

# La qualité des relations sociales au sein des SCOP : premiers enseignements d'une enquête en Rhône-Alpes

Hervé Charmettant, Jean-Yves Juban, Nathalie Magne, Yvan Renou, Guillaume Vallet

▶ **To cite this version:**

Hervé Charmettant, Jean-Yves Juban, Nathalie Magne, Yvan Renou, Guillaume Vallet. La qualité des relations sociales au sein des SCOP : premiers enseignements d'une enquête en Rhône-Alpes. [Rapport de recherche] Equipe Projet Scop. 2013, 91 p. halshs-00942639

**HAL Id: halshs-00942639**
**https://shs.hal.science/halshs-00942639**

Submitted on 6 Feb 2014

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

# LA QUALITÉ DES RELATIONS SOCIALES

# AU SEIN DES SCOP

## *PREMIERS ENSEIGNEMENTS*

## *D'UNE ENQUÊTE EN RHÔNE-ALPES*

Hervé CHARMETTANT, Jean-Yves JUBAN, Nathalie MAGNE,

Yvan RENOU, Guillaume VALLET

Décembre 2013

**Rapport d'études financé par l'UPMF**

**En partenariat avec l'URSCOP Rhône-Alpes**

**Contact :** projetscop@upmf-grenoble.fr projetscop.blogspot.fr

# REMERCIEMENTS

Merci à tous nos interlocuteurs au sein des SCOP qui ont accepté de passer du temps pour répondre à nos questions ainsi qu'aux salariés qui ont répondu au questionnaire.

Merci à ceux qui ont accepté de participer à la journée d'études, en particulier les intervenants des tables rondes.

Merci à Gabriel Colletis, Danièle Demoustier et Abderrahmane Djellal qui ont accepté immédiatement d'intervenir lors de cette journée d'études.

Merci à l'URSCOP Rhône-Alpes et en particulier son directeur, Michel Rohart ainsi que sa chargée de communication, Elisa Brunet.

Merci à l'UPMF qui a financé cette étude et à nos laboratoires de recherche respectifs, le CREG, le CERAG et Triangle.

Merci à la CASDEN dont le financement a permis l'impression de ce rapport d'études.

Merci à Bruno Lamotte, directeur-adjoint du CREG, d'avoir accepté d'ouvrir la journée d'études.

Merci à Solange Amoussou, Catherine Ciesla et Cécile Massit du CREG qui nous ont aidés à concrétiser ce projet.

Merci à Marcela Maftoul pour son soutien à nos problèmes d'informatique.

Merci à Ariane Maurer qui a permis le partenariat avec la CASDEN.

# L'EQUIPE « Projet SCOP »

- **Hervé Charmettant (Faculté d'économie, UPMF, CREG) ; responsable.**

  **Maître de Conférences en économie**

- **Jean-Yves Juban (IUT de Valence, UPMF, CERAG) ; membre.**

  **Maître de Conférences en gestion**

- **Nathalie Magne (Faculté d'économie, Lyon 2, TRIANGLE) ; membre.**

  **Doctorante en économie**

- **Yvan Renou (Faculté d'économie, UPMF, CREG) ; responsable adjoint.**

  **Maître de Conférences en économie**

- **Guillaume Vallet (Faculté d'économie, UPMF, CREG) ; membre.**

  **Maître de Conférences en économie**

# SOMMAIRE

**Remerciements ….....……...…… p. 3**

**L'équipe « Projet SCOP » ….....……..…… p. 4**

**Sommaire .....….……...…… p. 5**

**Introduction : Les intentions du « Projet SCOP » …..…… p. 7**

**Chapitre 1 : Présentation de l'étude …….....…… p. 11**

1.1. Un angle mort dans les enquêtes …….…… p. 11
1.2. Le dispositif d'enquête ….....…… p. 12
1.3. Les limites aux résultats de l'étude ….....…...…...…….…… p. 15

**PREMIÈRE PARTIE : UN CONSTAT COMMUN :**
**LA QUALITÉ DES RELATIONS SOCIALES DANS LES SCOP**

**Chapitre 2 : Des caractéristiques de l'emploi favorables …….....……. p. 18**

2.1. Les caractéristiques de qualité de l'emploi …… p. 18
2.2. Une priorité relative des conditions de travail sur les rémunérations …. p. 19
2.3. Les signes d'un arbitrage entre stabilité et flexibilité …..…… p. 21

**Chapitre 3 : Des collectifs participatifs et cohésifs ….....……..……. p. 25**

3.1. Les dispositifs généraux de participation…….…….…… p. 25
3.2. L'« empowerment » des femmes .....…… p. 27
3.3. L'attention à l'intégration des peu diplômés .....…..… p. 29

**Chapitre 4 : Des organisations introspectives et adaptatives .....……. p. 31**

4.1. Un bouillonnement réflexif.....….....……....…… p. 31
4.2. La capacité à intégrer le changement.....…. p. 32
4.3. Une conflictualité faible et régulée.....…..…… p. 34

## DEUXIÈME PARTIE : LA DIVERSITÉ DES SCOP : ESSAI D'ANALYSE ET DE REPÉRAGE

**Chapitre 5 : La diversité vue à travers les données recueillies.....…..……. p. 39**

5.1. Données sur les origines.....…… p. 39
5.2. Données sur la composition du personnel.....…… p. 43
5.3. Données sur les rémunérations.....…… p. 47
5.4. Données sur le sociétariat.....…… p. 51

**Chapitre 6 : La diversité vue à travers les résultats des questionnaires …...……. p. 55**

6.1. Information des salariés et participation aux décisions.....…… p. 56
6.2. Sentiments des salariés concernant leur travail ..... p. 57
6.3. Sentiments des salariés sur le statut coopératif et les relations sociales … p. 59

**Chapitre 7 : Pour une compréhension de la diversité : essai de typologie ..……. p. 61**

7.1. La combinaison des trois dimensions du travail .....…… p. 61
7.2. Le projet de la SCOP soumis à des épreuves de valorisation.....…… p. 63
7.3. Tentative d'opérationnalisation de la typologie .....…… p. 66

**Conclusion : La démocratie d'entreprise au miroir des SCOP ..….....……. p. 71**

**Annexes …… p. 73**

Annexe 1 : Guide d'entretien
Annexe 2 : Questionnaire salarié

**Bibliographie …….. .. p. 75**

# Introduction. Les intentions du « Projet SCOP »

Les SCOP (société coopérative et participative) sont au cœur du débat sur la gouvernance des entreprises, débat qui a été largement alimenté par la crise économique depuis 2007 ainsi que les révélations récurrentes de pratiques déraisonnables des entreprises capitalistes classiques. Elles sont souvent présentées comme exemplaires face aux dérives constatées ; rémunérations exorbitantes des dirigeants, décisions de gestion sans souci des conséquences humaines, sociales ou environnementales, stratégies à court terme basées sur le profit financier, recherche de localisation selon le seul critère du moins-disant fiscal et social… Les SCOP apparaissent même aujourd'hui comme une solution d'urgence face à la fermeture d'usines et aux menaces de désindustrialisation en permettant la survie des entreprises en difficultés. La loi sur l'ESS en cours d'élaboration accorde une large place à ces enjeux et témoigne d'une volonté gouvernementale d'aider au développement d'autres formes d'entreprendre.

Le statut des SCOP éveille effectivement depuis quelques années une curiosité nouvelle et est présenté comme une voie d'avenir pour le « redressement productif », ce qui ne manque pas de contraster avec l'indifférence de la période précédente, voire la vision de la SCOP comme survivance d'utopies archaïques. La transformation du sigle, de « société coopérative ouvrière de production » à « société coopérative et participative », témoigne d'ailleurs d'une volonté manifeste du monde coopératif de dépasser cette vision. Toutefois, si le jugement a diamétralement changé entre les deux périodes, il repose toujours, et en premier lieu, sur des a priori idéologiques et non pas sur des constats tirés d'une observation selon des critères scientifiques. C'est bien en tant que projet politique, voire plus cyniquement comme dernier recours face aux circonstances, que le statut de SCOP est envisagé, plutôt qu'en tant que forme particulière d'entreprise avec ses atouts et ses faiblesses.

C'est à partir de ces considérations que nous avons forgé un programme de recherche dont le but ultime est d'aboutir à une meilleure connaissance du monde des SCOP qui éclairerait le débat actuel. La conviction qui nous guide est que les caractéristiques de la gestion des SCOP, en particulier en ce qui concerne les ressources humaines, constituent un point fort qui a une traduction en termes d'efficacité économique. Autrement dit, la qualité des relations sociales au sein des SCOP est un atout sur le plan de la performance économique. Ce n'est donc pas seulement en termes d'exemplarité « morale » des pratiques qui y sont liées que nous voulons aborder la gouvernance coopérative, mais également en termes de modèle économique apte à garantir la réussite de l'entreprise et sa pérennité.

Nous centrer sur les relations sociales au sein des SCOP revient à aborder prioritairement certaines questions relatives au management des ressources humaines et au mode de gouvernance du collectif de travail, entendu au sens de l'organisation de la prise de décisions et du processus qui conduit à leur mise en œuvre. On sait que le statut de SCOP est porteur de nombreux traits distinctifs dont l'essentiel tient dans les trois points suivants :

i. La « double qualité » des « sociétaires » qui provient du fait que les salariés –une partie d'entre eux tout au moins- sont également les associés, apporteurs de travail en même temps que de capital

ii. La désignation démocratique du dirigeant qui est élu par les sociétaires, ce collectif constituant la source du pouvoir du dirigeant et ayant la faculté de le révoquer.

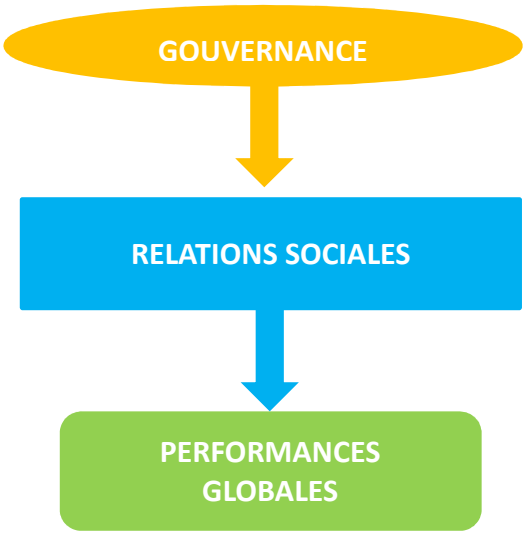
iii. L'application d'un autre principe démocratique, celui du poids égal de chaque sociétaire dans la détermination des choix collectifs, ce qu'on résume par l'expression « une personne, une voix »

D'autres traits mériteraient d'être soulignés, en particulier les règles obligatoires concernant le partage des bénéfices, la non-valorisation des parts sociales, etc. Ce qui nous importe de faire ressortir ici, c'est que le management au sein des SCOP est nécessairement transformé par ces traits distinctifs, ce qui a un impact sur les relations sociales au sens large. Au-delà, ce sont les effets positifs sur les résultats économiques de la SCOP, mais pas seulement, qu'il nous semble urgent de montrer. Les SCOP sont aptes à illustrer le fait que la performance économique est inter-reliée à la performance « sociale », ce que l'on traduit dans les travaux académiques par la notion de « performances globales » qui inclut aussi d'autres dimensions comme la performance environnementale. Pour cette dernière affirmation, les liens que nous soupçonnons entre qualité des relations sociales et efficacité économique vont dans deux directions :

*d'une part, la capacité à mobiliser l'ensemble du collectif de travail autour de l'objet social de la SCOP*, à savoir développer une activité économique satisfaisant aux critères de la compétition économique. Cette mobilisation des salariés est un élément crucial de l'efficacité économique, d'autant plus que les transformations des activités et les principes d'organisation du travail leur laissent aujourd'hui une plus grande marge de manœuvre.

*d'autre part, la capacité à répondre aux exigences de l'adaptation du collectif de travail à un environnement concurrentiel mouvant et souvent de plus en plus difficile*. Là encore, pour une organisation, sa « flexibilité », son adaptabilité voire sa « résilience » sont considérées comme des propriétés déterminantes dans la compétition économique. Le schéma ci-dessous tente de reconstituer le cheminement logique dans lequel nous nous inscrivons :

**Figure Intro-1** Présentation de la chaîne logique du questionnement




- La particularité des SCOP ;

Comment la gouvernance coopérative influe-t-elle sur les relations sociales ?

- Vision normative des relations sociales ;

Que sont de « bonnes » relations sociales ?

- Un atout des SCOP ;

Quels sont les liens avec les performances globales ?

