dans la

prise de décision (exemple : actionnariat des salariés). Ce sont ces formes de participation financière qui auraient l'incidence la plus importante sur l'implication des salariés, comme le soulignent Benhamou et Diaye (2010), mais elles le sont encore plus quand elles sont associées à des dispositifs favorisant la participation non financière.

En conclusion, la participation des salariés à leur travail prend différentes formes et est liée à certaines conditions préalables. Plusieurs éléments contextuels semblent indispensables au soutien de cette participation : d'une part, l'autonomie accordée au salarié ou à l'équipe et la responsabilisation du salarié combinée à de la participation financière mais aussi l'accès à l'information et à la formation (Benhamou et Diaye, 2010).

1.3 Les Scop, un type d'entreprise théoriquement participative⁴

Le statut Scop est un statut qui s'ajoute au statut S.A. (Société Anonyme) ou S.A.R.L (Société à responsabilité Limitée). Les Scop sont des entreprises dont les propriétaires sont, statutairement, majoritairement les propriétaires. Tout salarié de Scop n'est pas associé. Selon le statut de la Scop, l'engagement à devenir associé doit être pris, ou pas, au bout d'un certain nombre d'années (défini statutairement par chaque Scop). Les salariés doivent détenir au minimum 51 % du capital, ce qui leur donne, au minimum, 65 % des droits de vote. En S.A., Les salariés dits associés élisent leur conseil d'administration qui élira le dirigeant, selon le principe du « un homme est égal à une voix ». En S.A.R.L., ils élisent le (la/les) gérant(e/s). Ce principe originel doit être reconnu comme un élément de prise de décision important puisque, en choisissant son dirigeant, pour un mandat limité dans le temps (de 4 ans à 6 ans), le salarié est censé valider une stratégie. Donc, tout salarié-associé aurait son avis à donner sur l'orientation stratégique de son entreprise dans le cadre d'une Scop. En revanche, aucun actionnaire externe ne pourrait devenir majoritaire pour imposer ses décisions à l'entreprise. En Scop, bien que rares dans les faits, les révocations de dirigeants pour fautes professionnelles ou non respect des engagements pris collectivement existent. « *Une simple réunion extraordinaire des associés salariés suivi d'une sanction par vote peut déboucher sur la rétrogradation du sociétaire responsable mandaté en simple sociétaire-salarié, voire sur son renvoi pur et simple si cela est collectivement jugé nécessaire à l'intérêt collectif* »⁵. Ce pouvoir des salariés-associés permettrait une relation plus équilibrée avec le dirigeant et donc une hiérarchie peu marquée.

Une autre caractéristique des Scop concerne la répartition des bénéfices. Celle-ci donne la part belle au travail puisque, statutairement, 25 % des bénéfices, au minimum, doivent être distribués aux salariés de l'entreprise, qu'ils soient associés ou non. Cette répartition est également en priorité tournée vers la pérennité de l'entreprise, puisque 16 % du résultat, au minimum, doit être mis en réserve. En revanche, la part adressée en dividendes ne peut dépasser 33 % des bénéfices. Sur l'année 2011, il apparaissait que 44,1 % des bénéfices étaient mis en réserves ; 43,2% étaient redistribués aux salariés et seulement 12,7 % versés sous forme de dividendes aux actionnaires⁶. La partie travail est donc bien valorisée au sein de la Scop, mais cette politique de rémunération est collective, le recours aux augmentations individuelles étant plus limité. Par ailleurs, les salaires de base sont souvent supérieurs à ceux de la branche (+ 40 % en moyenne) et les écarts de salaires moindres que dans les PME, les hauts salaires inférieurs à ceux de la branche (- 15 à -25 % en moyenne)⁷. Cette rémunération du travail est-elle liée à un niveau élevé de responsabilisation des salariés ? Difficile d'établir, ici, une relation entre les deux, même si l'autonomie accordée au salarié et la responsabilisation du salarié sont deux éléments mis en avant par les Scop. Donc, il est possible de supposer que cette contrepartie financière soit à associer à une responsabilisation plus forte des salariés.

⁴ Cette partie est écrite à partir d'informations recueillis sur le site institutionnel des scop : www.les-scop.coop ainsi que http://coops.fr/index.php/Les_SCOP#_ftn6

⁵ http://coops.fr/index.php/Les_SCOP#_ftn6

⁶ Données www.les-scop.coop

⁷ Données provenant du N° 611 de Participer (2005)

Concernant l'accès à l'information, la transparence est plébiscitée dans la Scop. Par ailleurs, la formation est également considérée comme indispensable, afin de permettre à chaque associé d'être en mesure de décrypter cette information. Le réseau support des Scop, composé de sept Unions régionales, offre donc une palette de formations visant à mieux comprendre ce qu'est une entreprise aux salariés des Scop. Ainsi, dans une brochure de présentation éditée, en 2002, par l'Union régionale des Scop de l'Ouest, il est stipulé que : « *Une SCOP fonctionne dans un cadre démocratique et dans la transparence : c'est pourquoi chaque associé dispose d'une voix quelle que soit le montant du capital détenu. L'information régulière et la formation des associés sont indispensables pour respecter ce principe* ».

