

LA COMPLEXITÉ DU COMPORTEMENT ENTREPRENEURIAL EN SCOP : GOUVERNANCE ET LEADERSHIP

Lorraine Chassain
Étudiante du Master Grande École de NEOMA Business School
Majeure *Entrepreneurship*.



"La Belvilloise", coopérative ouvrière de consommation. Salle de réunion mise à la disposition des grévistes. Paris.
© Albert Harlingue / Roger-Viollet

Mémoire de fin d'études
Année scolaire 2016-2017

NEOMA BUSINESS SCHOOL

SOMMAIRE

REMERCIEMENTS	3
RÉSUMÉ	4
INTRODUCTION	4
Partie I. LES PRINCIPES DE GOUVERNANCE EN SCOP : VERS LE DÉPASSEMENT DE L'AUTORITÉ HIÉRARCHIQUE ET UN IDÉAL ÉGALITAIRE.	8
A. Une gestion collective et démocratique en substitution à un mode de direction capitaliste.....	8
1) La SCOP, régie par des principes démocratiques.....	8
2) Co-entrepreneurs dans la construction d'un bien commun : le double projet des Scop.	11
3) Le réseau coopératif : entre solidarité étendue et contrôle.....	12
B. Un modèle organisationnel hybride aux contradictions internes sous-jacentes.....	14
1) Un double statut et une myriade d'interprétations : des inégalités d'engagements.	14
2) De l'individu au collectif : entre autonomie et forte interdépendance.	16
3) Une démocratie sous pression du fait d'une croissance réalisée en environnement concurrentiel traditionnel.....	17
Conclusion de la première partie	19
Partie II. DE LA NECESSITÉ D'UNE DIRECTION INCARNÉE ET FORMELLE DANS LA CONFRONTATION DU MODÈLE AU RÉEL.....	20
A. Un dirigeant garant de la démocratie interne à la recherche d'un juste équilibre entre le projet économique et le projet social.	20
1) D'une coopération horizontale à une coopération verticale : garantir l'autonomie des salariés. 20	20
2) Le maintien de la solidarité et de l'engagement par la reconnaissance du travail et du talent : permettre l'émancipation individuelle.	22
B. Des règles aux valeurs : rendre possible la création d'une identité organisationnelle. 24	24
1) La reconnaissance d'une diversité identitaire : approche de la notion de management polyphonique.	24
2) De l'organisation prescrite à l'organisation effective : la délibération collective et sa résolution. Le dirigeant comme arbitre.....	26
Conclusion de la deuxième partie	28
Partie III. DU GESTIONNAIRE AU LEADER : LES CONDITIONS D'ÉMERGENCE D'UN LEADERSHIP ASSUMÉ.	29
A. De l'autorité légitimée à l'autorité soutenue : quel leader pour quel(s) type(s) de leadership ?.....	29
1) Mieux comprendre les archétypes de leadership possibles en Scop au travers de l'analyse du rapport à l'autorité et de la psychologie de l'entrepreneur.....	29
2) Un leadership raisonné qui ouvre la voie à l'exercice d'une influence.	31
B. Réinscrire le leadership dans le contexte du collectif : vers un meilleur équilibre entre le leader et les membres du collectif.	33
1) Un leadership à développer et à inscrire dans une logique d'apprentissage.....	33
2) Complémentarité et rétroactivité entre leadership et action collective : un leadership réparti ?	35
Conclusion de la troisième partie.....	38
CONCLUSION GÉNÉRALE	39
BIBLIOGRAPHIE.....	41
ANNEXES	44

REMERCIEMENTS

Merci à mon frère, Adrien, de m'avoir fait découvrir les Scop et d'avoir continué de m'inspirer tout au long de ce travail.

Merci à mes interlocuteurs dirigeants de Scop qui m'ont apporté une aide précieuse en acceptant de prendre le temps de répondre à mes questions.

Merci à ma directrice de Mémoire, Sonia Boussaguet, de m'avoir témoigné son soutien et partagé ses conseils avisés.

RÉSUMÉ

Alors qu'il semble que nous vivions, depuis une dizaine d'années, une nouvelle crise du capitalisme, les opportunités d'affaires en Economie Sociale et Solidaire se font de plus en plus attractives. Dans ce travail de recherche, nous étudions l'entrepreneuriat en Scop (Société coopérative de participation) au regard des dynamiques organisationnelles. Plus particulièrement nous nous intéressons à la figure du dirigeant et à la nature de son rôle. L'originalité de la démarche tient à la confrontation des notions de coopération et de leadership. Au travers d'une analyse pluridimensionnelle – économique, sociologique et psychologique – nous montrons qu'il est possible d'appliquer le concept de leadership au contexte singulier de la Scop.

INTRODUCTION

Le contexte de crise actuel donne une nouvelle modernité aux sociétés coopératives qui continuent d'apporter des réponses solides face aux bouleversements économiques – en témoigne la résistance de la coopérative de taxis Gescop face à l'ubérisation du marché VTC, et sa mobilisation en nombre majoritaire lors du procès contre la plateforme de transport Heetch en mars 2017¹. En 2014, le secteur coopératif² compte en France 22 517 entreprises, 1 217 466 salariés et 306,9 milliards d'euros de chiffre d'affaires³. En particulier, les Scop (Sociétés coopératives de participation, anciennement Sociétés coopératives et ouvrières de production), connaissent un regain de croissance depuis une quinzaine d'années, bien que restant marginales dans le tissu économique français. Sur l'ensemble de l'année 2015, leur nombre a progressé de 6%, totalisant alors 2 855 sociétés, 51 500 salariés et 4,5 milliards d'euros de chiffre d'affaires⁴. Peu connues ou souvent associées à des

¹ Site internet : <http://www.lemonde.fr/scop/article/2017/05/27/comment-une-cooperative-de-taxis->

² Il existe 3 types de coopératives : les coopératives d'entrepreneurs, les coopératives de consommateurs, et les coopératives de salariés. Les Scop sont les seules sociétés dont les associés sont des salariés. Cf R. Essel (2012), *Les SCOP au cœur de l'économie solidaire*, ed. de Broca, p. 74.

³ Site internet : <http://www.entreprises.coop/images/documents/outilscom/panorama2016/coopfr-panorama-2016-web.pdf>

⁴ Site internet : <http://www.les-scop.coop/sites/fr/les-chiffres-cles/>

opérations de transmission d'entreprises, les Scop sont pourtant à 68% créées *ex-nihilo* et présentes dans tous les secteurs d'activité. Le dynamisme de ce modèle entrepreneurial est soutenu par les pouvoirs publics, en témoigne notamment la récente diversification des statuts juridiques coopératifs. En effet, le générique « Scop » regroupe aujourd'hui, en plus des Scop classiques, les Scic (Sociétés coopératives d'intérêt collectif) et les CAE (Coopératives d'Activité et d'Emploi)⁵. Ce sont donc à ces trois variantes de coopératives salariales que nous nous référons dans cette étude.

Ce déploiement du secteur coopératif profite en fait d'une dynamique de croissance de l'Economie Sociale et Solidaire (ESS)- ensemble qui regroupe les associations, mutuelles et coopératives – marquée fortement par l'entrepreneuriat. Cependant, si l'on retrouve dans l'entrepreneuriat social et solidaire la « *dialogique individu – projet* » par laquelle A. Fayolle définit le domaine de l'entrepreneuriat⁶(2004), on y découvre aussi une troisième composante majeure et distinctive : autrui. En effet, là où l'entreprise traditionnelle associe des capitaux autour d'un projet porté par un ou plusieurs individus, l'entreprise sociale associe des personnes (J.-F. Draperi, 2007⁷). C'est pourquoi, nous choisissons de ne pas réduire ici l'entrepreneuriat à la dynamique de création mais de s'intéresser plutôt à la dynamique organisationnelle, c'est-à-dire aux comportements et interactions sociales qui participent de la solidarisation de personnes autour d'un projet commun. Ainsi retenons-nous la définition de J.-F. Draperi (2007), selon laquelle « *entreprendre en économie sociale n'est pas équivalent à créer une entreprise. Entreprendre en économie sociale signifie adhérer et s'engager dans un projet partagé. (...) Détaché de la finalité lucrative, l'acte d'entreprendre en économie sociale est un acte d'engagement sociétal* ».⁸

Du fait de la singularité de son architecture organisationnelle et de son statut hybride, la Scop offre un intérêt de recherche certain dans l'étude de cas relative aux questions entrepreneuriales. Ce modèle entrepreneurial a deux assises juridiques puisque le

⁵ Le statut de CAE se surajoute en fait à celui de Scop ou Scic.

⁶ A. Fayolle (2004), *Entrepreneuriat, apprendre à entreprendre*, éd Dunod, p.2.

⁷ J.-F. Draperi distingue 4 types d'entreprises : l'entreprise privée, l'entreprise d'économie sociale, l'entreprise publique, et l'entreprise capitaliste. J.-F. Draperi (2007) *Comprendre l'économie sociale, fondements et enjeux*, éd. Dunod, pp. 40-41.

⁸ J.-F. Draperi (2007), *Comprendre l'économie sociale, fondements et enjeux*. éd. Dunod., pp. 36-42.

statut Scop – qui correspond plus exactement à une « option de gestion » - se surajoute à celui plus classique de S.A. ou S.A.R.L. « *Entreprises, mais pas comme les autres* »⁹, les Scop concilient le projet économique de rentabilité avec le projet social, voire humaniste, de solidariser équitablement et durablement des salariés en un cadre démocratique. En effet, la singularité du statut Scop tient en premier lieu à ce qu'il fait du capital la copropriété des salariés. Dans une Scop, les salariés-associés s'engagent donc sur le long-terme, en tant que véritables co-entrepreneurs. À cette participation au capital, répond une responsabilisation des salariés-associés aux niveaux stratégique et managérial, selon les principes du management participatif, puisque chacun d'eux détient un même droit de vote.

Le partage de pouvoir en Scop induit donc une hiérarchie organisationnelle relativement horizontale. Mais l'originalité de ce mode de gouvernance démocratique s'accompagne d'une grande hétérogénéité dans la pratique. La littérature s'intéressant à la viabilité du management participatif et à l'entrepreneuriat coopératif est de fait assez abondante. Cependant, si celle-ci met parfois en lumière la figure du dirigeant de Scop – explicitant notamment son rôle, l'ambiguïté de son statut, et ses motivations – c'est davantage sous le prisme du management que celui du leadership. En effet, la recherche d'un juste équilibre entre pouvoir individuel et pouvoir collectif étant omniprésente en Scop, il semble *a priori* problématique d'investir le dirigeant de motivations ayant trait au leadership.

Or le leadership a une importance clef dans la compréhension des comportements organisationnels. Il définit un phénomène social selon lequel un ou plusieurs individus parviennent à influencer les comportement d'autres individus pour les conduire vers des objectifs communs, car ceux-là lui reconnaissent une forme d'autorité dont lui-même assume la responsabilité. Et de fait, s'il y a une figure aussi focale et omniprésente dans la discipline managériale que celle de l'entrepreneur, c'est bien celle du leader. Les champs d'application du leadership et les qualités qui lui sont associées ont beaucoup évolués et font encore débat, mais dans le champ entrepreneurial, une distinction sur laquelle un grand nombre d'auteurs s'accordent est celle entre le gérant et le leader. En effet, à la différence des qualités de gestion, le

⁹ Slogan anciennement utilisé par la fédération Scop.

leadership est éminemment subjectif, en tant qu'il émane et s'oriente vers des personnes. Le leadership a trait à l'être et non aux choses.

C'est pour cela, et au regard des spécificités de l'ESS dans laquelle nous nous inscrivons, qu'une analyse pluridisciplinaire s'est imposée à ce travail de recherche. Nous faisons intervenir autant de littérature économique que sociologique et psychologique. Aussi, des connaissances empiriques viennent enrichir le déroulé de cette étude, au travers des témoignages de deux dirigeants de coopératives de taille moyenne, interrogés pendant le travail de recherche. Les dirigeants ont été interviewés selon un même guide d'entretien abordant différents thèmes, comme le rapport au pouvoir, la nature des interactions organisationnelles, la perception du rôle de dirigeant, et les pratiques de management participatif.¹⁰ Cet échantillon primaire a été complété de témoignages secondaires de salariés et dirigeants de Scop retranscrits dans des articles de recherche, notamment celui de Sandrine Stervinou s'intéressant au management participatif (2014).¹¹

L'originalité de la démarche réside donc dans l'application de la notion de leadership au modèle Scop. La question de recherche est la suivante : dans quelle mesure le modèle entrepreneurial coopératif permet-il l'émergence d'un leadership ?