Les relations sociales au sein des SCOP qui nous intéressent touchent à de nombreuses dimensions que la liste ci-dessous, non exhaustive, tente d'énumérer :

- Degré de participation des salariés à la « vie de l'entreprise » ; désignation des dirigeants, décisions de gestion, choix des stratégies de long terme, répartition des profits réalisés, etc.
- Qualité de l'emploi mesurée par des indicateurs objectifs (types de contrats, échelle des rémunérations, inégalités de genre, etc.) et subjectifs (satisfaction au travail, degré d'intensité ressentie du travail, autonomie accordée, etc.)
- Organisation du travail, ce qui renvoie à la division du travail et aux différentes qualifications qu'elle implique, à la façon dont est coordonné le collectif de travail, à la configuration des postes de travail, aux conditions d'effectuation des tâches (autonomie, contrôle), etc.
- Politique de GRH couvrant l'affectation des travailleurs, les pratiques d'évaluation, la gestion des recrutements et des départs, les formules et les niveaux de rémunérations, l'organisation des parcours professionnels en interne et en externe, la formation professionnelle, les modes de commandement hiérarchique, etc.
- Dialogue social entendu au sens d'insertion dans des réseaux professionnels patronaux ou propres à l'ESS, l'importance de la négociation collective, le rattachement à des conventions collectives, la place des syndicats en leur sein, le type de relations entre direction et représentants du personnel, etc.
- Conflictualité c'est-à-dire l'occurrence de conflits du travail « ouverts » ou latents, les formes qu'ils prennent (avec ou sans arrêt de travail, individuels ou collectifs), les modes de règlement ou de prévention propres aux SCOP, etc.
- Etc.

Ce travail de recherche a été mené depuis le printemps 2012 jusqu'à l'automne 2013 et nous a amenés à enquêter auprès de 40 SCOP selon des modalités de recherche qui sont présentées au chapitre 1.

Dans la première partie de ce rapport, nous présentons les éléments saillants de nos observations qui sont ressortis comme récurrents dans un grand nombre de cas. Nous en tirons un constat résumé par le titre de « la qualité des relations humaines au sein des SCOP » pour pointer des caractéristiques communes présentées en trois chapitres qui portent sur :

- les indicateurs favorables de qualité de l'emploi (Chapitre 2)
- des collectifs participatifs et cohésifs (Chapitre 3)
- des organisations introspectives et adaptatives (Chapitre 4)

Nous sommes conscients que de tels constats mériteraient d'être étayés par des statistiques plus systématiques. Mais, en leur absence, c'est une première avancée dans la description du fonctionnement interne des SCOP. Il faut également rajouter que nous ne considérons pas que le statut de SCOP soit à chaque fois le déterminant principal des caractéristiques observées : la taille, le secteur d'activités, etc. sont des facteurs explicatifs importants ce qui nous amène à avancer avec beaucoup de précautions quant au fait que nos observations montrent des différences avérées avec ce qui se passe dans les entreprises classiques. C'est un travail qui devra être mené à une autre échelle et que nous n'avons pas la prétention

d’avoir réalisé. En outre, la diversité est extrême que ce soit à l’intérieur du monde des entreprises ou, et c’est ce qui nous a intéressés, à l’intérieur du monde des SCOP.

Ce sera l’objet de la seconde partie de ce rapport dans laquelle nous tenterons de développer des analyses pertinentes des différences entre les SCOP qui ressortent de notre enquête. C’est à travers trois chapitres que nous avancerons ces propositions d’analyse en nous fondant sur :

- les diverses données recueillies sur les SCOP (Chapitre 5)
- les résultats des questionnaires adressés aux salariés (Chapitre 6)
- un essai de typologie des SCOP en 7 catégories (Chapitre 7)

Ce travail, dont nous mesurons bien les limites, nous semble aussi avoir tout son intérêt par une exploration du monde des SCOP dont on ne trouve guère d’équivalent. Il a donné lieu à une journée d’études organisée le 18 décembre 2013 à Grenoble (programme en 3ème de couverture) et à des participations à des colloques universitaires (colloques AES 2012 et 2013, journées GESS 2013). Il donnera lieu également à d’autres exploitations académiques.

Ce « Projet SCOP », selon le nom dédié au programme au long cours dans lequel nous nous sommes engagés, n’en est donc qu’à ses prémices et ce sont bien les « premiers enseignements » de cette recherche dont nous vous invitons à prendre connaissance.

# Chapitre I. Présentation de l'étude

## I.1 Un angle mort dans les enquêtes

Nous avons bien conscience de ne pas arriver les premiers sur ce terrain de recherche qui concerne les SCOP, terrain déjà bien défriché. De nombreux travaux existent, dont nous allons nous prévaloir et qui ont orienté notre réflexion. Certains d'entre eux concernent l'analyse des atouts productifs propres aux SCOP (Côte (2000, 2005, 2007), Defourny (1990), Revue Vie économique (2012), Imbert (1997)). D'autres abordent la question de la « démocratie » des entreprises et de sa nécessité (Colletis (2012), Ferraras (2012), Roger (2012), etc.). Mais peu de travaux abordent précisément la question du travail et des relations sociales dans les SCOP.

D'autres encore concernent plutôt les relations de travail et l'emploi au sein de l'économie sociale et solidaire (ESS) : Defalvard (2011), Narcy (2009), Maisonnasse et alii (2010), CAS (2011), Bisault (2012). Ces travaux rejoignent notre problématique de recherche mais ne rendent pas justice à la spécificité des SCOP : en effet, les SCOP sont comptées dans les organisations de l'ESS mais en constituent une part très faible (environ 0,02% des organisations de l'ESS) et on peut penser que du fait de leurs caractéristiques particulières, elles ne se fondent pas dans le reste de l'ESS. Enfin, des études de cas ont été réalisées sur des SCOP : par exemple Gand et Segrestin (2009), ou Castel et alii (2011). Notre ambition a été de dépasser le niveau de l'étude de cas pour récolter des informations sur de nombreuses SCOP de la région Rhône-Alpes afin de pourvoir observer les spécificités et la diversité des SCOP en termes de relations sociales.

Nos questionnements nécessitent donc en premier lieu de disposer de statistiques sur le domaine de recherche que nous nous sommes donnés. Or, précisément, les données sur les relations sociales, les pratiques de management, les caractéristiques des emplois et de la participation des salariés etc. dans les SCOP sont absentes. Du moins, il n'existe pas de résultats pour ce type d'organisation que l'on puisse comparer avec ceux des organisations d'autres types, essentiellement les entreprises « classiques ». Bien que des enquêtes d'envergure et de qualité soient réalisées en France sur ces sujets – nous pensons essentiellement à REPONSE et à ACEMO –, on ne peut pas, pour l'instant, en tirer des enseignements sur les SCOP puisqu'elles n'y sont pas repérables en tant que telles. Elles sont repérables dans les enquêtes Emplois de l'INSEE mais de manière très peu significative car elles sont très peu nombreuses. En effet, pour 1,2 million d'entreprise d'au moins deux salariés, seulement 2200 sont des SCOP : c'est-à-dire que les SCOP représentent 0,002% des entreprises françaises non agricoles du secteur privé. Même avec 15000 observations comme dans l'enquête Emploi, il n'y en aura donc que 25 environ. Les SCOP sont également repérables dans les DADS (déclarations annuelles de données sociales) et présentes de manière significative puisque cette base de données est exhaustive, mais ces données nous donnent peu d'informations sur les relations sociales, les pratiques de management et la qualité de l'emploi dans les SCOP. Nous n'y avions pas accès de toute façon au moment d'aborder notre recherche.

C'est donc à un véritable « trou noir statistique » que nous étions confrontés et le travail que nous présentons ici est parti du constat de cette lacune et d'une réflexion sur les moyens de la combler.

## I.2 Le dispositif d'enquête

Confrontés à un manque de données sur les SCOP, nous avons fait le choix d'une étude de terrain permettant le recueil de données quantitatives et qualitatives. Nous nous sommes aperçus de la difficulté de récolter des données statistiques exhaustives, fiables et comparables avec des données officielles. Les quatre tableaux synthétiques de données présentés dans le chapitre 5 témoignent de cette volonté et des limites auxquelles elle s'est trouvée confrontée. C'est la raison pour laquelle nous avons opté pour la méthode de l'étude de cas en compilant une quarantaine de cas de SCOP. Ils composent un échantillon d'observation représentatif vis-à-vis de la population Rhône-Alpine de SCOP au point de vue de l'âge, des effectifs, du département de localisation mais un peu déséquilibré pour les secteurs d'activité puisque les entreprises du bâtiment y sont légèrement sous-représentées et celles des services surreprésentées. (voir tableau I-1)

Les études de cas ont été menées en conformité avec les règles de méthode récapitulées par Eisenhardt (1989). La réflexion sur la méthodologie a abouti à une problématisation qui a mûri conjointement à l'élaboration de nos dispositifs d'enquête. Ceux-ci sont constitués d'un entretien semi-directif avec le dirigeant de la SCOP ou le responsable des RH ainsi que d'un questionnaire diffusé aux salariés. L'entretien était préparé et complété par la prise d'informations auprès des médias locaux ou sur des sites d'informations comptables.

Nous avons choisi de faire de cet entretien la pierre centrale de notre dispositif d'enquête car nous nous sommes inscrits dans une démarche de compréhension des acteurs. Parce que l'entretien permet de « faire parler » directement les acteurs, il est intéressant pour rendre compte du vécu et des différents points de vue situés. En effet, il correspond à *« la production d'une parole sociale qui n'est pas simplement description et reproduction de ce qui est, mais communication sur le devoir-être des choses et moyen d'échanges entre individus »* (Blanchet &Gotman, 1992, p 17). Ainsi, une telle méthode permet de comprendre plus directement les motivations des acteurs, notamment à partir de la confrontation des discours aux hypothèses. En d'autres termes, l'entretien est la méthode adéquate pour étudier la verbalisation des systèmes de représentations et des pratiques des acteurs ; elle facilite donc l'analyse du sens qu'ils donnent à leurs pratiques économiques et sociales.

Plus précisément, l'entretien peut être mené de deux façons, non exclusives l'une de l'autre. Tout d'abord, il est utile d'un point de vue exploratoire, au début de la recherche. L'entretien exploratoire contribue à mieux connaître la population étudiée, ce qui est important quand les hypothèses et la problématique de recherche ne sont qu'incomplètement élaborées. Mené de façon semi-directive, il contribue à fixer certains choix initiaux de recherche tout en laissant parler l'interviewé (Quivy& Van Campenhoudt, 1995, p 68). Il facilite ainsi la recherche car il restreint ou élargit son champ, au niveau des lectures comme de l'observation. Il permet de passer des questions du chercheur à la recherche des questions élaborées par les acteurs sociaux eux-mêmes, ce qui donne lieu à des réponses souvent inattendues et en conséquences intéressantes à exploiter (Arborio& Fournier, 2008, p 10).

C'est ainsi que dans le cadre de notre enquête, les entretiens ont été réalisé en deux vagues : la première (7 entretiens) visant à circonscrire les thèmes de notre enquête, et à finaliser le guide d'entretien utilisé pour la deuxième. Nous présentons en annexe 1 le guide d'entretien que nous avons élaboré à l'issue de cette première étape. La première phase de l'enquête a également consisté à installer un climat de confiance avec une charte d'engagement éthique qui était jointe à nos demandes de rendez-vous. En affichant clairement nos objectifs, y compris vis-à-vis de l'URSCOP Rhône-Alpes dont le directeur,

Michel Rohart, a constitué rapidement un interlocuteur intéressé et coopératif, nous souhaitions instaurer un cadre de recherche fructueux basé sur la collaboration avec les acteurs du monde des SCOP.

