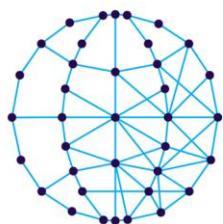


Le pouvoir d'agir des coopératives
Textes choisis de l'appel international d'articles scientifiques

ATTENTES ET QUESTIONNEMENTS DES DIRIGEANTS DE SOCIÉTÉS COOPÉRATIVES ET PARTICIPATIVES VIS- A-VIS DES SALARIÉS-ASSOCIÉS

Gaël TRIVIDIC



QUÉBEC SOMMET
2016 INTERNATIONAL
DES COOPÉRATIVES

Résumé

Les Scop, sociétés coopératives et participatives de droit français, proposent une alternative permettant d'instaurer une logique démocratique dans la gestion d'une entreprise. Des règles précises guident leur fonctionnement, mais c'est avant tout le statut des salariés-associés qui constitue la spécificité majeure de ce type d'entreprises. Si ce statut s'avère clairement défini sur le plan juridique, la question se pose de savoir ce que l'on attend effectivement de ces salariés-associés nommés, dans la terminologie des Scop, « co-entrepreneurs » ? Pour le savoir, nous avons mené une étude qualitative à partir de l'observation de cas réels de Scop. Nous avons cherché à définir les attentes des dirigeants de ces entreprises vis-à-vis des salariés-associés. Notre travail a permis de dégager cinq caractéristiques qui précisent le concept de « co-entrepreneur » : la responsabilité, l'autonomie, l'implication, la solidarité et le développement d'une vision globale de l'entreprise et de son environnement. Toutefois, nos entretiens nous ont également amené à mettre en évidence les difficultés à atteindre cet idéal.

Mots clefs : salariés-associés, entrepreneuriat collectif, Scop, démocratie

Abstract

SCOP, Cooperative and Participatory Companies under French law, provide an alternative by allowing a democratic approach to be applied to a company's management style. Specific rules guide their operation but it is primarily the possibility of an employee-member status that constitutes the most important special feature of this type of company. If this status is clearly defined in legal terms, the question then becomes, what is effectively expected from these so-called employee-members or, as SCOP terminology puts it, "co-entrepreneurs"? To find out, we conducted a qualitative study by observing real SCOP cases. We sought to define the expectations of the directors of these companies vis-à-vis their employee-members. Our research identified five characteristics that define what it means to be a "co-entrepreneur": responsibility, autonomy, involvement, solidarity and the development of a global vision for the company and its environment. However, our interviews also shed light on some of the difficulties in achieving this ideal.

Resumen

Las Scop, sociedades cooperativas y participativas sujetas a la legislación francesa, ofrecen una alternativa que permite implementar una lógica democrática en la gestión de una empresa. Su funcionamiento está regido por reglas precisas, pero la principal particularidad de este tipo de empresas es el estatuto de los empleados-socios. Si este estatuto está claramente definido en el plano jurídico, se plantea la cuestión de saber lo que se espera, efectivamente, de los empleados-socios, denominados «coemprendedores» en la terminología de las Scop. Para saberlo, realizamos un estudio cualitativo a partir de la observación de casos reales de Scop. Hemos intentado definir las expectativas de los dirigentes de estas empresas respecto de los empleados-asociados. Nuestro trabajo permitió revelar cinco características que definen el concepto de «coemprendedor»: la responsabilidad, la autonomía, el compromiso, la solidaridad y el desarrollo de una visión global de la empresa y de su entorno. De todas maneras, nuestras entrevistas también nos permitieron poner en evidencia las dificultades para lograr ese ideal.

