

## **RIUESS - XIIIème Rencontres**

ANGERS - France

5 au 7 juin 2013

**Penser et faire l'ESS aujourd'hui.**

***Valeurs, Statuts, Projets ?***

[www.riuess.org](http://www.riuess.org)

<http://riuess2013.sciencesconf.org>

## **Comment favoriser l'intégration des salariés de Scop dans un schéma d'entrepreneuriat collectif ?**

Gaël Trividic – Enseignant Chercheur

fBS – 2 avenue de Provence, 29200 Brest

Laboratoire de recherche ICI (Université de Bretagne Occidentale)

[gael.trividic@france-bs.com](mailto:gael.trividic@france-bs.com)

### **Résumé :**

Les Scop mettent en avant leur volonté d'entreprendre autrement, en associant très étroitement leurs salariés qu'elles qualifient de « co-entrepreneurs ». Au regard des théories de l'entrepreneuriat, il s'agit en général d'un « entrepreneuriat à plusieurs », marqué par l'existence d'un noyau d'entrepreneurs autour duquel gravitent des salariés-associés plus ou moins impliqués dans le fonctionnement de l'entreprise. Le but affiché est d'attirer le plus grand nombre de salariés-associés vers ce noyau entrepreneurial. Pour cela, le partage d'une vision commune s'avère une des clés de réussite. Celui-ci requiert certaines conditions que nous avons détaillées. Nous présentons alors des pratiques managériales étudiées dans différentes Scop, et qui nous semblent de nature à créer les conditions du partage d'une vision et par là d'une démarche entrepreneuriale.

**Mots clef :** entrepreneuriat, ESS, Scop, pratiques managériales

Les Scop, sociétés coopératives et participatives, sont des entreprises coopératives présentant la spécificité d'être gérées par leurs salariés. Ceux-ci possèdent, dans leur majorité, la double qualité de salariés-associés puisqu'ils détiennent ensemble au moins 51 % du capital de l'entreprise. A cette double qualité s'ajoute une troisième dimension : celle de l'entrepreneuriat. Ces salariés-associés sont effectivement nommés « co-entrepreneurs » puisque l'esprit des statuts Scop consiste à impliquer le

plus possible les salariés, les amenant à devenir, dans l'idéal, des entrepreneurs engagés tant dans la détection des opportunités que dans la prise des décisions stratégiques.

Un idéal humaniste sous-tend ce type d'organisation. Il consiste à réunifier au sein d'un même individu les dimensions de possession, de travail ainsi que l'esprit entrepreneurial. Si les deux premières caractéristiques ont efficacement été prises en compte dans les règles liées au statut Scop, la réflexion sur les compétences entrepreneuriales n'est pas aussi simple à faire aboutir.

Cet article vise à étudier la dimension entrepreneuriale au sein des Scop.

Nous nous interrogeons dans un premier temps sur le qualificatif « co-entrepreneur » utilisé dans le monde des Scop, afin de savoir ce qu'il peut représenter au regard des théories mobilisées en entrepreneuriat et notamment des modèles d'entrepreneuriat collectif.

Dans un second temps, nous nous intéressons aux pratiques managériales utilisées dans cet univers afin de faire évoluer les salariés vers une logique entrepreneuriale. Pour cela, une première piste que nous explorons nous est proposée par Fillion (1996) : la nécessité d'impliquer les salariés dans la construction de la vision entrepreneuriale. Notre but est alors de décortiquer le processus de création d'une vision entrepreneuriale, puis d'observer si certaines pratiques managériales mises en valeur en Scop répondent aux schémas théoriques de construction d'une vision entrepreneuriale. Pour cela, une dizaine d'études de cas de Scop ont été menées en analysant des documents internes et en menant des entretiens avec des dirigeants, des salariés-associés ainsi qu'avec trois experts impliqués dans le suivi des Scop.

## **A. Les sociétés coopératives et participatives (Scop) : un type d'entrepreneuriat collectif ?**

### **A.1 : l'entrepreneuriat collectif : définitions et typologies**

Lévy-Tadjine et Paturel (2008) affirment que « toute aventure entrepreneuriale est, par essence, collective ». L'entrepreneur n'est pas un être qui se construit seul mais s'avère, dès le départ de son

aventure entrepreneuriale, extrêmement dépendant d'acteurs qui interviendront dans son projet. Une des clés de sa réussite réside dans sa capacité à s'inscrire dans des réseaux qui l'aideront à accéder aux financements, conseil et prescripteurs. Danjou (2004) intitule d'ailleurs son ouvrage : « entreprendre, la passion d'accomplir ensemble », titre évocateur de cette dimension forcément collective de l'entrepreneuriat.

Cette idée acquise, Lévy-Tadjine et Paturel (2008) rajoutent une seconde proposition : « certaines aventures engagent davantage le collectif que d'autres et toute réalisation entrepreneuriale ne relève pas de l'entrepreneuriat collectif (au sens strict) ».

#### A.1.1 : définition de l'entrepreneuriat collectif.

Boncler et al (2006), Lévy-Tadjine et Paturel (2008), Naffakhi et Bayad (2008), insistent tous sur le besoin d'un cadrage rigoureux de la notion d'entrepreneuriat collectif et d'une définition claire des formulations employées telles « entrepreneuriat collectif », « entrepreneuriat en équipes », « équipe entrepreneuriale », « entreprendre ensemble », « équipreneuriat ».

