

## **LES SOCIÉTÉS COOPÉRATIVES : DES ENTREPRISES AU MANAGEMENT PARTICIPATIF ?**

*Sandrine Stervinou*

La crise actuelle a révélé une résistance forte des entreprises de l'économie sociale et solidaire dont font partie les Sociétés Coopératives et Participatives (Scop)<sup>1</sup>. Ces entreprises intéressent donc de plus en plus les pouvoirs publics qui lui ont dédié un ministère en 2012. Objets d'une médiatisation récente avec les cas de Fralib, Seafrance ou Lejaby, les Scop sont à l'origine d'une nouvelle loi, proposée par le Ministre de l'économie sociale et solidaire et de la consommation, et visant à inciter les dirigeants des petites et moyennes entreprises à transmettre leur entreprise, en situation économique saine, à leurs salariés<sup>2</sup>. Le dispositif prévoit une information prioritaire donnée aux salariés en cas de cession, avec

---

<sup>1</sup> 82,5% à trois ans contre 66 % pour les entreprises françaises (Insee).

<sup>2</sup> Cette proposition a été adoptée par le Sénat en première lecture, en novembre 2013.

la possibilité de constitution d'une Scop « d'amorçage » pour permettre aux salariés de devenir progressivement propriétaires de l'entreprise.

Cette incitation des pouvoirs publics peut s'expliquer par les avantages perçus de ce modèle d'entreprises, qu'on ne peut ni racheter ni délocaliser, mais qui demeure très marginal en France puisqu'on dénombre moins de deux milles sociétés coopératives, ce qui représente environ quarante milles 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'économie sociale et solidaire, 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 » de l'économie sociale et solidaire qui ont permis de pointer l'originalité problématique du mode de management des structures de l'économie sociale et solidaire. Comme le soulignaient les organisateurs, dans l'état de nos connaissances, de nombreuses questions demeurent encore en suspens. Ainsi, « la spécificité des modes de gestion collective et participative 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 ? ».

Ce texte 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, 1]. Les résultats de cette étude sont susceptibles d'enrichir les débats relatifs aux Scop et de souligner l'intérêt d'une approche ergologique pour appréhender le management de ce type de structure de l'économie sociale et solidaire. Si cette recherche ne déploie pas une approche ergologique telle que décrite dans certains travaux [9] de par son positionnement, elle ambitionne d'amorcer les bases d'un dialogue entre ergologie et 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 la volonté de chacun à s'engager dans l'entreprise, liée à la perception de son rôle en son sein. 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 comme nous le verrons.

La question centrale de notre recherche a trait au management participatif, censé être présent au cœur du modèle Scop, ne serait-ce que par sa structure juridique. Nous cherchons à comprendre dans quelle mesure les Scop peuvent se prévaloir d'être des modèles de management participatif. Comme le montre l'approche ergologique, la réalité du travail et du management ne peut être approchée par une lecture purement théorique des phénomènes, ni par des méthodes de recherche classiques des sciences sociales. Seule une approche par l'analyse de l'activité permettrait de faire surgir en quoi le management des Scop peut différer du management des entreprises classiques. Cette recherche se présente ainsi comme une première étape, une sorte de préliminaire destiné à pointer les questionnements qui pourront être ultérieurement analysés sous le prisme d'une approche ergologique.

Dans une première partie, nous donnerons une définition du management participatif et rappellerons 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, nous analyserons les modalités managériales de ces entreprises. Et enfin, dans une troisième partie, nous confronterons les caractéristiques du management participatif aux résultats des entretiens afin de répondre à notre question de recherche. En conclusion, nous esquisserons des pistes de réflexion en vue d'un dialogue entre l'ergologie et la gestion sur ces questions.

## **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 a été formalisée par Taylor et Fayol [26 ; 11].

En matière d'analyse de styles de prise de décision par les leaders, les travaux expérimentaux de Kurt Lewin et son équipe ont mis en avant trois formes principales [15]<sup>3</sup>. 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 pratiquée. Il illustre un management autocratique, souvent générateur de mécontentement mais qui peut, selon Lewin, fonctionner dans certains cas comme ceux où la consultation n'apporterait pas une grande valeur à la décision. A 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 nécessaires pour prendre leurs propres décisions et quand une coordination centrale n'est pas nécessaire.