Introduction

Les Scop, sociétés coopératives et participatives de droit français, entendent proposer une alternative aux sociétés de capitaux en offrant la possibilité « d'entreprendre autrement » (Alternatives économiques, 2004). Ces sociétés cherchent à faire vivre une démocratie d'entreprise fondée sur un statut particulier accordé aux salariés : celui de salarié-associé. Ces salariés possèdent en effet une double qualité, à la fois salariés et détenteurs de la majorité du capital. Les Scop se caractérisent ainsi par une organisation hybride (Scott et Meyer, 1991) en conjuguant un projet économique, puisqu'elles sont la plupart du temps dans une logique concurrentielle et soumises à la nécessité de dégager des profits, et un projet politique qui consiste à favoriser l'émancipation des salariés. Ceux-ci sont d'ailleurs appelés, dans la terminologie des Scop, « co-entrepreneurs ». Si ce statut confère aux salariés des possibilités spécifiques (élection de leurs dirigeants, participation à la définition de la stratégie, etc.), il crée également des attentes spécifiques chez les dirigeants de ces entreprises vis-à-vis de ces salariés. Pour que l'idéal démocratique fonctionne dans ces structures, les salariés-associés ne peuvent se comporter ni exclusivement comme des salariés traditionnels, ni uniquement comme des associés propriétaires de l'entreprise. Notre recherche, réalisée à partir d'études de cas de Scop de l'Ouest de la France, s'attache dans un premier temps à définir les attentes des dirigeants de ces entreprises vis-à-vis des salariés-associés. Ceci nous permet de clarifier le concept de « co-entrepreneur ». Mais cet idéal se heurte à des difficultés que nous mettons en évidence dans une seconde partie et qui rendent complexe la gestion de ces entreprises.

Les attentes des dirigeants de Scop vis-à-vis des salariés associés

Présentation du statut Scop et du personnage du salarié-associé

Au sein de l'économie sociale et solidaire (ESS), les Scop – sociétés coopératives et participatives – s'avèrent particulièrement intéressantes à étudier compte tenu des règles qui régissent ce statut et de leur justification.

Elles appartiennent tout d'abord à l'univers coopératif. Les spécificités de l'identité coopérative ont été mises en évidence par l'Alliance coopérative internationale en 1895 puis en 1995. Sept principes fondamentaux ont été identifiés pour définir le monde coopératif :

1. l'adhésion volontaire et ouverte à tous,
2. la nature démocratique du fonctionnement de ces organisations,
3. l'implication des membres de la coopérative dans son capital,
4. l'autonomie et l'indépendance de l'organisation coopérative,
5. le rôle d'éducation, de formation et d'information des coopératives,
6. la nécessité d'une coopération entre coopératives,
7. l'engagement sociétal.

Les Scop adoptent totalement ces principes, mais proposent une forme d'organisation originale. Leur projet « est de permettre aux salariés de maîtriser leur activité professionnelle et de partager équitablement le pouvoir, les décisions et les fruits de leur travail ». (Alternatives économiques n° 14, mars 2004). Il s'agit de favoriser la réappropriation par les salariés du résultat de leur travail. Depuis le début de la révolution industrielle et la montée en puissance du salariat, l'idée que le travail du salarié a pour contrepartie le salaire qu'il reçoit s'est en effet imposée. En acceptant ce

contrat, le salarié perd ainsi tout droit sur le résultat de son action, qui profite alors uniquement à l'actionnaire, détenteur du capital. De fait, cette montée en puissance du salariat s'accompagne donc d'une distinction nette entre capital et travail et entérine la domination du premier sur le second, puisque c'est celui-là qui tire profit de celui-ci.

Le projet Scop, dont les prémices remontent en France à 1830, vise à refuser cette soumission du travail face au capital en affirmant le principe selon lequel un salarié reçoit un salaire en échange de son action mais conserve les droits sur le résultat de celle-ci. L'« esprit » de ce type de structure étant posé, comment se traduit-il juridiquement aujourd'hui ?

Les Scop sont des sociétés commerciales, de statut SA ou SARL, qui conjuguent un projet économique soumis à l'impératif de rentabilité et un projet social guidé par la recherche d'une gouvernance démocratique. Deux lois encadrent ce statut en France et mettent en évidence des principes distinctifs par rapport aux sociétés commerciales classiques.