Première notion à cerner : l'équipe. Pour Bayad et al (2007), c'est un groupe restreint. « Sa particularité réside dans le fait que les membres qui la composent sont complémentaires mais également interdépendants ». Il ajoute que ses membres poursuivent un but commun, reprenant ici l'idée de Mucchielli (2002 cité par Bayad) qui voit dans l'équipe « une convergence des efforts pour l'exécution d'une tâche qui sera l'œuvre commune ». Cette notion « d'œuvre commune » transcende les individus du groupe et crée un esprit d'équipe à l'origine de la performance du collectif. Quatre éléments clés sont alors à retenir : la cohésion de l'équipe, la collaboration, la communication et l'interaction entre les membres.

Seconde notion : le caractère entrepreneurial d'une équipe.

Pour Kamm et al (1990), une équipe peut être qualifiée « d'entrepreneuriale » quand deux ou plusieurs personnes s'associent pour monter un projet en s'investissant de façon identique. Cooney (2005) critique cette approche en relevant la difficulté de mesurer l'apport de chaque intervenant et le caractère trop restrictif figeant l'équipe entrepreneuriale lors de la phase de création. Boncler et al (2006) citant Gardner (1995) affirment ainsi qu'un individu peut rejoindre une équipe entrepreneuriale lors de la phase de développement de l'entreprise. Ils suggèrent de parler d'équipe

entrepreneuriale si les individus impulsent ensemble l'organisation avec laquelle ils sont dans une relation symbiotique. Gartner (1992 cité par Boncler et al (2006)) justifie cette conception élargie par le fait que les compétences dont l'équipe entrepreneuriale a besoin varient avec le temps. Il peut être crucial d'intégrer une personne dont l'apport sera alors déterminant. Pour Naffakhi et Bayad (2008) : « une équipe entrepreneuriale se compose de deux ou plusieurs personnes qui se mettent ensemble afin de créer leur propre entreprise. L'apport de chacun va au-delà de la simple contribution financière. Chaque individu qui se joint à l'équipe ultérieurement est considéré comme membre de l'équipe entrepreneuriale si son rôle s'avère indispensable au développement du projet ». Cette définition nous semble de nature à répondre aux demandes de cadrage précis présentées ci-dessus tout en prenant en compte les diverses critiques formulées sur la définition référence de Kamm et al (1990). Elle est notamment tout à fait compatible avec l'idée de Lévy-Tadjine et Paturel (2008) selon qui, pour être qualifié d'entrepreneur au sein d'une équipe, il est nécessaire d'être indispensable à la conduite du projet.

Outre ce caractère indispensable au projet, plusieurs facteurs sont couramment relevés pour définir ce qui légitimise l'appartenance d'un individu à une équipe entrepreneuriale : la réalité du travail fourni (au moins 10 heures par semaine selon Stam et Schutjens (2004)), sa nature (postes de direction, postes à responsabilités), l'implication dans le management de l'organisation et dans la détermination de la stratégie, la détention d'une part du capital (Kamm et al (1990)), l'importance du succès du projet pour l'individu (Schjoedt 2002).

L'intensité de ces éléments renforce l'appartenance à une équipe entrepreneuriale. Ben Hafaiedh définit alors deux niveaux dans l'entrepreneuriat collectif : l'équipe entrepreneuriale, noyau stratégique de l'organisation et un « collectif d'entrepreneurs » gravitant autour de ce noyau sans toutefois présenter toutes les caractéristiques qui feraient d'eux des membres à part entière de l'équipe entrepreneuriale.

#### A.1.2 : typologie d'entrepreneuriat collectif

Une typologie, proposée par Lévy-Tadjine et Paturel (2008), s'attache à définir l'intensité du caractère collectif d'un processus entrepreneurial.

Leur réflexion prend pour point de départ les différents niveaux d'actions collectives mis en évidence par Livet (1994). Trois degrés d'action collective déterminent trois degrés d'entrepreneuriat collectif.

Le premier est « l'action ensemble ». Les acteurs d'une démarche entrepreneuriale ne sont pas tous participants ni déterminants dans la réussite de l'action. Ce cas de figure rejoint le schéma d'un leader entrepreneur s'entourant de « suiveurs ». Pour Lévy-Tadjine et Paturel (2008), on ne peut ici parler réellement d'entrepreneuriat collectif, les acteurs impliqués dans le projet étant quasiment tous interchangeables à court terme.

« L'action à plusieurs » impose, elle, plus de contraintes et représente un premier niveau d'entrepreneuriat collectif. Les institutions, le comportement, les décisions de plusieurs individus s'influencent mutuellement et façonnent le projet. Pour autant, le projet n'est pas encore élaboré collectivement. Les compétences de certains membres du projet peuvent être redondantes ou non indispensables. Tous les acteurs ne sont pas entrepreneurs. Leur implication varie et amène Lévy-Tadjine et Paturel (2008) à parler « d'acteurs gravitationnels ». Le départ de certains d'entre eux ne remet d'ailleurs pas le projet en question et la plupart d'entre eux sont interchangeables, au moins à moyen terme.

Par contre, « l'action commune » définit, elle, ce que ces auteurs appellent « l'équipreneuriat pur ». Les acteurs construisent en commun un projet (matérialisé par un but commun et des règles communes) en mutualisant leurs compétences et en co-corrigeant leurs actions individuelles. La quasi-participation n'est pas ici permise ; chacun possède des compétences indispensables à la réussite du projet. Il faut l'engagement de tous, la prise de risque de chacun. D'ailleurs, l'équipe préexiste souvent au projet. L'interchangeabilité des acteurs s'avère soit impossible du fait de leurs compétences rares soit imaginable uniquement à long terme.