---

<sup>3</sup> Le « leader » peut être défini ici de façon générale comme « la personne qui va conduire l'entreprise de manière à atteindre les objectifs fixés ».

Enfin, le style démocratique caractérise un leadership qui implique les travailleurs dans la prise de décision sans que le consensus soit forcément recherché. Dans ce cadre, il s'agira plus de gestion de groupes que de gestion d'individus pris isolément, chaque groupe étant 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 fortement et qu'il est difficile d'arriver à une décision équitable.

« *L'école des relations humaines* » poursuivra les travaux de Lewin, en se positionnant clairement à l'encontre de la pensée taylorienne. Les travaux de Elton Mayo, menés dans l'usine Hawthorne de la Western Electric Company de Chicago, de 1927 à 1932, avaient déjà montré le besoin de prise en considération des individus par leurs managers était un élément primordial de leur productivité. Parmi les facteurs influant positivement sur la motivation des salariés, Mayo en soulignait 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 ont mis en évidence, pour la première fois, le besoin de reconnaissance et d'appartenance à un groupe, en tant que facteur de motivation à part entière, plutôt que la satisfaction de besoins matériels.

Un autre courant critique, plutôt centré sur le développement des organisations va également chercher à remettre en question l'organisation scientifique du travail. Abraham Maslow va tenter de comprendre les facteurs influençant la motivation et proposer des méthodes pour améliorer l'efficacité

des organisations [19]. Au travers de l'établissement d'une pyramide des besoins, comprenant de la base au sommet, 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 passera 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, Douglas Mac Gregor définit deux types de management, liés à deux représentations des employés par les managers, la théorie X et la théorie Y [20]. La théorie X se base sur la perception des travailleurs comme étant paresseux, n'ayant pas d'intérêt pour leur travail, seulement sensibles à l'argent qu'il leur permet de gagner. Dans cette théorie, le manager doit surveiller étroitement les employés, les contrôler et 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, capables d'auto-motivation et d'autocontrôle 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. Mac Gregor préconise donc aux managers de créer un climat de confiance avec leurs subordonnés, en prenant notamment en compte leurs besoins d'accomplissement et d'estime. Pour Mac 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, la théorie de Mac Gregor contribue à l'idée d'un management moins autoritaire et plus participatif.

D'autres travaux de recherche vont poursuivre l'idée d'un management participatif basé sur la communication entre individus, dénonçant certaines formes de management autoritaire, exploiteur [6 ; 16]. 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 faible répercussion dans les entreprises françaises, malgré le mouvement des « nouvelles formes d'organisation du travail » des années 1970 visant à répondre aux tensions ouvrières dans les entreprises. De nouvelles formes de management participatif vont être mises en place, comme les cercles de qualité, afin de s'adapter aux nouvelles contraintes concurrentielles [18]. Ces nouveaux modèles vont également faire l'objet de critiques et montrer des limites [2]. Plus récemment, dans son ouvrage *La modernisation des entreprises*, Danièle Linhart constate que le modèle taylorien-fordien n'a pas disparu mais a évolué du fait de l'intégration du management participatif qui lui apporte une dimension plus humaniste [17].

Un nouveau concept s'est également développé : « l'entreprise libérée ». 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* »<sup>4</sup>. Selon Isaac Getz, cette liberté donnée aux salariés

---

<sup>4</sup> Interview de I. Getz en novembre 2012, <http://management.efe.fr/2012/11/27/liberte-cie-isaac-getz/>



a deux implications majeures pour les entreprises [13]. 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 à des 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.

### ***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, signifie littéralement « prendre part à ». Ici, il s'agit « d'associer les salariés à la vie de l'entreprise au sens large » [5, p. 7]. La participation comprend donc à la fois l'implication des salariés dans les décisions concernant leur propre travail, mais également au-delà, dans les décisions concernant plus largement la gestion de l'entreprise, son organisation, sa mission, sa politique stratégique, sa politique de rémunération, etc. 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 sur une confiance réciproque entre salariés et dirigeants. La plupart du temps, évoquer la participation des salariés sous-tend qu'il faut agir sur la motivation des salariés, et donc mettre en place des incitations pour les motiver sous forme de participation financière et non financière.