## **Tableau I-1**. Représentativité des SCOP enquêtées

***Source des chiffres Rhône-Alpes : URSCOP (enquête sur les IRP). Données au 31 avril 2013***

| DONNEES DE L'ECHANTILLON | DONNEES DE RHÔNE-ALPES |
|---|---|

- Nombre de SCOP et SCIC :

| | |
|---|---|
| 40 soit 11,6 % (une sur 9 environ) | 344 |

- Nombre de salariés des SCOP et SCIC :

| | |
|---|---|
| 771 soit 14,6 % (un sur 7 environ) | 5 272 |

- Répartition par secteur d'activité :

| | | |
|---|---|---|
| Industrie | 6 soit 15 % | 24 % |
| Construction | 8 soit 20 % | 30 % |
| Services | 26 soit 65 % | 46 % |

- Répartition par taille :

| | | |
|---|---|---|
| 0-10 salariés | 26 soit 65 % | 67 % |
| 11-19 salariés | 4 soit 10 % | 14 % |
| 20-49 salariés | 4 soit 10 % | 12 % |
| 50-99 salariés | 6 soit 15 % | 6 % |
| 100-199 salariés | 0 soit 0 % | 1 % |
| 200-499 salariés | 0 soit 0 % | 0 % (une seule) |

- Répartition par secteur d'activité des SCOP et SCIC de plus de 10 salariés:

| | | |
|---|---|---|
| Industrie | 6 soit 43 % | 19 % |
| Construction | 4 soit 29 % | 39 % |
| Services | 4 soit 29 % | 41 % |

- Répartition par département :

| | | |
|---|---|---|
| Ain | 1 soit 3 % | 6 % |
| Ardèche | 5 soit 13 % | 7 % |
| Drôme | 9 soit 23 % | 11 % |
| Isère | 13 soit 23 % | 26 % |
| Loire | 1 soit 3 % | 6 % |
| Rhône | 9 soit 23 % | 31 % |
| Savoie | 1 soit 3 % | 8 % |
| Haute-Savoie | 1 soit 3 % | 5 % |

- Répartition par âge (données générales de juillet 2013 de l'URSCOP) :

| | | |
|---|---|---|
| Moins de 5 ans | 15 soit 38 % | 49 % |
| Entre 5 et 10 ans | 11 soit 28 % | 20 % |
| Entre 11 et 20 ans | 5 soit 13 % | 16 % |
| Entre 21 et 30 ans | 2 soit 5 % | 6 % |
| Plus de 30 ans | 7 soit 18 % | 8 % |

L'échantillon des 40 SCOP auprès desquelles l'enquête de terrain a été effectuée est assez fidèlement représentatif de l'ensemble des SCOP de la région Rhône-Alpes. En particulier, au point de vue de la taille (avec une légère sur-représentation des SCOP de plus de 50 salariés), de l'âge (avec une légère sur-représentation des SCOP de plus de 30 ans et une légère sous-représentation des moins de 5 ans) et de la localisation (avec une légère sur-représentation des SCOP Drômoises et du Rhône).

La répartition par secteurs d'activité est moins satisfaisante du fait d'une part des SCOP tant de l'industrie que de la construction inférieure de 10 points environ dans notre échantillon à leur poids dans la population Rhône-alpine expliquant l'écart positif de 20 points pour les services. Ces biais de sélection auxquels nous avons tenté d'être attentifs dans nos commentaires sont essentiellement dus aux différences de réponse à nos sollicitations selon les activités sans qu'on puisse savoir si elles proviennent de contraintes (difficultés de se rencontrer), de choix (manque de volonté de se dévoiler) ou simplement des aléas de l'enquête.

Ensuite, l'entretien peut être généralisé, soit comme méthode de recherche principale, soit comme méthode complémentaire à d'autres. C'est le cas dans notre étude, puisque les discours recensés sur le terrain via cette méthode sont à la fois ceux des dirigeants et des salariés des SCOP. Ces données peuvent alors être utiles pour dégager des tendances communes ou des différences, voire permettre d'élaborer des typologies. Cette technique s'est en particulier avérée très utile pour appuyer par le discours les résultats quantitatifs obtenus par le traitement du questionnaire. Enfin, d'un point de vue plus subjectif, cette méthode permet aussi au chercheur de se confronter au terrain. C'est important et intéressant pour des économistes, plutôt habitués d'ordinaire à mobiliser des méthodes éloignées de la subjectivité directe des acteurs. Même si nous avons plutôt exercé un « rôle périphérique » (Gold, 1958) vis-à-vis de ces derniers, c'est-à-dire les rencontrer sans participer à leurs activités sociales, cette expérience a été enrichissante car elle nous a permis de rencontrer les dirigeants et de découvrir les SCOP de façon plus concrète.

Dans un objectif de triangulation des propos recueillis, nous avons diffusé un questionnaire à destination des salariés qui est présenté en annexe 2. L'élaboration du questionnaire lui-même a été réfléchie en fonction des questions soulevées par notre problématique et par la première phase d'enquête. Nous nous sommes en particulier inspirés de l'enquête REPONSE sur les conditions d'emploi et les relations sociales dans les entreprises françaises, en adaptant les questions aux particularités des SCOP.

Le questionnaire pouvait être rempli par un lien internet transmis par email (grâce à un outil google.doc) ou renvoyé par la poste (il était alors accompagné d'une enveloppe de retour direct aux enquêteurs). Nous avons obtenu 117 réponses (sur un nombre total de 770 salariés pour les 40 SCOP enquêtées), soit une proportion de 15,2%. Il faut toutefois noter que cet échantillon n'est pas représentatif de la répartition des salariés par entreprise : les taux de réponse ont été très différents selon les SCOP et certains dirigeants n'ont pas souhaité faire passer le questionnaire dans leur SCOP. Toutefois, les salariés de 25 SCOP sont présents dans notre échantillon, le nombre de répondants d'une même SCOP allant de 1 à 31. Environ 30% sont dans le bâtiment et 50% dans les services, 12% sont dans des entreprises de 2 à 5 salariés, 32% dans des entreprises entre 5 et 10 salariés, 17% dans des entreprises entre 10 et 50 salariés et 37% dans des entreprises de plus de 50. 17% sont dans des SCOP de moins de 5 ans d'ancienneté. L'échantillon semble donc assez équilibré concernant la répartition des salariés en secteur, taille et ancienneté de l'entreprise.

Enfin, l'équipe rassemblant cinq chercheurs, nous avons établi un protocole de travail de groupe qui a consisté à nous répartir les prises de contact et les visites de SCOP. Par la suite, nous avons rédigé

des comptes rendus bâtis sur un modèle commun fourni par le guide d'entretien et rempli des tableaux de données standardisées. L'utilisation d'un site privé collaboratif a permis de faire circuler les informations, y compris les enregistrements des entretiens en cours de retranscription.

## I.3Les limites aux résultats de l'étude

Il faut d'abord souligner un biais de sélection qui était incontournable du fait de notre démarche de recherche. La prise de rendez-vous s'est faite à partir de l'annuaire des SCOP que l'on retrouve sur le site de l'URSCOP Rhône-Alpes. Toutes les demandes n'ont évidemment pas abouti et les SCOP auprès desquelles nous avons pu enquêter ne sont pas n'importe lesquelles. Nous ne pouvons faire que des hypothèses sur ces différences de réponse à nos sollicitations, qui ont abouti à une sous-représentation des SCOP du secteur de la construction et à l'absence de SCOP dans certaines activités (le transport routier par exemple...).On peut se demander si elles proviennent des difficultés de se rendre disponible plus fortes dans certaines SCOP, d'une volonté délibérée de ne pas dévoiler des « secrets » internes, d'une réticence vis-à-vis d'études universitaires considérées comme sans intérêt voire intrusives, ou simplement des aléas de l'enquête. Dans tous les cas, il faut bien avoir en tête cette limite lorsque nous présentons nos résultats.

Ce biais de sélection, concerne aussi les questionnaires à destination des salariés, mais il est difficile à évaluer : en premier lieu, les entreprises dont le dirigeant a choisi de faire passer le questionnaire ne sont sans doute pas équivalentes à celles où la décision a été prise de ne pas les faire passer (individuellement ou collectivement). De plus, les salariés qui ont fait la démarche de répondre au questionnaire n'ont probablement pas les mêmes caractéristiques que ceux qui ne l'ont pas fait. Il faudra donc interpréter les résultats extraits du questionnaire avec prudence.

Ensuite, le point de vue à partir duquel nous avons développé nos analyses est essentiellement celui de notre interlocuteur au sein de la SCOP qui était majoritairement les gérants ou parfois, les responsables de Ressources Humaines. La triangulation, absolument nécessaire sur ce thème des relations sociales, n'a été assurée que partiellement par la distribution de questionnaires à destination des salariés. D'une part parce que nous n'en avons reçu en retour qu'un nombre limité avec le biais de sélection vu ci-dessus ; d'autre part, parce que la forme même du questionnaire ne permet pas d'accorder la même importance à la parole des salariés qu'à celle de notre interlocuteur principal.

Il aurait fallu évidemment plus de temps et de moyens pour renforcer le croisement des discours ; interroger des salariés sur place et également les représentants du personnel quand ils sont présents. Une observation, participante ou pas, aurait permis aussi de dévoiler la part de « création » des discours à destination de personnes extérieures. Dans les propos sur les modes de participations des membres de la SCOP aux décisions, il est irremplaçable d'assister à la mise en œuvre de ces dispositifs afin d'en avoir une compréhension plus profonde. Néanmoins, nous avons eu le sentiment que nos interlocuteurs, ayant accepté au préalable de nous recevoir, avaient le souci de l'honnêteté et de la transparence dans leurs propos et faisaient preuve d'une grande lucidité sur leurs pratiques. C'est d'ailleurs ce qui nous a amené à parler d'organisation « introspective » car la vie démocratique qui s'y déroule instaure une habitude de réflexions sur le fonctionnement interne qui fait partie des constats marquants de notre étude de terrain.

C'est armés de tous ces outils et bien conscients de leur limites que nous avons tenté de répondre à nos questionnements sur les SCOP Rhône-alpines.

# PREMIÈRE PARTIE

# UN CONSTAT COMMUN : LA QUALITÉ DES RELATIONS SOCIALES DANS LES SCOP

**Chapitre 2 : Des caractéristiques de l'emploi favorables ……....……. p. 18**

**Chapitre 3 : Des collectifs participatifs et cohésifs ….....……..……. p. 25**

**Chapitre 4 : Des organisations introspectives et adaptatives .....……. p. 31**

# Chapitre II. Des caractéristiques de l'emploi favorables

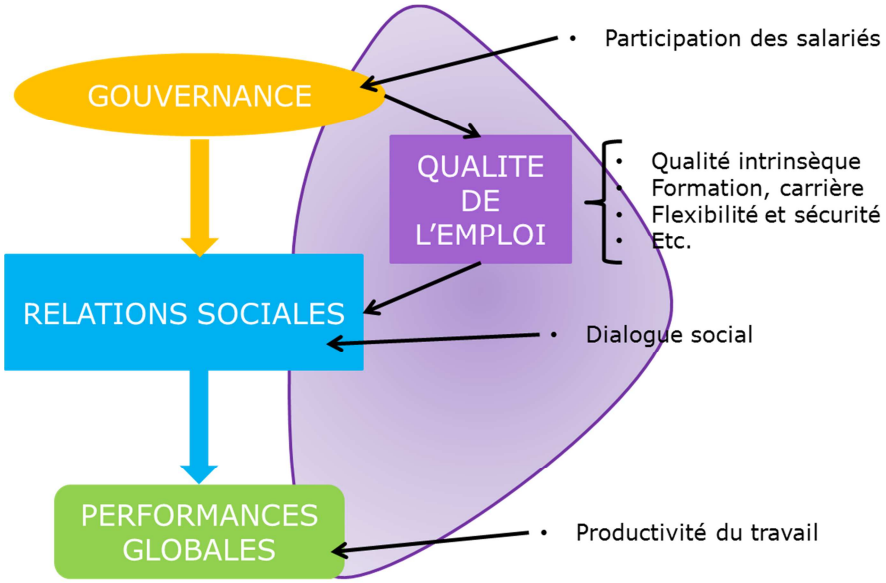
## II.1 Les caractéristiques de la qualité de l'emploi

La notion de qualité de l'emploi a récemment pris une grande importance dans le débat politique et scientifique. Au niveau européen, la qualité de l'emploi est appréhendée à l'aide des indicateurs de Laeken, regroupés en une dizaine de dimensions incluant :

- la qualité intrinsèque de l'emploi (statut, satisfaction déclarée, rémunération),
- les perspectives de promotion et la formation,
- la non-discrimination,
- la santé au travail,
- la sécurité et la flexibilité,
- la conciliation entre vie privée et vie professionnelle,
- la participation des travailleurs et dialogue social[1]

On voit que certaines de ces dimensions peuvent être corrélées négativement : ainsi dans la théorie économique classique, on considère que des conditions de travail difficiles, stressantes ou à haute responsabilité seront compensées par une rémunération élevée. On aurait donc une relation inverse entre

**Figure II-1**Les recoupements entre « relations sociales » et qualité de l'emploi




[1] Pour une liste plus détaillée, voir : Commission européenne 2003 « Improving quality in work : a review of recent progress », Brussel.

rémunération et santé au travail par exemple. Certaines de ces dimensions semblent même entrer en contradiction : par exemple, comment concilier flexibilité et sécurité ?[2] Que privilégier entre responsabilité d'une part et conciliation entre vie privée et vie professionnelle d'autre part ?