Ce travail suppose dans un premier temps de rappeler les principes de gouvernance des Scop, en soulignant les tensions inhérentes qui se révèlent dans leur application. Cela nous mènera en deuxième partie à mettre en exergue le rôle essentiel tenu par le dirigeant de Scop dans le passage des règles à la pratique, en s'interrogeant sur la forme de son autorité. Enfin, nous dégagerons des voies de leadership possibles en Scop, au travers de l'application de matrices pluridimensionnelles d'analyse du leadership au contexte coopératif.

¹⁰ Ces données terrain ont été retranscrites dans leur intégralité et le guide d'entretien correspondant est disponible en annexe. Au regard du caractère confidentiel et personnel de quelques données partagées, nous avons choisis de garder l'anonymat des interviewés.

¹¹ S. Stervinou (2014), *Les Scop (Sociétés Coopératives et Participatives) : des entreprises au management participatif ?* Ergologia, Société internationale d'ergologie, pp.95-130.

Partie I. LES PRINCIPES DE GOUVERNANCE EN SCOP : VERS LE DÉPASSEMENT DE L'AUTORITÉ HIÉRARCHIQUE ET UN IDÉAL ÉGALITAIRE.

A. Une gestion collective et démocratique en substitution à un mode de direction capitaliste.

1) La SCOP, régie par des principes démocratiques.

Pour comprendre les principes de fonctionnement des coopératives, il est nécessaire de remonter aux balbutiements du mouvement coopératif et d'évoquer les contributions de quelques-uns de ses pères fondateurs. C'est au début du 19^e siècle que se forment, sous l'impulsion majeure de Jean-Philippe Buchez, socialiste-chrétien, les prémices du mouvement coopératif. En effet, celui-ci va opposer au capitalisme alors en crise, l'associationnisme comme vecteur clef d'émancipation du patronat pour les ouvriers. Il explicite clairement les principes fondateurs de ce nouveau mouvement : « *Dans l'association que je propose, les hommes associent leur travail et non leur capitaux. C'est un contrat par lequel les travailleurs prennent un double engagement : 1° de constituer un capital commun qui sera l'instrument de travail mais qui restera inaliénable, et un capital qui devra toujours croître à l'aide de prélèvements annuels opérés sur les bénéfices ; 2° d'unir leurs efforts pour faire valoir ce capital de leur travail sous la direction d'une gérance nommée par eux et dans l'intérêt de tous* ». ¹²Il s'agit donc d'humaniser le contrat de travail et de renverser la subordination du travail salarié au capital.

C'est ensuite en 1867, alors que l'empereur dissout le journal *L'Association*, fondé par Jean-Pierre Béluzé ¹³ quatre années plus tôt, que s'opère une mutation sémantique, avec l'apparition du périodique remplaçant : *Coopération – Journal du progrès social*. Dans la mouvance du passage de pratiques communautaires à des pratiques

¹² Propos parus pour la première fois dans le petit journal *L'Atelier* (vers 1830), créé par J-P. Buchez lui-même, et qu'il reprendra dans son *Traité de politique et de science sociale* en 1866 (pp. 308-309).

¹³ Jean-Pierre Béluzé fonde à Paris en 1863 la coopérative « Société de crédit au travail » en même temps que le périodique *L'Association*. En 1866, il est proposé de fédérer les coopératives françaises et étrangères, idée qui se donnera lieu en 1895 à la création de l'Alliance coopérative internationale.

contractuelles, Charles Gide, théoricien de l'économie sociale, va développer une nouvelle doctrine. Se situant à mi-chemin entre libéralisme et socialisme, Charles Gide cherche à promouvoir le mouvement coopératif naissant, en tant que première étape acheminant vers la construction d'une république coopérative. Bien que le projet de Charles Gide se soit révélé utopique, l'influence qu'il a exercée sur le mouvement coopératif fut considérable puisque qu'on peut encore en apprécier la force dans ce qui définit le fonctionnement d'une Scop aujourd'hui. Parmi les coopératives de consommation que ce mouvement fédère, c'est celle de la ville de Rochdale en Angleterre¹⁴ qui va s'imposer comme modèle. Son histoire est celle d'ouvriers qui, pour échapper à l'emprise patronale, décident de s'associer pour subvenir à leurs besoins primaires de consommation dans un cadre normatif que les générations suivantes de coopératives reprendront sans cesse. Ce cadre confère notamment la libre fluctuation du capital et un droit de vote égalitaire aux ouvriers.

La législation qui s'est progressivement constituée autour des coopératives se fait donc l'écho du modèle de Rochdale et de l'influence des pères fondateurs. C'est tout d'abord au travers de la loi du 10 septembre 1947 apportant une définition du statut coopératif, puis de la loi 78-763 du 19 juillet 1978 qui introduit pour la première fois le terme de Scop comme statut juridique, et de façon plus récente, au travers de la Déclaration de l'Alliance Coopérative Internationale de 1995 que l'on retrouve l'influence des premières expériences coopératives. Dans cette dernière, on y lit notamment : « *Les valeurs fondamentales des coopératives sont la prise en charge et la responsabilité personnelles et mutuelles, la démocratie, l'égalité, l'équité et la solidarité. Fidèles à l'esprit des fondateurs, les membres des coopératives adhèrent à une éthique fondée sur l'honnêteté, la transparence, la responsabilité sociale et l'altruisme* ». Plus précisément, une coopérative doit aujourd'hui respecter les principes normatifs suivants :

- Un droit de vote égalitaire selon le principe « un Homme, une voix » accordé à tout salarié-associé. Une décision, que son caractère soit opérationnel ou stratégique, est prise à la majorité. Les salariés-associés ont également le droit

¹⁴ Fondée en 1844 par Charles Howarth, son histoire est notamment relatée par Georges Jacob Holyoake dans *L'histoire des équitables pionniers de Rochdale* (1902).

de révoquer leur dirigeant si celui-ci ne respecte pas les décisions prises collectivement ;

- La liberté pour tout salarié de devenir associé en prenant part au capital, et sans que ces fluctuations n'aient besoin d'être enregistrées de façon formelle. Un salarié peut donc doubler son contrat de travail d'un contrat de société en devenant salarié-associé de la coopérative. Tout salarié n'est donc pas obligatoirement associé. Mais cette liberté est soumise à un minimum légal puisqu'il faut que les salariés détiennent au minimum 51% du capital afin de peser pour au moins 65% dans l'exercice du droit de vote ;
- Une représentation par les salariés-associés au 2/3 dans les organes de direction que sont l'Assemblée Générale et, dans le cas d'une S.A., un Conseil d'Administration. Seul 1/3 des mandats peut donc être détenu par des associés extérieurs à la société. De plus, les mandats sont limités dans le temps, d'une durée de 4 à 6 ans ;
- La répartition des bénéfices (net) est tournée vers le travail des salariés et la pérennité de l'entreprise. Elle doit respecter les minima suivants : 15% à destination de la réserve légale, 45% de dotation aux fonds de développement, 25% à destination de la part travail (rémunération de la contribution de chaque salarié), et 10% à destination des parts sociales¹⁵.

On retrouve alors dans le fonctionnement des Scop, les principes régissant tout système démocratique, soient 1) la prise de décision à la majorité 2) l'élection du dirigeant pour un mandat d'une durée limitée 3) la consultation régulière du collectif, par la mise en place d'instance collectives de décision notamment aux lieux d'élections 4) le droit pour tout salarié-associé de se présenter aux élections de la gérance.

¹⁵ On note ici l'influence de Charles Fourier, autre père fondateur du mouvement coopératif, et de ses « trois facultés industrielles » - Travail, Capital, Talent – que selon lui chaque individu possède et qui doivent être rémunérées dans un ordre décroissant : Travail (5/12), Capital (4/12) et Talent (3/12).

2) Co-entrepreneurs dans la construction d'un bien commun : le double projet des Scop.

De part ce renversement dans le rapport de subordination du travail au capital, opéré dans toute structure de l'économie sociale et solidaire (ESS), l'économie se trouve mise au service de l'humain. En effet, l'ESS se distingue de l'économie traditionnelle par sa finalité. L'objectif premier n'est plus de dégager du profit mais de créer de la valeur sociale, c'est-à-dire d'inscrire l'activité économique dans la société de façon durable par la poursuite d'une mission servant un intérêt commun. Cette finalité sociale ne vient non pas supprimer la finalité économique, mais la supplanter, en ce sens qu'elle use des mécanismes de marché traditionnels, et que sa durabilité dépend aussi de la capacité de l'organisation à créer une plus-value économique. Ainsi un porteur de projet cherchant à s'inscrire dans l'ESS doit-il être animé par ce double objectif : social puis économique.

Si les coopératives répondent de cette définition de l'ESS, c'est d'une manière singulière. En effet, alors qu'une entreprise traditionnelle sera de finalité sociale du fait de la nature de son activité et du produit ou service qu'elle offre à la société, une coopérative est sociale de part sa forme organisationnelle. Ainsi la typologie de l'entrepreneuriat social développée par Johanna Mair ¹⁶ distingue-t-elle les entreprises à *finalité* sociale des entreprises sociales. Ces dernières, auxquelles correspondent les Scop, sont animées, dans leur mode de fonctionnement structurel, par des valeurs solidaires et humanistes. Plus qu'une solidarité externe, qui lie l'entreprise avec la société toute entière, il s'agit d'abord d'une solidarité interne à la coopérative puisqu'elle s'exprime d'abord à l'échelle du collectif de parties prenantes au projet, dont l'objectif social est d'assurer la pérennité de l'entreprise et son développement long-terme, raisonné.

Ainsi l'entrepreneuriat social et solidaire est-il fondamentalement collectif. La particularité de l'entrepreneuriat en Scop est qu'il responsabilise la solidarité du collectif. En effet, les salariés étant amenés à s'associer en prenant part au capital, ils

¹⁶ J. Mair (2010), *Social Entrepreneurship: Taking stock and looking ahead*, in A. Fayolle. et H. Matlay, éd. Handbook of Research in Social Entrepreneurship, Cheltenham (UK).

sont directement concernés par la bonne santé de la société. Dès lors, cette participation devient-elle gage de motivation et d'engagement pour le salarié-associé vis à vis du collectif dans lequel il s'inscrit, et accroît donc le potentiel de réussite du projet. Comme le souligne justement Camille Chamard ¹⁷ (2012), force est de constater « *la puissance et la pertinence du modèle coopératif au plan de l'usage complémentaire du capital et du travail en faveur du développement équilibré dans la durée mais également de la place fondamentale laissée aux Hommes dans ce type d'organisation au bénéfice de leur motivation et de leur attachement au développement de leur entreprise* ».

3) Le réseau coopératif : entre solidarité étendue et contrôle.

Ainsi la solidarité s'exerce-t-elle à plusieurs échelles dans une coopérative. Nous en avons évoqué deux précédemment – une première interne à la coopérative, une deuxième entre la coopérative et la société. Mais il en existe une troisième qui relie les coopératives entre elles : le réseau Scop. Celui-ci est institutionnalisé par la Confédération Générale des Scop (CG-SCOP) à laquelle toute Scop doit adhérer lors de sa création. Ce réseau se distingue de ceux qui, de plus en plus, composent le paysage concurrentiel de l'économie traditionnelle, de par son mode de ralliement et sa fonction. En effet, alors qu'un réseau résulte généralement de choix stratégiques entre entreprises cherchant à gagner en compétitivité, le réseau Scop lui s'impose aux Scop nouvelles par une obligation d'adhésion. De plus, sa finalité n'est pas tant liée au partage de ressources mais plutôt au partage de valeurs. En effet, la CG-SCOP intervient périodiquement comme régulateur et conseiller dans la vie d'une Scop lors de la « révision coopérative », une expertise visant à vérifier la bonne conformité de la stratégie d'entreprise avec les valeurs et normes coopératives. Ainsi la CG-SCOP a-t-elle un double rôle : un rôle externe au réseau de porte-parole, visant à défendre les intérêts des Scop au près des pouvoirs publics français et européens, et un rôle interne au réseau de garant des valeurs coopératives. Dès lors on peut questionner la finalité de ce réseau, c'est-à-dire son influence sur le management et la croissance d'une

¹⁷ C. Chamard *et al.*, « La forme coopérative est-elle adaptée au jeune créateur d'entreprise ? », *Projectics / Proyéctica / Projectique* 2012/2 (n°11-12), pp. 85-96.

coopérative. Selon Jean-Charles Mathé et Alain Rivet¹⁸ (2010, p.17-24), les Scop ont tendance à converger dans la stratégie de croissance qu'elles déploient du fait de la nature même du réseau coopératif. En effet, parce qu'il repose sur la solidarité et non la rentabilité, le collectif et non l'individu, le réseau Scop favorise une certaine homogénéisation des comportements stratégiques adoptés par les coopératives. On peut donc se demander si, de par l'existence de ce réseau, il ne s'exercerait pas une forme de contrôle sur les modes de croissance adoptés par les coopératives.

