

# Implication et risques des salariés-associés dans les Sociétés Coopératives de Production

**Dans une coopérative, le travailleur possède, à la fois, le statut de salarié et celui de sociétaire. Il est donc, également, gestionnaire et propriétaire de l'outil de travail, ce qui brouille le schéma traditionnel des sociétés de capitaux, où ces deux « statuts » sont détenus par des personnes différentes, aux objectifs généralement contradictoires. Il en résulte des risques spécifiques...**

par Yohan DUPORT\*

Issues d'une construction historique datant du XIX<sup>e</sup> siècle (sous l'influence de courants tels que le socialisme, l'anarchisme ou le christianisme), les Sociétés Coopératives de Production (SCOP) sont nées d'une réaction populaire face à l'essor de l'individualisme libéral et aux abus du capitalisme [4]. En France, on en dénombre aujourd'hui 1 826 (chiffre en augmentation de 20 % depuis dix ans), pour un chiffre d'affaires total de l'ordre de 3 milliards d'euros. Cet élan coopératif, qui s'est amorcé depuis une décennie, s'est accompagné de la création de plus de 7 000 emplois, traduisant une performance économique notable. Au-delà d'une certaine dynamique, ces chiffres montrent, malgré tout, la place marginale qu'occupent les SCOP au sein du tissu économique français. Cette marginalité affecte également les travaux de recherche en management qui leur sont consacrés, ces organisations originales restant un terrain d'étude encore relativement peu exploré par les chercheurs.

Les SCOP sont régies juridiquement par une loi datant de 1978. Celle-ci définit leur objet social comme « l'exercice en commun de la profession des associés au moyen d'une entreprise commune gérée collectivement ». Ce sont des sociétés commerciales, qui peuvent prendre les formes juridiques suivantes : SARL (société à responsabilité limitée), SA (société anonyme) ou, plus rarement, SAPO (société anonyme à participation ouvrière). Sur ces bases juridiques viennent se greffer les principes du droit coopératif et les dispositions propres aux SCOP. Les salariés-associés (1) doivent détenir au minimum 51 % du capital de l'entreprise et au minimum 65 % des droits de vote, chaque nouveau coopérateur apportant progressivement sa part de capital. Les SCOP se caractérisent ainsi par un contrôle des salariés sur l'entreprise et sur la prise de décision [2], même si le coopérateur abandonne, finalement, une partie de son pouvoir de gestionnaire au dirigeant et/ou aux administrateurs, élus par leurs pairs. En effet, les coopérateurs élisent parmi

eux des administrateurs (2), qui éliront, à leur tour, le PDG (sachant que tous les salariés ont vocation à devenir sociétaires, généralement au terme d'une période d'un an, dite de « maturité coopérative »).

En cas de départ de l'entreprise, le sociétaire se fait rembourser, à leur valeur nominale, les parts sociales ou les actions qu'il a acquises, celles-ci n'étant pas valorisées sur le marché financier. De plus, le principe de démocratie participative donne un poids égal à chaque salarié-associé, les votes en Assemblée générale s'effectuant sur la base du principe « un homme = une voix », indépendamment du capital détenu. Cet aspect du fonctionnement des SCOP constitue une des différences fondamentales entre l'organisation coopérative et l'actionnariat salarié, dans les entreprises dites capitalistes. En effet, les SCOP et le mouvement coopératif, de manière générale, s'inscrivent dans une idéologie prônant la valorisation du travail et la primauté de la pérennité de l'entreprise, plutôt que celle de la rémunération du capital.

Le résultat est ainsi partagé équitablement entre les salariés, l'entreprise et les coopérateurs. Enfin, notons que, pour pouvoir se prévaloir du statut coopératif, la SCOP doit (ce qui est logique) répondre de son fonctionnement coopératif, et être inscrite sur une liste établie par le ministère du Travail.