Ces arbitrages sont à réaliser à différents niveaux : national, individuel mais aussi au niveau de la firme et c'est ce qui va nous intéresser ici. Toutes les entreprises ont à réaliser ces arbitrages mais les choix faits dans les SCOP nous semblent particulièrement intéressants. On se concentrera sur les aspects individuels de la qualité de l'emploi, les questions de relations et de participation collectives étant analysées ultérieurement dans le chapitre 3.

## II.2 Une priorité relative des conditions de travail sur les rémunérations

A première vue, on observe effectivement dans les SCOP une forte préoccupation pour les conditions de travail -notamment pour l'articulation entre vie privée et vie professionnelle et pour le fait de se trouver en accord avec ses valeurs personnelles- alors que les rémunérations semblent passer au second plan. Notre enquête semble donc vérifier la théorie des « motivations intrinsèques » des salariés de l'ESS, c'est-à-dire l'idée que les salariés de l'ESS seraient motivés par le travail en soi et non par une rémunération ou des perspectives de carrière : ils seraient donc prêts à accepter des salaires moins élevés en échange d'avantages en termes d'environnement de travail agréable ou simplement du fait de vivre son travail comme étant en accord avec ses valeurs. Toutefois, on verra qu'il faut toutefois introduire quelques nuances.

Intéressons-nous d'abord au temps de travail. Les temps partiels (27,8% des salariés interrogés) sont assez courants mais semblent être, dans la grande majorité des cas, choisis par les salariés, parfois même lorsque cela représente un inconvénient pour la SCOP (SCOP N°16 : « le temps partiel c'est le choix de chacun, même si cela pose des problèmes d'organisation »). Et ce pour des raisons familiales, d'autres activités (art, activité d'entrepreneur à mi-temps,…) ou simplement pour avoir plus de vacances (chez SCOP N°31 les salariés ont décidé d'être à 80% pour avoir 9-10 semaines de vacances par an). Les salariés de SCOP se disent majoritairement satisfait (87,5% très ou plutôt satisfaits) de leur temps de travail, et ceux qui sont à mi-temps ne se disent pas moins satisfait que les autres.

Cela est à mettre en relation avec l'organisation des horaires de travail. La plupart des SCOP sont aux 35h, certains dirigeants précisent qu'ils y sont passés dès la première heure. On observe une grande diversité des pratiques quant à la flexibilité, aux RTT ou aux journées courtes. Il semble que les salariés aient souvent une marge de manœuvre assez large et la possibilité de s'arranger en fonction de leur vie personnelle. C'est d'ailleurs le point sur lequel les salariés se déclarent les plus satisfaits (à égalité avec l'ambiance au travail) : 94,7% des salariés qui ont répondu au questionnaire se disent très satisfait ou plutôt satisfaits de leurs horaires de travail. Du côté des heures supplémentaires, il semble y avoir deux écoles, ou en tous cas deux possibilités, sans que chaque SCOP ait forcément choisi son camp : il peut y avoir une tendance à ne pas compter ses heures, en particulier les heures d'administration ou les heures de réunion. Mais il peut aussi y avoir une volonté au contraire de ne jamais faire d'heures supplémentaires non payées, comme au SCOP N°24 par exemple où « même les quarts d'heure supplémentaires » sont rémunérés ou à SCOP N°5 où les salariés ont décidé de se payer à temps plein, soit 35heures, en ne

[2] Les dirigeants européens n'ont d'ailleurs pas réussi à se mettre d'accord sur ce point. L'indicateur mesurant le turn-over n'est pas pris en compte dans le calcul de l'indicateur de Laeken agrégé car certains considèrent qu'une faible protection de l'emploi garantit un chômage plus faible et un meilleur appariement de l'offre et de la demande de travail, tandis que d'autres considèrent qu'une forte protection de l'emploi est source de stabilité pour les salariés et donc de meilleure qualité de l'emploi.

faisant que 24 heures effectives. On observe donc une assez large flexibilité à l'avantage des salariés et un souci fort d'articulation avec la vie personnelle.

On a assez peu d'information concernant la pénibilité et il est difficile d'évaluer le stress, mais nous pouvons cependant faire quelques constats. D'abord celui d'une forte préoccupation de la réussite économique de l'entreprise : lorsque le bénéfice n'est pas au rendez-vous, « cela plombe le moral », « des tensions émergent », « l'enjeu psychologique est difficile », ou comme le résume un dirigeant, « c'est plus angoissant en cas de tempête ». Cela n'est guère surprenant étant donné qu'en cas d'échec économique, c'est non seulement leur emploi que les salariés risquent de perdre mais également leurs parts de capital ainsi que l'énergie investie dans le projet. Mais en ce qui concerne le stress plus individuel, il semble que les pratiques d'évaluation personnelles soient très rares, et lorsque des entretiens individuels annuels ont lieu, ils ne sont généralement pas destinés à distribuer des primes ou des augmentations salariales individuelles. Ils visent plus souvent à réorganiser le travail collectivement. Dans la SCOP N°3 par exemple, les entretiens tournent autour des missions, des collaborations et complémentarités. Il semble également que la rotation des tâches et la complémentarité soient encouragées, ce qui a sans doute un effet bénéfique contre le stress. Ainsi dans la SCOP N°13, « l'attribution des tâches se fait en fonction des capacités et de l'envie », « le but est que toute personne ait un doublon pour qu'on puisse partir en vacances tranquilles », chez SCOP N°10 : « il y a la volonté que chacun puisse évoluer pour ne pas s'ennuyer dans son travail », à SCOPN°18 ils se partagent le secrétariat, à SCOP N°23 la polyvalence est au centre du discours.

On voit que les conditions de travail et en particulier la stabilité de l'emploi et l'articulation entre vie professionnelle et vie personnelle font l'objet d'une attention particulière. Cela est-il assorti de certains sacrifices en termes de rémunération comme la théorie économique le prédit ?[3]

La rémunération est l'objet de beaucoup de débat dans les SCOP et de longues explications de la part des dirigeants comme nous le précisons dans le chapitre 4. On peut simplement dire ici qu'il ressort deux tendances assez générales : une échelle des salaires resserrée et des rémunérations des salariés qualifiés moins élevées qu'ailleurs. La moyenne d'échelle des salaires pour nos 40 SCOP est de 2 : le plus bas salaire est égal à la moitié du plus haut salaire. Les écarts vont 1 à 6. Si l'on enlève deux entreprises industrielles où les scores sont de 5 et 6, toutes les autres entreprises sont situées entre 1 et 4, dont 26 avec un score inférieur ou égal à 2. Cela est dû à des salaires plus bas pour les plus diplômés et les postes à responsabilité, mais également à des salaires de base légèrement plus élevés que dans les entreprises classiques. L'écart est légèrement plus élevé pour les grandes SCOP mais il reste partout très nettement inférieur aux écarts du secteur (avec peut-être l'exception de SCOP N°8) avec toutefois une grande diversité entre les SCOP (les écarts vont de 1 à 6, sans que cela soit forcément expliqué par la taille ou le secteur de l'entreprise).

Le fait que les postes les plus qualifiés soient moins rémunérés est parfois explicitement lié à des conditions de travail avantageuses : chez SCOP N°31, le dirigeant mentionne un arbitrage entre le temps de travail et la rémunération, les salariés de SCOP N°23 ont conscience d'un sacrifice de salaire compensé pour eux par le fait d'être en accord avec leurs valeurs d'égalité, les deux salariés de SCOP N°17 disent avoir perdu financièrement par rapport à leur situation précédente mais beaucoup gagné en termes d'autonomie et de qualité de vie, etc. Nombreux sont les dirigeants qui évoquent d'une part des salaires moins élevés que celui de leur situation précédente, ou que ceux payés par les entreprises du

[3]Mécanisme de compensation notamment théorisé par Rosen (1987)

même secteur et d'autre part des conditions de travail plus favorables et des principes qui leur tiennent à cœur. Enfin, les données recueillies sur la satisfaction permettent également d'étayer cet argument : très peu de salariés se disent « très satisfait » de leur rémunération (4%) mais cela affecte peu leur satisfaction générale. En effet, la satisfaction générale est très corrélée à la satisfaction concernant l'ambiance de travail et les relations avec les responsables. Elle est en revanche très peu corrélée avec la satisfaction concernant la rémunération et les perspectives de promotion. Les salariés interrogés seraient donc principalement motivés intrinsèquement, avec toutefois quelques exceptions de quelques-uns qui considèrent que leur travail n'est pas reconnu à sa juste valeur car pas assez rémunéré.

Nous ne pouvons pas faire de comparaison systématique avec les entreprises « classiques », ne disposant pas de données toutes choses égales par ailleurs pour celles-ci. Cependant, certains indices peuvent être relevés : le dirigeant de SCOPN°8 s'inquiète de l'implantation dans la région d'une autre entreprise qui va les contraindre à « se mettre au niveau des salaires demandés » ; la dirigeante de SCOP N°15 considère que les critères de la convention collective (Syntec) sont inapplicables ; chez SCOP N°18, la comptable nous a indiqué que la rémunération de comptable unique était généralement bien supérieure à ce qu'elle gagnait.

Les informations récoltées portant principalement sur le montant des salaires, on peut toutefois se demander si leur faiblesse n'est pas partiellement compensée par la participation et l'intéressement. Certaines entreprises accordent aussi d'autres types d'avantages à leurs salariés, qui s'apparentent à des formes de rémunération, même si elles ne sont pas majoritaires à le déclarer (12 SCOP). Sur ce plan, la nature de celles-ci est relativement variée : il peut y avoir un 13$^{ème}$ mois (2 SCOP), des primes (3 SCOP), la mise à disposition d'un véhicule (1 SCOP), des assurances et mutuelles spécifiques (3 SCOP), ainsi que d'autres avantages en nature divers (2 SCOP).

D'autre part, la situation n'est pas tout à fait la même pour les travailleurs les moins qualifiés (comme nous le verrons dans la partie suivante) et pour les secteurs très qualifiés (SCOP N°1) où les rémunérations peuvent être élevées.

A ces quelques réserves près, on observe bien un arbitrage apparent en faveur des conditions de travail et au détriment des salaires, qui peut s'interpréter comme le reflet des motivations intrinsèques des salariés des SCOP. Se pose alors la question de savoir si les salariés choisissent de travailler dans les SCOP parce qu'ils ont de telles préférences, s'ils sont sélectionnés lors des processus de recrutement parce qu'ils montrent qu'ils ont ces préférences (le salaire peu élevé serait alors une manière pour les SCOP de recruter des travailleurs « non égoïstes »[4]) ou encore s'ils acquièrent ces motivations principalement intrinsèques en travaillant au sein de la SCOP.[5]

[4]Cf. Ben-Ner et Ellman (2013)
[5]Voir Brolis (2011)

## II.3 Les signes d'un arbitrage entre stabilité et flexibilité

Commençons par le type de contrat. La plupart des dirigeants interrogés (28 sur 40) déclarent une préférence pour les CDI comme engagement réciproque : il s'agit d'une garantie offerte par l'entreprise mais aussi d'une manière de s'assurer que le salarié s'investit, et ce malgré la rigidité que cela peut représenter en temps de crise. Comme l'expriment les dirigeants : « tous les contrats sont en CDI, c'est un investissement sur les gens » (SCOP N°6), « les gens doivent s'engager sur le long terme » (SCOP N°10). Ainsi, selon les déclarations des dirigeants, 92,5% des salariés sont en CDI et les questionnaires salariés nous donnent une confirmation puisque 95,6% des salariés interrogés sont en CDI. Les CDD semblent réservés à des périodes d'essai ou à des besoins saisonniers et les emplois en intérim sont inexistants. A titre de comparaison, d'après les chiffres de la DARES, 84,1% des salariés sont en CDI mais seulement 16% des embauches faites en 2013 l'ont été en CDI. Il y a donc bien une stabilité plus élevée qu'ailleurs des emplois dans les SCOP.

Cela se vérifie également si on observe les pratiques de départ ou de licenciement. Concernant les licenciements économiques particulièrement à l'ordre du jour en ces temps de crise, les SCOP de Rhône-Alpes, à part peut-être SCOP N°8, résistent très bien à la crise. Et lorsque des ajustements sont nécessaires, ils se font plus volontiers sur les salaires et sur les heures travaillées plutôt que sur les effectifs. Seuls deux dirigeants mentionnent des départs pour manque d'activité économique (SCOP N°8 et SCOP N°6). Les licenciements pour incompétence ou pour faute semblent aussi assez rares, les reconversions (changement de postes et même création d'un poste pour un salarié qu'ils voulaient garder chez SCOP N°10, financement d'un CIF pour le départ d'un fondateur qui voulait changer de voie chez SCOP N°9) et les ruptures conventionnelles étant privilégiées. Les départs les plus conflictuels semblent en fait être ceux des fondateurs, qui ont parfois du mal à passer le relais.