Cependant, se sont développés progressivement de nombreux sous-réseaux coopératifs à l'initiative des Scop elles-mêmes. Ces fédérations qui s'apparentent davantage à des réseaux traditionnels, du fait du mode de leur constitution – le choix stratégique - mais aussi de la nature de leurs échanges – ressources, savoir-faire, connaissances – apportent un accompagnement spécialisé aux coopératives membres. On peut citer notamment la Fédération SCOP du BTP dans le secteur du bâtiment, Copea à destination des Coopérative d'Activité et d'Emploi, ou encore l'OCCE qui rassemble les coopératives scolaires de France. Mais il s'avère que ces réseaux servent aussi à amoindrir le contrôle exercé par la CG-SCOP, comme le souligne un gérant d'une coopérative du bâtiment : *« les fédérations que sont Coopérer pour Entreprendre et Copea sont en train de s'allier pour contrer l'influence monopolistique de la CG-SCOP. Cela se fait plus ou moins gentiment. La fédération Coopérer pour Entreprendre a été très souvent en opposition frontale avec la CG-SCOP »*.

¹⁸ J.-C. Mathé, A. Rivet, « La stratégie de croissance des SCOP : contingence des valeurs et convergence des choix », *La Revue des Sciences de Gestion* 2010/3 (n°243-244), pp. 17-24.

B. Un modèle organisationnel hybride aux contradictions internes sous-jacentes.

1) Un double statut et une myriade d'interprétations : des inégalités d'engagements.

Le statut juridique de Scop est un statut qui s'ajoute à celui de S.A. ou S.A.R.L. De fait, les principes de fonctionnement d'une Scop reprennent également les modes de gestion traditionnels. L'élément clef de distinction qui fait passer de simple S.A. ou S.A.R.L. à une SCOP, réside dans l'application du management participatif et notamment dans la double qualification d'une partie majoritaire des salariés de la société. Alors que l'un des intérêts premiers que représente le management participatif est celui de mettre sur pied d'égalité les travailleurs en leur offrant l'opportunité de faire leur le devenir de l'entreprise et de donner ainsi du sens à leur travail, il s'avère que la perception qu'ont les salariés-associés de leur rôle dans la coopérative peut être très différente d'un individu à un autre. En effet, bien que dans les principes définissant le management participatif, la prise de participation est sensée relever de l'initiative individuelle – principe dit de « la porte ouverte » - dans les faits, au regard des nouveaux salariés, il est souvent entendu de façon tacite qu'ils deviennent associés après quelques années d'ancienneté. Ainsi un gérant d'une coopérative de musiciens témoigne-t-il : « *Une fois qu'ils ont été recrutés, l'Assemblée Générale va décider de leur proposer d'intégrer complètement l'orchestre en devenant sociétaire, et donc d'avoir le droit de vote. Jusqu'à présent ils ont tous accepté* ». Or il n'est pas évident pour tout individu nouvellement salarié de la coopérative qu'un tel degré d'implication dans la vie de l'entreprise soit voulu.

Si l'on reprend les caractéristiques fondamentales des Scop telles qu'elles ont été décrites par D. Demoustier (1984)¹⁹ : « [...] *les SCOP poursuivent donc des objectifs doubles : être performant sur le marché pour préserver et éventuellement développer l'emploi, tout en assurant l'expression démocratique et la promotion des travailleurs qui les constituent ; développer la responsabilité individuelle tout en assumant un*

¹⁹ D. Demoustier (1984), *Les coopératives de production*, éd. La Découverte, p.45.

fonctionnement collectif dans une structure d'entreprise ». Il est *a priori* évident pour les fondateurs que leur implication dans la Scop soit liée à ce double objectif, mais cela est moins vrai pour les salariés qui rejoignent la coopérative en aval. On imagine en effet qu'un nouveau salarié puissent adhérer naturellement à l'objectif de protection de l'emploi salarié, sans pour autant se sentir nécessairement concerné par le besoin de jouer un rôle proactif et responsable à l'échelle du collectif. Les motivations à rejoindre la Scop sont donc différentes d'un individu à un autre, et notamment entre la première génération de salariés et les suivantes. Cela résulte parfois en de fortes inégalités d'engagement entre salariés-associés, comme le souligne le dirigeant d'une coopérative de musiciens : « *Il y en a qui ne veulent absolument pas participer au management car ils pensent "je n'y trouverai pas ma place", ou "je ne peux pas endosser la responsabilité", d'autres qui sont déçus, d'autres satisfaits. (...) Je suis PDG depuis 1995 : sur 32 ans d'existence, 22 ans à la tête. Je me sens très concerné par la Scop, après pour les autres, c'est un outil comme un autre, je ne suis pas certain qu'ils fassent l'absolue différence* ».

De plus, le temps que suppose cette exigence de participation n'est en réalité pas comptabilisé comme temps de travail mais vient s'ajouter à la charge initiale du salarié. Ce caractère chronophage vient donc renforcer les inégalités d'implication des salariés-associés. Dans des propos recueillis par Sandrine Stervinou (2014)²⁰ auprès d'une salariée d'une Scop de l'imprimerie, une certaine tolérance de la part du collectif nuance cependant cela : « *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* ». Ainsi la responsabilisation que permet les principes du management participatif ne semble-t-elle pas suffisante pour garantir la motivation des salariés-associés et leur contribution égale au projet collectif.

²⁰ S. Stervinou (2014), *Les Scop (Sociétés Coopératives et Participatives) : des entreprises au management participatif ?* Ergologia, Société internationale d'ergologie, pp.95-130.

2) De l'individu au collectif : entre autonomie et forte interdépendance.

Dans une étude menée en Scop sur le management participatif, Sandrine Stervinou (2014) montre qu'il existe différents niveaux dans la prise de participation :

- un niveau opérationnel, qui impacte l'activité du salarié en tant qu'il devient à la fois autonome dans l'organisation de son travail et responsable par rapport à des objectifs à atteindre ;
- Un niveau organisationnel, qui renvoie à l'autonomie collective qu'a le groupe dans la façon dont ses membres se coordonnent et se répartissent le travail ;
- Un niveau financier, qui renvoie à l'acquisition de parts au capital de la coopérative ;
- Un niveau stratégique, qui renvoie à l'implication des salariés-associés dans les choix de modes de croissance et de stratégies, et à l'utilisation de leur droit de vote.

Nous avons vu précédemment qu'une prise de participation au niveau financier ne s'accompagne pas nécessairement d'une plus grande implication au niveau stratégique. Mais qu'en est-il des niveaux opérationnels et organisationnels ? La responsabilisation qu'implique le management participatif semble en effet aller de paire avec l'octroi d'une plus grande autonomie individuel (niveau opérationnel) et collective (niveau organisationnel). Dans une Scop, le salarié-associé, et plus largement tout salarié, est généralement libre d'organiser son travail et d'être force de propositions. En résulte souvent un grand nombre d'initiatives individuelles et collectives en Scop, et une bonne capacité à innover. Mais cette autonomie ne semble pas pour autant libératrice en ce sens qu'elle ne supprime pas la pression managériale mais la déplace, ou, plus exactement, la diffuse. En effet, si le dirigeant d'une Scop n'exerce pas de contrôle direct sur les salariés, le management participatif favorise le développement d'une responsabilité non seulement individuelle mais aussi collective, et qui se traduit par des comportements d'autodiscipline et de surveillance mutuelle au sein de la coopérative.

Dès lors, le management participatif peut faire naître des tensions au sein de la coopérative, au regard non seulement de l'exigence de participation mais aussi de productivité attendue de la part d'un salarié-associé chez ses homologues. On constate en effet que les salariés d'une Scop portent des jugements mutuels sur leur comportement au travail, témoignant donc d'un fort attachement au concept de justice sociale. Par exemple, un salarié d'une Scop de l'imprimerie, dont les propos ont été recueillis là encore par Sandrine Stervinou (2014), illustre cela : « *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* » On voit ici que l'autonomie accordée aux salariés d'une coopérative ne nourrit pas toujours le sens d'appartenance au groupe et l'implication du salarié, mais peut au contraire dans certains cas inciter à des comportements individualistes, stigmatisés alors comme déviant par le reste du groupe.

3) Une démocratie sous pression du fait d'une croissance réalisée en environnement concurrentiel traditionnel.

Faire perdurer le cadre réglementaire de fonctionnement d'une Scop est s'avère problématique pour un grand nombre de Scop. De fait, lorsqu'une Scop se confronte à la réalité de l'environnement économique concurrentiel, elle est amenée à adapter son fonctionnement organisationnel et peut alors s'éloigner plus au moins des principes coopératifs prescrits. Un gérant d'une coopérative du bâtiment témoigne de cet ajustement progressif : « *Quand j'ai commencé, j'avais une culture assez inclusive. A chaque fois que je me posais une question, je la posais à tout le collectif. Au bout d'un certain temps on m'a dit que ce n'était pas comme ça qu'il fallait faire, le gérant est responsable personnellement. Il y a eu un virage à 180 degrés et ça a été mal pris par certains associés qui m'ont dit "à quoi on sert ?". Le principe c'est que, dans les décisions courantes, les associés me donnent un avis consultatif et le gérant gère, décide. Au niveau des grandes décisions, il reste l'Assemblée Générale* ». Alors

que le fondateur avait d'emblée intégré les valeurs démocratiques des Scop, l'exigence de réactivité de l'environnement économique et de croissance de son entreprise l'ont amené à s'éloigner d'une application stricte des principes du management participatif. En effet, il devient bien plus complexe d'impliquer l'ensemble du collectif quand celui-ci ne compte plus seulement quelques associés-fondateurs mais des dizaines de salariés-associés.

Plus que le nombre, c'est en fait la diversité du collectif qui vient défier la viabilité du management participatif. Le respect de cette diversité selon le précepte « *un Homme, une voix* » complexifie la capacité décisionnelle de l'entreprise, voire peut se faire au détriment de celle-ci. Un dirigeant d'une coopérative de musiciens témoigne : « *Sur le papier les Scop c'est super, mais à 76, comment fait-on pour que tout le monde participe ? Moi je me suis retrouvé pendant 3 ans à être le patron et à décider des choses. Depuis 5 ou 6 ans les gens qui sont au C.A. veulent être plus impliqué dans les décisions, cela a un bon côté mais parfois on n'arrive pas à prendre de décisions car il n'y a pas de majorité claire qui se dessine. (...) Aujourd'hui avec toute l'insécurité qu'il y a pour construire un spectacle, notamment financière, il y a toujours des gens qui sont tenants de la plus grande prudence et d'autres non ; il y a des gens de profils différents, de pensées différentes, et c'est normal. Ce n'est pas toujours facile mais ceci étant cela fonctionne* ». Du fait de ces difficultés à aboutir au consensus dans les espaces de délibération collective, les prises de décisions s'étalent dans le temps. Dans un environnement économique où la réactivité des entreprises aux évolutions des marchés est clef, une telle chronophagie du processus décisionnel peut avoir des conséquences problématiques, quand elles ne sont pas dramatiques, aux niveaux stratégique et concurrentiel. D'où une certaine réduction de la prise de participation stratégique que l'on observe dans certaines coopératives, notamment de taille moyenne, aux moments symboliques que sont notamment l'élection du dirigeant, le changement de statuts, ou encore les évolutions de salaires.