- Les Scop appartiennent à leurs salariés, qui détiennent ensemble au moins 51 % du capital et 65 % des droits de vote. Les associés extérieurs, personnes physiques ou morales, sont limités à 49 % du capital et 35 % des droits de vote. La propriété est bien dans les mains des salariés.
- Les décisions en Assemblées générales (AG) sont prises suivant le principe démocratique « un associé égale une voix ». Le pouvoir au sein d'une Scop ne dépend donc pas du pourcentage de capital détenu. On parle ainsi de sociétés de personnes en opposition aux sociétés de capitaux. Cette règle impose la primauté de l'individu sur le capital. Des associés élisent un gérant pour une SARL (obligatoirement parmi les salariés), un Conseil d'administration (CA) pour une SA, à qui ils confient la gestion courante de l'entreprise.
- Les décisions stratégiques sont généralement également soumises au vote des associés. Ceci fonde le caractère démocratique du fonctionnement de ces organisations.
- La répartition du bénéfice est encadrée et, à la différence de ce qui se fait dans les sociétés traditionnelles, s'opère en trois parts :
 - La part « travail », versée aux salariés, représente au moins 25 % des bénéfices.
 - La part « réserves », au minimum 16 % des bénéfices, reste propriété de l'entreprise et non des associés. Il s'agit de réserves impartageables.
 - La part « capital », au plus 33 % des bénéfices, est versée aux associés. Cette part est facultative.
- Le capital des Scop varie en fonction des entrées et sorties d'associés selon des formalités spécifiques. Les parts sociales conservent leur valeur nominale et sont généralement remboursées à la demande du sociétaire dans un délai de cinq ans (suivant les statuts) et toujours au plus à leur valeur d'acquisition. Ceci interdit toute démarche spéculative. Le but d'une Scop est bien d'exercer une activité, non de dégager un profit en investissant un capital.

Les spécificités du modèle Scop reposent principalement sur le « personnage » du « salarié-associé ». Ces salariés-associés détiennent collectivement le savoir-faire mais également le pouvoir dans l'entreprise. Ils sont appelés dans la terminologie des Scop, des « co-entrepreneurs ».

L'optique des dirigeants de Scop

Si les règles que nous venons de présenter confèrent en théorie une spécificité forte aux salariés des Scop, qu'en est-il dans la réalité ? Draperi (2007) nous encourage à analyser la façon dont l'enchaînement valeurs–principes–règles–pratiques se traduit dans la réalité des organisations de l'économie sociale et solidaire. Afin de définir plus précisément ce que représente le co-entrepreneur, nous avons mené une étude qualitative sur sept cas de Scop (six situées dans l'Ouest de la France et une en région parisienne).

Tableau 1 : présentation des cas étudiés

Scop	Localisation géographique (département)	Activité	Salariés	Durée de l'entretien
Tri Martolod	29	Brasserie traditionnelle	12	1 h 34
SNAT	44	Transport routier	131	1 h 54 +1 h 08
Biocoop Biogastell	29	Distribution	18	1 h 48
La Laborieuse	29	Peinture	14	1 h 21
Les ouvriers du jardin	44	Conception et réalisation de jardins	28	1 h 52
L'union des couvreurs	29	Couverture	28	0 h 52
Alternatives Economiques	75	Edition	45	1 h 18

Ces rencontres ont été préparées lors d'entrevues avec trois experts de l'Union régionale des Scop de l'Ouest, représentant au total 5 h 40 d'entretiens. Un débriefing avec ces experts a été réalisé après les entretiens avec les dirigeants afin d'opérer une triangulation. Nous avons notamment cherché à définir quelles pouvaient être les attentes des dirigeants de ces entreprises vis-à-vis des salariés associés. Plusieurs enseignements peuvent être tirés de nos études de cas.

Les qualificatifs les plus régulièrement utilisés par nos interlocuteurs pour décrire ce qu'ils attendent d'un co-entrepreneur peuvent se regrouper dans les cinq thématiques suivantes.