Les caractéristiques juridiques des Scop imposeraient donc des conditions favorisant le management participatif. Les Scop offriraient ainsi un terrain plus favorable à ce mode de management que les entreprises non Scop. Comme le souligne Demoustier (1984), « [...] *les SCOP poursuivent donc des objectifs doubles : être performant sur le marché pour préserver et éventuellement développer l'emploi, tout en assurant l'expression démocratique et la promotion des travailleurs qui les constituent ; développer la responsabilité individuelle tout en assumant un fonctionnement collectif dans une structure d'entreprise* » (p.45).

Afin de confronter, à la réalité, cette hypothèse, d'une inclinaison 'naturelle' des Scop au management participatif, une étude terrain a été menée auprès de dirigeants et de salariés de Scop du Nord-Ouest de la France, territoire présentant une concentration forte de Scop.

2 Une étude menée auprès de dirigeants et salariés de Scop du Nord-Ouest⁸

2.1 Une enquête qualitative

Une quinzaine de dirigeants de Scop et autant de salariés ont été interrogés sur une période de 2 ans, de 2011 à 2013. Les Scop sont toutes situées dans la région Nord-Ouest de la France, au sein de l'Union régionale des Scop de l'Ouest, composée de trois régions : Bretagne, Normandie, Pays-de-la-Loire. Cette zone concentre le plus grand nombre de Scop en France.

Les Scop retenues ont été choisies de manière à avoir une image assez représentative du monde des Scop en France, incluant des Scop anciennes et des plus jeunes, des Scop issues dans différents champs d'activités (secondaire et tertiaire) et de taille variée.

Les dirigeants ont été interrogés sur la manière dont fonctionnait leur Scop, tant du point de vue de la prise de décision que de l'organisation au quotidien. Il leur a été demandé s'ils voyaient des différences importantes avec ce qu'ils perçoivent du fonctionnement d'entreprise chez leurs concurrents non Scop. En effet, plusieurs d'entre eux, de par leur métier, sont amenés à participer à des rencontres avec leurs homologues à statut 'classique'. Pour d'autres, il s'agit plutôt de la perception au travers de ce que véhiculent les médias.

Parmi l'échantillon, trois Scop ont été sélectionnées, leur dirigeant mettant en avant un modèle managérial très participatif, et vingt salariés y ont été interviewés. L'idée de ce recueil d'informations était de voir si les salariés se sentaient réellement intégrés à la prise de décision et comment ils vivaient cette forme de management participatif. Les questions ont porté, notamment, sur le choix de travailler en Scop, les différences perçues par rapport à l'organisation en entreprise « classique », la prise de décision, la responsabilisation, l'autonomie, le choix du dirigeant.

Ces données primaires ont été complétées par des données secondaires, comme des ouvrages relatant l'histoire de Scop (Moutons Rebelles, La Communauté...), ainsi que des témoignages de salariés et dirigeants de Scop dans des journaux, revues, émissions de radio, chaînes de télévision (Le Monde, Alternatives Economiques, France Culture, Arte...)

⁸ Les données terrain proviennent d'entretiens menés par S. Stervinou et J. Bayle-Cordier.

Les entretiens ont tous été retranscrits et l'analyse des données a pris la forme de recoupements de contenus communs entre les interviewés sur différents thèmes. Ce recouplement a permis d'établir des similitudes et des différences entre les locuteurs concernant les différents thèmes abordés.

2.2 L'éclairage apporté par l'étude

2.2.1 Des conditions favorables au management participatif

Dans cette partie, nous allons reprendre les éléments caractéristiques du management participatif et les comparer aux situations évoquées par nos interviewés.

L'élection du dirigeant apparaît comme un élément important, un élément de légitimation pour le dirigeant et un contre-pouvoir pour le salarié-associé. Un dirigeant le souligne, il considère cela comme un garde-fou très important, cela l'empêchant d'imposer sa vision et de diriger l'entreprise dans un sens qui ne serait pas partagé par tous et l'amène à plus de modestie et une plus grande prise de recul. Cependant, en pratique, la tendance est plutôt à la reconduction assez systématique des mandats des dirigeants en place⁹, laissant présager une remise en question limitée des stratégies lancées. Dans les entretiens réalisés, même s'ils sont parfois insatisfaits de leurs dirigeants, aucun salarié-associé interrogé n'a montré le souhait de prendre de telles responsabilités. Ils reconnaissent l'implication et le travail des dirigeants et ne se montrent pas de velléité à prendre cette place. La recherche de dirigeant dans le cas de départs en retraite, par exemple, est un souci majeur pour les Scop. Aussi, sur le plan des décisions stratégiques, la participation pleine des salariés est à relativiser. Ainsi, malgré la possibilité d'élire son dirigeant, les trois formes de styles de dirigeant, avancées par Lewin et al. (1939), peuvent être observées dans les Scop, avec, globalement, comme le souligne Linhardt (2004), une approche plus humaniste.