L'essence même de ce modèle d'entreprise fait que l'organisation coopérative et ses membres sont mutuellement liés par un double rapport de sociétariat et d'activité [8]. Le travailleur possède, à la fois, le statut de salarié et celui de sociétaire (lié à sa participation au capital de l'entreprise). Il est donc, également, gestionnaire et propriétaire de l'outil de travail, ce qui brouille les schémas d'agence traditionnels que l'on retrouve dans les sociétés de capitaux, où ces deux « statuts » sont détenus par des personnes différentes, aux objectifs généralement contradictoires [5]. De ce fait, les salariés-associés seraient davantage impliqués dans l'entreprise (comme le rappellent souvent les ins-



© Coll. Perrin/KHARBINE-TAPABOR

« Les SCOP et le mouvement coopératif, de manière générale, s'inscrivent dans une idéologie prônant la valorisation du travail et la primauté de la pérennité de l'entreprise, plutôt que celle de la rémunération du capital. » Publicité anonyme pour la

tances dirigeantes des SCOP). Ce discours semble trouver un écho certain dans la littérature managériale, les quelques travaux académiques sur le sujet confirmant cet état de fait. Dans cette optique, l'objet du travail que nous présentons ici est d'identifier les risques sous-jacents à l'implication des salariés-associés dans les SCOP. L'objectif n'est pas de développer une antithèse, aux termes de laquelle le système de la coopération de production constituerait un contexte défavorable à l'implication des salariés, mais, plutôt, de montrer qu'elle peut conduire à l'émergence d'un certain nombre de problématiques. Cet article se compose de trois parties. Tout d'abord, nous expliciterons la notion d'implication organisationnelle. Nous rappellerons ensuite, succinctement, la démarche méthodologique mise en place. Nous concluons enfin par la présentation, en détail, des résultats de l'étude.

### **L'implication organisationnelle : bref aperçu théorique**

Depuis plus de deux décennies, la notion d'implication organisationnelle fait l'objet d'un nombre considérable de travaux en sciences de gestion. Objet de multiples conceptualisations, elle est aujourd'hui définie par une grande majorité de chercheurs comme

comprenant trois composantes d'implication distinctes : affective, calculée et normative [6]. La composante affective fait référence à un attachement émotionnel et à une identification de l'individu à son organisation : l'individu s'implique parce qu'il le veut. La composante calculée se réfère à la connaissance qu'à l'individu des coûts associés à son départ de l'organisation. Ces coûts renvoient à tous les éléments qui ont de la valeur pour lui, qu'il perdrait s'il quittait l'organisation (compétences, salaire, statut, promotion, temps...) : l'individu s'implique parce qu'il le doit. Enfin, la composante normative traduit un sentiment d'obligation, qui pousse l'individu à continuer à travailler dans l'organisation, par loyauté ou par devoir moral. Cette facette de l'implication fait néanmoins débat, en raison de sa confusion possible avec la composante affective (elle a d'ailleurs été critiquée dans ses fondements théoriques mêmes).

L'implication des salariés constitue un enjeu important pour l'entreprise, notamment en raison des conséquences qu'elle peut avoir sur la relation d'emploi. Par exemple, différents travaux ont montré l'impact de l'implication affective sur la performance au travail, les comportements citoyens et l'absentéisme des salariés. Si elle engendre d'autres comportements bénéfiques pour l'entreprise, l'implication calculée entraîne,

quant à elle, davantage de conséquences négatives, telles que le stress ou la baisse de la performance.

### Le protocole de recherche

Notre méthodologie repose sur une étude qualitative. La collecte des données a été basée sur une série d'entretiens semi-directifs, menés sur le lieu de travail des répondants. Un guide d'entretien avait été préalablement réalisé, s'articulant autour de quatre grands axes : le travail en SCOP, le sociétariat, la « culture » SCOP et l'implication organisationnelle. L'analyse des entretiens a été réalisée grâce à une analyse de contenu thématique, guidée par les objectifs de cette recherche. Les entretiens ont été retranscrits intégralement, puis les différents thèmes ont été codés. Par la suite, les extraits des verbatim les plus pertinents ont été sélectionnés, afin d'illustrer chacun des thèmes.