Par ailleurs, un autre enjeu du management participatif est la transparence. Cette transparence, que permet l'accès à l'information, aide à l'implication des salariés et à leur responsabilisation par rapport à la performance d'entreprise. Cependant, si l'accessibilité de l'information est garantie de façon réglementaire dans le cas des coopératives, sa réception par les salariés-associés est, elle, moins évidente : encore

faut-il que les salariés-associés aient la volonté, mais aussi la formation nécessaire, pour réellement user de ce droit de consultation. En effet, le partage d'informations relatives à la santé de l'entreprise se révèle être anxiogène pour certains salariés-associés. Aussi la compréhension de cette information suppose-t-elle l'acquisition préalable de certains fondamentaux du management d'entreprise. La CG-SCOP met à disposition des formations afin de pallier au manque de formation existant, mais ces formations ne sont pas toujours suivies par les salariés-associés. Le dirigeant d'une coopérative de musiciens explique cette divergence de points de vue parmi les salariés autour de la question de la transparence : « *Les comptes rendus des Conseil d'Administration sont imprimés et mis à disposition des musiciens, consultable par tous (...). Je ne suis pas certain que les musiciens trouvent qu'il y ait assez de transparence. Ils sont demandeurs mais après pour en fait quoi. Il y en a ça les inquiètent, d'autres ça les rassure, d'autres qui ne se rendent pas compte* ».

Conclusion de la première partie

La nature utopique de l'origine de la pensée coopérative pèse sur la question de la viabilité du modèle entrepreneurial Scop dans l'environnement économique actuel. En effet, la participation des salariés aux différents niveaux décisionnels n'est, en pratique, finalement pas aussi automatique que ce que le cadre légal de la Scop prévoit. Le fonctionnement du management participatif se révèle plus ou moins réussi d'une Scop à l'autre, et parfois gangrené de tensions internes. Le statut Scop s'ajoutant à celui de S.A. ou S.A.R.L., il donne en fait à l'organisation un caractère hybride en lui faisant porter un double projet. Dès lors, dans la recherche d'un équilibre juste entre autonomie individuelle et solidarité collective, autrement dit entre action intéressée et action morale²¹, le management participatif révèle ses limites. La nécessité d'une direction claire semble alors s'imposer.

²¹ P. Batifoulier, L. Cordonnier, Y. Zenou, « L'emprunt de la théorie économique à la tradition sociologique. Le cas du don contre don », *Revue économique*, 1992 (vol 43), n°5, pp.917-946.

Partie II. DE LA NECESSITÉ D'UNE DIRECTION INCARNÉE ET FORMELLE DANS LA CONFRONTATION DU MODÈLE AU RÉEL.

A. Un dirigeant garant de la démocratie interne à la recherche d'un juste équilibre entre le projet économique et le projet social.

- 1) D'une coopération horizontale à une coopération verticale : garantir l'autonomie des salariés.

Du fait de la participation des salariés aux différentes échelles décisionnelles et du partage de la gouvernance que suppose le management participatif, la hiérarchie organisationnelle d'une Scop est relativement peu développée. En résultent une horizontalité de l'architecture organisationnelle et une forte interdépendance des salariés. Ainsi les mécanismes de contrôle et d'évaluation du travail relèvent-ils *a priori* davantage de l'autogestion des salariés que de l'ascendance du dirigeant. L'analyse des choix organisationnels en Scop, développée notamment par Jean-Yves Juban et al.²² (2015), va en ce sens, en montrant que les salariés-associés, parce qu'ils ont intégré les valeurs coopératives et ont pris part au capital, exercent un contrôle autonome et mutuel sur leurs pairs selon des processus informels. Plus encore, ils montrent que la gérance en Scop est en fait souvent mal assumée. D'une part, cela est dû aux principes de fonctionnement du management participatif, qui permettent un roulement et un partage de la gérance entre les salariés-associés, et déstabilisent alors tout pouvoir autoritaire qui chercherait à s'établir. D'autre part, cela est lié aux valeurs morales de l'esprit Scop que se doit d'incarner le dirigeant, dont la justice sociale et le sens du partage, et qui tendent à faire des coopératives des systèmes égalitaires.

²² J.-Y. Juban *et al.*, « La théorie des incitations en question : politiques de rémunération et design organisationnel des SCOP », *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise* 2015/3 (n° 17), pp. 64-83.

Cependant, nous avons vu que de l'autonomie peuvent naître des tensions au sein du collectif, alors même qu'elle est sensée garantir l'implication des salariés dans le projet porté, et donc la solidarité du collectif. Cette contradiction inhérente aux principes de gouvernance des Scop montre que, si l'autonomie accordée aux salariés-associés est nécessaire, elle ne suffit pas à garantir leur engagement au travail et peut au contraire nuire au collectif si elle se traduit par des comportements individualistes et/ou un sentiment d'injustice du fait d'inégalités d'implication ressenties. Dès lors, afin d'empêcher de telles dérives, Jean Yves Juban et al. (2015) mettent en avant la figure du dirigeant : « *Conscients des risques de frustration pour leurs salariés les plus qualifiés, les dirigeants de Scop doivent tenir l'équilibre entre la reconnaissance du mérite et la prudence dans le partage. Ils y parviennent grâce à la préservation de l'autonomie des salariés, que ces derniers apprécient comme témoignage de leur liberté encadrée par la prise en compte de leurs responsabilités* ». Mais alors que selon ces derniers, c'est par l'autonomie accordée aux salariés que peut s'établir un équilibre entre reconnaissance du mérite et justice sociale – soit finalement entre les trois piliers fondateurs des principes coopératifs que sont le Travail, le Capital, et le Talent – Christophe Dejours (2009), spécialiste en psycho-dynamique du travail, invite à renverser l'ordre de cette pensée.

Celui-ci s'intéresse à la dynamique liant le travail, le sujet et l'émancipation, et montre que se rencontrent là deux dimensions opposées, soient d'une part une dimension individuelle, celle du sujet et de son identité, et d'autre part une dimension collective, que supposent le travail et la coopération. Or la construction de l'identité du sujet, dans et par le travail, passe par la reconnaissance, c'est-à-dire le regard et jugement portés par autrui sur le travail qu'il exerce. Plus précisément, cette reconnaissance passe par deux types de jugement : un jugement d'utilité, et un jugement de beauté, c'est-à-dire sur la qualité du travail effectué. Il s'agit donc d'une « *reconnaissance sur le faire* ». En intégrant cette reconnaissance, autrement dit en la faisant sienne, l'individu va la faire évoluer sur un autre registre, celui de l'être, afin qu'elle participe de la construction de son identité, et, dans le même mouvement, lui permette de s'accomplir en tant qu'être autonome.

Ainsi Christophe Dejours démontre-t-il que l'autonomie dépend de la reconnaissance de l'autre dans son travail. C'est parce qu'elle s'est construite au travers d'une

reconnaissance que l'autonomie de l'individu va participer de son engagement au travail et accroître son identité, et donc son sentiment d'appartenance au groupe. La reconnaissance est donc ici essentielle au bon fonctionnement de la solidarité, valeur capitale de la coopérative. Selon lui, « *La reconnaissance du travail est ce qui permet à la solidarité de fonctionner, en situant la délibération sur le travail concret, ses contradictions internes, ses ambiguïtés. C'est précisément la capacité collective de formuler les jugements les plus consensuels possibles qui sous-tend la reconnaissance du travail* »²³. Il est donc essentiel que la gouvernance s'organise de pleine conscience de ces enjeux.

2) Le maintien de la solidarité et de l'engagement par la reconnaissance du travail et du talent : permettre l'émancipation individuelle.

L'enjeu de la solidarité en Scop se situe donc à la rencontre des dimensions individuelles et collectives, c'est-à-dire autour de l'émancipation du sujet, par et dans l'action collective. Nous avons vu que la reconnaissance du travail permet au salarié de se construire une identité au sein du collectif. Selon Christophe Dejours (2009), le travail est « *une médiation pour construire son identité* ». Le travail, en faisant ainsi du salarié un être autonome, participe de sa construction identitaire et ouvre la voie à l'émancipation individuelle. En alliant les facteurs du travail et du capital dans un rapport de subordination renversé – le travail, c'est-à-dire les hommes et femmes qui travaillent, constituant une fin en soit – la Scop est *a priori* propice à cette forme d'épanouissement personnel. Plus encore, Camille Chamard et al.²⁴(2012) montrent que cette recherche d'épanouissement individuel est ce qui anime le créateur de Scop et le différencie d'un porteur de projet de l'économie traditionnelle : « *L'entreprise sous forme Scop est tournée vers l'accomplissement des personnes, pas vers l'accumulation des richesses. Selon nous, le créateur de Scop doit normalement*

²³ C. Dejours, « Entre inégalités individuelles et coopération collective : la question de l'autorité », in M. Jouan *et al.*, *Comment penser l'autonomie ?*, Presses Universitaires de France « Éthique et philosophie morale », 2009, pp. 291-313.

²⁴ C. Chamard *et al.*, « La forme coopérative est-elle adaptée au jeune créateur d'entreprise ? », *Projectics / Proyéctica / Projectique* 2012/2 (n°11-12), pp. 85-96.

connaître une relation à son entreprise différente : avoir un intérêt pour la durabilité de l'entreprise et son épanouissement personnel ».

L'entrepreneur en Scop cherche donc à inscrire son projet dans la durée et vise la pérennité de l'organisation afin d'assurer les conditions spatio-temporelles d'un épanouissement personnel. On comprend alors qu'il soit essentiel que, du fondateur aux générations successives de dirigeants, s'opère un passage de valeurs-témoin, autrement dit, que se transmettent ces rapports au temps et à l'autre. Ces valeurs morales propres aux Scop – notamment le sens du partage, la prudence, la solidarité, l'empathie – se retrouvent particulièrement dans les discours des dirigeants de Scop car elles permettent de justifier et rendre acceptables les contraintes inhérentes au modèle organisationnel. En les incarnant, le dirigeant donne à ces valeurs un caractère performatif, et assure dans le même mouvement la soutenabilité du modèle. Par exemple, il peut rappeler la qualité de l'environnement de travail afin de contrer les frustrations éventuelles que peuvent fomenter les perspectives limitées d'évolution salariale. L'incitation salariale, traditionnellement utilisée en management pour favoriser la motivation des travailleurs et aligner leurs comportements autour d'une stratégie collective (M.C. Jensen et W.H. Meckling, 1992²⁵), perd en pertinence dans le cas des Scop où l'échelle des salaires est plus resserrée et les évolutions de carrières plus rares. De plus, les politiques de rémunération sont décidées collectivement par les salariés-associés qui, du fait de leur double qualification, ont tendance à faire preuve de prudence et limitent souvent d'eux-mêmes leurs revendications salariales. Un salarié d'une coopérative du bâtiment témoigne : « *En tant que salarié, on aimerait être augmenté mais en tant que propriétaire, on sait qu'il faut préserver l'entreprise* »²⁶.

Cependant, si l'on revient à la devise du mouvement coopératif « Travail, Capital, Talent », le mérite doit être reconnu en Scop, et la rémunération reste un levier, parmi d'autres plus particuliers aux Scop, qui peut être actionné à cet effet. Aussi, l'importance donnée à la notion de talent en Scop tient-elle peut être plus des

²⁵ M.C. Jensen, W.H. Meckling (1992), *Specific and general knowledge and organizational structure*, in L. Werin, H. Wigikander, *Contract Economics*, éd. Oxford, Blackwell, pp.251-274.

²⁶ propos recueillis par Sandrine Stervinou (2014), *Les Scop (Sociétés Coopératives et Participatives) : des entreprises au management participatif ?* Ergologia, Société internationale d'ergologie, pp.95-130.

conditions favorables qui y sont réunies pour permettre son expression. En plaçant l'humain au cœur de son fonctionnement, une Scop reconnaît l'apport de chacun des hommes et femmes qui y travaillent dans leur individualité, et donc notamment leur talent – entendu ici comme élément constitutif de l'identité individuelle. Aussi, cet épanouissement est-il d'autant plus fort que la Scop permet l'expression de certains talents qui ne peuvent se manifester qu'au travers du collectif. En effet, le dirigeant d'une coopérative de musiciens explique ce qui l'a motivé à choisir le statut Scop : *« La Scop c'est un véritable prolongement de l'association mais en mieux, en tout cas sur le plan de l'entreprise. Des personnes peuvent se regrouper pour exercer un talent individuel, mais dans quelque chose de collectif sans lequel il ne pourrait pas exercer ce talent. Il y a donc un résultat communautaire »*. Le collectif devient alors la condition nécessaire à l'épanouissement individuel, qui, de façon rétroactive, renforce le sentiment d'appartenance au groupe.