Cette typologie permet de définir précisément le caractère collectif ou non d'une démarche entrepreneuriale. Deux points clés apparaissent clairement pour définir le degré du caractère collectif de la démarche entrepreneuriale : le niveau d'implication des acteurs et leur interchangeabilité.

## **A.2 : les sociétés coopératives et participatives : entreprendre ensemble.**

### A.2.1 : présentation du statut Scop.

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

Elles appartiennent tout d'abord à l'univers coopératif.

Les spécificités de l'identité coopérative ont été mises en évidence par l'Alliance Coopérative Internationale en 1895 puis en 1995. Sept principes fondamentaux ont été identifiés pour définir le monde coopératif :

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

Les Scop adoptent totalement ces principes mais proposent une forme d'organisation originale.

Leur projet « est de permettre aux salariés de maîtriser leur activité professionnelle et de partager équitablement le pouvoir, les décisions et les fruits de leur travail. » (Alternatives économiques n° 14 mars 2004). Il s'agit de favoriser la réappropriation par les salariés du résultat de leur travail. Depuis le début de la révolution industrielle et la montée en puissance du salariat, l'idée que le travail du salarié a pour contrepartie le salaire qu'il reçoit s'est en effet imposée. En acceptant ce contrat, le salarié perd ainsi tout droit sur le résultat de son action qui profite alors uniquement à l'actionnaire, détenteur du capital. De fait, la montée en puissance du salariat s'accompagne donc d'une distinction nette entre capital et travail et entérine la domination du premier sur le second, puisque c'est celui-là qui tire profit de celui-ci.

Le projet Scop vise à refuser cette soumission du travail face au capital en affirmant le principe selon lequel un salarié reçoit un salaire en échange de son action mais conserve les droits sur le résultat de celle-ci.

L' « esprit » de ce type de structure étant posé, comment se traduit-il juridiquement ?

Les Scop sont des sociétés commerciales, de statut SA ou SARL, qui conjuguent un projet économique soumis à l'impératif de rentabilité et un projet social guidé par la recherche d'une gouvernance démocratique.

Deux lois encadrent ce statut en France et mettent en évidence des principes distinctifs par rapport aux sociétés commerciales classiques.

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

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

Quel sens peut avoir cette appellation au regard des théories sur l'entrepreneuriat évoquées précédemment ?

## A.2.2 : l'entrepreneuriat en Scop.

Par nature, les coopératives et notamment les Scop, définissent leurs actions comme relevant de l'entrepreneuriat collectif. Ceci est une caractéristique forte des organisations de l'Economie Sociale et Solidaire selon Emin et Schieb-Bienfait (2010).

En reprenant les deux dimensions mises en évidence par Spaey et Defourny (2004) pour définir les champs de l'entrepreneuriat collectif, nous pouvons positionner les Scop de la façon suivante :

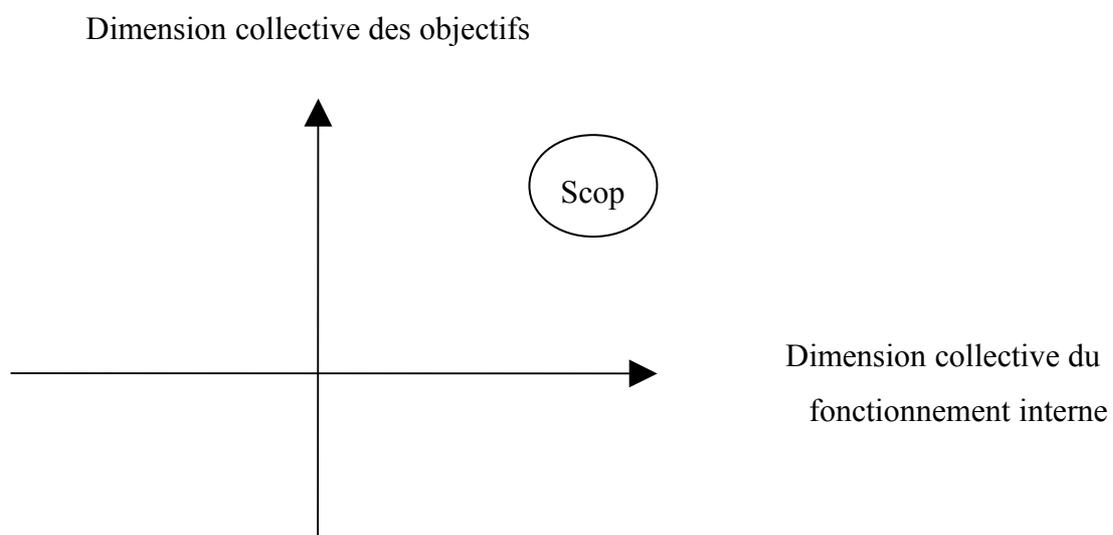


Figure 1 : positionnement des Scop dans le champ de l'entrepreneuriat collectif

En effet, les objectifs d'une Scop sont autant liés à la réussite du projet qu'à la façon dont ce projet est géré. Il s'agit tout particulièrement de prendre en compte les attentes des salariés exprimées notamment dans le cadre des Assemblées Générales. De plus, le fonctionnement se voulant le plus démocratique possible, l'organisation possède incontestablement une forte dimension collective. Les principes combinés d'un associé = une voix et de la détention de la majorité du capital par les salariés garantissent ce caractère collectif de la gestion d'une Scop. Boncler et al (2006) renchérissent en soulignant l'importance du principe de l'adhésion volontaire à un fonctionnement collectif et de celui de la répartition de la propriété. Autant d'éléments garants du caractère collectif de la démarche. Il faut remarquer également que le statut d'associé s'acquiert avant tout par élection, la prise de parts sociales étant secondaire car relevant davantage d'une formalité administrative.