Trente salariés-sociétaires de neuf SCOP ont été interviewés. Sur ces SCOP, huit ont moins de 25 salariés, une seule dépassant les 150 membres. De plus, la majorité d'entre elles a une activité liée au BTP. Les répondants peuvent être répartis en trois catégories : les cadres (20 %), les agents de maîtrise/managers non-cadres (27 %) et les ouvriers/employés (53 %). L'âge moyen des personnes interrogées est de 42 ans (notons que pour préserver l'anonymat des personnes interrogées, les prénoms ont été modifiés).

Nos observations nous ont permis d'identifier deux types de risque liés à l'implication organisationnelle des salariés-sociétaires. Ils concernent, d'une part, le degré d'implication et, d'autre part, la nature de cette implication.

### Les risques liés au degré d'implication organisationnelle des salariés-sociétaires

Comme nous l'avons vu précédemment, le discours commun sur les SCOP tend à mettre en avant une forte implication des salariés-sociétaires, en raison de la structure et du mode de fonctionnement de ces organisations. Ce discours va dans le sens de la littérature managériale, plusieurs travaux semblant montrer une implication supérieure des salariés des coopératives de production. Sur ce point, les discours des répondants ont, le plus souvent, corroboré l'idée suivante : « Dans une SCOP, on s'implique forcément plus que dans les entreprises normales, à mon avis. De toute manière, le système coopératif fait que les gens s'impliquent, forcément [...] En tant que sociétaire, on a de l'argent dans le capital, on nous demande notre avis sur des décisions à prendre, on nous fait participer à la vie de l'entreprise [...], plus que dans les entreprises traditionnelles où le gars, il fait ses huit heures par jour, et puis voilà ! [...] » (Didier, ouvrier). Néanmoins, les salariés interrogés ont régulièrement émis des doutes sur l'idée que SCOP rimerait forcément avec implication : « On a de très bon salariés qui ne sont pas socié-

taires, qui ne le seront jamais, qui s'impliquent beaucoup plus que des gens qui sont associés, qui eux ne s'impliquent pas ; donc, non [...] : j'ai des exemples très concrets de gens qui arrivent à 8h01 voir 8h02 et qui partent à 17h30 pile et qui sont, pourtant, de très bons collaborateurs et associés. Et des gens qui arrivent une heure avant, le matin, et qui débauchent une heure plus tard, le soir, et qui ne sont pas associés [...] et qui vivent pour leur boîte, et à travers leur boîte. » (Alain, chef de chantier).

En ce sens, le premier risque identifié se situe au niveau du manque d'implication de certains coopérateurs. En effet, le fait qu'une partie du résultat de l'entreprise soit redistribuée aux salariés-associés peut les amener à ne pas s'impliquer comme ils le devraient, adoptant finalement des comportements de « passagers clandestins » : « Il y a une dizaine d'années, la société sortait d'une période difficile, c'était la cessation de paiement ; donc tout le monde mettait la main à la pâte. Mais je dis que le système devient pervers, aujourd'hui : le partage des bénéfices, il se fait entre tous, et, aujourd'hui, c'est clair qu'il y a un certain nombre de sociétaires qui... traînent. C'est-à-dire qu'il y a des gens qui n'assistent même plus aux réunions, qui font trente-cinq heures et qui regardent les autres qui en font cinquante, en se tapant sur le ventre [...] » (Philippe, conducteur de travaux).

Un autre élément intéressant réside dans le fait qu'un salarié-associé impliqué dans son travail, ne l'est pas forcément dans ses activités de sociétaire. L'implication envers l'organisation se traduit davantage par des efforts consentis vis-à-vis du travail que par un réel souhait de s'investir dans la vie de l'entreprise. Une des raisons avancées tient à la difficulté qu'ont les individus à accepter ce schéma particulier de gouvernance : « Ici, y'a des personnes qui font très bien leur boulot : ils sont vraiment appliqués, ils aiment ce qu'ils font. Ça se voit. Mais dès qu'il faut faire une réunion pour parler de telle et telle chose, pour débattre de tel et tel sujet, y'a tout de suite moins de monde. C'est clair que certaines personnes sont encore dans le truc qu'il y a un patron qui décide et les ouvriers qui exécutent. J'ai du mal à comprendre ça, surtout dans une SCOP. Les gars, ils sont ouvriers [...] Participer, ça ne les intéresse pas : ils font leur boulot, point barre. Ce qu'ils attendent, c'est qu'on leur foute la paix ! (rises). » (Georges, ouvrier).