La prise de participation intervient à différents niveaux de l'entreprise. En premier lieu, au niveau de l'activité du salarié en elle-même, soit à un niveau opérationnel, auquel, au lieu d'imposer une manière de faire, on laisse au salarié un certain libre-arbitre en lui reconnaissant un savoir-faire propre et la capacité à identifier la meilleure méthode. Dans ce cas, le travailleur est plus soumis à une obligation de résultat qu'à une obligation de moyen et se trouve ainsi responsabilisé par rapport aux objectifs à atteindre. Une plus grande autonomie lui est accordée. Une étude comparative sur les conditions de travail en Suisse et celles qui ont cours dans les pays de l'Union européenne montre que les Suisses sont à 91 %, satisfaits, voire très satisfaits de leurs conditions de travail [25]. 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, ils sont plus autonomes dans leur travail et se déclarent plus souvent encouragés à participer à des décisions importantes que leurs homologues de l'Union. Par ailleurs, les actifs suisses 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, leur coordination, etc. Cette autonomie

laissée à l'équipe ou au groupe est vecteur de motivation et limite l'absentéisme des salariés. Vincent Rousseau et Caroline Aubé 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 [23].

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. Cependant une loi a été votée en juin 2013, 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, par exemple par le Plan Epargne Entreprise, mais elle peut aussi lui donner plus de pouvoir dans la prise de décision, par l'actionnariat salarié par exemple. Ce sont ces formes de participation financière qui auraient l'incidence la plus importante sur l'implication des salariés, mais

elles le sont encore plus quand elles sont associées à des dispositifs favorisant la participation non financière [5].

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 : l'autonomie accordée au salarié ou à l'équipe et la responsabilisation du salarié, combinée avec une participation financière, mais aussi l'accès à l'information et à la formation.

### ***1.3. Les Scop, un type d'entreprise théoriquement participative<sup>5</sup>***

Le statut Scop est un statut qui s'ajoute au statut de Société Anonyme (S.A.) ou de Société à Responsabilité Limitée (S.A.R.L.). Les Scop sont des entreprises dont les salariés sont, statutairement, majoritairement propriétaires, mais 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 dans les statuts de 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 à son tour le dirigeant, selon le principe « un homme est égal à une voix ». En S.A.R.L., ils élisent le (la/les) gérant(e/s). Ce principe originel d'élection doit être reconnu comme

---

<sup>5</sup> Cette partie est écrite à partir d'informations recueillis sur le site institutionnel des scop : [www.les-scop.coop](http://www.les-scop.coop), ainsi que du site : [http://coops.fr/index.php/Les\\_SCOP#\\_ftn6](http://coops.fr/index.php/Les_SCOP#_ftn6)

un élément de prise de décision important puisque, en choisissant son dirigeant pour un mandat limité dans le temps, de quatre ans à six ans, le salarié est censé valider une stratégie.

Donc tout salarié-associé aurait son avis à donner sur l'orientation stratégique de l'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* »<sup>6</sup>. 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.

---

<sup>6</sup> [http://coops.fr/index.php/Les\\_SCOP#\\_ftn6](http://coops.fr/index.php/Les_SCOP#_ftn6)

Sur l'année 2011, il apparaissait que 44,1 % des bénéficiaires étaient mis en réserves ; 43,2% étaient redistribués aux salariés et seulement 12,7 % versés sous forme de dividendes aux actionnaires<sup>7</sup>. La partie travail est donc valorisée au sein d'une 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, de plus 40 % en moyenne, tandis que les écarts de salaires moindres que dans les petites et moyennes entreprises, les hauts salaires étant inférieurs à ceux de la branche, de moins 15 à moins 25 % en moyenne [22].

Cette rémunération du travail est-elle liée à un niveau élevé de responsabilisation des salariés ? Il est difficile d'établir une relation entre les deux, même si la responsabilisation et l'autonomie accordée au salarié sont deux éléments mis en avant par les Scop. On peut supposer que contrepartie financière et responsabilisation plus forte des salariés doivent être associées.

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 l'information. Le réseau support des Scop, composé de sept Unions régionales, offre donc aux salariés une palette de formations visant à mieux comprendre ce qu'est une entreprise. Ainsi, dans une brochure 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

---

<sup>7</sup> Données extraites du site : [www.les-scop.coop](http://www.les-scop.coop)

*associé dispose d'une voix quel 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 terreau plus favorable à ce mode de management que les entreprises non Scop. Ainsi les SCOP poursuivent un double objectif : *« 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 »* [7, p. 45]. Afin de confronter à la réalité cette hypothèse d'une inclinaison « naturelle » des Scop au management participatif, nous avons réalisé une étude de terrain auprès de dirigeants et de salariés de sociétés coopératives du Nord-Ouest de la France.