Ainsi le rôle du dirigeant est-il d'équilibrer les tensions inhérentes à son double projet en recherchant un compromis équitable entre les aspirations individuelles et collectives. En reconnaissant le travail apporté par chaque individu, c'est la conscience collective que le dirigeant va renforcer, au bénéfice d'une meilleure articulation entre autonomie et solidarité. Cette recherche d'équité ouvre alors la voie à une coopération durable.

B. Des règles aux valeurs : rendre possible la création d'une identité organisationnelle.

- 1) La reconnaissance d'une diversité identitaire : approche de la notion de management polyphonique.

Bien que le statut Scop confère à l'organisation qui l'adopte un cadre éthique et réglementaire donné, cela reste à l'organisation de se construire sa propre identité et sa propre culture, au même titre qu'une organisation de l'économie traditionnelle. Dans le cas des Scop, au regard du management participatif, et du degré d'implication que cela suppose de la part des membres de l'organisation, il semble particulièrement

pertinent d'analyser la dynamique des interactions dans le processus de construction identitaire. En ce sens, des théories organisationnelles classiques, auxquelles ont contribué notamment K.E. Weick (1995) ou C. Hardy et N. Phillips²⁷ (2004), mettent en avant deux logiques d'interactions majeures qui interviennent dans le processus et donnent un caractère hybride à l'identité. La première est une logique dominante et suit un sens organisationnel ascendant : elle est le fait du dirigeant qui cherche à influencer les membres de l'organisation en créant et transmettant du sens au travers de discours managériaux. La seconde a un caractère alternatif puisqu'elle résulte des différentes compréhensions et interprétations identitaires, faites par les membres de l'organisation, du sens qui leur a été transmis par le dirigeant. Dès lors, si le rôle du dirigeant est d'impulser la création de sens identitaire, il est aussi d'harmoniser en retour les différentes interprétations émanant du collectif. Cette rétroactivité permet de passer d'une vision idéalisée de l'organisation Scop à une vision plus proche de la réalité.

Par la mise en exergue de ces dynamiques cognitives dans le processus d'identification – que l'on retrouve notamment chez K.E. Weick²⁸ (1995) sous les mentions de *sensegiving* et *sensemaking* – nous pouvons voir combien il est essentiel d'apprécier l'organisation dans sa diversité. Il revient ici au dirigeant de reconnaître cette pluralité de discours identitaires et d'en extraire les compréhensions qui sont partagées par l'ensemble des membres de l'organisation. En ce sens, Giseline Rondeaux et François Pichault²⁹ (2012) montrent l'intérêt d'un « *management polyphonique*³⁰ » dans la construction identitaire : « *L'adoption d'une démarche polyphonique représente précisément l'antithèse d'un désir de parler d'une même voix, mais consiste au contraire à faire coexister de façon harmonieuse les différents piliers de sens sur lesquels se construit l'identité organisationnelle* ». Le bénéfice de cette démarche managériale semble d'autant plus évident en Scop, compte-tenu du caractère inclusif de la participation aux prises de décisions.

²⁷ C. Hardy, N. Phillips (2004). *Discourse and Power*, éd. Handbook of Organizational Discourse London, Sage.

²⁸ K.E. Weick (1995). *Sensemaking in organizations* . éd. London, Sage.

²⁹ G. Rondeaux, F. Pichault, « Managers en quête de sens. L'identité organisationnelle comme boussole ? », *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels* 2012/46 (Vol. XVIII), pp. 45-76.

³⁰ F. Pichault (2009), *Gestion du changement. Perspectives théoriques et pratiques*, Bruxelles, éd. De Boeck, Collection "Manager RH".

Cependant, si la prise en compte d'une pluralité de discours identitaires semble relativement naturelle en Scop, l'inégalité de poids des voix que sous-tend l'harmonisation de sens est moins évidente. En effet, alors que la participation décisionnelle en Scop repose sur le principe « un Homme, une voix », la construction identitaire implique des rapports de pouvoirs inégaux : « *The negotiation of meaning is a political process in which not all actors have an equal voice*³¹ » (C. Hardy et N. Phillips, 2004). Mais sans l'affirmation d'un discours dominant, l'identité risque de manquer d'unité et de desservir alors l'engagement des membres, et donc la performance d'entreprise qu'elle est sensée aider. Dès lors, comment justifier le rôle nécessairement prépondérant du dirigeant dans cette forme de délibération collective qu'est la construction identitaire ?

2) De l'organisation prescrite à l'organisation effective : la délibération collective et sa résolution. Le dirigeant comme arbitre.

Dans ce passage de l'idéal coopératif à la réalité d'une Scop que suggère la construction identitaire, l'organisation passe donc par une phase préalable de désordre, riche en interactions et échange de discours identitaire. On peut alors faire un lien avec « *l'activité déontique* » théorisée par Christophe Dejours³² (2009) et qui permet aux membres d'une organisation de passer de la coordination à la coopération, c'est-à-dire d'un ordre prescrit à un ordre effectif. Il la définit comme suit : « *un espace de délibération collective ouvert à une activité de production d'accords et de règles : la surnommée activité déontique* ». L'enjeu de cet espace de délibération est de passer d'une logique individuelle à une logique collective, c'est-à-dire de la « déliaison » à la liaison.

³¹ C. Hardy, N. Phillips (2004). *Discourse and Power*, éd. Handbook of Organizational Discourse London, Sage.

³² C. Dejours, « Entre inégalités individuelles et coopération collective : la question de l'autorité », in M. Jouan *et al.*, *Comment penser l'autonomie ?*, Presses Universitaires de France « Éthique et philosophie morale », 2009, pp. 291-313.

Cependant, Christophe Dejourns explique combien il est nécessaire que cette délibération soit arbitrée pour qu'elle aboutisse effectivement à un consensus collectif. Si la force du collectif réside dans la déliaison, que provoque la confrontation d'opinions, celle de l'arbitre est de lier et d'en harmoniser les voix. Ainsi le dirigeant d'une Scop doit-il posséder la qualité d'arbitre qui consiste à écouter, entendre et décider. Mais pour être en position d'arbitrer, autrement dit pour légitimer ce statut différent qui fait que sa voix ne reste pas égale à celles des salariés-associés mais au contraire se différencie, le dirigeant a besoin d'un supplément. Cette supériorité, Christophe Dejourns explique que c'est l'autorité qui la confère : *« Pour être en position d'arbitrer, la voix du chef a alors besoin d'une augmentation qui lui confère un statut différent des autres, des égaux – un supplément qui fasse de cette voix une voix supérieure à celle des autres. Ce supplément, c'est l'autorité »*.

On comprend donc combien le management participatif n'est viable que s'il reconnaît la nécessité d'un rapport de pouvoir en son sein. Cependant, il s'agit bien d'une autorité rationnelle en tant que sa manifestation est permise par les membres du collectif qui reconnaissent son utilité. Le fait que le dirigeant soit élu en Scop témoigne de cette rationalité. Dès lors l'autorité, non pas donnée mais acquise, doit être légitimée. Christophe Dejourns donne à cela trois conditions consécutives : 1) l'autorité est acceptable si le dirigeant est compétent dans les domaines d'activité des salariés (supériorité technique) ; 2) l'autorité est ensuite reconnue s'il use de ces compétences pour aider et conseiller ses subordonnés (supériorité humaine) ; 3) l'autorité peut être soutenue si les deux conditions précédentes sont avérées. Et cela se vérifie particulièrement en Scop, en témoigne la réponse d'un dirigeant d'une coopérative de musiciens à la question de l'acceptation de son autorité par les salariés : *« Les gens me reconnaissent l'autorité pour le faire. D'autant que je suis moi même musicien de l'orchestre. Le jour où je ne joue plus bien du hautbois je pense que mon rôle de PDG sera mal accepté »*.

Au travers de la reconnaissance de ces facultés, c'est en fait une personne que le collectif reconnaît. Cette autorité étant performative, elle doit donc être incarnée. Dans l'acceptation de cette autorité, l'action collective s'inscrit dans le réel. Parce que l'autorité suppose une relation d'inégalité, il s'agit pour la Scop de passer d'un idéal égalitaire insoutenable, à une équité réalisable, c'est-à-dire de rationaliser l'esprit

coopératif, ou comme l'explique encore Christophe Dejourn : « *L'autorité procède de l'inégalité mais sublime cette dernière et implique donc une alliance, laquelle ne repose pas que sur la délibération mais sur la reconnaissance du réel, c'est-à-dire de ce qui ne peut pas être surmonté* ».

Conclusion de la deuxième partie

Ainsi, doit-il s'opérer une réelle adaptation du modèle organisationnel au réel dans la construction identitaire d'une Scop. Pour mieux garantir la participation au projet commun et permettre l'unification des voix du collectif, la coopération en Scop ne doit pas être seulement horizontale, mais aussi verticale. La vérification de l'importance du rôle exercé par le dirigeant en Scop ouvre alors la voie à la question de l'impact de sa personne sur l'efficacité de son autorité. Autrement dit, si l'autorité est d'autant plus performative en Scop qu'elle repose sur la reconnaissance et l'acte collectif raisonné, alors cela nous amène à envisager la possibilité qu'elle donne lieu à l'exercice d'un leadership.

Partie III. DU GESTIONNAIRE AU LEADER : LES CONDITIONS D'ÉMERGENCE D'UN LEADERSHIP ASSUMÉ.

A. De l'autorité légitimée à l'autorité soutenue : quel leader pour quel(s) type(s) de leadership ?

- 1) Mieux comprendre les archétypes de leadership possibles en Scop au travers de l'analyse du rapport à l'autorité et de la psychologie de l'entrepreneur.

Le fait même que l'autorité du dirigeant en Scop soit reconnue – en tant qu'il est élu en interne et non arbitrairement nommé de l'extérieur – nous amène à considérer l'influence qu'il pourrait exercer sous l'angle du leadership. Mais passer du concept d'autorité à celui de leadership induit un changement de registre, c'est-à-dire de passer de l'objectif au subjectif. En effet, si nous avons vu que l'autorité relève de la compétence, le leadership lui relève du talent. Ainsi, selon Laurent Lapierre³³(2008), pour comprendre l'émergence du leadership en société, il faut d'abord analyser 1) la façon dont celle-ci est organisée ; 2) la nature des relations qui s'y développent et notamment les rapports d'autorité ; 3) la psychologie de l'entrepreneur. Les parties précédentes ayant apporté des éléments de réponse à ces deux premiers points d'analyse, nous allons ici nous concentrer sur la question de la nature humaine du dirigeant afin de comprendre ce qui, dans sa personnalité même, participe à faire de lui non plus un gestionnaire, mais un leader. En effet, alors que nous avons nuancé le déterminisme présumé de l'identité organisationnelle d'une Scop en démontrant la prépondérance du rôle endossé par le dirigeant dans l'action collective, il s'agirait maintenant d'identifier les facteurs clefs de performance dans l'exercice de ce rôle. Pour cela, Manfred F.R. Kets de Vries³⁴(2008) montre que le comportement du leader est fortement influencé par sa psychologie et sa trajectoire

³³ L. Lapierre, « Comprendre et raconter le leadership pour mieux l'assumer », *Gestion* 2008/3 (Vol. 33), pp. 12-15.

³⁴ M. F.R. Kets de Vries, « Archétypes de leadership et équipe de direction », *Gestion* 2008/3 (Vol. 33), pp. 48-60.

personnelle. Il développe alors huit archétypes du leadership³⁵. La finalité de ce travail de recherche est moins de vouloir catégoriser les dirigeants d'entreprise, selon des styles de leadership qui seraient entièrement déterminés par des facteurs psychologiques et sociologiques, mais de façon plus pédagogique, d'inviter les dirigeants à en maîtriser certains. Autrement dit, l'enjeu se situerait dans la capacité du dirigeant à adapter son style de leadership en fonction du contexte organisationnel.

Essayons donc de dégager quelques traits de personnalité propres aux entrepreneurs de Scop. Tout d'abord, ce qui distingue les entrepreneurs à but non lucratif des entrepreneurs à but lucratif, selon les propos de J. Thalhuler³⁶ (1998) mis en relief par Sophie Boutillier³⁷ (2010), c'est « *une force propulsée dans la sagesse collective et l'expérience, la concentration sur les capacités à long-terme, les idées sont limitées par la mission, le profit est un moyen, le profit est mis au service d'autrui* ». Plus encore, dans le cas particulier des coopératives, les qualités majeures de l'entrepreneur, identifiées par Sandrine Stervinou et Christine Noël-Lemaître³⁸ (2008), sont la prudence et la responsabilité d'une part – car les décisions du dirigeant n'engagent pas que sa personne, mais aussi le devenir des salariés – et la coopération d'autre part. Ces deux auteurs font alors un parallèle avec l'entrepreneuriat responsable, en invoquant notamment la théorie de P.A. Julien et M. Marchesnay³⁹ (1996) selon laquelle l'entrepreneur responsable possède les trois qualités principales suivantes : le sens de l'engagement, la capacité d'innover et l'esprit d'entreprendre.