Le style de management peut être influencé par divers éléments comme la taille de l'entreprise et les types de métiers majoritairement exercés. Plus l'entreprise est importante et plus les décisions stratégiques risquent d'être portées par le Conseil d'Administration sans être discutées à des niveaux intermédiaires, donc plus le style autoritaire peut se manifester mais ce n'est pas systématique. De même dans les entreprises de services, les décisions semblent plus partagées que dans des entreprises industrielles où on trouve plus ou moins d'implication en fonction des métiers exercés par les salariés. Ainsi, les salariés des métiers plus techniques et opérationnels semblent moins enclins à se positionner sur certaines décisions, souvent, parce qu'ils considèrent ne pas en avoir les compétences et ce, malgré les formations qu'ils ont pu suivre. Aussi, sur ce plan, les témoignages ne sont pas forcément unanimes même si le « un homme-une voix » est, dans tous les cas, pratiqué, le principe de gouvernance démocratique n'a pas forcément la même portée dans toutes les Scop.

En revanche, à des niveaux divers, l'avis des salariés apparaît très souvent consulté. Des groupes de travail sont souvent formés pour réfléchir à des questions de gestion, des projets de R&D, à des questions de sécurité (dans les métiers du bâtiment, par exemple)... Par ailleurs, dans les métiers où cela le nécessite, lors de l'achat de matériel, les principaux utilisateurs sont amenés à faire les choix sur les nouveaux équipements. Selon cette dirigeante de Scop de l'imprimerie, « *Personne ne fait que son travail, il y a des commissions gestion, etc. pour comprendre l'entreprise dans sa globalité. [Cela permet] aux gens d'être des acteurs dans toutes les dimensions de l'entreprise [...]* ». De même, pour les recrutements, les personnes amenées à travailler avec la nouvelle recrue sont généralement impliquées dans le processus décisionnel. « *Les décisions se prennent à plusieurs. Une embauche se prend à plusieurs.* », souligne une autre dirigeante d'une Scop de la communication. La politique salariale fait également partie de ces décisions prises en commun. Comme l'indique un dirigeant

⁹ Selon www.les-scop.coop, la durée moyenne de mandat d'un dirigeant de Scop est d'une vingtaine d'années.

d'une Scop de la communication, « *Je ne me permets pas de m'augmenter si je ne peux pas augmenter les autres salariés de la Scop.* ».

Ainsi, si, au niveau stratégique, les décisions ne sont pas toujours aussi « partagées » que ce que laisse présager le cadre juridique, à des niveaux divers, la parole des salariés semble se faire entendre facilement, avec une prise en compte de l'avis de 'ceux qui savent faire'. Les compétences individuelles et collectives semblent reconnues dans la prise de décision à des niveaux intermédiaires et opérationnels.

La transparence de l'information apparaît comme un élément essentiel et partagé des entreprises Scop. L'accès à l'information est facilité, chaque salarié-associé ayant le droit de consulter toutes les informations relatives à l'entreprise, des résultats de l'activité aux salaires des différents collaborateurs, des dépenses engagées aux emprunts contractés. Un dirigeant d'une Scop du traitement des déchets insiste sur cette différence fondamentale par rapport à une entreprise 'classique', « [...] chez nous, l'information tout le monde l'a très tôt. Le Conseil d'Administration ne l'a pas avant. On a une grande transparence de fonctionnement, même sur notre grille de salaires ». Cette dimension est confortée par les propos d'une autre dirigeante d'une Scop du bâtiment : « *Au niveau managérial, on est plus ouvert. Tous les salariés peuvent venir me voir pour demander 'On en est où dans le chiffre d'affaires ?'. Il y a aussi une transparence au niveau des comptes, à l'Assemblée Générale, les salaires de tout le monde sont donnés. [...] On connaît mes indemnités kilométriques... ça change les rapports* ». L'information concernant l'organisation de l'activité elle-même est, par ailleurs, diffusée régulièrement dans de nombreuses Scop. Comme l'indique ce dirigeant d'une Scop de la communication : « *on a une réunion de gestion sur une matinée une fois par mois pour faire le point sur les contrats et les problèmes qu'on peut avoir dans l'organisation de la structure* ». Cette transparence de l'information rendrait chaque salarié plus concerné par la situation économique de l'entreprise et plus impliqué dans l'organisation car plus conscient de son rôle dans la création de valeur au sein de l'entreprise. Elle peut aussi être mal vécue, voire considérée comme anxiogène, comme le souligne une salariée qui avoue que cela peut faire peur, également, d'avoir connaissance d'autant d'éléments concernant la santé économique de l'entreprise.