Enfin, le fait que dans la plupart des SCOP les salariés aient vocation à devenir sociétaires renforce leur engagement et la stabilité de leur position. En quelques chiffres :

- le taux de sociétariat moyen dans les 40 SCOP étudiées est de 79% (79% des salariés sont aussi sociétaires)
- Dans environ 35% des SCOP, le sociétariat est obligatoire au bout d'un certain temps
- Dans environ 60% des SCOP, il est au moins souhaité au bout d'un certain temps

Les SCOP auraient donc tendance à privilégier la stabilité, parfois au détriment de la flexibilité ce qui n'est pas sans leur poser des problèmes. Les ruptures conventionnelles coûtent cher à l'entreprise, les ajustements en temps de crise sont difficiles...

Cependant, il existe bien une flexibilité dans certains domaines. D'abord, les rémunérations peuvent être flexibles : ainsi la participation dépend des bénéfices réalisés pendant l'année et dans certaines SCOP le salaire comporte une partie variable qui dépend du chiffre d'affaires du secteur (SCOP N°16). Les primes et les augmentations dépendent de la conjoncture (SCOP N°15, SCOP N°24). Certains avantages peuvent aussi être mis entre parenthèses en cas de difficultés économiques : chez SCOP N°3, les actions de formation ont été stoppées pour se concentrer sur la production ; chez SCOP N°13, les salariés font plus d'heures pour ne pas avoir besoin de réembaucher et pouvoir s'augmenter. On peut également considérer que le fait d'être actionnaire et de ne pas avoir plus de pouvoir de décision

lorsqu'on a beaucoup de parts constitue un risque supplémentaire puisqu'on risque non seulement son travail mais aussi son capital.[6]

Du point de vue des caractéristiques individuelles de l'emploi et du travail, on peut conclure que les salariés des SCOP ont une situation assez favorable concernant la stabilité, l'articulation entre vie professionnelle et vie personnelle, l'accord avec les objectifs et les valeurs de l'entreprise[7]. Et qu'ils ont une situation plutôt défavorable en termes de salaires (à l'exception des moins qualifiés comme on va le voir) mais que cela correspond à leurs préférences.

Nous allons nous intéresser maintenant de façon directe aux relations entre les salariés et aux caractéristiques des collectifs de travail constitués par les SCOP que l'on peut en tirer.

[6]Voir Dow (2003) pour une théorisation de ce point

[7] 92,6% des salariés disent adhérer toujours ou souvent aux objectifs de la coopérative. 94,3% disent avoir à faire des choses qu'ils désapprouvent parfois ou jamais.

# Chapitre III. Des collectifs participatifs et cohésifs

En ce qui concerne l'aspect participatif des modes de fonctionnement des SCOP, ce qui est un élément essentiel des relations sociales, on peut en retenir plus précisément trois dimensions à l'instar des travaux du Centre d'Analyse Stratégique (CAS, 2010) :

- l'association aux résultats,
- l'association aux décisions stratégiques
- l'association à la gestion quotidienne.

C'est par ce bais que l'aspect cohésif est mis en avant, au sens où tous les salariés sont engagés dans un même projet, et partagent des valeurs communes pour mieux « vivre ensemble » et œuvrer au « bien commun » qu'ils partagent (cf. chapitre 7). Nous présentons ici ces deux questions – liées – de la participation et de la cohésion à travers trois points : les dispositifs généraux qui favorisent la participation, les dispositifs spécifiques à l'égard des femmes et enfin l'attention particulière accordée à l'intégration des peu diplômés. Nous ne présentons pas ici les dispositifs mis en œuvre pour limiter les inégalités salariales, qui font partie intégrante de cette dimension cohésive, car ils ont été abordés dans le chapitre 2.

## III.1 Les dispositifs généraux favorisant la participation

Les SCOP sont censées fonctionner sur le principe de la démocratie, notamment parce que les salariés sont sociétaires ou ont la possibilité de l'être, ce qui favorise la concrétisation du principe d'égalité. Nous abordons ainsi ce point à travers deux dimensions à séparer de la participation, à savoir l'association aux décisions stratégiques et l'association à la gestion quotidienne.

Plusieurs indicateurs peuvent être mobilisés ici pour avoir une première impression de l'association des associés et des salariés aux décisions stratégiques. Tout d'abord, le taux de sociétariat peut constituer un révélateur de la volonté d'implication de l'entreprise. Dans notre échantillon, nous remarquons que le taux de sociétariat est très élevé pour toutes les entreprises, c'est-à-dire supérieur à 50 % des salariés. Seules 3 entreprises en possèdent un inférieur à 30 %. De même, on retrouve très peu de structures où il existe des sociétaires extérieurs. Dans ce cas, ils demeurent minoritaires, et sont souvent des personnes liées plus ou moins fortement à l'entreprise (anciens fondateurs, anciens salariés,…).

De même, toutes ces entreprises fonctionnent à partir de structures propices à la participation politique : assemblée générale, réunions de management, commissions, séminaires, entretiens individuels, « feuille des valeurs », projet d'entreprise, formations régulières, …Ces organes permettent aux salariés et sociétaires de s'exprimer, même s'il existe souvent des comités de direction réservés aux sociétaires, et surtout aux gérants (SCOP N°2, SCOP N°9).

En ce qui concerne la gestion des ressources humaines, de nombreuses entreprises déclarent aussi un traitement particulier, en « amont » comme en « aval ». En « amont », il s'agit lors des entretiens de recrutement de sonder les valeurs coopératives des futurs embauchés potentiels (SCOP N°6, SCOP N°10). Parfois, le recrutement s'effectue même de façon collégiale, avec la participation de tous ou de la plupart des sociétaires (SCOP N°6, SCOP N°35, SCOP N°2, Le SCOP N°24). En « aval », il s'agit de réaliser dans certaines SCOP des bilans individuels chaque année ou tous les deux ans (SCOP N°3), que ce soit de manière formelle (SCOP N°2, SCOP N°9, SCOP N°10, SCOP N°33) ou informelle (SCOP N°6). C'est ainsi par ce biais que les salariés sont mobilisés pour s'investir dans les structures, pour des entreprises qui n'ont pas forcément de politique précise de gestion des ressources humaines. On peut relier cela plus largement au fonctionnement démocratique inscrit dans les statuts des SCOP : c'est le principe « une personne = une voix » qui a motivé des SCOP au moment de leur création (SCOP N°9) ou après (SCOP N°31).

Mais le moyen tout aussi important mis en avant pour la participation est relatif à la gestion de la vie quotidienne, notamment au niveau de l'organisation du travail. La recherche d'une participation accrue des salariés passe par plus d'autonomie et de liberté données aux salariés.

Pour les mettre en œuvre concrètement, un premier élément qui revient très souvent dans les discours des dirigeants de SCOP, et qui facilite la participation et la cohésion, est l'absence de structure hiérarchique visible. Beaucoup soulignent explicitement un fonctionnement « horizontal » (SCOP N°6, SCOP N°9, SCOP N°35, SCOP N°22, SCOP N°23, SCOP N°29, SCOP N°18). Pour donner une image, ce serait plus une « pizza qu'une pyramide » car « on casse complètement le modèle » (SCOP N°25), ce qui favorise le management participatif. Plus précisément, ce dernier est fondé sur l'égalité et les échanges informels, même quand le nombre de salariés est important : « ce que l'on aime dans la SCOP, c'est l'idée de personnes sur le même plan hiérarchique ». Ainsi, « celui qui dirige, c'est vraiment le groupe », et « il n'y a pas de hiérarchie entre les salariés » (SCOP N°22). C'était aussi le cas pendant longtemps chez une autre (SCOP N°30). Cette organisation explique que des chefs de projets émergent « naturellement » (SCOP N°3) ou changent régulièrement (SCOP N°10, SCOP N°23,SCOP N°24).

Pour certains (SCOP N°10, SCOP N°23), c'est même tous les salariés qui doivent changer régulièrement de postes pour pouvoir prendre plaisir dans leur travail : « tout le monde fait tout », l'important étant de « faire des choses qui nous plaisent » (SCOP N°26, SCOP N°13). Pour d'autres, il n'y a pas de directeur officiel (SCOP N°23), c'est l'idée de consensus et de décision collective qui prime (SCOP N°31, SCOP N°13). On est donc plus dans des fonctionnements proches de l'autogestion pour certaines des SCOP étudiées (SCOP N°23 et SCOP N°31 par exemple). Certains refusent même l'utilisation du terme « dirigeant », préférant « cogérant » (SCOP N°24, SCOP N°28). Si ce type d'organisation ne se retrouve pas dans toutes les SCOP, sa présence affirmée dans certaines d'entre elles est significative d'une volonté d'autonomie et de libertés donnée aux salariés.

De même, un tel effacement souhaité de la hiérarchie et de la division du travail favorise une distribution équilibrée des compétences entre les salariés, ici des femmes, puisque « chacune doit être apte à prendre le relais » (SCOP N°6). Dans cette structure, cette mise en commun semble particulièrement importante : « plutôt mise en commun, plus que liberté ou égalité ». Cela renvoie à l'idée de collectif, qui se retrouve aussi par exemple dans une autre structure, où l'évaluation du personnel ne se fait pas individuellement, mais collectivement : les projets sont définis collectivement (SCOP N°3). Le but est de travailler « collectivement mais sans asservissement » (SCOP N°35), avec des « liens humains » (SCOP N°26). Il y a donc clairement référence à des valeurs groupales caractéristiques (SCOP N°14), qu'un dirigeant résume par la formule : « réussir notre vie de travailleurs ensemble ».

Les SCOP fonctionnent ainsi beaucoup sur le dialogue, ce qui contribue à effacer la hiérarchie formelle. Une SCOP (SCOP N°27) précise ainsi que les décisions sont prises à l'unanimité, ou au pire, par consentement : « si personne n'est complètement contre, on considère qu'il y a accord ». La plus grande proximité est alors de mise. De plus, l'absence de propriété individuelle ainsi que l'existence de réserves impartageables renforcent ce côté cohésif et évitent de fonctionner selon le modèle « ensemble-séparés » de l'entreprise capitaliste classique. Un dirigeant y voit un effet favorable pour les relations : « c'est beaucoup plus clair et direct » (SCOP N°8), pour « faire miroir » (SCOP N°14). Le principe est « je t'écoute, je prends en compte, je suis transparent » (SCOP N°38), ce qui suppose de chercher à communiquer le plus possible, pour faire circuler l'information. Cela renforce aussi la prise d'initiative, l'autonomie et la responsabilité individuelles, et la confiance (SCOP N°16). Ce fonctionnement se retrouve même dans les entreprises industrielles, plus grosses, (SCOP N°8, SCOP N°3, SCOP N°22, SCOP N°29), où beaucoup d'autonomie est laissée dans le fonctionnement quotidien.

A partir des développements précédents, nous pouvons établir deux constats forts :

- on peut considérer que les SCOP fonctionnent dans leur ensemble sur l'idée d'organisation apprenante, à travers l'autonomie donnée pour traiter les évènements, pour la communication (notamment horizontale), pour la participation fréquente à des groupes de qualité et groupes de projet (Bunel &*alii*, 2008, p 22).

- la SCOP, comme toute coopérative, cherche à concilier les principes du « Self help » et de la coopération (Boson, 1965). Concrètement, cela signifie que l'individu doit être en mesure de se responsabiliser et de s'épanouir dans son travail, mais tout en tournant ses actions vers le collectif, censé être un projet « plébiscite de tous les jours », reposant sur la concrétisation de valeurs. Ce fait est incarné économiquement notamment par la répartition des résultats, qui doivent être affectés en grande partie à des réserves qui ne se partagent pas. Or ce système est important aussi en retour pour le salarié, car il n'y a pas de propriété sans confiance, pas de confiance sans stabilité et pas de stabilité sans capital de réserve (Boson, 1965).

Ces deux constats mettent en avant la valorisation de la démocratie directe au sein de certaines SCOP : participation active des sociétaires voire des salariés, et traitement égalitaire dans les relations sociales. C'est une dimension qui peut s'avérer très importante pour des individus ou catégories d'individus dont le rapport au travail est problématique : si une situation perçue en termes d'infériorité pourrait réduire voire annihiler toute participation, les caractéristiques de la SCOP permettraient au contraire de mieux l'exercer. Nous prenons deux exemples qui vont dans ce sens.

## III.2L'« empowerment » des femmes

Les femmes font toujours partie des catégories défavorisées voire discriminées dans leur rapport à l'emploi et au travail, malgré des évolutions historiques favorables. Elles connaissent notamment plus fréquemment que les hommes des situations de chômage, de précarité, des salaires moindres et des évolutions de carrière moins favorables.