Pour autant, Bataille-Chedotel et Huntzinger (2005) préviennent : la dimension collective de l'entrepreneuriat en coopérative n'est pas automatique mais nécessite un engagement fort des

dirigeants. Cet engagement sera d'autant plus efficace que l'organisation sera de taille réduite et ancrée dans un territoire où valeurs et pratiques coopératives ont une histoire.

Si malgré tous les principes et règles des Scop, la dimension collective de l'entrepreneuriat ne va pas de soi, c'est d'abord que l'investissement réel, non financier, des salariés associés, s'avère très hétérogène (Boncler et al (2006)). Tous les « co-entrepreneurs », pour reprendre la terminologie professionnelle des Scop, ne participent pas aux Assemblées Générales. Ben Hafaiedh (2006) propose, nous l'avons vu, de distinguer deux niveaux : « l'équipe entrepreneuriale » constituée par le noyau stratégie et le « collectif d'entrepreneurs » qui gravitent autour de ce noyau, moins impliqués dans le pilotage de l'organisation. Toutefois Lévy-Tadjine et Paturel (2008) ont prévenu : l'équipreneuriat pur ne peut admettre une quasi participation des membres de l'équipe entrepreneuriale.

Second élément pris en compte dans l'approche de ces derniers : l'interchangeabilité des individus. Par nature, l'équipe pilotant la Scop est amenée à évoluer au gré des élections. Elle comporte également des salariés ne possédant pas forcément de compétences indispensables mais au contraire se charge de former petit à petit ces individus. Tous les membres de l'équipe entrepreneuriale ne sont pas entrepreneurs. D'après la typologie de Lévy-Tadjine et Paturel (2008), force est de constater que nous sommes bien plus souvent face à une « action à plusieurs » qu'à « une action commune ». Il s'agit donc en général plutôt d'un equipreneuriat imparfait. Boncler et al (2006) posent les questions : les sociétaires ont-ils davantage un pouvoir de décision ou un pouvoir de contrôle ? Le pouvoir de décision n'est-il pas concentré dans les faits ? Les salariés associés recrutés bien après la constitution de l'entreprise s'agrègent-ils à l'équipe entrepreneuriale ?

Nous pouvons donc présenter le modèle Scop comme un modèle visant à valoriser un entrepreneuriat collectif prenant la forme d'un « entrepreneuriat à plusieurs » et cherchant à entraîner dans sa dynamique des « co-entrepreneurs », salariés-associés particulièrement impliqués dans la stratégie et le fonctionnement de l'entreprise. Ces « co-entrepreneurs » sont bien des « acteurs gravitationnels » - pour faire écho à l'image de Lévy-Tadjine et de Paturel – que les pratiques managériales vont devoir attirer au plus près du noyau entrepreneurial.

La question de ce qui peut permettre d'amener les co-entrepreneurs à participer à une dynamique entrepreneuriale collective se trouve donc posée.

**B. Comment susciter une « dynamique entrepreneuriale » chez les co-entrepreneurs des Scop ?**

Pour Filion (1996), le « processus visionnaire [constitue] le cœur et le cadre intégrateur du processus entrepreneurial ». Faire évoluer les « co- entrepreneurs » dans une dynamique entrepreneuriale nécessite de non seulement leur faire partager la vision mais aussi de les faire participer à la conception de cette vision.

**B.1 : le partage du processus visionnaire : élément central d'une démarche entrepreneuriale collective.**

Pour atteindre ce but, Filion propose deux types de conditions du partage d'une vision :

- les conditions liées à la direction.

Elles sont au nombre de six :

1. Le leadership : la ou les personnes exerçant le pouvoir doivent être clairement identifiées.
2. L'expertise du secteur : le ou les entrepreneurs ont sur ce point une compétence forte.
3. Une vision attrayante et réaliste : pour jouer un rôle mobilisateur, une mission doit être réaliste, accessible, cohérente, attrayante. Filion précise que ce caractère mobilisateur sera d'autant plus fort que la vision contiendra « une dimension de mieux être humain ».
4. La transparence : il ne peut y avoir d'engagement des membres de l'organisation sans transparence, condition de la loyauté.
5. Le système de communication : ce système doit s'inscrire dans le temps pour permettre une bonne maîtrise des environnements internes et externes.
6. La légitimité : le ou les entrepreneurs ne peuvent s'imposer en tant que tels que s'ils sont reconnus par les membres de l'organisation. Leur vision doit s'insérer dans l'histoire de l'entreprise ou permettre les changements attendus.

- Les conditions liées à l'organisation.

Six conditions liées aux caractéristiques de l'organisation viennent également rendre possible le partage de la vision.