Dans le cas particulier des Scop, il semblerait alors pertinent de mettre en exergue les trois archétypes de leadership de Manfred F.R. Kets de Vries (2008) suivants :

³⁵ Le Stratège, le Catalyseur du changement, le Négociateur, l'Entrepreneur, l'Innovateur, l'Organisateur, l'Entraîneur, le Communicateur. Voir en annexe pour une grille de lecture détaillée.

³⁶ J. Thalhuler (1998), *The definition of social entrepreneur*, National Centre of social entrepreneur, pp. 1-3.

³⁷ S. Boutillier, « Comment l'entrepreneur peut-il ne pas être social ? », *Marché et organisations* 2010/1 (N° 11), pp. 107-125.

³⁸ S. Stervinou, C. Noël-Lemaître, « Les coopératives d'activité et d'emploi : un outil juridique au service d'un entrepreneuriat responsable » *Management & Avenir* 2008/6 (n°20), pp 65-86.

³⁹ P.A. Julien et M. Marchesnay (1996), *L'entrepreneuriat*, éd. Economica, Paris, pp. 16-19.

- L' « *Organisateur* » : sorte de citoyen-entrepreneur, il est très engagé vis à vis de l'organisation, et fait preuve d'un respect des règles et de l'autorité.
- Le « *Communicateur* » : il est fortement présent, capable d'influencer et convaincre. Il fait preuve aussi d'une habilité à travailler en réseau.
- L' « *Entraîneur* » : du fait d'une grande intelligence émotionnelle, il sait motiver son équipe et favoriser la participation des salariés. Il sait se rendre accessible mais éprouve quelques difficultés à faire preuve d'autorité quand des décisions difficiles sont nécessaires à prendre.

Il s'agirait alors pour un dirigeant de Scop, *a priori* pouvant peut-être déjà se reconnaître dans un ou plusieurs de ces archétypes, de comprendre et mieux développer ces différents styles de leadership afin d'acquérir une certaine souplesse managériale, au bénéfice de la reconnaissance, voire du soutien, de son autorité par l'ensemble des salariés.

2) Un leadership raisonné qui ouvre la voie à l'exercice d'une influence.

Les notions de démocratie et de justice organisationnelle étant au cœur du fonctionnement coopératif, il est essentiel de rappeler que le leadership ne peut procéder d'une soumission, mais au contraire d'un accord compris. Laurent Lapière⁴⁰ (2008) explique : « *C'est sur cette intelligence physique, affective, sensuelle et cognitive que se fonde la sagesse des collaborateurs, et même de la démocratie, pour décider de s'en remettre à un leader à un moment donné. Et un leader ne l'est que pour un temps. Le garde-fou réside dans le fait qu'on ne peut pas abuser indéfiniment de toute une organisation ou de toute une population qui, en dernier ressort, choisit ou confirme son leader* ». De fait, nous avons vu précédemment que le dirigeant de Scop est élu pour un mandat limité qui est remis en cause tous les quatre à six ans ; de plus, la copropriété du capital limite son pouvoir. Nous voyons donc que les principes de gouvernance d'une Scop confèrent au leadership un cadre rationnel en prévenant d'éventuels abus de pouvoir.

⁴⁰ L. Lapière, « Comprendre et raconter le leadership pour mieux l'assumer », *Gestion* 2008/3 (Vol. 33), pp. 12-15.

Cette notion de légitimité rationnelle est parfois si bien intégrée qu'elle impacte la capacité même du dirigeant à endosser pleinement son rôle. Un dirigeant d'une Scop de musiciens, entamant son septième mandat (d'une durée de 3 ans), témoigne de l'importance d'un consensus fort à l'endroit de l'élection : *« D'habitude je suis toujours élu avec des scores africains, mais là je me suis retrouvé à être élu à 52% des voix. Il y a donc eu des déceptions de la part des musiciens. Pour moi aujourd'hui c'est mon dernier mandat. C'est donc moi qui me pose la question de savoir si je suis légitime ou pas, surtout avec un tel score »*.

De fait, dans le monde du travail, le leadership est souvent perçu négativement, autant par ceux qui sont voués à l'exercer que par ceux qui en seraient sous l'influence. Cela est d'autant plus vrai en coopérative, modèle organisationnel qui s'est développé sur le postulat même d'un renversement des rapports de pouvoir capitalistiques et d'un refus de la hiérarchie. En résulte des difficultés pour les dirigeants de Scop à assumer pleinement leur rôle. En effet, jouant de plusieurs casquettes statutaires, c'est parfois celle du salarié-associé qu'ils aimeraient pouvoir porter plus souvent. Un dirigeant d'une Scop de musiciens témoigne : *« Mais quand on est sur scène je n'ai pas à être le patron, je suis un musicien comme les autres une fois que je suis sur scène. Après on ne peut pas en vouloir au gens si, à la pause d'orchestre, ils ont une question à poser au dirigeant alors que moi j'aimerais bien qu'ils me voient à la pause comme un autre musicien, que l'on soit juste entre musiciens. Les gens vous voient toujours comme le patron »*.

Mais dès lors qu'une direction s'impose de façon claire et que le dirigeant comprend pleinement son rôle, il peut s'ouvrir une réelle voie à l'exercice d'un leadership, car il est alors non seulement possible, mais attendu de la part du reste des salariés, que le dirigeant use de son pouvoir à des fins d'influence. Laurent Lapierre (2008) explique encore : *« Le dirigeant qui n'exerce pas son pouvoir légitime, soit au nom d'une idéologie ou d'un idéal, soit par désir d'être à la mode et de plaire ou par incapacité d'assumer la saine agressivité nécessaire à la vision et à l'exercice de la direction, se coupe du respect de ceux et celles qui s'attendent à le voir se comporter de façon responsable »*. Autrement dit, c'est en faisant preuve d'influence que le dirigeant va s'affirmer en tant que leader au sein de l'organisation collective, car comme le

souligne Henry Mintzberg ⁴¹(2008) : « *le vrai leadership se mérite à l'interne, c'est-à-dire dans l'unité, dans l'organisation, dans la communauté* ».

Aussi l'impact du leadership en Scop sera-t-il d'autant plus prégnant sur la motivation et l'engagement des salariés qu'il saura s'adapter aux enjeux particuliers de ce contexte organisationnel, tel que nous l'avons décrit dans les parties précédentes.

B. Réinscrire le leadership dans le contexte du collectif : vers un meilleur équilibre entre le leader et les membres du collectif.

1) Un leadership à développer et à inscrire dans une logique d'apprentissage.

Le leadership émerge donc dans l'interaction, c'est-à-dire par le biais de la communication. Aussi, au cœur de cette communication visant à influencer, trouve-t-on le *storytelling*, autrement dit l'art de raconter des histoires. En effet, Laurent Lapierre ⁴²(2008) souligne la nécessité pour un leader de communiquer l'histoire qui l'anime afin de renforcer l'implication des salariés, et, dans le même mouvement, accroître la crédibilité de son rôle. Il s'agit de faire entendre le « pourquoi ⁴³ » du projet, afin de faire des membres du collectif, des parties prenantes à une cause commune. L'enjeu du *storytelling* est d'autant plus prégnant en Scop qu'il permettra au dirigeant d'équilibrer les tensions inhérentes à son double projet, et de prévenir l'action intéressée, au bénéfice de la revalorisation de l'esprit de coopération.

C'est notamment en performant cet art du conteur d'histoires que le dirigeant va pouvoir se former comme leader. En effet, nous considérons ici le leadership non pas comme un don mais comme un talent à développer. Cet apprentissage se fait de façon

⁴¹ H. Mintzberg, « Leadership et communityship », *Gestion* 2008/3 (Vol. 33), pp. 16-17.

⁴² L. Lapierre, « Comprendre et raconter le leadership pour mieux l'assumer », *Gestion* 2008/3 (Vol. 33), pp. 12-15.

⁴³ En référence au modèle de Simon Sinek, voir la conférence TED sur le site internet :

https://www.ted.com/talks/simon_sinek_how_great_leaders_inspire_action?language=fr?utm_source=edcomshare&utm_medium=referral&utm_campaign=tedsread

subjective, c'est-à-dire que le leader va apprendre son rôle, en s'inspirant négativement ou positivement d'autres exemples de leadership, mais surtout au fil de sa propre expérience. En Scop, le management participatif va venir encourager cet apprentissage du fait du jugement accru qui est porté par les salariés-associés sur le comportement du dirigeant. Le leader en Scop est responsable envers chacun des salariés-associés. Un dirigeant d'une Scop de musiciens témoigne en ce sens : « *En étant PDG de la Scop, je suis "numéro un" mais j'ai des comptes à rendre à tous ceux qui travaillent. Donc oui, ça fait progresser* ».

Plus encore, parce que la Scop place l'humain et la moralité au cœur de son fonctionnement, le leader a plus tendance à s'engager dans toute sa personne, c'est-à-dire avec sa raison et son affect, là où, dans des entreprises classiques, les rapports hiérarchiques maintiennent plutôt une distance objective. Un dirigeant d'une coopérative du bâtiment explique : « *Le problème c'est que, quand on est dans un contexte de démocratie et de bienveillance entre les gens, c'est le bienveillant qui en prend plein la figure. La direction, elle est un peu monopolisée par la gestion des problèmes comme ça* ». À titre d'illustration, il évoque la façon dont il a réussi à surmonter un problème avec un salarié-associé de la coopérative en menant une analyse psychologique de sa propre personne : « *Je me suis retrouvé à avoir en miroir tous les comportements personnels que j'ai pu avoir en tant qu'employé. Notamment un cas particulier où j'ai été amené aux prud'hommes, et qui m'a profondément meurtri car je pensais que le concept (ndlr. de la Scop) avait été compris. Il y a quelque chose qui s'est produit chez moi : quand j'ai eu ce problème, j'ai réussi à négocier de manière plus humaine qu'en restant figé dans mon rôle de dirigeant. Cette partie d'humanité, que j'avais pu ressentir en tant qu'employé, je l'ai retrouvée en tant qu'employeur quand j'ai été confronté à être moi-même dans le rôle de celui qu'il fallait abattre. Le principe est que j'ai été confronté en miroir (ndlr. en tant que dirigeant de Scop) à tout ce que j'ai pu vivre personnellement dans ma vie, personnelle et professionnelle* ».

2) Complémentarité et rétroactivité entre leadership et action collective : un leadership réparti ?

Si le cadre coopératif ne se prêtait *a priori* pas à l'émergence d'un leadership, c'est notamment parce que l'opinion du leader communément partagée est faussée. En effet, alors que la question du leadership semble omniprésente aujourd'hui, c'est souvent sous l'angle d'une vision déconnectée de la réalité qu'elle est abordée. Les mythes existants autour du leadership véhiculent l'image d'un leader-héros, placé au sommet des organisations et détaché du reste de la communauté exécutante. Contre cette vision extrême mais répandue du leadership, Henry Mintzberg⁴⁴ (2008), propose un rééquilibrage, car enfin, « *peut-être le temps est-il venu d'avoir des leaders-gestionnaires simples et ordinaires* ». Il s'agirait alors, pour le dirigeant, d'articuler la macro-gestion avec la micro-gestion d'entreprise, ou autrement dit, d'encrenner la vision stratégique de l'entreprise dans le réel du travail salarié.

Pour cela, il est nécessaire de décroquer le leadership afin de le considérer en interaction avec l'action collective. C'est en ce sens que Henry Mintzberg contrebalance l'importance donnée au leadership en introduisant le concept de « *communityship* ». L'idée est de basculer d'une vision individualiste à une vision collective en réinscrivant le leadership dans son contexte : l'organisation sociale. Aussi l'organisation doit-elle être alors appréhendée au travers des relations et processus sociaux qui l'animent et non réduite à sa dimension structurelle. Il semble que ce rééquilibrage fasse d'autant plus sens en Scop où le pouvoir du dirigeant est limité en conséquence du management participatif et de la copropriété du capital social. Ainsi, si nous avons pu souligner précédemment le caractère nécessaire du leadership à l'action collective, c'est maintenant l'inversion de ce rapport que nous nous attachons à démontrer.