Responsabilité

Le co-entrepreneur doit être « responsable », « conscient », « raisonnable ». Ce thème apparaît dans toutes les entrevues. Deux voies semblent mener à cette responsabilisation : l'existence, chez les salariés-associés, de valeurs fortes et la mise en place, par l'entreprise, de méthodes managériales permettant de rendre les salariés conscients des enjeux. Cette responsabilisation doit notamment conduire ceux-ci à se considérer comme propriétaires de l'entreprise.

Implication, investissement

Si les salariés-associés doivent avant tout réaliser les tâches qui leur incombent, ils doivent également montrer une implication personnelle dans le fonctionnement global de l'entreprise. Cet investissement peut se traduire par des missions réalisées en dehors du temps de travail.

Autonomie

Il y a, là aussi, une attente forte des gérants de Scop. L'encadrement se doit de favoriser les prises d'initiative, afin de développer l'autonomie des salariés dans un cadre toutefois bien défini.

Solidarité

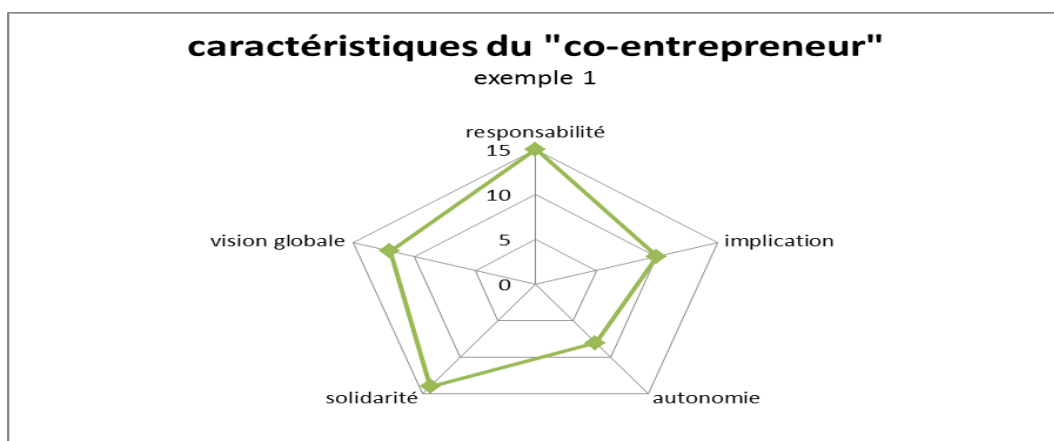
Une part importante de l'investissement de chacun se fait pour le collectif. Dans tous les cas étudiés, nous avons observé l'absence d'objectifs individuels. Ce mode de management est, en effet, considéré comme pouvant susciter des comportements individualistes totalement en contradiction avec l'esprit des Scop. Il est avant tout demandé aux salariés-associés d'œuvrer pour le « bien commun ».

Vision globale de l'entreprise

Ce point constitue à la fois une attente des dirigeants de Scop vis-à-vis des salariés-associés, mais aussi un moyen de développer les caractéristiques que nous venons de citer. Il s'agit de développer chez ces derniers une vision transversale du fonctionnement de l'entreprise et une bonne compréhension des enjeux stratégiques. Ces deux éléments permettent de construire une vision globale du fonctionnement et de la situation de l'entreprise. Cette caractéristique représente une condition au développement des autres éléments qui donnent une consistance au concept de co-entrepreneur. Son absence constitue un frein puissant, selon plusieurs de nos interlocuteurs.

Le co-entrepreneur correspond donc, selon nos interlocuteurs, à un salarié-associé responsable, investi, autonome, solidaire et possédant une vision globale de son entreprise. La figure ci-dessous schématise le profil d'un salarié-associé tel qu'il est souhaité par les dirigeants de Scop.

Figure 1 : les caractéristiques attendues chez le « co-entrepreneur »



Ces caractéristiques sont-elles l'apanage des co-entrepreneurs des Scop ? Ne correspondent-elles pas aux attentes habituellement mises en avant dans bon nombre d'entreprises ? Il convient de se méfier de la banalisation de ces termes.