- a. L'image partagée de l'évolution du secteur : plus un consensus se fait sur l'état du secteur et sur sa probable évolution, plus les membres de l'organisation seront à même de partager une vision identique. Pourtant, il convient de noter que ces images varient très sensiblement suivant le service dans lequel les personnes travaillent ainsi que suivant leur ancienneté dans le secteur.
- b. L' image partagée du potentiel de l'organisation : peu de salariés ont une connaissance globale de la situation de l'entreprise. Cette méconnaissance, ou connaissance partielle, nuit au partage d'une vision identique.
- c. L' attitude positive face au changement : l'intérêt de la construction d'une vision consiste à se projeter dans l'avenir donc à rechercher une évolution. Sans désir de changement des membres de l'organisation, le partage d'une vision devient improbable.
- d. La loyauté : ce processus de partage d'une vision s'avérant stratégique, il ne peut évidemment être mené à bien sans un climat de loyauté entre les individus.
- e. L' engagement : le partage implique la notion d'engagement, d'investissement personnel, de responsabilisation de chacun.
- f. La culture d'apprentissage : si un véritable partage de la vision passe par une bonne connaissance des membres de l'organisation de leur environnement, de la structure ainsi qu'une attitude positive face au changement, il va de soi que ceci s'inscrit dans une culture apprentissage.

En conclusion, il revient à la direction de l'organisation de mettre en place les conditions de partage de la vision en agissant à la fois sur les caractéristiques des dirigeants mais aussi sur celles de l'organisation.

Les pratiques managériales mises en avant par un certain nombre de Scop, peuvent-elles favoriser les conditions de partage de la vision que nous venons d'étudier ?

## B.2 : des pratiques managériales valorisées par les Scop et répondant à des conditions du partage d'une vision entrepreneuriale.

Nous avons donc cherché, en interrogeant des dirigeants de Scop, trois experts de l'Union Régionale des Scop de l'Ouest et en analysant des documents internes au mouvement Scop<sup>1</sup>, à mettre en évidence des pratiques managériales particulièrement en phase avec les principes spécifiques des Sociétés Coopératives et Participatives. Nous en avons retenu 5 types qui, selon nous, peuvent participer à créer des conditions du partage d'une vision entrepreneuriale que nous venons d'étudier.

### B.2.1 Election des dirigeants : la légitimité démocratique.

La première pratique fondant un caractère démocratique de la gestion des Scop s'avère incontestablement être celle de l'élection par les salariés-associés du conseil d'administration chargé de gérer les Scop ayant opté pour la forme de Société Anonyme. Les membres de ce conseil d'administration sont élus pour une durée variant de trois à quatre ans selon ce que nous avons pu observer. Ils élisent à leur tour le directeur de l'entreprise. Ceci procure une légitimité démocratique à l'organe décisionnel de l'entreprise. Cette méthode confère également aux salariés-associés un réel pouvoir dans l'entreprise.

Outre cette pratique observée dans toutes les Scop de notre échantillon, la Scop Alma innove en imposant que les nominations des responsables de ses quatre départements – réalisées par la direction

- soient validées par les deux tiers des membres des équipes concernées. *« Tous les responsables d'équipe, à commencer par les responsables des « Scopettes » (comprendre « départements ») doivent être systématiquement validés par les membres de leur équipe. En effet, nous considérons qu'un groupe ne peut fonctionner durablement si son responsable n'est pas soutenu par la majorité de ses membres »*. Les départements de cette entreprise (de 15 à 30 membres chacun) bénéficient d'une très grande autonomie de fonctionnement, de leur propre compte de résultat, de la

Société Alma  
Date de création 1971  
Secteur Services  
Nombre de salariés 78  
CA 2010/2011 18.05 M€  
informatiques

<sup>1</sup> Tels la revue « Participer » et le Recueil « quand les Scop partagent leurs pratiques »

possibilité de recruter, de leur politique commerciale... Toutefois, une équipe des « services communs » veille à la cohérence de l'ensemble.

L'observation des Scop nous indique que ces pratiques d'élection des dirigeants ne se traduisent pas par une fragilisation de la position de ceux-ci puisque nous constatons une grande stabilité de ces dirigeants à leurs postes. Elles semblent au contraire procurer cette légitimité qui renforce le leadership du responsable.

B.2.2 l'information des salariés : transparence et vision claire de l'entreprise et de son environnement dans le cadre d'un système de communication pérenne.

L'information des salariés débute dès leur intégration dans l'entreprise.

Uniscop, entreprise de gros œuvre (construction neuve et réhabilitation de monuments), suite au départ en retraite de certains fondateurs et à la nécessité d'intégrer chaque année de nouveaux salariés, a élaboré un livret d'accueil visant à simplifier l'intégration de ces derniers et à structurer son image.

L'originalité de ce livret tient à son contenu : outre une partie - classique dans ce genre de documents - sur l'entreprise (histoire, activité, projet, organigramme, matériels, résultats économiques ...), il présente deux autres parties sur le statut Scop et le statut de salarié- associé.

Dans la partie sur le statut Scop, on trouve des informations sur les principes coopératifs, la demande de sociétariat, la répartition des résultats et le mouvement coopératif. Dans le chapitre sur le statut de salariés associés, on aborde les accords de participation et d'intéressement, les congés, les absences, les formations, la retraite et la prévoyance, la représentation du personnel et le règlement intérieur. Ce livret est destiné à tout salarié entrant dans l'entreprise, quelque soit son statut (stagiaire, apprenti, contrat à durée déterminée, contrat à durée indéterminée...).

L'information régulière sur l'activité de l'entreprise s'avère également fondamentale.