Dans notre échantillon, s'il y a des femmes dans quasiment toutes les SCOP, celles-ci représentent plus de 50% des effectifs dans 9 SCOP. Leur répartition reflète la réalité macroéconomique, à savoir que ce sont surtout des entreprises de services qui les emploient (7), contre seulement deux de l'industrie. Dans celles-ci, l'activité est orientée également vers une production genrée, à savoir la confection textile.

Par contre, dans les services, les métiers du « care » traditionnellement associés au féminin ne sont pas hégémoniques : si une entreprise, dont les salariés sont à 90 % des femmes, est spécialisée dans les activités de services à la personne, les autres sont plus diversifiées. Certaines sont même positionnées sur des secteurs à plus forte valeur ajoutée et plus haut degré de qualification, comme les cabinets d'architecture et de conseils d'affaires et de gestion. Ces entreprises favorisent aussi le recrutement en CDI en temps plein, ce qui correspond à une des satisfactions majeures attendues dans le travail par les femmes. Les femmes ayant répondu au questionnaire sont beaucoup plus souvent à temps partiel que les hommes (47,6% contre 16,4%) mais il semble qu'il s'agisse souvent de temps partiel choisi car elles ne se disent pas moins satisfaites que les hommes concernant leur temps de travail. Cela coïncide avec les déclarations des dirigeants étudiées plus haut sur les temps partiels choisis.

Notons aussi, en ce qui concerne l' « empowerment », que de nombreuses femmes sont dirigeantes de SCOP, et même fondatrices de celles-ci : SCOP N°6, SCOP N°3, SCOP N°35, SCOP N°33, SCOP N°9, SCOP N°14, SCOP N°22, SCOP N°30, SCOP N°38, SCOP N°15, SCOP N°16. C'est peut-être ce qui pousse également des SCOP à mettre en place des mesures favorisant la parité (SCOP N°31, SCOP N°15, SCOP N°20, SCOP N°27), avec même le principe de cogérance (SCOP N°9).

D'autres refusent aussi par principe de recourir à des femmes de ménage pour le symbole d'asservissement associé (SCOP N°23, SCOP N°31).

De même, les politiques salariales semblent plus favorables que dans des entreprises « classiques ». Ceci est à relier aussi à la compression de l'échelle des salaires : les écarts maximaux entre les salaires les plus faibles et les plus élevés sont compris entre 1 et 4 pour les entreprises étudiées où les femmes sont majoritaires, contre 6 dans une SCOP industrielle où elles sont très peu présentes. Cela peut s'interpréter de différentes manières : soit les femmes sont plus averses aux inégalités, soit elles privilégient plus les autres femmes (celles qui normalement auraient les plus bas salaires), soit encore elles s'accordent à elles-mêmes des salaires moins élevés comme dirigeante.

A l'inverse, moins présentes quantitativement dans l'industrie, les femmes y occupent en général aussi des positions moins élevées. Le modèle est : hommes à la production/décision ; femmes à l'administratif/exécution. C'est le cas de trois entreprises industrielles à effectif important où les femmes sont en minorité (SCOP N°8, SCOP N°40, SCOP N°29 dans une moindre mesure puisqu'il y a des chefs de poste). Même constat pour une entreprise du bâtiment, puisque la seule femme sur 17 salariés dans l'entreprise est secrétaire. Dans une autre entreprise, les deux seules salariées sont assistante et technicienne, et ont plusieurs niveaux hiérarchiques au-dessus d'elles. Pourtant dans l'entreprise depuis plus d'un an, elles ne sont pas sociétaires, ce qui ne favorise par leur processus de participation aux décisions. Par contre, elles sont embauchées en CDI là aussi. On retrouve l'idée de valeurs de référence associées aux SCOP, qui permettent aussi de plus impliquer les salariés.

Pour autant, ce n'est parce que les femmes sont plus présentes dans une entreprise qu'elles ont forcément plus de possibilité d'expression. Dans une entreprise dirigée par une femme, où les femmes représentent 90 % des salariés et sont sociétaires, la gérante dirige seule, sans forcément de consultations régulières : elle n'estime n'avoir ni les ressources ni les personnes compétentes pour le faire. Dans une autre entreprise également dirigée par une femme et où les salariées sont essentiellement des femmes, la gérante fonde le dialogue sur des relations personnelles plutôt que sur des réunions collectives. Dans les deux cas, les échanges s'effectuent plus dans la bilatéralité que la collectivité : la structure de la SCOP ne change pas les choses en matière de démocratie participative.

L’absence d’hommes peut aussi être ressentie comme un problème. Une dirigeante d’une petite structure de services affirme que recruter un homme « ça équilibrerait, ce serait bien » (SCOP N°6), et c’est d’ailleurs ce qu’ont fait trois autres SCOP dans une situation similaire (SCOP N°15, SCOP N°25, SCOP N°21). De même, parce les activités sont liées justement au care, une autre dirigeante dit ne rechercher que des femmes (SCOP N°33). Symétriquement, une autre précise que pour accueillir des jeunes en difficultés, il vaut mieux des hommes (SCOP N°22).

En résumé, si le statut et la vie dans les SCOP ne « changent pas tout » sur le plan de la situation des femmes sur le marché du travail, il semble malgré tout que cette structure participe à leur empowerment. Ce terme signifie accroître la possibilité de favoriser leur responsabilisation et la mise en capacité de leurs compétences, leur permettant de mieux se positionner dans le monde du travail, et donc de davantage s’y épanouir et de se sentir à égalité avec les hommes. Cet « empowerment » serait susceptible de se traduire par une certaine égalisation des conditions hommes/femmes, et plus largement par des performances économiques plus élevées.

Mais à l’inverse, la prise de parole et de responsabilité étant plus laissées à l’initiative de chacun dans les SCOP que dans les entreprises classiques, on pourrait observer un effacement des femmes. En effet, si la hiérarchie est plus informelle et moins fondée sur le diplôme, la prise de responsabilité reposera plus sur la fermeté, la faculté à faire entendre son point de vue dans un groupe de personnes, etc. qualités qui sont socialement plus valorisées chez les hommes. Cela ferait alors passer les femmes au second plan dans l’organisation de l’entreprise, et ce au moins autant que dans les entreprises classiques.

Cette ambivalence relative à leur situation se retrouve aussi chez les salariés peu diplômés.

## III.3L’attention à l’intégration des peu diplômés

Le premier constat que l’on peut faire sur le niveau de qualification au sein des SCOP est qu’il est globalement élevé, voire très élevé : les SCOP de notre échantillon recrutent des salariés beaucoup plus diplômés que la moyenne. Ainsi 62% de ceux qui ont répondu au questionnaire ont Bac+3 ou plus, et seulement 12% n’ont pas le Bac. Cela vient sans doute de la surreprésentation d’une SCOP à forte qualification dans les réponses au questionnaire. Mais on observe aussi un phénomène de surqualification : un certain nombre de salariés apparaissent fortement surdiplômés par rapport à la moyenne du secteur. Ainsi, dans trois SCOP de restauration et de commerce alimentaire, certains des employés barmans ou vendeurs sont titulaires d’un master. Comme le résume un dirigeant : « c’est le projet qui nous intéresse, le boulot en soi, c’est un boulot de manant ». Les diplômes ne sont d’ailleurs que rarement orientés précisément dans le domaine de compétence du poste occupé.

Cependant, malgré leur petit nombre, on peut tout de même tirer quelques conclusions sur le statut des peu diplômés dans les SCOP. D’abord concernant les salaires, comme on l’a vu dans le chapitre 2, l’échelle est très resserrée. Cela est du à des salaires plus bas pour les plus diplômés et les postes à responsabilité, mais également à des salaires de base légèrement plus élevés que dans les entreprises classiques. Il y a toutefois une grande diversité entre les SCOP (les écarts vont de 1 à 6, sans que cela soit forcément expliqué par la taille ou le secteur de l’entreprise) et des débats à l’intérieur d’une même SCOP : ainsi chez SCOP N°30, on n’arrive pas à se mettre d’accord sur l’importance que doit prendre le diplôme dans la détermination de la rémunération. Doit-on s’adapter aux prix du marché, au risque de ne pas attirer les bons candidats ou doit-on aller vers une échelle plus resserrée afin de respecter un objectif

d'égalité et d'attirer les cadres motivés intrinsèquement ? Le diplôme semble donc moins influencer la rémunération dans les SCOP que dans les entreprises classiques.

Il détermine également moins le poste pourvu. On a dit que certains salariés étaient surqualifiés pour leur poste, on trouve un certain nombre d'autodidactes formés dans l'entreprise : c'est le cas chez SCOP N°10 (où le dirigeant précise que les autodidactes qui ont appris sur le tas ne sont pas forcément aux postes les moins qualifiés), chez SCOP N°40 (surtout les plus âgés), chez SCOP N°16, SCOP N°27, SCOP N°3,… L'embauche de salariés sans diplôme est à mettre en relation avec le fort investissement des SCOP dans la formation des salariés. Les contrats d'apprentissage sont assez nombreux, les dirigeants déclarent embaucher fréquemment des jeunes pour les former et certains salariés ont obtenu leur diplôme en alternance dans la SCOP (par exemple chez SCOP N°10, SCOP N°16, SCOP N°20) et il y a de vrais parcours de promotion interne (SCOP N°29)

Un certain nombre de dirigeants disent explicitement ne pas rechercher de qualifications élevées à l'embauche, avec l'idée que les compétences peuvent s'apprendre : à SCOP N°22 « c'est surtout le savoir-être qui compte », à SCOP N°16 : les parcours originaux attirent les recruteurs et la responsable administrative par exemple, a un passé de coiffeuse. Enfin, il faut aborder brièvement les parcours des dirigeants eux-mêmes car une proportion non négligeable d'entre eux se décrivent eux-mêmes comme autodidacte : SCOP N°26, SCOP N°18, SCOP N°13, SCOP N°22.

En ce qui concerne les conditions de travail, il ne semble pas que les moins diplômés aient des conditions de travail différentes des autres dans les SCOP. Or ces conditions de travail sont en moyenne plus favorables dans les SCOP. Il est vrai que dans certaines SCOP le taux de sociétariat est plus élevé parmi les cadres mais le fonctionnement démocratique de la SCOP donne tout de même plus la parole aux moins qualifiés que dans les entreprises classiques. La hiérarchie étant beaucoup plus plate dans la quasi-totalité des SCOP, on peut considérer que l'autonomie et la reconnaissance du travail à sa juste valeur seront également plus élevées. Il faut cependant noter que ces conclusions sont tirées principalement des déclarations des dirigeants car le nombre de salariés peu diplômés qui ont répondu au questionnaire n'est pas suffisamment élevé pour en tirer des résultats significatifs.

Enfin, notons que la participation n'est pas toujours ouverte à tous et les salariés les moins qualifiés paraissent les moins enclins à se situer à égalité dans ce processus avec les plus qualifiés, comme le résume cette gérante (SCOP N°38) : il faut être « outillé pour venir discuter de quelque chose. Ceux qui n'ont pas envie ne sont pas obligés. Il faut faire confiance à d'autres ». *In fine*, ils se fient beaucoup à leur hiérarchie, « et c'est pas forcément un mal à ce niveau-là » comme le dit un dirigeant (SCOP N°8). Ou alors, ce sont surtout les responsables de service qui sont associés réellement aux prises de décision (SCOP N°38).

Pour conclure, les non-diplômés, qui ont une situation très défavorable sur le marché du travail (chômage, précarité de l'emploi et du travail, bas salaires), se situent dans une meilleure position dans les SCOP de notre échantillon. En effet, celles-ci privilégient une échelle de salaire resserrée, des conditions de travail favorables et une grande stabilité de l'emploi, et les salariés non ou peu diplômés devraient en profiter davantage encore que les autres. Par contre, à l'instar des femmes, l' « empowerment » n'est pas total puisqu'ils semblent moins associés à certaines décisions (non pas que les statuts ne leur permettent pas, mais parce qu'il est difficile pour eux de se sentir à égalité avec des plus qualifiés), et parce que dans certaines SCOP, des zones de pouvoir sont constituées à l'avantage des plus qualifiés.

# Chapitre IV. Des organisations introspectives et adaptatives

Nous allons voir dans ce chapitre que les SCOP s'interrogent beaucoup sur leur mode de fonctionnement. Cette pratique assidue de l'introspection les amène à expérimenter et évoluer. A ce même niveau dynamique, nous avons observé que les SCOP, de façon assez générale, ont aussi une appréhension très particulière des conflits.