## **2. Une étude menée auprès de dirigeants et salariés de Scop**

### ***2.1. Un étude qualitative***

Une quinzaine de dirigeants de Scop, et autant de salariés, ont été interrogés sur une période de deux ans, de 2011 à 2013<sup>8</sup>. Ces sociétés coopératives étaient toutes situées dans la région Nord-Ouest de la

---

<sup>8</sup> Les données qui suivent proviennent de ces entretiens [Bayle-Cordier et Stervinou, 1].

France, au sein de l'Union régionale des Scop de l'Ouest regroupant trois régions : Bretagne, Normandie, Pays-de-la-Loire. Cette zone concentre le plus grand nombre de Scop en France. Les sociétés retenues pour l'étude ont été choisies de manière à avoir une image assez représentative du monde des Scop en France, incluant des sociétés anciennes et plus récentes, issues de différents champs d'activités (secondaire et tertiaire) et de taille variée.

Les dirigeants ont été interrogés sur la manière dont fonctionnait leur société, tant du point de vue de la prise de décision que de l'organisation au quotidien. Nous leur avons demandé s'ils voyaient des différences importantes par rapport à ce qu'ils perçoivent du fonctionnement d'entreprise concurrentes non Scop, puisque 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 qu'ils en ont au travers de ce que véhiculent les médias.

Trois Scop ont été sélectionnées dans cet échantillon, leur dirigeant mettant en avant un modèle managérial participatif ; vingt salariés y ont été interviewés. L'idée guidant ce recueil d'informations était de voir si les salariés se sentaient 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, etc.), ainsi que par des témoignages de



salariés et dirigeants de Scop dans des journaux, revues, émissions de radio, chaînes de télévision<sup>9</sup>. Les entretiens ont tous été retranscrits et leur analyse a pris la forme de recoupements de contenus sur différents thèmes pour établir des similitudes et des différences entre les locuteurs.

## ***2.2. L'éclairage apporté par l'étude***

Au regard de ce qui précède, que nous apprennent les salariés rencontrés sur les réalités du management participatif dans les Scop en termes de conditions favorables et limites de ce type de management ?

### **2.2.1. Des conditions favorables au management participatif**

L'élection du dirigeant apparaît comme un élément important de légitimation pour le dirigeant et de contre-pouvoir pour le salarié-associé. Un dirigeant le souligne, il considère cela comme un garde-fou très important, empêchant d'imposer sa vision et de diriger l'entreprise dans un sens qui ne serait pas partagé par tous, et l'amenant à plus de modestie et à une plus grande prise de recul. Cependant en pratique, la tendance est plutôt à la reconduction assez systématique des mandats des dirigeants en place, laissant présager une remise en question limitée des stratégies lancées<sup>10</sup>. Dans les entretiens réalisés, même s'ils sont parfois insatisfaits de leurs dirigeants, aucun salarié-associé n'a montré le

---

<sup>9</sup> Comme : Le Monde, Alternatives Economiques, France Culture, Arte, etc.

<sup>10</sup> Selon le site [www.les-scop.coop](http://www.les-scop.coop), la durée moyenne de mandat d'un dirigeant de Scop est d'une vingtaine d'années.

souhait de prendre de telles responsabilités. Ils reconnaissent l'implication et le travail des dirigeants et ne montrent pas de velléité à prendre leur place. La recherche de dirigeant, en cas de départ à la retraite par exemple, est d'ailleurs un souci majeur pour les Scop. Sur le plan des décisions stratégiques, la participation des salariés est donc à relativiser. Malgré la possibilité d'élire son dirigeant, les trois styles de commandement décrits par Lewin se retrouvent dans les Scop, avec globalement une approche plus humaniste comme le soulignait Linhardt [17].

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, et 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 les 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 unanimes, même si le principe « un homme-une voix » est dans tous les cas pratiqué, le principe de gouvernance démocratique n'a pas forcément la même portée dans tous les cas.