En décembre 2009, Chizé Confection est créée pour relancer une activité de confection haut de gamme dans un secteur fortement chahuté. Dès le début de l'activité, la gérante met en place, avec l'aide de la comptable de l'entreprise et de la déléguée de l'Union Régionale des Scop, une démarche d'information de l'ensemble des salariés fondée sur la transparence et le partage de l'information. Après l'édition des comptes mensuels par la comptable, la déléguée de l'Union Régionale des Scop actualise les tableaux de bord de gestion. La gérante rédige et diffuse alors une version simplifiée de

**Société Chizé**  
confection  
Date de  
création 2009  
Secteur Confection  
haut de gamme  
Nombre de  
salariés 14 équivalents temps plein

ces documents permettant à chaque salarié de comprendre la situation de l'entreprise. Le document est conservé dans un classeur accessible à tous et une courte réunion de tous les salariés permet de commenter ces résultats et de déterminer les objectifs à atteindre pour le mois suivant ainsi que les investissements à effectuer. Dans le classeur, nous trouvons les chiffres d'affaires, coûts salariaux, les charges et les dépenses de fonctionnement ainsi que le résultat du mois écoulé. Chaque salarié peut comprendre quels efforts il doit accomplir pour améliorer la situation de l'entreprise.

Cette démarche pédagogique a contribué à instaurer une bonne ambiance dans la Scop, des relations de confiance entre les salariés et la gérante et un optimisme face à l'avenir.

B.2.3 Des pratiques de co-construction de la stratégie : pour un engagement des salariés associés dans les choix stratégiques et une bonne compréhension de l'entreprise et de son environnement.

Afin de donner corps à la notion de démocratie, Aquabio - bureau d'études d'une trentaine de salariés dans le secteur de l'hydrobiologie - a élaboré une méthode de conception collective de plan stratégique. Ce travail a duré un an et a été par une « commission stratégie » constituée par le dirigeant et huit salariés associés.

**Société Aquabio**  
Date de  
création 1998  
(Scop depuis  
2007)  
Secteur hydrobiologie  
No  
mbre de salariés 33

son  
mené

La première étape du projet a été d'élaborer un questionnaire à destination des salariés. Une étude de l'environnement (marché, concurrence,...) a été menée en parallèle. Ceci a permis dans une seconde étape de dégager les domaines d'activité stratégiques de l'entreprise.

Quatre scénarii de développement ont ensuite été conçus puis diffusés à tous les salariés-associés afin d'être débattus.

Enfin l'assemblée générale a entériné une stratégie définitive.

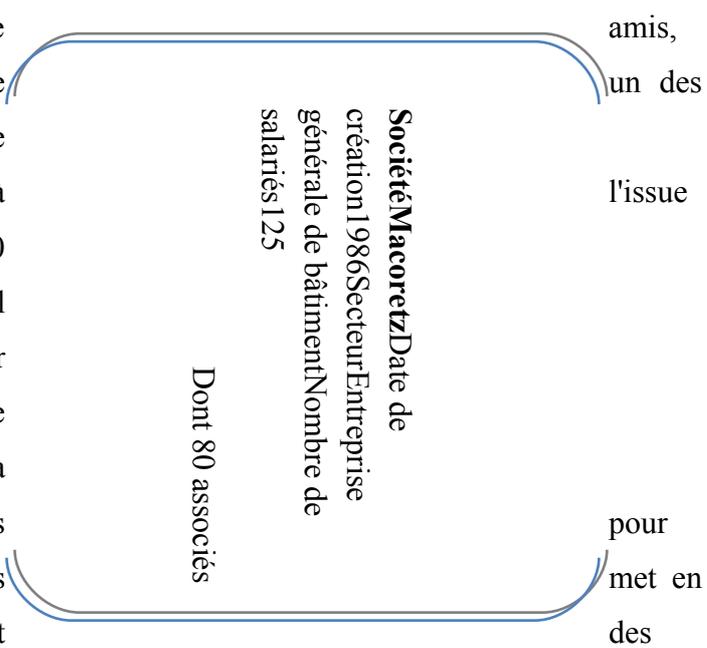
Trois Assemblées Générales intermédiaires ont permis l'expression de tous les salariés associés validant ainsi chaque étape du processus. La volonté du dirigeant est que chaque associé soit « *auteur de la vie de l'entreprise* ».

Par ce processus donnant aux salariés à la fois la possibilité de s'exprimer, de contribuer au projet et de faire le choix final, nous constatons bien, là encore, la volonté de donner à chacun une image claire à la fois de l'environnement dans lequel il évolue et de son entreprise. Mais il traduit aussi et peut-être surtout le désir de susciter l'engagement des salariés associés.

#### B.2.4 L'implication des salariés dans un fonctionnement collectif : engagement et loyauté.

Si le statut Scop implique une volonté de démocratie, c'est-à-dire de donner à chaque membre de la coopérative la possibilité de s'exprimer et d'influer sur les décisions stratégiques, si la coopérative possède un devoir de formation et d'information, les salariés-associés ont également des devoirs envers l'organisation. L'Homme placé au cœur du projet Scop est un homme entreprenant, participant pleinement à une aventure collective. Comment susciter cette démarche collective alors même que notre société développe des valeurs très individualistes ?