Le management laisse une part très importante à l'autonomie dans l'organisation du travail, dans la prise d'initiative. Voilà ce que formule à ce sujet un salarié d'une Scop de la boulangerie industrielle : « *il n'y a personne derrière les gens pour leur dire ce qu'il y a à faire. Chacun organise sa journée comme il l'entend même si bien sûr il y a un cadre défini. Il y a beaucoup d'autonomie ; dans une entreprise classique c'est le patron ou le chef qui décide, l'initiative du salarié est très restreinte. Ici il y a plein d'initiatives* ». Cela participe de ce que l'on attend du salarié en Scop : « *On veut que chaque personne décide. L'autonomie, l'égalité.* », souligne une dirigeante d'une Scop de l'imprimerie. Mais aussi d'un climat de travail différent, d'un environnement où l'on fait plus confiance au salarié : « *Il y en a beaucoup ici issus de grosses structures. Ils se faisaient clairement engueulés quand il y avait un problème, ou même quand il n'y avait pas de problème. Le climat est certainement très différent. Il ne faut pas dire que les erreurs ne sont pas relevées, loin de là, mais cela se passe différemment.* », affirme une dirigeante d'une Scop du bâtiment. Un salarié d'une autre scop du bâtiment a expliqué que sa manière de travailler avait changé depuis qu'il était en Scop car il avait une certaine liberté. De plus, il prenait plus en compte aussi le travail des autres. Auparavant (en entreprise 'classique'), il n'était responsable que de son travail et ne prenait pas soin de faciliter la tâche aux autres corps de métiers qui interviennent sur un chantier. En Scop, il a pris conscience de former un tout avec les autres et porte attention à ce qui peut les aider dans leurs tâches propres, par exemple, laisser place nette derrière lui. De plus, la responsabilité du salarié-associé est intrinsèque, sa double casquette, de propriétaire de l'entreprise et de salarié, l'oblige à une vision plus globale. Par exemple, comme l'explique un salarié-associé d'une Scop du bâtiment : « *en tant que salarié, on aimerait être augmenté mais en tant que propriétaire, on sait qu'il faut préserver l'entreprise* ».

<i>Eléments de participation mis en avant</i>
<ul style="list-style-type: none"> - Décisions stratégiques au travers notamment de l'élection du dirigeant - Organisation en groupe de travail <ul style="list-style-type: none"> * Participation aux projets de R&D et aux nouveaux projets * Participation aux réflexions concernant la sécurité au travail * Prise de décision concernant le choix du matériel renouvelé * Participation au choix des personnes recrutées - Transparence de l'information - Autonomie dans le travail - Responsabilisation ('double casquette')

Finally, in the Scop model, the factors that Mayo considers as primordial to motivate employees are: good communication, the involvement of managers and the work in a group. Employees recognize a certain well-being to work in a Scop, through an explicit recognition of their know-how, an important element, according to Maslow (1943), and, mostly, they say they have a hard time imagining returning to work in a 'classic' company.

2.2.2 Les limites soulignées par ce management participatif

This mode of operation of Scops, with a relatively strong participation of employees, does not pose some difficulties, equally.

Different tensions can be perceptible between employees, vis-à-vis of the effort of participation perceived, especially in Scops that know difficulties. Thus, some employee-associates can be more involved than others, knowing that the time spent on decision-making is a time not taken into account in the salaried activity. This constat goes against the affirmation of Leadbeater (1997), cited in Sauser (2009), who considers that one of the main advantages of enterprises held by their employees is cooperation because this form of enterprise would reduce conflicts between employees, managers and owners because they have shared interests.

On average in France, employee-associates represent a little more than half of the total number of employees in Scops, with important differences according to the size of the enterprise, the smallest ones having proportionally more associates than the largest ones. Or, it is the employee-associates who take part in reflections linked to the development of the enterprise and mobilize to make it evolve... This time spent by employee-associates in various meetings is not accounted for in working time and therefore not remunerated as the salaried activity, it is added to their work load. Here is how a salaried employee in a Scop of a printing house says: « *Si tu ne profites que des avantages de la Scop mais si tu ne donnes pas un coup de collier quand il le faut... Si tu n'es pas là quand il y a des réunions parce que c'est du temps en plus, voilà, [...], il faut aussi prendre des responsabilités. Mais il y a aussi une forme de tolérance [...] Il y a aussi à respecter le rythme des gens, dans la mesure du possible, mais il ne faut pas que tout le monde soit en retrait. Ce n'est pas possible.* ».

Il peut être également mal vécu par les salariés-associés de sentir les salariés non-associés moins impliqués. « *On s'est parfois retrouvé sans grain parce que personne ne s'était occupé de la commande. On fait maintenant au moins une réunion mensuelle. Nous, les associés, on a dit clairement que les autres personnes doivent proposer leurs idées.* », indique un salarié d'une Scop de la boulangerie industrielle.

Plus, globalement, la plus grande liberté accordée au salarié en Scop peut aussi engendrer des comportements nuisibles à l'activité de l'entreprise ou perçus comme tels par une partie des salariés. Un salarié se disant peu motivé par son travail dans la Scop de l'imprimerie dans laquelle il travaille, exprime ainsi son désarroi par rapport au comportement de certains collègues de travail : « *je trouve qu'ils ne s'engagent pas assez justement dans certaines choses : '- Il faudrait faire tel boulot. -Non, on n'a pas le temps, il faudra le donner à faire à l'extérieur'. Ce n'est pas ma vision des choses. C'est pareil, je trouve que dans l'organisation du travail, il y en a qui disent : 'Demain, je ne suis pas là'. Normalement, on le dit un peu plus tôt que ça. Il faut un peu subir des décisions comme ça, individuelles et qui nuisent un peu à l'intérêt général de l'entreprise. Actuellement ça m'énerve un petit peu.* »

Des tensions peuvent aussi apparaître entre les associés-fondateurs et les nouveaux associés. Les pionniers considèrent avoir fait tout le travail et reprochent souvent aux seconds de ne pas assez s'investir et de profiter trop facilement du fruit de leur travail. « *On a été obligé d'intégrer des gens qui n'ont pas l'esprit. On a démarré avec une vieille loco, chacun a mis du charbon. Maintenant on est comme un TGV alors forcément les gens qui prennent le train en route ne comprennent pas. On est une entreprise bien assise donc ils ne comprennent pas qu'on peut parfois demander des choses. On demande ça à nos associés, mais ils nous disent 'pourquoi en faire plus' ?'.* », s'indigne une dirigeante d'une Scop du bâtiment.