En revanche, à des niveaux divers, l'avis des salariés paraît très souvent consulté. Des groupes de travail sont fréquemment formés pour réfléchir à des questions de gestion, à des projets de recherche et développement ou à des questions de sécurité, comme dans les métiers du bâtiment. 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 d'une 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 la dirigeante d'une Scop de la communication. La politique salariale fait également partie de ces décisions prises en commun. Comme l'indique un dirigeant 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, la parole des salariés semble se faire entendre facilement à d'autres niveaux, 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 aux niveaux intermédiaires et opérationnels.

La transparence de l'information apparaît comme un élément essentiel et partagé par les 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 de traitement de 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 ». Cet avis est conforté par les propos d'une 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 ».*

Par ailleurs, l'information sur l'organisation de l'activité en elle-même est 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 aussi 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, à la prise d'initiative. Voilà ce que formule à ce sujet le 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 : « *On veut que chaque personne décide. L'autonomie, l'égalité* » souligne la dirigeante d'une Scop de l'imprimerie. Mais cela participe 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 engueuler 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 travaillait dans une société coopérative car il avait une certaine liberté. De plus, il prend plus en compte 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 intervenaient 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* ».

En synthèse, les éléments de participation mis en avant concernent donc les décisions stratégiques au travers notamment de l'élection du dirigeant, l'organisation en groupe de travail, la participation aux projets de recherche et développement et aux nouveaux projets, la participation aux réflexions

concernant la sécurité au travail ou le choix d'un matériel à renouveler, le choix des personnes recrutées, la transparence de l'information, l'autonomie dans le travail et la responsabilisation du fait de la « double-casquette ». Finalement les facteurs que Mayo considère comme primordiaux pour motiver les salariés, soit une bonne communication, l'implication des managers et le travail en groupe sont mis en avant dans les Scop. Les salariés reconnaissent un certain bien-être à travailler dans ce type d'entreprises au travers d'une reconnaissance explicite de leur savoir-faire, et majoritairement, ils disent avoir du mal à imaginer retourner travailler dans une entreprise « classique ».

### 2.2.2. Les limites de ce management participatif

Ce mode de fonctionnement des Scop, avec une participation relativement forte des salariés, ne va pas sans poser quelques difficultés. Différentes tensions peuvent être perceptibles entre salariés vis-à-vis de l'effort de participation consenti et perçu, surtout dans les Scop connaissant des difficultés. Ainsi certains salariés-associés peuvent être plus impliqués que d'autres, sachant que le temps consacré à la prise de décision est un temps non pris en compte dans l'activité salariée. Ce constat va à l'encontre de l'affirmation de Charles Leadbeater considérant que l'un des principaux avantages des entreprises détenues par leurs employés est la coopération puisque cette forme d'entreprise réduirait les conflits entre salariés, managers et propriétaires dès lors qu'ils ont des intérêts partagés<sup>11</sup>.

---

<sup>11</sup> *The rise of the social entrepreneur*, 1997, cité dans Sauser [24].

En France et en moyenne, les salariés-associés comptent pour un peu plus de la moitié de l'ensemble des salariés des Scop, avec des différences importantes selon la taille de l'entreprise, les plus petites ayant proportionnellement plus d'associés que les plus grandes. Or ce sont les salariés-associés qui prennent part aux réflexions liées au développement de l'entreprise et se mobilisent pour la faire évoluer. Ce temps passé par les salariés-associés en réunions diverses n'est pas comptabilisé dans le temps de travail et n'est donc pas rémunéré, il s'ajoute à leur charge de travail. Voilà comment le formule une salariée d'une Scop de l'imprimerie : « *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 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 une Scop de l'imprimerie 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 des fruits 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 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 pour 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 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 doivent donc être organisés de manière à être le moins possible consommateurs 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 le choix, s'il n'y a pas un leader pour trancher. Les conséquences peuvent alors être dramatiques 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.

En synthèse, les éléments de tension qui peuvent apparaître sont liés à un sentiment d'inégalité en termes de participation à la vie de l'entreprise, inégalités entre salariés-associés, entre anciens salariés-associés (fondateurs) et nouveaux salariés-associés, et entre salariés-associés et salariés-non-associés. Les éléments de tension sont aussi liés à une autonomie dans le travail autorisant des comportements individualistes, à un mode de gestion chronophage et à la difficulté à gérer différentes « casquettes » pour ce qui concerne les propriétaires-salariés. En substance, le statut de salarié-propriétaire nécessite un double engagement de la part des associés mais génère aussi une dualité sur le plan de la responsabilité et des attentes, il apparaît comme le terreau de conflits. Ceux-ci semblent particulièrement exacerbés quand le leadership est défaillant.