Macoretz, Scop fondée il y a 25 ans par quatre amis, considère l'engagement des sociétaires comme un des points clés dans le bon fonctionnement de l'entreprise. Elle a élaboré en 2006 une charte à l'issue d'un travail d'une année menée par 80 sociétaires et piloté par le conseil d'administration et le président-directeur général. Ce document présente les origines de l'entreprise, ses évolutions, ses valeurs, sa stratégie et sa mission ainsi que ses objectifs pour met en évidence l'importance accordée à l'engagement des salariés associés :



*« en tant que sociétaires nous sommes tous acteurs, responsables de notre outil de travail et dirigeants de notre propre entreprise. Chacun de nous, de par le statut, se doit d'être exemplaire dans un souci de vérité et de disponibilité... Être sociétaire de Macoretz implique notamment :*

- d'être exemplaire dans le respect des règles collectives d'entreprise et de coopération,*
- de participer aux différents temps de la vie coopérative (assemblée générale, réunion de secteur...),*
- de s'engager plus particulièrement dans certaines instances (commission, groupes de travail, délégation dans une instance interne au sein du mouvement Scop...)*

*-... »*

Cette charte est signée par tous les salariés-associés de l'entreprise. Document de référence pour tous, elle donne une place de choix à ce thème de l'engagement de l'individu au service du collectif.

Le parrainage de nouveaux salariés est également un outil permettant de développer une vision collective. Le groupe Chèque Déjeuner l'a mis en place pour favoriser l'intégration de 20 à 35 nouveaux salariés par an. En effet, la croissance de ce groupe fort de 2200 salariés dans le monde entier nécessite une politique de recrutement et d'intégration efficace. L'enjeu est de poursuivre ce développement de plus en plus diversifié depuis 1991 en conservant les valeurs coopératives de l'entreprise. Depuis une quinzaine d'années, un parcours d'intégration a été mis au point. Il comprend la remise d'un livret d'accueil, l'animation d'une journée de découverte de l'entreprise, quatre jours de formation consacrés à la découverte de l'économie sociale et solidaire, du statut de salarié-associé ainsi que de l'histoire de l'entreprise. Les nouveaux salariés rencontrent également le président-directeur général et les membres du conseil d'administration. Enfin, un parrain est attribué à chaque nouveau salarié afin de l'accompagner notamment durant sa première année de présence d'entreprise,

mais également dans toute la suite de son parcours professionnel. Les parrains ou marraines sont des salariés volontaires, sociétaires depuis plus de sept ans. Ils ne travaillent pas dans le même service que leurs filleuls et n'ont avec lui aucun lien hiérarchique. Les binômes sont formés par un comité de parrainage chargé de veiller au bon déroulement du processus. Le parrain joue un rôle de référent pour toutes les questions liées à la vie de l'entreprise. Deux temps forts collectifs rassemblent l'ensemble des nouveaux binômes formés durant

**Société Groupe Chèque Déjeuner** Date de  
création 1964  
En Scop depuis 1972 Secteur Titres  
spéciaux de paiement Nombre de  
salariés 2200

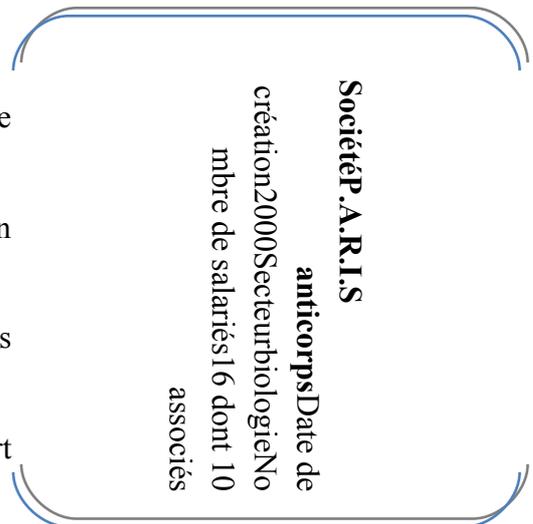
l'année : l'un prend la forme d'une réflexion de groupe sur un thème lié à la coopération (éthique, solidarité...) ; l'autre consiste en une cérémonie de remise de la première part sociale aux nouveaux sociétaires. Chaque salarié reçoit mais aussi donne de son temps pour aider à la réussite de son filleul. Cette méthode permet de créer rapidement des liens entre les sociétaires et d'insister sur la dimension collective de l'organisation.

#### B.2.5 Le rôle d'éducation et de formation de la coopérative : vers une culture d'apprentissage.

La Scop P.A.R.I.S., spécialisée dans les technologies de l'anticorps, présente un exemple intéressant de mise en place d'une démarche ambitieuse de formation. L'objectif est que chaque salarié effectue six à dix jours de formation chaque année. Les besoins et souhaits de formation émergent des entretiens d'évaluation individuels.

La Scop a défini cinq axes prioritaires :

1. l'axe métier, correspondant au poste occupé par le salarié demandeur,
2. l'axe qualité, l'entreprise ayant obtenu la certification ISO 9001,
3. l'axe informatique, essentiellement pour maîtriser des outils bureautiques et de communication,
4. l'axe pratique de l'anglais, compte tenu du fort investissement de l'entreprise à l'international,
5. l'axe coopératif.



Ce dernier axe fait partie des priorités et concerne chaque salarié, preuve de l'importance accordée aux valeurs de la Scop et à l'organisation de l'entreprise y compris dans un univers de pointe sur le plan scientifique. Ce plan de formation a permis, dès sa deuxième année d'existence, à 12 salariés sur un effectif de 16, de suivre la formation d'une durée moyenne de cinq jours. L'objectif affiché est quasiment atteint, ce qui prouve l'intérêt pour la formation. Ceci est d'autant plus remarquable que l'on connaît les difficultés spécifiques des T.P.E. (Très Petite Entreprise) à dégager du temps pour la formation de leurs salariés.