Lorsque nous évoquons la responsabilité, il s'agit de rendre le co-entrepreneur responsable de la réussite globale de son entreprise et des choix stratégiques à opérer. Cette responsabilité est une responsabilité d'actionnaire. Ainsi, le gérant de la SNAT affirme s'adresser bien davantage aux individus qu'il considère comme sociétaires plutôt que comme salariés. La responsabilité du co-entrepreneur s'avère donc globale, stratégique et financière.

Concernant l'implication, nous dépassons largement le type d'implication classiquement demandé à un salarié. Il ne suffit pas d'être investi dans son poste, mais il faut très souvent s'impliquer dans des problématiques transversales et dans le bon fonctionnement de l'organisation. Cette implication peut dépasser le cadre habituel du travail, pour prendre la forme d'un bénévolat. Nous l'avons remarqué dans toutes les structures que nous avons étudiées. Enfin, cette implication se constate dans les choix stratégiques de l'entreprise, puisque les salariés-associés élisent leurs dirigeants et participent aux décisions stratégiques. Cette participation peut d'ailleurs se traduire par le fait d'intégrer le conseil d'administration, pendant une durée plus ou moins longue.

L'autonomie réclamée aux co-entrepreneurs va de pair avec des structures très peu hiérarchiques. Nous observons une formalisation minimaliste. Plusieurs de nos interlocuteurs ont, bien entendu, mis en évidence l'importance du respect des rôles de chacun. Mais le cadre s'avère souple et les initiatives favorisées.

La solidarité représente une valeur fondamentale pour les Scop. Elle s'opère dans le cadre du travail quotidien des salariés, comme à La laborieuse où les salariés peuvent être mobilisés hors du temps habituel de travail pour terminer des chantiers en retard. Elle s'observe également dans les tâches dites coopératives, où chacun participe bénévolement à des tâches nécessaires mais ne relevant pas de sa fonction : lavage des véhicules, rangement d'entrepôts, etc. (Les ouvriers du jardin, Biogastell).

Dans toutes les structures étudiées, nous observons une attention toute particulière portée à l'information des salariés-associés, notamment afin que ceux-ci développent une vision globale de leur entreprise et du secteur dans lequel ils travaillent. Chacun peut, et doit, s'intéresser à tout ce qui se passe dans et hors de l'entreprise. Plusieurs de nos interlocuteurs font de ce point une différence entre ce qui existe en Scop et ce qui se pratique habituellement dans beaucoup d'entreprises.

Finalement, si ces caractéristiques ne sont pas toutes spécifiques aux co-entrepreneurs, leur intensité et la cohérence du système qu'elles constituent contribuent à distinguer les salariés-associés des Scop des salariés des structures de l'économie capitaliste. Pour autant, tous les dirigeants rencontrés admettent que les niveaux réels de l'investissement et des paramètres décrits ci-dessus varient de façon substantielle parmi les salariés. Le co-entrepreneuriat ne va pas de soi malgré les règles en vigueur, ce qui confirme les remarques de Bataille-Chedotel et Huntzinger (2005) et les mises en garde d'Espagneii (2009).

Les défis à relever pour faire des salariés-associés de réels « co-entrepreneurs »

Les entrevues que nous avons menées nous ont également permis de mettre en évidence ce que nous avons appelé des points de vigilance, qui correspondent à des éléments à mettre en place, à surveiller ou à propos desquels il convient de s'interroger, d'après nos interlocuteurs, pour favoriser le développement du co-entrepreneuriat tel qu'ils l'ont défini.