Même si les visions différentes peuvent entraîner des conflits forts lors de la prise de décision, il faut être capable de les dépasser pour continuer à travailler ensemble. « *C'est difficile de gérer son job et les heures de réunion. C'est difficile de revenir de réunion et de faire la part des choses en se disant bon, je me suis pris la tête avec telle personne en réunion parce qu'on n'était pas d'accord mais je vais la voir maintenant en tant que collègue pour parler de tel sujet.* », constate une salariée d'une Scop de l'imprimerie. De même, il faut savoir prendre position par rapport à une décision en faisant abstraction de la relation que l'on peut avoir avec la personne qui porte telle ou telle proposition. « *Là, si j'ai la casquette du gérant d'entreprise, même si c'est mon copain qui fait une demande qui lui fait super plaisir mais que ça va pas être viable pour l'entreprise, là je vais dire 'non'. Même s'il est vexé tant pis. Là, j'avais mis ma casquette de gérant. IL faut vraiment être capable de faire la part des choses.* », remarque la même salariée. La capacité à prendre des décisions en Scop nécessite donc une bonne connaissance de cet environnement très particulier et une certaine maturité. Les nouveaux salariés ont généralement besoin d'un certain temps avant de passer le cap de devenir associé.

Dans le sens inverse, les conflits personnels peuvent aussi avoir un impact sur la prise de décision. « *[...] j'ai souvent été surpris et choqué qu'on n'arrive pas à dépasser ou à mieux vivre tous ces paramètres humains qui sont là et quand c'est là il faut essayer de les guérir ou de s'en préoccuper et c'est délicat et du coup ça a des incidences sur le fait d'être associé. S'il y a une mésentente humaine entre deux collègues salariés qui sont aussi associés, cette mésentente elle va se retransmettre sur les décisions, les actes d'associé. La transmission de l'outil et de l'éthique et la gestion humaine c'est très compliqué.* », explique un salarié d'une Scop de la boulangerie industrielle.

En dehors des tensions qui sont autant de freins au bon fonctionnement du management participatif, une autre difficulté a trait au temps nécessaire à la prise de décision. En effet, cette forme de management est très chronophage.

Ce mode de prise de décision peut devenir effectivement épuisant. « *Des fois, c'est vrai en 14 ans la Scop ça m'a usée, des fois c'est usant, ça nous bouffe plein de temps sur notre journée et aussi sur notre boulot parce qu'on a aussi la casquette d'employé et d'un autre côté, on a conscience de plein de choses. Par exemple, est-ce que j'ai fait ma valeur ajoutée aujourd'hui ?* », déclare un salarié d'une

Scop de l'imprimerie. Ces moments d'échange nécessaires à la prise de décision sous forme participative doivent donc être organisés de manière à être le moins consommateurs possibles en temps. *«C'est du temps à passer avec les coopérateurs pour discuter du projet, sinon on est dans la superposition des tâches, chacun sa bulle, on est alors dans du salariat classique. Les choses se discutent, il faut cependant être attentif pour ne pas perdre son temps, il faut prioriser les difficultés. On gère souvent nos incompétences.»*, soutient un dirigeant d'une Scop de la communication.

Par ailleurs, dans certains cas, l'absence de consensus autour d'une décision peut en retarder dramatiquement le choix, s'il n'y a pas un leader pour trancher. Les conséquences peuvent alors être dramatique pour l'entreprise. *« A un moment, on n'a pas su prendre le train qui passait et maintenant, on ne peut pas rattraper ça »*, explique un salarié d'une Scop de l'imprimerie.

<i>Eléments de tension qui peuvent apparaître</i>
- Sentiment d'inégalité en termes de participation à la vie de l'entreprise * entre les salariés-associés de l'entreprise eux-mêmes * entre les anciens salariés-associés (fondateurs) et les nouveaux salariés-associés * entre les salariés-associés et les salariés-non-associés
- Autonomie trop forte dans le travail avec comportements individualistes
- Mode de gestion chronophage
- Gestion des différentes 'casquettes' : propriétaires/salariés

En substance, le statut de salarié-propriétaire qui nécessite un double engagement de la part des associés mais qui génère aussi une dualité sur le plan de la responsabilité et des attentes apparaît comme le terreau des conflits. Ceux-ci semblent particulièrement exacerbés quand le leadership est défaillant.

2.2.3 Les clés du succès

Parmi les Scop rencontrées, certaines présentent de très belles réussites, malgré, parfois, un contexte économique et concurrentiel très tendu. Au travers des différents témoignages recueillis, il a été possible de mettre en évidence quelques facteurs clés permettant d'expliquer ces succès.