Nous pouvons donc proposer en synthèse le tableau suivant qui présente l'impact des pratiques managériales observées sur les conditions de partage d'une vision.

Conditions du partage d'une vision liées à la direction	Pratiques managériales observées en Scop	Conditions du partage d'une vision liées à l'organisation
1. Leadership	Information des salariés : livret d'accueil, tableaux de bord et réunions d'information	a. Image partagée de l'évolution du secteur
2. Expertise du secteur		b. Image partagée du potentiel de l'organisation
3. Vision attrayante	Co-construction de la stratégie via des commissions	c. Attitude positive face au changement
4. Transparence	Implication des salariés dans un fonctionnement collectif : charte et parrainage	d. Loyauté
5. Système de communication	Education et formation	e. Engagement
6. Légitimité	Election des dirigeants	f. Culture apprentissage

Au final, nous constatons que les pratiques managériales mises en avant par les dirigeants et les experts du réseau Scop, correspondent à des dimensions relevées par Filion comme étant de nature à favoriser le partage d'une vision entrepreneuriale. En ce sens, elles permettent de faire évoluer les salariés vers le co-entrepreneuriat. Plus l'on combinera ces pratiques, plus l'ensemble des conditions évoquées par Filion sera réuni.

## **Conclusion**

Cette réflexion nous a d'abord conduits à nous interroger sur la notion d'entrepreneuriat collectif. Les Scop mettent en effet en avant leur volonté d'entreprendre autrement, c'est-à-dire en associant très étroitement leurs salariés qu'elles qualifient de « co-entrepreneurs ». Au regard des théories passées en revue, il s'agit en général d'un « entrepreneuriat à plusieurs », marqué par l'existence d'un noyau d'entrepreneurs autour duquel gravitent des salariés associés plus ou moins impliqués dans le fonctionnement de l'entreprise. Le but affiché est d'attirer le plus grand nombre de salariés associés vers ce noyau entrepreneurial. Pour cela, le partage d'une vision commune s'avère une des clés de réussite. Celui-ci requiert un certain nombre de conditions que nous avons détaillées. Or, certaines pratiques managériales que nous avons étudiées dans différentes Scop, nous semblent de nature à créer les conditions du partage d'une vision et par là d'une démarche entrepreneuriale. Il s'agit donc, pour les dirigeants de Scop, de chercher à combiner différentes pratiques afin de remplir le plus grand nombre possible des conditions évoquées.

Il nous paraît important de poursuivre une étude des pratiques managériales susceptibles d'actionner les leviers identifiés dans le cadre des réflexions académiques et de fournir ainsi des outils utilisables pour avancer vers les idéaux des Scop.

## Bibliographie

Alternatives économiques n° 14 mars 2004

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

Bayad M., Naffakhi H., Schmitt C., (2007), L'équipe entrepreneuriale : rôle de la diversité dans le processus entrepreneurial, 5<sup>ème</sup> colloque international de l'Académie de l'entrepreneuriat.

Ben Hafaiedh C. (2006), Entrepreneuriat en équipe : positionnement dans le champ de l'entrepreneuriat collectif, *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol 5, n°2, p.31-54.

Boncler J., Hlady-Rispal M. Verstraete T. (2006), Entreprendre ensemble : cadrage théorique des notions d'entrepreneuriat collectif, d'équipe dirigeante et d'équipe entrepreneuriale, *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol 5, n°2, p.9-30.

Cooney M.T. (2005), What is an Entrepreneurial team?, *International Small Business Journal*, vol. 23, N 3, p. 226-235.

Danjou I. (2004), *Entreprendre : la passion d'accomplir ensemble*. L'Harmattan

Emin S., Schieb-Bienfait N. (2010), Ce que l'économie sociale et solidaire fait à l'entrepreneuriat, document de travail, Lemna

Filion L.J. (1996), Partage de la vision : réflexions préliminaires. *Cahier de recherche n°1996-09-01 Hec Montréal*

Kamm J.B., Shuman J.C., Seeger J.A., Nurick A.J., (1990), entrepreneurial team in new venture creation : a research agenda, *Entrepreneurship : theory and practice*, 14(4), p. 7-17

Lévy-Tadjine T. et Paturel R., (2008), ensemble, à plusieurs ou en commun ? Proposition d'un cadre conceptuel et d'une typologie pour appréhender l'entrepreneuriat en équipe, CIFPME.

Livet P., Thevenot L. (1994), Les catégories de l'action collective, in A. ORLEAN (Ed), *Analyse Economique des conventions*, PUF.

Naffakhi H., Bayad M.,(2008), les équipes entrepreneuriales : une opportunité pour la réussite du projet entrepreneurial, *Regards sur l'évolution des pratiques entrepreneuriales*, Presses de l'Université du Québec, chapitre 7

Naffakhi H., Bougahattas-Zrig Y., Schmitt C., (2008), La création de connaissances au niveau des équipes entrepreneuriales, *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol 7, n°1, p.23-38.

Recueil « quand les Scop partagent leurs pratiques » (2010), édition Gescop Poitou-Charentes

Schjoedt L. (2002), Entrepreneurial teams : definition and determinants, *16th USASBE Conference, Nevada*

Spaey M., Defourny J. (2004), introduction et objectifs de l'étude in M. Spaey (dir), *entrepreneuriat collectif et création d'entreprises dans le cadre d'économie sociale*, étude pour le gouvernement Wallon

Stam E., Schutjens V.,(2004), the performance of team start-ups in the first phases of the life course, ERIM, RSM Erasmus University