1. La transparence de la gestion s'impose, bien entendu, comme une condition incontournable. À ce sujet, l'un des points critiques semble constitué par la transmission de l'information.
2. La légitimité de l'équipe de direction revêt également un caractère extrêmement important. Celle-ci doit notamment faire preuve de professionnalisme. Une identification claire des responsabilités s'avère indispensable. Nous reviendrons sur ce thème dans notre conclusion de nos études de cas.
3. Le développement de la loyauté des salariés vis-à-vis de la structure s'avère d'autant plus nécessaire quand l'entreprise connaît des difficultés. Il s'agit de faire en sorte que les salariés inscrivent bien leur action dans une démarche collective, en mettant au second plan leurs objectifs individuels. Or, en période de difficultés, les attitudes individualistes ont tendance à resurgir.
4. En retour, les salariés-associés attendent une reconnaissance de leur implication. Il convient donc de savoir leur en témoigner.
5. Le développement des compétences de ces salariés, notamment dans les domaines de la gestion, de la prise de décisions, de la recherche de consensus, représente un point clé pour leur permettre d'exercer de façon pertinente le pouvoir qui leur est donné.
6. Une réflexion importante sur la vision développée au sein de l'entreprise doit être menée afin qu'elle soit partagée par les salariés. Ceci passe par une bonne compréhension du fonctionnement global de l'entreprise. Mais il convient également qu'il y ait une forte cohérence entre cette vision, les valeurs des Scop et ce que les salariés vivent dans le quotidien de l'entreprise.
7. Une attention toute particulière doit être portée aux valeurs individuelles. Ce point sera également développé lors de notre conclusion compte tenu de son importance aux yeux de nos interlocuteurs.
8. Enfin, la question du temps a été posée lors de nos entretiens. Le management des Scop doit s'inscrire dans la durée. Mais il faut également s'interroger sur la façon de maintenir l'état d'esprit indispensable à la cohérence du projet Scop.

Ces éléments directement issus de nos entretiens nous amènent à mettre l'accent sur plusieurs points particuliers qui représentent des difficultés à surmonter.

9. Le premier concerne les dirigeants des Scop. Deux problématiques distinctes ont été mises en évidence par nos interlocuteurs. L'une concerne la gouvernance de ces entreprises lorsqu'elles sont dirigées soit par leurs créateurs, soit par une personnalité ayant un charisme important. C'est le cas chez Tri Martolod et à Biogastell, comme ce fut le cas chez Alternatives Économiques. La personnalité du dirigeant est ici déterminante. Il est le garant des valeurs. Pour autant, ce charisme, qui offre une sécurité, peut également constituer un frein au développement du co-entrepreneuriat. Il peut s'avérer, en effet, confortable pour les salariés-associés de s'en remettre à leur dirigeant. Tri Martolod comme Biogastell ont cherché à résoudre ce problème en mettant en place un binôme à la tête de leur structure. La seconde est liée à la difficulté de motiver des salariés-associés à prendre cette responsabilité de direction. C'est notamment le cas chez Les Ouvriers du jardin qui constatent l'augmentation régulière des responsabilités auxquelles doit faire face leur dirigeant. La croissance de la taille de l'entreprise se traduit par la nécessité de développer des compétences de plus en plus pointues en gestion, en management et en stratégie. Il convient donc de valoriser cette fonction. Mais ceci se heurte à une certaine logique « égalitariste » qui fait partie de la culture des Scop. Le gérant de la SNAT part du même constat pour insister sur l'importance du professionnalisme du dirigeant. La taille de son

entreprise lui a sans doute permis de régler plus facilement cette question. Possibilité de s'appuyer sur des leaders, nécessité de susciter des vocations entrepreneuriales et recherche de méthodes démocratiques doivent se conjuguer dans un équilibre délicat à maintenir.