Une seconde raison à ce manque d'implication tient au fait que les salariés-sociétaires peuvent ne pas avoir les compétences suffisantes pour se sentir vraiment concernés par le processus décisionnel : « Le problème auquel on est confronté aujourd'hui, c'est qu'il faudrait se donner beaucoup de moyens pour être administrateur, beaucoup de compétences ; c'est presque un métier, si vous voulez. On s'appuie donc beaucoup sur la confiance du dirigeant, car, aujourd'hui, il faut une forte implication et se donner des moyens, pour qu'un administrateur soit ce qu'il devrait

être, théoriquement. C'est-à-dire, être capable de maîtriser la lecture d'un bilan, de maîtriser le fonctionnement des dépenses d'investissement, l'économie, la stratégie d'entreprise [...] Donc, c'est un métier et ça demande une formation. On a affaire à des mécaniciens qui deviennent des informaticiens ; donc, on ne peut pas leur demander d'être, en plus, des gestionnaires d'entreprise. Ce n'est pas possible. Pour eux, c'est l'affaire du dirigeant et (ils) ne se sentent pas concernés. » (Gérard, chef d'atelier).

Le deuxième risque identifié réside dans ce que l'on peut considérer comme de la sur-implication, génératrice de conflits. Cette trop forte implication des coopérateurs est susceptible d'exacerber l'intensité émotionnelle des conflits (liés au travail notamment) entre les membres de la coopérative [3]. En l'espèce, l'extrait suivant révèle que certains sociétaires sont tellement impliqués, qu'ils se considèrent comme hiérarchiquement supérieurs aux non-sociétaires (3). D'où l'existence d'une source de conflits évidente entre les deux catégories de salariés, comme le relate ce coopérateur : « Qui dit SCOP dit actionnaire, dit implication, OK [...] Mais y'en a certains, dans leur tête, ils sont plus qu'impliqués : ils sont patrons et ça, c'est pas bon. D'ailleurs, la cohabitation des sociétaires avec les non-sociétaires [...] : il y a des périodes où c'est difficile [...]. Il y a eu des tensions, à ce niveau-là, c'est clair. Quand je n'étais pas actionnaire, même en tant que responsable, j'avais l'impression de me faire manger sur la tête ; donc, c'est surtout ça qui m'a poussé à le devenir. Ils faisaient la police, comme si c'étaient eux, les patrons ; c'était du délire ! » (Stéphane, chef d'atelier).

Si cette sur-implication peut se manifester par ce type de comportements et engendrer ainsi des conflits, elle peut présenter un autre facteur de risque : la nécessaire contrepartie de l'implication. Par exemple, ce salarié-sociétaire explique que sa forte implication vis-à-vis de l'entreprise n'est pas récompensée, et que la relation d'échange n'est pas équilibrée : « Je vais vous dire : actuellement, je me pose la question de savoir si je vais rester, ou pas. Je n'ai pas eu le droit à mon augmentation et donc, actuellement, je me pose la question. J'ai voulu m'investir en achetant un véhicule ; on n'avait pas de véhicule, et puis après il n'y a pas eu trop de reconnaissance là-dessus. Donc, en ce moment je me la pose [...] » – « Vous avez acheté un véhicule pour l'entreprise ? » – « Oui, en fait j'avais eu l'idée d'acheter un véhicule qui me servirait à moi et à la société, car on n'avait pas de véhicule utilitaire. Je veux bien faire beaucoup d'efforts pour la société ; comme je vous dis, je fais cadeau d'une demi-heure tous les matins [...]. Mais, en contrepartie [...] : ça ne peut pas marcher que dans un sens, même s'il n'y a eu que ça. L'augmentation, je pense que je la mérite, c'est tout, quoi... Maintenant, je freine un peu, quoi : j'arrive le matin à huit heures, je fais mes heures, quoi... » (Nicolas, ouvrier).