En premier lieu, la participation des salariés se fait naturellement quand le projet d'entreprise est partagé par tous les salariés, qu'ils soient associés ou non. Cela implique qu'à l'origine, les fondateurs sont complètement en cohérence sur le type de projet qu'ils veulent développer et cela nécessite une longue réflexion, de nombreux échanges et l'absence de non-dits. Barras (2005), dans sa monographie de la Scop Ardelaine, décrit bien le processus de co-création de l'entreprise Scop et en présente les fondements, plus larges, incluant le partage de valeurs communes et d'un mode de vie commun mais aussi un engagement total des salariés-fondateurs pour réaliser le projet. Sauser (2009) insiste sur l'importance de l'adoption d'un socle commun de valeurs fondamentales.

Quand la Scop se développe, une extrême vigilance doit être portée lors de recrutements puisqu'il faut recruter à la fois un collaborateur et un co-entrepreneur. La plupart des salariés interrogés expliquent,

qu'avant d'intégrer la Scop, ils n'avaient pas entendu parler de ce modèle d'entreprise. Aussi, en général, il ne s'agit pas d'un choix motivé par les caractéristiques particulières de la gouvernance de l'entreprise mais par un poste et une mission. La difficulté porte, alors, sur la capacité de la Scop à former les nouveaux salariés à son modèle, à les intégrer totalement au projet collectif et à leur donner envie de s'engager en tant que salariés-associés. Pour y parvenir, le réseau des Scop vient en appui, en proposant des formations permettant d'acquérir une culture de la gestion d'entreprise et, plus spécifiquement, en Scop. En interne, il faut également être capable, pour les fondateurs d'accepter de partager la propriété de l'entreprise avec les nouveaux arrivants et de leur faire confiance. Le risque de 'dégénération', mis en évidence par différents auteurs (Cornforth et al., 1986 ; Jensen, 2006 cités dans Sauser, 2009), de perte de sa gouvernance démocratique et de sa hiérarchisation progressive, avec la croissance de l'entreprise est confirmée par nos entretiens en Scop.

En second lieu, la présence d'un leader capable de faire vivre le collectif et de l'entraîner s'avère indispensable au succès de la Scop. Si les travaux en ressources humaines (Chedotel et Pujoll, 2012 ; Fauvy, 2009) se focalisent sur la gestion du collectif et l'importance de ce collectif en Scop, moins, à notre connaissance, se portent sur le rôle prédominant du leader (Chedotel, 2012 ; Huntzinger et Moysan-Louazel, 1998) et surtout sur le style de leadership. Les entretiens avec des dirigeants et salariés de Scop confirment l'importance du leadership en Scop ce qui peut sembler paradoxal pour un modèle fondé sur la participation des salariés. En effet, le leader joue un rôle fondamental, « celui d'un chef d'orchestre », selon un chargé de mission de l'Urscoop de l'Ouest. Le dirigeant doit être un fédérateur, un entraîneur mais il doit également savoir se positionner en tant qu'animateur, laissant aux autres la possibilité de mener des projets validés ensemble. Ce rôle particulier du dirigeant est souligné par Sauser (2009) qui indique qu'en Scop, un style de leadership conventionnel est moins approprié et recommande un « leadership au service de » (« servant leadership »).

Conscient de la spécificité des qualités et compétences nécessaires pour mener à bien cette mission, le réseau des Scop a développé un partenariat avec l'université Paris-Dauphine afin de former les cadres dirigeants de Scop. Une formation spécifiquement dédiée a ainsi été développée et ouverte en 2011 à Paris-Dauphine. Cependant, le rôle fondamental du leader n'est pas uniquement propre aux Scop mais est en lien avec le mode de management participatif, comme le suggèrent De Vries et al. (2011).

<i>Facteurs clés de succès</i>
- Un projet partagé par tous
- Un leader qui entraîne et anime
- L'encouragement à proposer de nouveaux projets et à les mettre en œuvre 'laboratoire d'idées'
- Des métiers proches avec un vocabulaire partagé

De notre étude, il ressort l'importance du rôle du leader à impulser un esprit d'innovation et d'entrepreneuriat pour donner aux salariés les moyens et l'envie de lancer de nouveaux projets et de les mettre en œuvre. La dimension 'laboratoire d'idées' prend une place importante dans certaines Scop et peut permettre à chacun de développer un projet qui lui tient à cœur. Cet encouragement à entreprendre au sein de la Scop contribue également au développement de l'entreprise en l'amenant vers de nouveaux marchés (exemple d'une Scop de la communication qui étend son activité à de l'offre de locaux pour artistes ou créateurs d'entreprise), ou vers une différenciation de son activité (exemple : Scop du bâtiment qui s'est spécialisée, avant l'heure, dans la construction 'Bâtiment-Basse-

Consommation'). Cela renforce également le sentiment d'appartenance à la Scop et d'appropriation de la Scop par ses salariés associés et non-associés.