10. Un second point consiste à distinguer les Scop dans lesquelles on constate une réelle homogénéité du personnel employé (formation, compétences identiques, savoir-faire très proches, etc.) de celles qui ont à gérer des typologies de personnel différentes. Plus l'hétérogénéité est forte dans l'entreprise, plus il sera compliqué d'obtenir de tous les caractéristiques évoquées plus haut. Il s'agit alors de prendre en compte cette diversité pour adapter les pratiques managériales aux individus et favoriser la participation de tous.
11. Un troisième thème qui apparaît clairement concerne l'importance des valeurs individuelles. Tous nos interlocuteurs ont insisté sur ce point. Ces valeurs sont incontestablement liées à la notion de collectif, de coopération entre individus. Nos interlocuteurs tentent de les détecter dès le recrutement des futurs salariés. Juban, Charmettant et Magne (2015) insistent sur le caractère crucial de cette étape, mais également sur sa difficulté particulière dans notre contexte. Leurs observations prouvent en effet la complexité d'un recrutement qui se fait à la fois sur des critères de maîtrise d'un métier et des critères liés à des valeurs spécifiques.
12. Mais un deuxième type de valeurs apparaît à la réflexion. Celles qui entrent dans le champ de la responsabilité, de l'engagement, de la prise de risque, de la capacité de décision. Ces valeurs semblent parfaitement correspondre à ce que nous serions tentés d'appeler des valeurs entrepreneuriales (Fayolle, 2004). L'insistance de nos interlocuteurs sur l'importance de ces éléments traduit, s'il en était besoin, le fait qu'ils considèrent bien les salariés-associés comme de véritables co-entrepreneurs, sans toutefois utiliser ce vocable. Or, faute de maîtriser ces valeurs entrepreneuriales, des salariés-associés peuvent refuser de s'inscrire dans des stratégies de développement audacieuses et pénaliser de ce fait le développement de leur entreprise. Face à ces réactions de résistance, le dirigeant – ou l'équipe de direction – se trouve confronté à un dilemme : soit privilégier le projet économique en tournant le dos au projet démocratique, soit jouer pleinement le jeu démocratique quitte à pénaliser le projet économique. Pour éviter de se trouver face à cette alternative fondamentalement insatisfaisante, un travail de fond sur les valeurs entrepreneuriales des salariés-associés s'impose. Cette dimension entrepreneuriale prônée par Espagne (2009) est-elle suffisamment valorisée par les dirigeants de Scop et les experts des unions régionales de ce mouvement ? La tendance n'est-elle pas avant tout à la prise en considération de la double qualité salarié-associé, là où une triple qualité de salarié-associé-entrepreneur pourrait finalement nous rapprocher de l'esprit initial de ce type d'entreprises ?
13. Enfin, une réflexion doit être menée quant à l'équilibre entre les dimensions collectives et individuelles. Par culture, le travail sur la dimension collective constitue une priorité dans les Scop. Plusieurs membres de l'union régionale des Scop de l'Ouest, chargés d'apporter des conseils opérationnels à ces entreprises, nous indiquent d'ailleurs donner la priorité à cette dimension. Pour autant, nos différentes remarques nous conduisent à insister sur la nécessité de permettre à chaque individu d'évoluer pour atteindre l'idéal que les dirigeants de Scop nous ont permis de préciser. Donner aux individus la possibilité d'évoluer s'avère crucial. Nous touchons là à la dimension du changement pour l'individu qui s'impose d'ailleurs comme une composante constitutive de l'entrepreneuriat d'après Bruyat et Julien (2001), dont les travaux ont permis de définir le cadre théorique de cette discipline. Cette préoccupation sur la capacité de chacun à

évoluer nous semble conditionner la possibilité de créer un collectif harmonieux et efficace. L'union régionale des Scop de l'Ouest nous a ainsi proposé de travailler avec elle sur ce thème de la conduite du changement pour les individus travaillant en Scop, preuve de l'importance de cette dimension individuelle.

Ces différents éléments constituent donc autant de défis à relever pour favoriser l'évolution des salariés-associés vers l'idéal recherché par les dirigeants de Scop, en cohérence avec l'idéologie qui sous-tend ce statut.

Conclusion

Notre recherche exploratoire à partir d'études de cas de Scop a permis de mettre en évidence les attentes des dirigeants de ces structures vis-à-vis des salariés-associés. Ces derniers doivent développer cinq caractéristiques : la responsabilité, l'implication, l'autonomie, la solidarité et le développement d'une vision globale de l'entreprise de son environnement. Ces éléments nous semblent parfaitement cohérents avec les fondements mêmes de l'idéologie qui irrigue le mouvement Scop. Ils permettent de préciser le concept de « co-entrepreneur ». Ceci constitue un apport managérial puisque le schéma que nous avons proposé est aujourd'hui utilisé par un conseiller de l'union régionale des Scop de l'Ouest lors de ses interventions en entreprises. Mais notre travail a également montré la complexité de faire évoluer les salariés-associés vers cet idéal. Les écueils sont nombreux et importants. La mise en œuvre de pratiques managériales adaptées et innovantes s'avère indispensable. Ces innovations managériales nécessitent notamment une éducation aux valeurs coopératives, comme le souligne André Martin (2014) : « le développement coopératif et mutualiste passe aussi par une posture philosophique, éthique et éducative originale ».