Cet extrait illustre, par ailleurs, la sorte de contrat psychologique qui peut exister entre un salarié et son entreprise. Le contrat psychologique est « l'ensemble des croyances d'un individu relatives aux termes et aux conditions d'un accord d'échange réciproque, entre cette personne-cible et une autre partie » [7]. La violation de cet accord implicite par l'une des parties peut entraîner des comportements de retrait (en l'espèce, en échange de sa forte implication, le coopérateur estime qu'il aurait dû recevoir son augmentation de salaire, et que l'entreprise n'a donc pas respecté les termes du contrat).

Après avoir présenté les risques relatifs au degré d'implication organisationnelle des salariés sociétaires, nous allons, à présent, évoquer les résultats de nos observations relatives aux risques inhérents à la nature de cette implication.

### Les risques liés à la nature de l'implication organisationnelle

Si les travaux sur l'implication dans les coopératives de production mettent en avant une forte implication organisationnelle chez les salariés de ce type de structure, les auteurs l'ont toujours appréhendée à travers sa facette affective. Dans le cadre de cette étude, les interviews réalisées montrent, également, la présence de la dimension calculée de l'implication. Sans forcément être considérée comme foncièrement dysfonctionnelle pour l'organisation, plusieurs auteurs ont néanmoins souligné le fait que l'implication calculée pouvait engendrer des comportements inadéquats [1]. Dans l'intérêt de l'organisation, il est donc nécessaire de limiter l'importance de la dimension calculée dans l'implication des coopérateurs (le risque étant qu'ils s'impliquent plus parce qu'ils le doivent que parce qu'ils le veulent). Ces premiers extraits illustrent la manière dont cette forme d'implication peut se manifester : « Dans les autres entreprises que j'ai fait, avant, c'est vrai qu'on travaillait : on faisait nos 35 heures et on avait la paie à la fin du mois. Alors que, là, on peut s'investir plus. Plus on s'implique, plus l'entreprise marche et plus c'est intéressant, d'un point de vue financier. » (Christian, ouvrier).

L'explication principale de l'émergence de l'implication calculée réside, comme nous avons pu le constater, dans l'attractivité financière des SCOP, en raison du partage des bénéfices et du versement des dividendes annuels. Nombreux sont les répondants à l'avoir souligné. Effectivement, les statistiques montrent que les salaires moyens sont plus élevés dans les SCOP que dans les entreprises classiques, même si les revenus des cadres sont, au contraire, moins élevés. Notre échantillon comportant 80 % de personnel non-cadre, il n'y a donc rien de surprenant à constater la fréquence de ce type de discours : « Je crois que, dans le sociétariat, il faut voir deux choses, je crois. On en est tous un peu conscient : il

y a, d'une part, l'aspect de l'entreprise, pour laquelle on a accès à un certain nombre de choses ; on a des pouvoirs de décision, puisqu'on a la décision (par notre vote) d'élire ou de ne pas élire un administrateur, voire un PDG. Mais je suis sûr que, dans l'esprit de chacun, il y a quand même 50 % qui sont les aspects financiers et fiscaux. Il ne faut pas se le voiler. On a l'abondement qui arrive, on a notre avoir fiscal, on a notre déduction fiscale au titre de la participation au capital des PME [...] Donc, effectivement, je pense même qu'aujourd'hui, dans une entreprise comme la nôtre, il y a des gens qui deviennent sociétaires, à 90 % pour ça, et à 10 % pour aller voter. » (Françoise, comptable). Finalement, cette implication, davantage guidée par la perspective du gain financier que par un réel attachement émotionnel à la coopérative, contredit quelque peu les propos de Jacques Defourny [4], lorsqu'il explique que « le coopérateur n'investit pas comme un actionnaire habituel, avec le souci principal d'obtenir un rendement maximum de son capital, mais plutôt dans la perspective de bénéficier [...] des emplois qu'elle crée, en tant que travailleur ». Même si l'on est encore loin du coopérateur-investisseur, ce salarié-sociétaire n'hésite pas à assimiler le système SCOP à un placement financier : « C'est vrai que, sur le plan financier, la SCOP est quand même plus intéressante. C'est même plus intéressant qu'une banque, au niveau placement ! Vous savez, les électriciens, on est les plus mal payés du bâtiment, pratiquement, donc [...], ça permet d'avoir un peu plus, à la fin de l'année. » (Stéphane, chef d'atelier).