Un dernier point souligné lors des entretiens concerne le fait que les employés exercent des métiers similaires, ce qui leur permet de bien comprendre et intégrer les contraintes des autres et facilite la collaboration entre les salariés. Dans une Scop de l'imprimerie, un des freins mis en avant dans la prise de décision ciblait précisément la difficulté de communication liée à la différence de définition associée à certains termes du fait de métiers différents. Aussi, afin de pouvoir prendre les décisions en commun, un temps important devait être consacré à l'explication des métiers de chacun, des difficultés et contraintes propres à ceux-ci. En revanche, dans un contexte de Scop de communication, dans laquelle les métiers sont proches, mais aussi de métiers qui pourraient être réalisés de manière indépendante, en tant qu'entrepreneur individuel, par exemple, les échanges, coopérations, collaborations s'effectuent naturellement.

CONCLUSION, LIMITES ET PROLONGEMENTS

La Scop, par son cadre juridique, devrait favoriser naturellement un mode de management participatif puisque statutairement l'implication des salariés-associés à la prise de décision y est inscrite. Ainsi, la participation à la prise de décisions stratégiques avec, notamment, l'élection du dirigeant constitue un des éléments fondateurs de la Scop. Par ailleurs, les Scop prônent l'autonomie dans le travail et responsabilisation des salariés¹⁰.

Notre étude a mis en évidence différentes formes de participation des employés dans l'entreprise, comme le travail en équipe, la participation aux projets de R&D et les réflexions concernant la sécurité au travail, la prise de décision sur le choix de matériel renouvelé mais aussi le choix des nouvelles recrues.

Cependant, malgré l'existence d'un cadre et de règles favorisant le management participatif, nos entretiens terrain révèlent que le bon fonctionnement du management participatif ne va pas de soi et peut être plus ou moins réussi en fonction des Scop étudiées. Ainsi, le modèle peut générer des tensions entre les salariés, du fait de statuts différents (associés vs. non-associés) mais aussi en fonction de l'implication réelle ou perçue de chacun. Par ailleurs, dans certains cas, trop d'autonomie peut conduire à des comportements individualistes, le collectif étant alors oublié. De plus, dans certaines Scop, le management participatif peut devenir très vite chronophage avec la multiplication des réunions. Par ailleurs, pour pouvoir prendre les décisions allant dans le sens de la pérennisation de l'entreprise plutôt que s'orientant vers les intérêts à plus court terme des salariés, les salariés-associés doivent être également capables de se comporter, quand nécessaire, en tant que propriétaires de l'entreprise.

Parmi les facteurs clés de succès d'un management participatif en Scop, les interviewés ont tout d'abord souligné l'importance du partage d'un projet, d'une vision commune, sachant qu'en Scop, même si la rentabilité est nécessaire, elle n'est pas une fin en soi et que le volet social tient une place importante (Bayle-Cordier et Stervinou, 2012). Par ailleurs, si, un peu naïvement, il semblait que le leader n'avait qu'un rôle minime dans les Scop, les informations tirées des entretiens ont apporté un tout autre éclairage. Comme dans toute entreprise, le leadership est indispensable, avec la particularité que le leader doit être capable de partager et stimuler la prise de décision avec les autres salariés-associés. Le leader doit donner une direction, validée lors de son élection, mais aussi en appeler à la responsabilité de chaque salarié, d'autant plus que l'entreprise appartient aux salariés. Dans les cas de Scop qui 'réussissent', il est à souligner qu'elles se caractérisent par leur capacité à faire émerger des idées et des projets nouveaux. Il semblerait que les contextes d'environnement de travail avec des métiers proches facilitent également le partage de la prise de décision. Les Scop en difficulté se

¹⁰ <http://rse-pro.com/scop-1315>

caractérisent souvent par l'absence de leader et l'élection d'un dirigeant par défaut, l'absence de leader et de management conduisant souvent à une grande désorganisation et à du mal-être.

En conclusion, notre étude ne permet pas de confirmer ou infirmer que le statut juridique Scop entraîne de manière systématique une participation des salariés à la prise de décision dans l'entreprise. Pasquet et Liarte (2012) voient, pour leur part, dans le statut Scop, une nouvelle forme d'aliénation des employés plutôt qu'une plus importante prise de participation à la prise de décision. En fait, si le statut établit un cadre, il ne régit pas totalement le fonctionnement de l'organisation. Ainsi, chaque Scop, dans ce cadre, peut établir ses propres règles. En fonction du leader, du secteur d'activité, des métiers de l'entreprise, de la situation économique de l'entreprise et plus largement du contexte économique, le degré de liberté visant à définir ses modalités de fonctionnement est plus ou moins élevé. Malgré tout, majoritairement, les salariés reconnaissent une plus grande marge de manœuvre que dans les entreprises 'classiques'. De plus, la majorité d'entre eux, encore, -même ceux qui soulignent les tensions existantes- ne se voit pas retourner vers le salariat 'classique'.