Le processus de création de culture organisationnelle permet d'apprécier notablement la réciprocité des actions collectives et des actions de leadership. En s'intéressant au rôle du leader dans le cadre entrepreneurial de la création culturelle, Gérard Ouimet⁴⁵ (2007) met en lumière le rôle complémentaire joué par l'ensemble des salariés au

⁴⁴ H. Mintzberg, « Leadership et communityship », *Gestion* 2008/3 (Vol. 33), pp. 16-17.

⁴⁵ G. Ouimet, « Psychologie des leaders et culture organisationnelle : une typologie métaphorique », *Gestion* 2007/2 (Vol. 32), pp. 62-74.

regard de la direction. En effet, la culture – comprise comme « *un système de valeurs (l'importance des choses) et de croyances (le fonctionnement des choses) partagées par les membres et dont l'effet principal réside dans l'homogénéisation durable de leurs paradigmes (l'interprétation et la signification des choses)* » – sert d'assise au leadership car, comme le souligne Robert Dutton⁴⁶ (2008), le dirigeant « *transcende les règles pour toucher aux valeurs* ». En effet, pour que les règles de gouvernances se traduisent par un engagement commun des salariés, il faut que ces règles deviennent des valeurs partagées : il s'agit de passer de la gouvernance d'entreprise à l'éthique. Le leader-dirigeant va donc chercher à influencer l'orientation culturelle de son organisation au bénéfice de l'unité interne, et du positionnement stratégique de l'entreprise au sein de l'environnement concurrentiel externe. Cependant, Gérard Ouimet observe un effet rétroactif de ce processus car, si le leader peut créer du sens culturel, il ne peut garantir exactement la nature finale de la culture créée. Cette part variable de la culture est soumise à la réceptivité des salariés, mais aussi à la personnalité du dirigeant-leader lui-même, laquelle va déterminer en partie l'éventail de valeurs qu'il va promouvoir. C'est en ce sens que Gérard Ouimet affirme : « *le leader participe au façonnement culturel tout en étant l'objet de ce dernier* ».

Aussi, le modèle tétra-factoriel de K.S. Cameron et S.J. Freeman⁴⁷ (1991) nous permet de mieux analyser la culture Scop à la lumière de ces jeux d'influences pluridimensionnelles. En effet, au modèle des valeurs concurrentes de R.E. Quinn⁴⁸ (1988) qui classe la culture en fonction de deux axes que sont le degré de flexibilité ou stabilité d'une part, et l'orientation stratégique interne ou externe d'autre part, K.S. Cameron et S.J. Freeman ajoutent deux autres facteurs, soient les bases relationnelles et le style de leadership. Ainsi, retrouve-t-on les quatre typologies de culture dégagées par R.E. Quinn – le « Clan », l'« Adhocracie », le « Marché », la « Hiérarchie » – détaillées par ces niveaux d'analyse additionnels. La Scop se rattacherait *a priori* davantage à la culture clanique, au regard de la description comprise dans la matrice synthétique suivante :

⁴⁶ R. Dutton, « Leadership et valeurs », *Gestion* 2008/3 (Vol. 33), pp. 18-19.

⁴⁷ K.S. Cameron, S.J. Freeman, « Cultural congruence, strength, and type: Relationship to effectiveness », *Research in Organizational Change and Development*, (vol. 5), 1991, pp. 23-58.

⁴⁸ R.E. Quinn (1988), *Beyond Rational Management: Mastering the Paradoxes and Competing Demands of High Performance*, éd. Jossey-Bass.

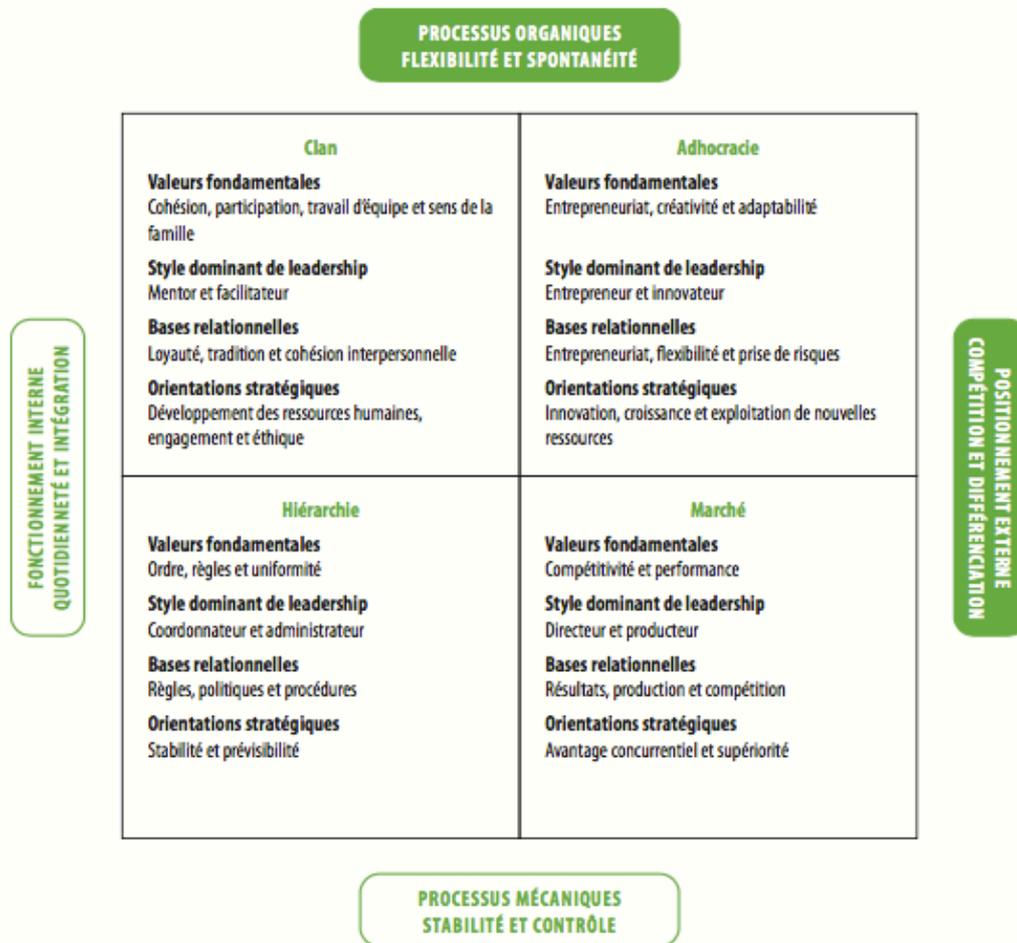


Tableau extrait de l'article de G. Ouimet, « Psychologie des leaders et culture organisationnelle : une typologie métaphorique », *Gestion* 2007/2 (Vol. 32), pp. 62-74.

Ainsi ce modèle permet-il de valoriser l'action sociale dans l'exercice du leadership. Le leader en Scop doit à la fois conseiller, motiver et fédérer, afin de déléguer au collectif la responsabilité de mener leur travail, en autonomie et dans la lignée des stratégies collectivement adoptées. Le dirigeant d'une coopérative de musiciens témoigne de la force de cette culture communautaire : « *Dans l'application il y a une adhésion plus forte et plus rapide. Quand c'est réussi, tout le monde se sent responsable de la réussite des choses. On est une grande famille, après je pense que c'est lié à l'orchestre : il y a un sentiment d'appartenance. Je pense que c'est plus que travailler ensemble, c'est vivre ensemble. L'orchestre en particulier, mais je pense que la Scop peut vraiment aider à vivre ensemble. Accepter d'être associé en Scop c'est se dire je partage les choses avec les autres. Quand on crée une Scop, on crée avec les autres* ».

Conclusion de la troisième partie

En analysant la personnalité du dirigeant de Scop par le prisme du contexte organisationnel, il nous a été possible d'identifier des styles de leadership pouvant s'y déployer. Passer de dirigeant à leader, et répondre au mieux aux besoins du collectif, supposerait alors d'assumer pleinement ce rôle consenti et de le considérer en interaction avec le reste des membres du collectif. En effet, nous avons vu que le leadership n'est pas uniquement le fait d'un individu mais aussi celui de l'action collective dans laquelle il s'inscrit. En Scop, la proximité du dirigeant avec le reste des salariés, que sous-tend l'horizontalité relative du modèle organisationnel, donne une dimension collective particulière à son leadership.

CONCLUSION GÉNÉRALE

Si l'origine de la pensée du mouvement coopératif nous aide à mieux comprendre le fonctionnement organisationnel des Scop, elle ne peut être le miroir de leur réalité économique et sociale. En effet, l'idéal coopératif entend humaniser l'organisation du travail en statuant sur l'autonomie et la responsabilisation individuelle comme gage de solidarité collective, mais le cadre normatif que le statut Scop établit ne se révèle pas être une condition nécessaire et suffisante de la participation engagée de chaque salarié à la vie de l'entreprise. À l'encontre d'un « laissez-faire » décisionnel, que le mode de gouvernance Scop suppose de prime abord, il s'agirait de réinscrire la Scop dans son acception démocratique⁴⁹.

Bien que le management participatif cherche à faire de la prise de décision, la résultante d'une implication collective, la réussite de son fonctionnement tient à l'habile coordination des discours individuels au projet commun que le dirigeant permet au travers de l'exercice de son autorité. D'essence légale-rationnelle au sens wébérien du terme, l'autorité du dirigeant de Scop repose sur l'acte raisonné du collectif qui octroie temporairement à la voix d'un de ses membres, un privilège décisionnel. La reconnaissance du réel qui s'opère alors nécessairement en Scop, et dont cette rationalisation de l'esprit coopératif se fait le témoin, doit permettre de solidariser l'action collective et l'action individuelle. En effet, pour que le projet soit porté par l'ensemble des salarié, associés ou non, il faut que le dirigeant de Scop impulse à la fois la construction d'une identité organisationnelle partagée et l'émancipation individuelle.

Ainsi la Scop apprécie-t-elle le travail et l'organisation dans leur complexité, c'est-à-dire dans leurs dimensions économique mais aussi sociale. Forte de ces deux assises, la Scop se révèle être un cadre favorable pour un entrepreneur-dirigeant cherchant à développer un leadership au plus proche des besoins organisationnels. Le comportement des leaders étant la résultante complexe de leur personnalité profonde,

⁴⁹ En référence à la typologie des styles de prise de décisions des leaders développée par K. Lewin et al. (1939) et qui distingue le « style autoritaire », le « laissez-faire » et le « style démocratique ». K. Lewin, R. Liippi, R.K. Whit, « Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates », *Journal of Social Psychology*, 1939/10, pp. 271-301.

des interactions avec les membres du collectif et du contexte organisationnel, il est nécessaire de mieux comprendre ces composantes afin de développer un leadership intelligent. Le leadership que nous proposons ici est dynamique en deux sens : 1) au regard de sa formation active (le fait du dirigeant) et rétroactive (le fait du collectif) ; 2) au regard de sa capacité d'adaptation contextuelle. Dès lors, dans la mouvance du « *leadership réparti* », défini par Henry Mintzberg comme un leadership dont les leviers sont tour à tour aux mains du dirigeant et dans celles des membres de la communauté, peut-être s'agirait-il en Scop de penser un leadership participatif.