## IV.1. Un bouillonnement réflexif

Lors de nos entretiens avec les responsables de Scop et dans les réponses des salariés aux questionnaires que nous leur avons adressés, nous avons eu plusieurs occasions d'appréhender cette question. C'est ainsi que les salariés sont d'accord à 92% avec l'affirmation selon laquelle « ils peuvent se faire entendre » et qu'ils sont 91% à penser qu'ils ont toujours ou souvent la liberté d'organiser eux-mêmes leur travail. Ces premiers résultats constituent une avancée vers l'introspection dans la mesure où pour se faire entendre et pour organiser son travail, il faut au préalable en avoir envie et avoir réfléchi à ces questions : cela suppose donc une auto-analyse de sa situation de travail et une vision critique de l'organisation du travail au sein de l'entreprise dans son ensemble. Le mode de direction est jugé « démocratique » par 88% des répondants, ce qui est un élément supplémentaire favorable à l'introspection : on est plus enclin à donner son avis et à interroger les instances de direction lorsqu'on estime être dans une organisation démocratique.

Lors des entretiens, nous avons recueilli des propos au sujet de l'organisation du travail, de la coordination interne, de l'autonomie, de l'exercice de la direction d'entreprise et de la participation des salariés que nous allons maintenant présenter. Au sujet de l'organisation du travail la gérante de SCOP N°9 dit que « tout le monde sait ce qu'il a à faire », ce qui suppose un niveau élevé de responsabilités chez chacun car la remarque est formulée pour souligner l'importance de la confiance vis-à-vis de salariés qui travaillent sur des chantiers parfois très éloignés des bureaux de l'entreprise. Le dirigeant de SCOP N°23 va plus loin lorsqu'il déclare vouloir « une entreprise qui fonctionne sans chef et dans laquelle les décisions se prennent par consensus », il fait même un « dogme » de cette aspiration (« Réussir notre vie de travailleurs ensemble »). Chez SCOP N°29 on trouve des avantages à un fonctionnement très peu hiérarchique : « Chacun est responsable de son propre travail et il n'y a pas de compétition interne ». Le gérant de SCOP N°2 dit « investir sur des gens » et cela suppose de leur faire rapidement confiance pour organiser leur propre travail. Dans SCOP N°26 on défend les avantages d'une structure « plate » même face aux problèmes pratiques : « Il n'y a pas de relations hiérarchiques sur les chantiers même si c'est parfois difficile pour les tâches ingrates que personne n'a envie de faire ».

Des décisions importantes, voire stratégiques, sont prises collectivement dans de nombreuses Scop de notre échantillon. C'est le cas chez SCOP N°3 lorsqu'il faut décider de faire des économies dans une période difficile : « Nous avons décidé par consensus, lors de réunions, de limiter les actions de formation tant que le contexte serait défavorable ». Chez SCOP N°30 il y a des débats internes sur la croissance de

l'entreprise, sur la hiérarchie et sur les salaires : autant d'occasions de pratiquer l'introspection. Chez SCOP N°31 la gérance est « formelle » et les décisions sont prises par consensus.

Le processus de recrutement fait apparaître une pratique qui favorise l'introspection, il s'agit de la sélection collégiale du « bon candidat ». On observe en effet que dans de nombreuses Scop de notre échantillon il y a un partage de la décision au moment de choisir le candidat qui sera embauché, l'entretien de recrutement pouvant se faire en présence de plusieurs salariés, voire de tous dans certains cas (5 Scop, toutes avec moins de 11 salariés, sur les 40 étudiées, recrutent de cette manière). Cette pratique collective est possible parce que les salariés se disent plutôt bien informés (80% d'après les résultats obtenus en réponse à notre questionnaire) et bien impliqués (59%) dans la prise de décision concernant les mouvements de personnel.

Ce mode de fonctionnement réflexif n'est pas simple à comprendre pour certains salariés, c'est ce qu'explique le gérant de SCOP N°10 après avoir dit que les chefs de projet pouvaient changer selon les projets mais que cela ne posait « jamais de conflit de rang », il poursuit en disant que « ceux qui viennent d'autres entreprises où ils avaient de hautes responsabilités » s'habituent parfois mal à ce fonctionnement car ils sont « trop chefs ».

Lorsque l'organisation des Scop permet l'introspection cela peut déboucher sur des décisions qui sembleraient surprenantes dans d'autres types d'entreprises : « On met un frein volontaire à la croissance car on n'a pas la capacité de gérer cela » au sein de SCOP N°9, « Les responsabilités sont assumées par choix personnel » chez SCOP N°30. Des décisions stratégiques et des choix de responsables sont donc réalisés à partir de réflexions collectives ou individuelles mais partagées, on est loin du « fait du prince ».

Lors de plusieurs entretiens nous avons entendu des explications argumentées sur le fonctionnement démocratique des instances : le Comité de Direction de SCOP N°14 est élu pour trois ans sur un programme, celui-ci est soumis à amendements et vote ; après chaque Conseil d'Administration (mensuel) chez SCOP N°10 « il y a des réactions qui remontent au directeur général de la part de groupes informels qui discutent les orientations annoncées ».

Nous avons recueilli aussi quelques témoignages qui se rapprochent d'un mode d'organisation habituel dans les entreprises « classiques ». Le gérant deSCOP N°32, par exemple, trouve normal d'avoir un chef de chantier pour chacune de ses équipes et n'envisage pas la participation des salariés aux décisions qu'il doit prendre.

## IV.2 La capacité à intégrer le changement

Les organisations de l'ESS innovent souvent dans leurs pratiques sociales : embauche de personnes en difficulté, participation active à la politique territoriale, politique salariale limitant les écarts de rémunération en interne. La participation des salariés aux décisions stratégiques et organisationnelles permet de développer les compétences en économie et gestion du personnel des Scop. Le principe « une personne, une voix » renforce la prise de conscience des responsabilités individuelles. Les ambitions des dirigeants de ces organisations restent cependant modestes comme l'atteste cette déclaration publique d'un responsable de Mondragon qui dit « ne pas vouloir être une alternative au système capitaliste de production » mais qui « croit, tout simplement, qu'*il* développe une manière de rendre l'entreprise plus humaine et participative ». Au-delà des innovations en elles-mêmes, nous nous interrogeons sur la

capacité des responsables et des salariés des Scop à adapter leurs structures et leurs modes de fonctionnement après la réflexion introspective que nous venons de présenter.

Les Scop ont une propension élevée à recruter en CDI par rapport aux entreprises « classiques ». Cela ne devrait pas constituer une innovation, il s'agit en effet de la norme dans le droit du travail français mais on sait qu'au prétexte de la flexibilité d'autres types de contrats marquent aujourd'hui l'entrée dans une entreprise (CDD, missions intérimaires…). Cette démarche s'inscrit dans le cadre de la fidélisation recherchée des salariés, appelés souvent à devenir des sociétaires après quelques mois. Elle peut être poussée jusqu'à devenir un engagement moral vis-à-vis des recrues : le gérant de SCOP N°10 explique avoir eu un problème après avoir recruté un ingénieur étranger qui parlait mal le français et ne parvenait pas à occuper correctement un poste à responsabilité, il a créé un poste spécifique pour lui de manière à ne pas avoir à le licencier. Dans la même entreprise il a fallu licencier un salarié pour vol, la cause déclarée a été une faute simple afin de « ne pas alourdir le dossier de cette personne ». Cette propension à recruter majoritairement en CDI peut être remise en cause en cas de doute sur l'avenir de l'entreprise, on voit alors des dirigeants déclarer qu'ils recrutent en CDD tant qu'ils ne sont pas sûrs de pouvoir consolider l'emploi ainsi pourvu. Il y aussi ceux qui font appel au CDD pour « prolonger la période d'essai » ou afin d'être sûr de « bien se connaître » (SCOP N°3).

On voit donc que l'attachement à la cohésion collective n'empêche pas une adaptation des pratiques lorsque celle-ci semble appropriée aux circonstances : les dirigeants de Scop font donc preuve de pragmatisme et parviennent à prendre des décisions socialement délicates en s'assurant du soutien de leurs salariés. Ils y parviennent grâce à la discussion et à une transparence assez poussée : « Je t'écoute, je prends en compte, je suis transparent » (SCOP N°38).

On note dans quelques Scop l'absence d'objectifs individuels, souvent pour renforcer l'importance du travail collectif. C'est le cas chez SCOP N°3 où « l'évaluation se fait sans objectifs individuels pour insister sur les objectifs collectifs » (cités deux fois lors de l'entretien). Chez SCOP N°40 (plus de 90 salariés) il n'y a pas d'évaluation, pas de fiche de poste ni de certification non plus, comme si cette entreprise se revendiquait insensible aux pratiques habituelles voire aux modes en management. La faiblesse de l'individualisation dans les pratiques de GRH des Scop nous semble être révélatrice d'une tendance à l'effacement de la hiérarchie visible au profit d'échanges élargis en vue de décisions partagées. C'est ce qu'explique le gérant de SCOP N°27 au sujet de la quête d'unanimité pour les décisions importantes : « Si personne ne s'exprime résolument contre, nous considérons qu'il y a accord ». Nous avons ici un exemple d'auto-adaptation participative.

Le gérant d'SCOP N°5 propose des activités ludiques et familiales à ses salariés plusieurs fois par an, il parle de « projet de vie partagé ». Par ailleurs, il organisait le travail sur les chantiers sur trois ou quatre jours par semaine, en essayant de bien payer en taux horaire pour compenser, de manière à ce que « chacun puisse parvenir à un bon équilibre entre sa vie professionnelle et sa vie privée ». Lorsque la situation s'est tendue avec la crise de 2009 il est revenu sur cet avantage social et il dit être parvenu à faire comprendre et accepter une organisation moins favorable pour les salariés grâce au dialogue et à la transparence.

En termes de coordination dans le travail l'ajustement mutuel (Mintzberg, 1982) est souvent la norme : les ouvriers de SCOP N°29 s'auto-organisent entre eux ; la conduite des chantiers est laissée à l'appréciation des ouvriers qui y travaillent chez SCOP N°7. Pour que ce mécanisme de coordination se suffise pratiquement à lui-même il faut que le personnel soit responsable et compétent. La montée en compétence de leur personnel est un souhait souvent exprimé par les responsables lors des entretiens, il est illustré

concrètement par le parcours étonnant de la responsable administrative de SCOP N°16 qui est entrée dans l'entreprise avec un diplôme et une expérience de coiffeuse alors qu'elle postulait sur un emploi de secrétariat. Elle a bénéficié de formations qualifiantes chaque année depuis son embauche et prépare actuellement un Master en finance (en alternance) tout en occupant le poste de Responsable Administrative. Ce cas constitue un bel exemple d'auto-adaptation par la formation.

La transparence qui caractérise les pratiques auto-adaptatives que nous venons de décrire peut être difficile à mettre en œuvre, sans pour autant qu'on renonce à ce principe fort : c'est ce qui s'est passé chez SCOP N°30 lorsqu'il a fallu discuter d'un cas individuel de salarié qui « posait problème » et que les réunions collectives ne permettaient pas de le faire facilement en sa présence. C'est pourtant ce qui a été fait après réflexion (il a été envisagé de tenir une réunion sans le prévenir mais l'éthique étant mise à mal cette idée a été abandonnée).

## IV.3 Une conflictualité faible et régulée

En eux-mêmes, les conflits s'inscrivent pleinement dans toute idée de démocratie, dans la mesure où ils renvoient à la capacité des individus à exprimer et à revendiquer des choix collectifs (*Voice* selon Hirshmann, 1970) pour la gestion des ressources. En ce sens, ils sont régulateurs (Touraine, 1994). Mais il est possible qu'ils « dérivent », et donc fragilisent la structure ainsi que le vivre-ensemble. C'est pourquoi, il peut être important de les prévenir, ou quand ils surviennent, d'être capable d'y remédier. Ce sont ces deux aspects que nous abordons ici.

Nous considérons que pour traiter de l'anticipation des conflits, il faut s'intéresser plus précisément aux mécanismes qui permettent la participation effective des salariés. Ainsi, outre l'importance donnée aux échanges informels maintes fois rappelée par les Scop, certaines d'entre elles s'appliquent à mettre en place des échanges plus structurés dans des petits groupes, comme chez SCOP N°3 où des moments ludiques d'échanges sont organisés en petits groupes, sur le temps de travail. Ces petits groupes favorisent « l'émergence spontanée d'initiatives », l'intégration des nouveaux et la coopération interne (SCOP N°23). Ce peut être par exemple des « sous pôles » gérés par un responsable (SCOP N°30), ou encore les « scopettes » deSCOP N°1.

D'autres mécanismes pour privilégier la cohésion du collectif sont mis en œuvre plus en amont, comme les critères de recrutement et la sélection de candidats qui ont des « valeurs coopératives » : ceux-ci, en plus de l'aspect participatif, ont pour but de favoriser la socialisation à une culture commune permettant d'aller dans le même sens, et *in fine* d'éviter les tensions.