### 2.2.3. Les clés du succès

Parfois et malgré un contexte économique et concurrentiel très tendu, certaines Scop de l'échantillon présentent de très belles réussites. 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 soient 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. Dans une monographie de la Scop Ardelaine, le processus de co-crédation de l'entreprise est bien décrit, de mme que les fondements plus larges incluant le partage de valeurs communes et d'un mode de vie, mais aussi l'engagement total des salariés-fondateurs dans le projet [3]. Sauser insiste aussi sur l'importance de l'adoption d'un socle de valeurs fondamentales partagées [24].

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 fonctionnement, 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 société coopérative. En interne, il faut également que les fondateurs soient capables d'accepter de partager la propriété de l'entreprise avec les nouveaux arrivants et de leur faire confiance. Avec la croissance de l'entreprise, le risque de « dégénération »<sup>12</sup>, de perte de gouvernance démocratique et de hiérarchisation progressive, est confirmé par nos interlocuteurs.

En second lieu, la présence d'un leader capable de faire vivre le collectif et de l'entraîner s'avère indispensable. Si les travaux en « ressources humaines » se focalisent sur la gestion du collectif et l'importance de ce collectif en Scop [4 ; 13], à notre connaissance, moins de travaux portent sur le rôle prédominant du leader [4 ; 15] et surtout sur le style de leadership. Les entretiens avec des dirigeants et salariés de Scop confirment l'importance du leadership, 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'union régionale des scop 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 qui indique qu'un style de leadership conventionnel est moins approprié en Scop et recommande un *servant leadership*, soit un « leadership au service de ». Conscient de la spécificité des qualités et

---

<sup>12</sup> Risque mis en évidence par différents auteurs comme Cornforth et al., 1986 ; Jensen, 2006 ; etc. cités dans Sauser [24].

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 été développée et ouverte en 2011. Cependant, le rôle fondamental du leader n'est pas propre aux sociétés coopératives, il est plus généralement en rapport avec un mode de management participatif [8].

Il ressort aussi de notre étude l'importance du rôle du leader pour 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 au développement de l'entreprise en l'amenant vers de nouveaux marchés, comme cette Scop de la communication qui étend son activité à l'offre de locaux pour artistes ou créateurs d'entreprise ; ou bien encore vers une différenciation de l'activité, comme l'a fait la Scop du bâtiment qui s'est spécialisée, avant l'heure, dans la construction « Bâtiment-Basse-Consommation ». Cela renforce également le sentiment d'appartenance et d'appropriation de la Société coopérative 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 comprendre et intégrer les contraintes des autres salariés et facilite la collaboration entre eux. 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 une Scop de la communication, dans laquelle les métiers sont proches et pourraient être réalisés de manière indépendante, en tant qu'entrepreneur individuel par exemple, les échanges, coopérations, collaborations s'effectuent naturellement.

### **3. Conclusion, limites et prolongements**

Par son cadre juridique, la Scop devrait favoriser naturellement un mode de management participatif, puisque statutairement l'implication des salariés-associés à la prise de décision y est inscrite. 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 la responsabilisation des salariés<sup>13</sup>.

Cependant, il faut se méfier d'une lecture trop naïve du management participatif au sein des Scop. Comme le souligne Dominique Efos, un management alternatif ne peut se concevoir dans l'utilisation d'outils et critères forgés dans l'économie marchande ; *« (...) et de la même façon, il ne peut y avoir de technique universelle de "démocratisation" qu'il suffirait d'"appliquer" avec plus ou moins d'humanité. La co-élaboration de connaissances et le dialogue entre "concepteurs" et "exécutants" autour d'une interrogation partagée sur ce que signifie "travailler", autrement dit les façons*

---

<sup>13</sup> <http://rse-pro.com/scop-1315>

*d'actualiser le principe "par et pour tous", ne peuvent exister que dans le cadre d'une démarche expérimentale » [10].*

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 recherche et développement, 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 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 et 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, au détriment du collectif. 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 en tant que propriétaires de l'entreprise quand c'est nécessaire.