Cela nous conduit à soulever la problématique du risque d'atténuation de la portée idéologique de l'implication organisationnelle des coopérateurs. Tout d'abord, un élément saute aux yeux : aucun des répondants ne nous a déclaré avoir souhaité travailler dans son entreprise pour la simple raison que c'est une structure coopérative : « Moi, je ne suis pas venu dans une SCOP parce que c'était une SCOP ; ce n'est pas du tout par idéologie. Il se trouvait que le projet m'intéressait, que c'était une création d'entreprise, que j'avais vraiment envie de faire autre chose ; en plus, on démarrait à deux, donc... la situation était un peu différente. Je ne rentrais pas dans une SCOP parce que c'était une SCOP... Je ne suis pas dans l'idéologie « tous ensemble ! » (rires). Ça ne me choque pas, que ce soit une SCOP : je trouve ça agréable, car on participe, mais je ne suis pas une forcenée ! » (Nicole, responsable administrative).

Le deuxième élément intéressant concerne le fait que les coopérateurs sont conscients que l'entreprise SCOP et le mouvement coopératif, dans son ensemble, renvoient à un certain nombre de valeurs. Ils respectent ces valeurs, mais sans se sentir, pour autant, foncièrement proches de l'idéologie coopérative, et sans se considérer comme des coopérateurs militants : « La coopération, il y a des valeurs impor-

tantes, dedans. Je ne peux pas me considérer comme militante pour la coopération. Mais le fait de partager une aventure ensemble, c'est intéressant. Et puis, ce n'est pas donné à tout le monde, surtout en ce moment, où c'est de plus en plus chacun pour sa pomme [...] » (Martine, secrétaire). Ainsi, pour certains sociétaires que nous avons interviewés, la coopération renvoie davantage à un état d'esprit, qu'à l'adhésion à une idéologie ou à un mouvement. L'extrait suivant traduit ce constat : « Personnellement, l'idéologie coopérative, ce n'est pas quelque chose qui me parle vraiment : ce n'est pas un truc auquel je m'identifie [...] C'est assez décevant, comme réponse ? (rires). Je ne suis pas du tout dans cette mouvance-là, en fait. L'important, c'est le sens de la démarche, c'est-à-dire quel sens, quelles valeurs on va pouvoir mettre en avant [...] et puis est-ce que ces valeurs-là sont en rapport avec la personne ? Et est-ce que ces valeurs-là ont suffisamment de sens pour défendre un projet commun ? Ça peut être ça [...] On met en commun des moyens, des outils, c'est ça, quoi..., pour remplir une mission ; c'est ça, l'idée. » (Bruno, chargé d'affaires). Aussi certains sociétaires avouent-ils regretter ce manque de militantisme chez certains de leurs collègues de travail : « Je regrette un peu que les salariés n'en soient pas plus conscients, qu'ils ne s'impliquent pas plus dans le statut SCOP. Pourtant, cette implication politique, elle est, à mon sens, nécessaire, lorsqu'on travaille dans une SCOP. On a le magazine « Participer (4) », à la disposition de tout le monde [...] : personne ne le lit ! » (Gérard, chef d'atelier).

## Conclusion

L'implication dans l'entreprise est un phénomène complexe, non seulement de par les multiples formes qu'elle peut prendre, mais également par les problématiques, qui peuvent en émerger (particulièrement dans le contexte de la coopération de production). Notre enquête, menée auprès de trente salariés-associés de SCOP, a ainsi permis de mettre en évidence quatre types de risques.

Tout d'abord, nous avons souligné le risque relatif à une sous-implication de certains sociétaires. Ce manque d'implication peut se manifester par des comportements de « passagers clandestins », les sociétaires en question estimant qu'ils n'ont pas besoin de s'impliquer, dès lors qu'une partie du résultat de l'entreprise leur sera de toute façon reversée. Le fait que les salariés-sociétaires puissent se mettre à l'écart de l'action collective se révèle également être lié au schéma mental « décideurs-exécutants », qui est le leur, vis-à-vis de la relation d'emploi. En d'autres termes, la sous-implication peut être la résultante d'une difficulté à accepter la relation d'agence, dans des entreprises telles que les SCOP. Elle peut, de surcroît, être exacerbée par

le manque de compétence de certains coopérateurs ; une compétence minimale est en effet jugée nécessaire pour se sentir réellement partie prenante dans le processus décisionnel.