BIBLIOGRAPHIE

- R. Essel (2012), *Les SCOP au cœur de l'économie solidaire*, éd. de Broca, p. 74.
- A. Fayolle (2004), *Entrepreneuriat, apprendre à entreprendre*, éd Dunod, p.2.
- J.-F. Draperi (2007), *Comprendre l'économie sociale, fondements et enjeux*, éd. Dunod, pp. 40-41.
- S. Stervinou (2014), *Les Scop (Sociétés Coopératives et Participatives) : des entreprises au management participatif ?* Ergologia, Société internationale d'ergologie, pp.95-130.
- A. Lainé (2015), *Coopération et management, l'exemple des Sociétés COopératives et Participatives (SCOP)*, éd. L'Harmattan.
- P. Toucas (2005), *Les coopérateurs : deux siècles de pratiques coopératives* éd. de l'Atelier.
- J.-P. Buchez (1866), *Traité de politique et de science sociale*, pp. 308-309.
- J. Mair (2010), *Social Entrepreneurship: Taking stock and looking ahead*, in A. Fayolle. et H. Matlay, éd. Handbook of Research in Social Entrepreneurship, Cheltenham (UK).
- C. Chamard *et al.*, « La forme coopérative est-elle adaptée au jeune créateur d'entreprise ? », *Projectics / Proyéctica / Projectique* 2012/2 (n°11-12), pp. 85-96.
- J.-C. Mathé, A. Rivet, « La stratégie de croissance des SCOP : contingence des valeurs et convergence des choix », *La Revue des Sciences de Gestion* 2010/3 (n°243-244), pp. 17-24.
- D. Demoustier (1984), *Les coopératives de production*, éd. La Découverte, p.45.
- P. Batifoulier, L. Cordonnier, Y. Zenou, « L'emprunt de la théorie économique à la tradition sociologique. Le cas du don contre don », *Revue économique*, 1992 (vol. 43), n°5, pp.917-946.
- J.-Y. Juban *et al.*, « La théorie des incitations en question : politiques de rémunération et design organisationnel des SCOP », *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise* 2015/3 (n° 17), pp. 64-83.

C. Dejourns, « Entre inégalités individuelles et coopération collective : la question de l'autorité », in M. Jouan *et al.*, *Comment penser l'autonomie ?*, Presses Universitaires de France « Éthique et philosophie morale », 2009, pp. 291-313.

I. Gernet, C. Dejourns, « Évaluation du travail et reconnaissance », *Nouvelle revue de psychosociologie* 2009/2 (n° 8), p. 27-36.

M.C. Jensen, W.H. Meckling (1992), *Specific and general knowledge and organizational structure*, in L. Werin, H. Wigikander, *Contract Economics*, éd. Oxford, Blackwell, pp.251-274.

C. Hardy, N. Phillips (2004). *Discourse and Power*, éd. Handbook of Organizational Discourse London, Sage.

K.E. Weick (1995). *Sensemaking in organizations* . éd. London, Sage.

G. Rondeaux, F. Pichault, « Managers en quête de sens. L'identité organisationnelle comme boussole ? », *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels* 2012/46 (Vol. XVIII), pp. 45-76.

F. Pichault (2009), *Gestion du changement. Perspectives théoriques et pratiques*, Bruxelles, éd. De Boeck, Collection "Manager RH".

L. Lapierre, « Comprendre et raconter le leadership pour mieux l'assumer », *Gestion* 2008/3 (Vol. 33), pp. 12-15.

M. F.R. Kets de Vries, « Archétypes de leadership et équipe de direction », *Gestion* 2008/3 (Vol. 33), pp. 48-60.

J. Thalhuler (1998), *The definition of social entrepreneur*, *National Centre of social entrepreneur*, pp. 1-3.

S. Boutillier, « Comment l'entrepreneur peut-il ne pas être social ? », *Marché et organisations* 2010/1 (N° 11), pp. 107-125.

S. Stervinou, C. Noël-Lemaître, « Les coopératives d'activité et d'emploi : un outil juridique au service d'un entrepreneuriat responsable » *Management & Avenir* 2008/6 (n°20), pp 65-86.

P.A. Julien et M. Marchesnay (1996), *L'entrepreneuriat*, éd. Economica, Paris, pp. 16-19.

H. Mintzberg, « Leadership et communityship », *Gestion* 2008/3 (Vol. 33), pp. 16-17.

G. Ouimet, « Psychologie des leaders et culture organisationnelle : une typologie métaphorique », *Gestion* 2007/2 (Vol. 32), pp. 62-74.

R. Dutton, « Leadership et valeurs », *Gestion* 2008/3 (Vol. 33), pp. 18-19.

K.S. Cameron, S.J. Freeman, «Cultural congruence, strength, and type: Relationship to effectiveness», *Research in Organizational Change and Development*, (vol. 5), 1991, pp. 23-58.

R.E. Quinn (1988), *Beyond Rational Management: Mastering the Paradoxes and Competing Demands of High Performance*, éd. Jossey-Bass.

K. Lewin, R. Liippi, R.K. Whit, « Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates », *Journal of Social Psychology*, 1939/10, pp. 271-301.

ANNEXES

i. Guide d'entretien

Thème 1 : Fonctionnement de la Scop.

Quel est le statut précisément de la coopérative ?

Pourquoi choisir le statut Scop ?

De quelle taille est la Scop ? Combien compte-t-elle de salariés-associés ?

Quel âge a la coopérative ? En êtes-vous l'unique fondateur ?

Thème 2 : construction de l'identité organisationnelle.

La mission de la coopérative est-elle telle que les fondateurs l'ont pensée à la création ou a-t-elle évoluée ? Si oui, le collectif a-t-il participé à cette évolution ?

Quelles sont les valeurs clefs de la coopérative ? Sont-elles partagées par l'ensemble des salariés ?

Comment les nouveaux salariés s'inscrivent au sein de l'organisation et du projet collectif ?

Quelle est votre implication au sein du réseau Scop ? En particulier, quelle influence la CG-SCOP exerce-t-elle sur la stratégie de votre coopérative ?

Thème 3 : L'application du management participatif.

Quelles sont les décisions qui sont prises collectivement ?

Est-ce que tout le monde prend part et avec le même degré d'implication ?

Quel niveau d'interdépendance ressentez-vous entre les salariés-associés ?

Quel degré d'autonomie les salariés ont-ils au niveau opérationnel et organisationnel (organisation du temps de travail, répartition des tâches) ?

L'accès à l'information est-il garanti et utilisé ? Quel degré de transparence ?

Thème 4 : Rapport à l'autorité, rôle du dirigeant.

Comment s'organise la direction de l'entreprise ? Comment s'incarne-t-elle ? Quelle rotation (quelle est la durée d'un mandat) ?

Quel est votre rôle selon vous (Dans la motivation de vos salariés, dans les espaces de délibération collective) ?

Dans votre rôle de dirigeant, avez-vous l'impression de jouer un rôle actif dans la motivation des salariés-entrepreneurs ?

Assumez-vous ce rôle ? Comment cette autorité est-elle acceptée chez les salariés ? Si oui, quel est le socle de sa légitimité ?

Est-ce que le fait que vous avez des compétences techniques relatives à l'activité de la coopérative participe de votre légitimité auprès des salariés ?

Y a-t-il une marge de progression pendant le mandat dans la qualité de l'exercice du rôle endossé par le dirigeant ? Apprenez-vous, dans l'exercice de votre rôle de dirigeant, dans et par le collectif ?

ii. Tableau synthétique des archétypes de leadership de M. F.R. Kets de Vries

Cf. M. F.R. Kets de Vries, « Archétypes de leadership et équipe de direction », *Gestion* 2008/3 (Vol. 33), pp. 48-60.

Archétypes du leadership et milieu de travail

ARCHÉTYPE DU LEADERSHIP	COMMENT TRAVAILLER EN ÉQUIPE AVEC UN INDIVIDU PRÉSENTANT CET ARCHÉTYPE	COMMENT SUPERVISER UN INDIVIDU PRÉSENTANT CET ARCHÉTYPE
Stratège	<p>Ne rejetez pas d'emblée ses suggestions bizarres</p> <p>Aidez-le à aligner la stratégie sur la mise en œuvre</p> <p>Assumez vous-même la responsabilité de la mise en œuvre</p> <p>Aidez-le à traduire les idées abstraites en des plans communicables</p> <p>Ne vous attendez pas à recevoir des compliments ou des marques d'intérêt pour votre travail</p> <p>Demandez-lui son avis</p> <p>Appuyez-vous sur des données lorsque vous contestez sa vision</p>	<p>Encouragez sa créativité</p> <p>Écoutez-le</p> <p>Protégez-le contre la bureaucratie interne</p> <p>Soyez patient : ne vous attendez pas à des résultats instantanés</p>
Catalyseur du changement	<p>Aidez-le à ralentir son rythme</p> <p>Attendez-vous à ce qu'il démontre un manque de sensibilité et d'égards</p> <p>Agissez comme un tampon</p> <p>Préparez-vous à passer à l'action</p> <p>Lorsqu'il prend une mauvaise direction, soyez prêt à le lui indiquer</p>	<p>Faites appel à son aide pour régler un problème</p> <p>Empêchez-le de faire des changements pour le plaisir de la chose</p> <p>N'étouffez pas son enthousiasme</p> <p>Établissez des limites</p> <p>Développez son côté réfléchi</p> <p>Aidez-le à accroître son intelligence émotionnelle</p>
Négociateur	<p>Préparez-vous à passer à l'action</p> <p>Attendez-vous à ce qu'il vous indique une direction</p> <p>Soyez prêt à jouer avec lui un rôle complémentaire</p> <p>Soyez direct</p> <p>Maintenez son intérêt</p> <p>Soutenez-le à la manière d'une table d'harmonie</p> <p>Attendez-vous à des surprises</p> <p>Ne réagissez pas d'une manière excessive à son comportement incohérent</p>	<p>Laissez-le s'accomplir</p> <p>Aidez-le à acquérir une vision à long terme</p> <p>Insistez sur l'importance de l'efficacité administrative</p> <p>Abordez le problème du comportement incohérent</p> <p>Encouragez la transparence</p> <p>Maintenez un système de récompenses attrayant</p>
Entrepreneur	<p>Soyez la voix de la raison</p> <p>Montrez des exemples de gestion professionnelle</p> <p>Mettez l'accent sur la valeur de la délégation</p> <p>Aidez-le à établir des priorités</p> <p>Soyez prêt à vous faire l'avocat du diable</p> <p>N'attendez pas de compliments de sa part</p>	<p>Écoutez-le</p> <p>Reconnaissez son besoin d'indépendance</p> <p>Mettez l'accent sur l'importance de la délégation</p> <p>Évitez de lui demander trop d'informations</p> <p>Prenez garde à un excès d'optimisme de sa part</p> <p>Complimentez-le pour ses idées</p>
Innovateur	<p>Agissez comme un démarreur</p> <p>Ne vous attendez pas à une rétroaction</p> <p>Soyez un partenaire d'entraînement</p> <p>Mettez-le en contact avec les réalités financières</p> <p>Aidez-le à conclure ses activités</p>	<p>Encouragez-le à explorer des idées originales</p> <p>Protégez-le contre la bureaucratie interne</p> <p>Ne le placez pas dans des situations de gestion</p> <p>Orientez-le vers des projets majeurs</p> <p>Canalisez son enthousiasme</p>
Organisateur	<p>Montrez l'influence négative qu'il peut exercer sur les autres</p> <p>Agissez comme tampon entre lui et les personnes créatives</p> <p>Encouragez-le à passer à l'action et à être plus audacieux</p> <p>Acceptez son besoin d'observer les règles et les procédures établies</p> <p>Soyez conscient que son conformisme sera récompensé davantage que son esprit d'innovation</p>	<p>Aidez-le à acquérir une meilleure vue d'ensemble</p> <p>Freinez sa tendance à trop systématiser</p> <p>Aidez-le à prendre des décisions plus rapidement</p> <p>Apaisez sa déception devant les entorses à la procédure</p>

Entraîneur	<p>Soyez prêt à jouer un rôle d'exécutant</p> <p>Encouragez-le à détecter et à affronter la mauvaise performance et les décisions difficiles</p> <p>Injectez-lui régulièrement une dose de réalité</p>	<p>Soulignez son habileté à obtenir le meilleur des autres</p> <p>Encouragez-le à détecter et à affronter la mauvaise performance et les décisions difficiles</p> <p>Aidez-le à se sentir bien face à l'exercice de l'autorité</p>
Communicateur	<p>Assumez vous-même la responsabilité de la mise en œuvre</p> <p>Faites confiance à son instinct</p> <p>Assurez-vous qu'on ne lui pose pas trop de questions</p> <p>Prévenez le recours excessif aux consultants externes</p> <p>Anticipez sa tendance à choisir des solutions rapides</p> <p>Assurez-vous que vos propres réalisations sont reconnues par les autres</p> <p>Injectez-lui régulièrement une dose de réalité</p>	<p>Faites appel à lui dans des rôles de communication dans des situations de crise</p> <p>Soyez directif</p> <p>Assurez-vous qu'il comprend ce que vous attendez de lui</p> <p>Créez un système de soutien pour la mise en œuvre</p> <p>Prévenez le recours excessif aux consultants externes</p> <p>Surveillez les abus face au système</p>