Bibliographie

Alternatives économiques, *Entreprendre autrement*, n° 14 mars 2004.

Bataille-Chedotel F. et Huntzinger F. (2005). « L'entrepreneuriat collectif : modèle unique ou gouvernances multiples ? » *Économie et solidarités*, vol. 35, n°1-2, Québec, Presses de l'Université du Québec, p.48-64.

Bruyat C. et Julien P.A. (2001). « Defining the field of research in entrepreneurship », *Journal of business venturing*.

Draperi J.-F. (2007), *Comprendre l'économie sociale : fondements et enjeux*, Malakoff, Dunod.

Espagne F. (2009), *Crises et mutations*, www.les-scop.coop.

Fayolle A. (2004), *Entrepreneuriat*, Malakoff, Dunod, p. 21-50.

Juban J.Y., H. Charmettant et N. Magne (2015). « Les enjeux cruciaux du recrutement pour les organisations hybrides : les enseignements à tirer d'une étude sur les Scop », *Management & avenir*, n° 82, p.81-101.

Martin, A. (2014). « Le développement coopératif et mutualiste passe aussi par une posture philosophique, éthique et éducative originale », dans L. Hammond Ketilson et M.-P. Robichaud Villettaz (sous la direction de), *Le pouvoir d'innover des coopératives : textes choisis de l'appel international d'articles scientifiques* (p. 109-122). Lévis : Sommet international des coopératives

Scott W.-R. et J.-W. Meyer (1991). « The organization of societal sector : propositions and early evidence », in W.-W. Powel et D.-J. DiMaggio (Eds), *The new institutionalism in organizational analysis*, Chicago, University of Chicago Press, 486 p.



Notes

¹**Gaël Trividic** – Enseignant Chercheur
BBS – 2 avenue de Provence, 29200 Brest
Chercheur associé au laboratoire de recherche ICI (Université de Bretagne Occidentale)
gael.trividic@brest-bs.com

ⁱ SA : sociétés anonymes ; SARL : société anonyme à responsabilité limitée

ⁱⁱ Secrétaire général adjoint puis secrétaire général de la Confédération des Scop durant vingt-neuf années.

Remerciements

Un chaleureux merci à notre comité scientifique et nos évaluateurs pour leur rigoureux travail dans le cadre de l'appel à communications et du processus d'évaluation des articles. Merci bien sûr aux nombreux auteurs qui ont répondu à l'appel à communications et soumis leur travail.

Comité scientifique

Marie-Claude Beaudin, Chaire de coopération Guy-Bernier, ESG-UQAM (Coordonnatrice)
Pascale Château Terrisse, Maître de conférences, Université Paris-Est, IRG
Pénélope Codello, Professeure, HEC Montréal
Fabienne Fecher, Professeure, Université de Liège
Sylvie Guerrero, Professeure, ESG-UQAM (Présidente)
William Sabadie, Professeur, Université Jean Moulin Lyon 3
Claudia Sanchez Bajo, IUSS Pavia University

©Sommet international des coopératives
www.sommetinter.coop

ISBN : 978-2-924765-15-9
Dépôt légal – Bibliothèque et Archives Nationales du Québec, 2016
Dépôt légal – Bibliothèque et Archives Nationales du Canada, 2016

Référence :

Trividic Gaël. 2016. Attentes et questionnements des dirigeants de sociétés coopératives et participatives vis-à-vis des salariés-associés. Lévis : Sommet international des coopératives, 14 p.



*Le contenu de cette publication peut être reproduit en citant les sources.
Le contenu du texte publié ici est sous l'entière responsabilité des auteurs.*