Ensuite, nous avons mis en exergue les risques liés à l'éventuelle sur-implication des salariés-sociétaires. Son danger est, d'une part, qu'elle conduise à des situations de conflits interpersonnels et, d'autre part, que la contrepartie qu'elle sous-tend ne soit pas respectée par l'organisation. En effet, une forte implication peut engendrer des attentes fortes chez le coopérateur, notamment en termes de reconnaissance.

Le troisième risque a trait à l'importance de la facette calculée de l'implication organisationnelle des salariés-sociétaires. Identifiée dans la littérature comme néfaste à la performance au travail, sa recrudescence présente donc un risque pour l'organisation coopérative. Elle découle de l'attrait financier des SCOP, maintes fois évoqué lors des entretiens (surtout par les personnels non-cadres). Concrètement, elle se manifeste par une implication fondée davantage sur l'attente d'un gain financier, que sur un attachement émotionnel à l'organisation.

Enfin, le dernier risque que nous avons relevé, concerne la dimension idéologique de l'implication organisationnelle. En effet, les entretiens ont montré que très peu de salariés-sociétaires accordent une portée idéologique à leur travail en SCOP et à leurs attitudes. Même s'ils perçoivent le fait qu'ils font partie d'organisations défendant certaines valeurs humanistes, ils ne se reconnaissent pas, le plus souvent, dans le mouvement ou dans le militantisme coopératif.

En dépit de ces résultats, cette recherche ne constitue qu'un point de départ pour une meilleure compréhension du processus d'implication et du management adéquat qu'elle réclame, dans des structures telles que les SCOP. Une démarche quantitative, portant sur un échantillon plus important, permettrait, par exemple, d'évaluer plus précisément les causes et les conséquences des risques, que nous avons mis en évidence dans cette étude.

## Notes

\* Doctorant en sciences de gestion, IAE de Limoges.

(1) Nous emploierons de manière interchangeable les termes « salariés-associés », « sociétaires » et « coopérateurs ».

(2) Dans le cadre des SCOP sous statut de SA.

(3) Rappelons que le sociétariat n'est pas obligatoire dans certaines SCOP, et qu'il n'est pas lié au positionnement hiérarchique du salarié.

(4) *Participer* est la revue bimestrielle de la Confédération Générale des SCOP.

## Bibliographie

[1] (K.) BENTEIN, (C.) VANDENBERGHE & (T.) DULAC, *Engagement organisationnel de continuité et indicateurs d'efficacité au travail*, XV<sup>e</sup> Congrès de l'AGRH, Université du Québec à Montréal, 1<sup>er</sup>-4 septembre, 2004.

[2] (J.) BONIN, (D.) JONES & (L.) PUTTERMAN, *Theoretical and empirical studies of producer cooperatives: will ever the twain meet?*, *Journal of Economic Literature*, vol. 31, n° 3, p. 1290-1320, 1993.

[3] (N.) CARTER, *Workplace democracy: tuning workers into citizens?*, European Consortium of Political Research Workshop, University of Edinburgh, 28 mars – 2 avril, 2003.

[4] (J.) DEFOURNY, *Démocratie coopérative et efficacité économique. La performance comparée des SCOP françaises*, Bruxelles, De Boeck Université, 1990.

[5] (D.) DEMOUSTIER, *Les coopératives de production*, Paris, La Découverte, 1984.

[6] (J.P.) MEYER & (N.J.) ALLEN, *A three-component conceptualisation of organizational commitment*, *Human Resource Management Review*, vol. 1, 1991.

[7] (D.M.) ROUSSEAU, *Psychological and implied contracts in organizations*, *Employee Responsibilities and Rights Journal*, vol. 2., 1989.

[8] (C.) VIENNEY, *L'économie sociale*, Paris, La Découverte, 1994.