Aujourd'hui, les questions de bien-être et de santé au travail, prennent une place de plus en plus importante dans les préoccupations des responsables des Ressources Humaines (RH) dans les entreprises, particulièrement dans certaines grandes entreprises françaises. Les Scop, sans être toujours des modèles, semblent favoriser le bien-être et la motivation des salariés du fait d'une reconnaissance particulière de leur place au sein de l'entreprise. Cette attention portée aux salariés se traduit par de la reconnaissance financière mais aussi de la formation et des possibilités d'évolution, en interne ou en externe. En effet, les Scop offrent des possibilités d'évolution de carrière sensiblement plus importantes qu'en entreprise classique mais également nécessaires pour l'organisation puisque le turnover y est faible. Il serait intéressant de poursuivre les recherches sur ces questions en étudiant plus spécifiquement les pratiques RH en la matière, les outils mis en place ainsi que la perception qu'en ont les salariés. Une approche ergologique permettrait d'apporter un éclairage sur les trajectoires des salariés en Scop, en interrogeant l'enrichissement du travail dans la carrière des salariés.

Bibliographie

BAYLE-CORDIER J. ET STERVINO S. (2012), « Les Scop et l'Entrepreneuriat Social : La Perspective de fondateurs et dirigeants de Scop de la Région Ouest de la France », *Revue Internationale des P.M.E.*, Vol.25, N°3-4, pp.123-154

BARBIER J.-C. (1989), « Tendances actuelles du management participatif », *Recherches et Prévisions*, Vol. 16, N°16, pp. 1-17

BARRAS B. (2005), *Moutons rebelles. Ardelaine, la fibre développement local*. Editions Repas

Chedotel F. et PUJOL L. (2012), « L'influence de l'identité sur la compétence collective lors de prises de décision stratégique ? Résultats d'études de cas », *Finance Contrôle Stratégie*, Vol. 15, N°1-2, pp. 87-107

BENHAMOU S. ET DIAYE M.-A. (2011), « Participation des salariés et performance sociale : de nouveaux enjeux pour les entreprises françaises dans un contexte de sortie de crise », note d'analyse du Conseil d'Analyse Stratégique, n°210

BLAKE R. et MOUTON J. (1964). *The Managerial Grid: The Key to Leadership Excellence*. Houston: Gulf Publishing Co

BOYER L. (2005), *50 ans de ... Management des organisations*, Edition d'Organisation

DEMOUSTIER D. (1984), *Les coopératives de production*, Editions La Découverte

- DE VRIES R. E., PATHAK R. D. et PAQUIN, A. R. (2011), « The paradox of power sharing: Participative charismatic leaders have subordinates with more instead of less need for leadership », *European Journal of Work & Organizational Psychology*, Dec. 2011, Vol. 20, N°6, pp. 779-804
- EFROS D. (2008), « Sociologie et approche ergologique des activités de travail : quelles pratiques de connaissance des réalités sociales », *Ergologia*, n°0, Mars, pp. 39-75
- FAYOL H. (1917), *Administration industrielle et générale; prévoyance, organisation, commandement, coordination, contrôle*, Paris, H. Dunod et E. Pinat
- FAUVY S. (2009), « La mobilisation des personnels et les dispositifs de participation des ressources humaines dans les SCOP », dans J.L. Laville et P. Glémain (dir.), *L'économie sociale et solidaire aux prises avec la gestion*, Desclée de Brouwer, pp. 139-164
- GETZ I. (2012), *Liberté & Compagnie – Quand la liberté des salariés fait le bonheur des entreprises*, Fayard
- HUNTZINGER F. ET MOYSAN-LOUASEL A.M. (1998), « Marché interne du travail et carrières des dirigeants de SCOP », dans D. Malabou, *L'entreprise coopérative*, Presses Universitaires de Limoges, p.187-210
- LEWIN K., LIIPPI, R. ET WHIT R.K. (1939), « Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates », *Journal of Social Psychology*, 10, pp. 271-301
- LIKERT R. (1967), *The human organization: Its management and value*, New York, McGraw-Hill
- LINHART D. (2004), *La modernisation des entreprises*, Paris, La Découverte, Repères
- MARTIN D. (1994), *Démocratie industrielle et participation directe dans les entreprises*, Paris, Presses Universitaires de France
- MASLOW A.H. (1943), « A theory of human motivation », *Psychological Review*, 50(4), pp. 370–96
- MCGREGOR D. (1960), *The Human Side of Enterprise*, New York, McGrawHill
- PARTICIPATIONS (2013), *Participation dans le monde du travail*, De Boeck Supérieur, N°5, 2013/1
- PARTICIPER (2005), « Salaires, participation, intéressement – la rémunération dans les Scop », n°611, juin/juillet/août, pp. 17-21
- PASQUET P. ET LIARTE S. (2012), « La Société Coopérative et Participative: Outil de gestion pour l'entrepreneur social ou une nouvelle hypocrisie managériale ? », *Revue Interdisciplinaire sur le Management et l'Humanisme (RIMHE)*, n.3, août/sept/oct 2012.
- ROUSSEAU V. ET AUBÉ C. (2013), « Collective autonomy and absenteeism within work teams: A team motivation approach », *The Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied*, March-April, 137 (2), pp. 153-175
- SECO (Secrétariat d'Etat à l'Economie) (2010), 5ème enquête européenne sur les conditions de travail 2010 – Résultats choisis selon la perspective suisse
- TAYLOR F. W. (1911), *The Principles of Scientific Management*, New York, NY, USA and London, UK: Harper & Brothers