Parmi les facteurs clés de succès d'un management participatif en Scop, les interviewés ont souligné l'importance du partage d'un projet, d'une vision commune, sachant même si la rentabilité est nécessaire, elle n'est pas une fin en soi et que le volet social tient une place importante. 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 aussi 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 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 d'infirmer l'hypothèse que le statut juridique Scop entraîne de manière systématique une participation des salariés à la prise de décision dans l'entreprise. Pour leur part, Philippe Pasquet et Sébastien Liarte voient dans le statut des Scop une nouvelle forme d'aliénation des employés [22]. En fait, si le statut établit un cadre, il ne régit pas totalement le fonctionnement de l'organisation ; dans ce cadre, chaque Scop 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, même ceux qui soulignent les tensions existantes, ne s'imaginent 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, 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 la reconnaissance financière mais aussi par la formation et des possibilités d'évolution, en interne ou en externe, qui sont sensiblement plus importantes qu'en entreprise « classique », sachant que ces évolutions de carrière sont aussi nécessaires pour l'organisation dès lors que le turn-over y est faible.

Il serait intéressant de poursuivre sur ces questions en étudiant plus spécifiquement les pratiques de gestion des Ressources Humaines, 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 travaillant dans des sociétés coopératives, tout en interrogeant l'enrichissement de leur travail au cours de leur carrière.

### ***Références bibliographiques***

- [1] 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
- [2] BARBIER J.-C., 1989, « Tendances actuelles du management participatif », *Recherches et Prévisions*, Vol. 16, n° 16, pp. 1-17
- [3] BARRAS B., 2005, *Moutons rebelles. Ardelaine, la fibre développement local*, Valence, Editions Repas
- [4] CHEDOTEL F. ET PUJOL L., 2012, « L'influence de l'identité sur la compétence lors de prises de décision stratégique ? Résultats d'études de cas », *Finance Contrôle Stratégie*, Vol. 15, n° 1-2, pp. 87-107
- [5] 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
- [6] BLAKE R. et MOUTON J., 1964, *The Managerial Grid : The Key to Leadership Excellence*, Houston, Gulf Publishing Co
- [7] DEMOUSTIER D., 1984, *Les coopératives de production*, Paris, Editions La Découverte
- [8] 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

- [9] 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
- [10] EFROS D., 2008, « Du travail des valeurs à la transformation des activités sociales : Quelle actualisation du principe "par et pour tous" ? », 6<sup>ème</sup> congrès du réseau international « Développement Régional et Local du Travail », *Innovations sociales et travail*, 12-14 juin 2008, Université du Québec à Montréal
- [11] FAYOL H., 1917, *Administration industrielle et générale ; prévoyance, organisation, commandement, coordination, contrôle*, Paris, H. Dunod et E. Pinat
- [12] 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*, Paris, Desclée de Brouwer, pp. 139-164
- [13] GETZ I., 2012, *Liberté et Compagnie – Quand la liberté des salariés fait le bonheur des entreprises*, Paris, Fayard
- [14] 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, pp. 187-210
- [15] LEWIN K., LIPPIT, R. ET WHIT R.K., 1939, « Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates », *Journal of Social Psychology*, 10, pp. 271-301
- [16] LIKERT R., 1967, *The human organization: Its management and value*, New York, McGraw-Hill
- [17] LINHART D., 2004, *La modernisation des entreprises*, Paris, La Découverte, Repères
- [18] MARTIN D., 1994, *Démocratie industrielle et participation directe dans les entreprises*, Paris, Presses Universitaires de France

- [19] MASLOW A.H., 1943, « A theory of human motivation », *Psychological Review*, 50 (4), pp. 370-396
- [20] MCGREGOR D., 1960, *The Human Side of Enterprise*, New York, McGrawHill
- [21] PARTICIPER, 2005, « Salaires, participation, intéressement – la rémunération dans les Scop », n° 611, juin/juillet/août, pp. 17-21
- [22] 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*, n° 3, août/sept/oct, pp. 3-16
- [23] 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
- [24] SAUSER B., 2009, « Sustaining Employee Owned Companies : Seven Recommendations », *Journal of Business Ethics*, January, Vol. 84, pp. 151-164
- [25] SECO (Secrétariat d'Etat à l'Economie), 2010, *5ème enquête européenne sur les conditions de travail – Résultats choisis selon la perspective suisse*
- [26] TAYLOR F. W., 1911, *The Principles of Scientific Management*, New York and London, Harper & Brothers