C'est la confiance dans ces mécanismes qui permet à la quasi-totalité des dirigeants de Scop de considérer pouvoir se passer de syndicats et de représentants du personnel. Le sentiment qui domine semble être que ceux-ci ne sont pas nécessaires dans une coopérative puisque les membres sont « [leurs] propres représentants ». En revanche, notons que le risque avec l'existence d'une unique « culture Scop » et de l'absence de syndicats, est de trop privilégier l'entre-soi au détriment de la richesse de la diversité. Lors des entretiens avec les dirigeants nous avons recueilli 29 réponses exploitables sur la présence d'Instances Représentatives du Personnel dans leurs entreprises et il n'y en a que 4 qui disent qu'elles existent. Ce faible résultat s'explique par la taille relativement petite des entreprises de notre échantillon mais aussi, nous le voyons dans certains commentaires, par l'impression que de telles instances seraient superflues dans des Scop. Les salariés énoncent un point de vue plus nuancé que celui des responsables sur cette question. En réponse au questionnaire ils sont en effet 58% à ne pas être d'accord avec

l'affirmation selon laquelle « On n'a pas besoin des représentants du personnel dans une coopérative » et 54% à ne pas être d'accord avec la même affirmation lorsqu'elle se rapporte aux syndicats. 79% des répondants pensent que les représentants du personnel « expriment bien les intérêts des salariés » et 83% rejettent l'affirmation selon laquelle « ils influencent négativement les décisions de l'entreprise ».

Les rencontres régulières entre salariés, et surtout entre salariés et dirigeants, sont perçues comme étant les modalités à privilégier pour remédier aux conflits. Les entretiens individuels permettent de le faire pour chaque salarié par exemple. Cela permet de désamorcer les tensions ou de les réguler quand elles surviennent, car comme le résume une dirigeante (SCOP N°3), « soit ça explose, on gère une crise, soit on travaille régulièrement pour une anticipation collective. On est beaucoup dans la négociation ». Quand les tensions arrivent, un autre dirigeant affirme qu' « on essaye de crever l'abcès » (SCOP N°32). De façon plus collective, un dirigeant déclare aller chaque jour sur le lieu de production pour saluer les salariés, et parler des choses qui ne vont pas, dans un rapport plus direct et franc (SCOP N°8), dans le même esprit un poste de coordinateur a été créé chez SCOP N°29 afin d'éviter que les liens se distendent entre l'atelier et les « bureaux ».

En conclusion de cette partie, on peut se demander si les Scop sont des organisations au sein desquelles les dirigeants et l'ensemble des salariés ont une propension élevée à étudier eux-mêmes leur propre fonctionnement et à réfléchir collectivement sur leur stratégie et leurs pratiques. On peut le penser en raison du statut coopératif qui prévoit la participation des salariés-associés aux Assemblées générales, pendant lesquelles se déroule l'élection du Conseil d'Administration suivie par la désignation en son sein du dirigeant, qui doit régulièrement soumettre son mandat à la confiance des sociétaires. En effet, une caractéristique forte des organisations de l'Economie Sociale et Solidaire est la gouvernance démocratique qui suppose écoute et dialogue en interne. Il est donc normal de penser que les parties prenantes (Freeman, 1984) que sont les salariés, sociétaires ou pas, sont sollicitées dans le cadre d'une réflexion introspective.

Il y a des dangers à l'introspection si les dirigeants ne sont pas clairvoyants sur quelques risques de dérives présentés par P. Frémeaux (2013) au sujet de l'ensemble des organisations de l'ESS : risque de récupération du *business model* par une autre catégorie d'acteurs, publics ou privés (c'est ce qui a conduit à la création de la Sécurité Sociale après la seconde guerre mondiale, sur le modèle des sociétés de secours mutuel du XIXème siècle, récupération que l'on peut juger plutôt salutaire pour la société) ; risque de banalisation (exemple des banques mutualistes qu'on a parfois du mal à distinguer des autres banques) ; risque d'instrumentalisation lorsque ces organisations perdent leur autonomie stratégique en se mettant totalement au service de politiques publiques (cas de certains associations d'action sociale). Pour éviter ces risques il est souhaitable que les Scop innovent ou au moins se distinguent des autres entreprises dans leurs pratiques en démontrant leurs capacités d'auto-adaptation face aux problèmes rencontrés.

Les Scop sont des entreprises où les conflits sociaux semblent moins présents que dans d'autres entreprises et où le climat social est jugé satisfaisant par une majorité très nette de responsables. Cela peut s'expliquer par la confusion des rôles de salariés et de sociétaires pour la majorité des membres du personnel. Cependant cette faible conflictualité ne doit pas masquer une divergence de points de vue entre les dirigeants, résolument optimistes sur ces questions, et les salariés, qui reconnaissent la pertinence du rôle des syndicats et des représentants du personnel dans leurs organisations.

# DEUXIÈME PARTIE

# LA DIVERSITÉ DES SCOP :

# ESSAI D'ANALYSE ET DE REPÉRAGE

**Chapitre 5 : La diversité vue à travers les données recueillies ……..……. p. 39**

**Chapitre 6 : La diversité vue à travers les résultats des questionnaires …..……. p. 55**

**Chapitre 7 : Pour une compréhension de la diversité : essai de typologie .....……. p. 61**

# Chapitre V. La diversité vue à travers les données recueillies

## V.1 Données sur les origines

L'engagement formalisé par une « charte éthique de recherche » auprès des SCOP contactées était de leur garantir l'anonymat des observations tirées des entretiens réalisés et des questionnaires reçus ainsi que des données recueillies. C'est pourquoi nous présentons les résultats de notre travail de terrain de façon anonyme en nommant les SCOP par un numéro (déterminé de façon totalement aléatoire) et en donnant des chiffrages par intervalles plutôt que des chiffres exacts. Les données d'âge ainsi que d'effectifs correspondent à ce dont nous avons eu connaissance par notre interlocuteur à la date de l'entretien (soit entre juin 2012 et novembre 2013). Il est à noter qu'une des SCOP de l'échantillon a depuis cessé son activité. Le respect de l'anonymat est la raison pour laquelle le statut est référé selon les deux grandes modalités de SA (Société Anonyme) ou SARL (Société à Responsabilité Limitée) sans plus de précisions. Outre les SCOP classiques dont 10 sont en SA et 23 en SARL, nous avons enquêté également auprès de 3 SCIC (Société Coopérative d'Intérêt Collectif) et de 4 CAE (Coopérative d'Activité et d'Emploi). Pour ces dernières, les données ne concernent que les salariés de la structure et non pas les entrepreneurs salariés.

Concernant l'origine des SCOP, nous avons distingué classiquement celles qui ont été créées ex nihilo (*Création*), celles qui sont nées suite à une reprise par les salariés d'entreprises en difficultés (*Reprise d'entreprise*) ainsi que celles qui proviennent d'une association ayant changé de statut (*Association transformée*). De façon moins classique, nous avons aussi indiqué des cas où des entreprises ont changé de statut sans que cela soit suite à des difficultés financières (*Entreprise transformée*). Nous avons enfin rencontré des cas pour lesquels un groupe de salariés étaient partis de l'entreprise pour créer une SCOP en parlant d'« *essaimage contraint* » lorsque l'entreprise a disparu depuis ou d'« *essaimage choisi* » lorsque l'entreprise subsistait. Le tableau ci-dessous décrit comment se répartissent les SCOP de notre échantillon selon leur origine et les principales caractéristiques distinctives :

**Tableau V-1**: Les SCOP selon les origines

| **Origine** | **Effectifs et %** | **Caractéristiques** |
|---|---|---|
| *Création* | 18 soit 45 % | Peu d'écarts avec l'échantillon global mis à part leur âge un peu plus grand : 11% ont moins de 5 ans contre 38% dans l'échantillon total et 45 % ont entre 5 et 10 ans contre 28 %. |
| *Reprise d'entreprise* | 4 soit 10 % | 3 sur 4 sont industrielles et avec des effectifs plutôt élevés (aucune en-dessous de 10 salariés) |
| *Essaimage* | 3 soit 7,5 % | Caractéristiques très variables |

| | | |
|---|---|---|
| *contraint* | | |
| *Essaimage choisi* | 6 soit 15 % | Caractéristiques très particulières : jeunes (5 sur 6 ont moins de 5 ans), dans les services (5 sur 6) et avec de faibles effectifs (6 ont moins de 10 salariés) |
| *Association transformée* | 6 soit 15 % | Ecarts importants avec l'échantillon total là aussi dans un sens tout à fait comparable avec l'essaimage choisi |
| *Entreprise transformée* | 3 soit 7,5 % | Là encore les caractéristiques sont comparables aux deux cas ci-dessus |

Les conclusions que l'on peut tirer de ces observations doivent être prises avec du recul vu le nombre de cas parfois très faible de certaines origines. Néanmoins, nous avons testé cette répartition des origines des SCOP selon leur âge (plus ou moins de 10 ans d'existence) ce qui nous permet d'avancer quelques hypothèses conclusives :

i. Les SCOP de plus de 10 ans sont nées principalement à l'occasion de création (57 %) et dans une moindre mesure de reprise d'entreprise (29 %). On peut penser qu'on retrouve dans cette catégorie l'héritage de générations des années 1960 aux années 1990 de SCOP bien installées.
ii. Dans les SCOP de moins de 10 ans, aucune dans cette catégorie de notre échantillon (soit 26) n'est née d'une reprise d'entreprise. En outre, elles sont un peu moins nombreuses à rentrer dans la catégorie « création » avec une part de 38 %. Par contre, elles sont beaucoup plus présentes dans les catégories transformation (31 %) à égalité d'association ou d'entreprise, et surtout dans la catégorie d'essaimage choisi (23 %)

La première hypothèse est l'existence d'un effet de génération avec l'héritage du mouvement de création et de reprise d'entreprise sous forme de SCOP qui date des décennies précédentes. Sur la dernière décennie, la création de SCOP passe de plus en plus par une transformation d'associations et d'entreprises que l'on peut interpréter comme pouvant fournir une sorte de période test avant l'entrée dans le statut de SCOP. De plus, l'essaimage choisi semble indiquer aussi un mouvement qui pousse de petits groupes de salariés d'entreprises classiques, essentiellement dans des services qualifiés, à se lancer dans l'aventure de poursuivre ensemble leur activité sous forme de SCOP. Sous réserve que nos observations ne sont pas biaisées par la faiblesse de l'échantillon, il semble pouvoir être affirmé que les dimensions élective et affinitaire du projet SCOP se renforcent ces dernières années.

## Tableau synthétique de données N°1 :

| | Statut | Origine | Catégorie d'âge | | | | | Secteur d'activité | | | Effectifs | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | -5ans | 5-10 ans | 11-20 ans | 21-30 ans | +30 ans | Industrie | Construction | Services | 0-10 | 11-19 | 20-49 | 50-99 |
| **SCOP N°1** | **SA** | **Création** | | | | | **1** | | | **1** | | | | **1** |
| **SCOP N°2** | **SARL** | **Création** | | **1** | | | | | | **1** | **1** | | | |
| **SCOP N°3** | **SA** | **Création** | | | | | **1** | **1** | | | | | **1** | |
| **SCOP N°4** | **SARL** | **Création** | | | | **1** | | | | **1** | **1** | | | |
| **SCOP N°5** | **SARL** | **Entreprise transformée** | **1** | | | | | | **1** | | **1** | | | |
| **SCOP N°6** | **SARL** | **Association transformée** | **1** | | | | | | | **1** | **1** | | | |
| **SCOP N°7** | **SARL** | **Essaimage contraint** | | **1** | | | | | **1** | | | **1** | | |
| **SCOP N°8** | **SA** | **Reprise d'une entreprise** | | | | | **1** | **1** | | | | | | **1** |
| **SCOP N°9** | **SARL** | **Association transformée** | | | | **1** | | | | **1** | | **1** | | |
| **SCOP N°10** | **SA** | **Essaimage contraint** | | | | | **1** | | **1** | | | | | **1** |
| **SCOP N°11** | **SARL** | **Essaimage choisi** | **1** | | | | | | **1** | | **1** | | | |
| **SCOP N°12** | **SARL** | **Création** | **1** | | | | | | | **1** | **1** | | | |
| **SCOP N°13** | **SARL** | **Création** | | **1** | | | | | | **1** | **1** | | | |
| **SCOP N°14** | **SARL** | **Essaimage choisi** | **1** | | | | | | | **1** | **1** | | | |
| **SCOP N°15** | **SARL** | **Création** | | | **1** | | | | | **1** | **1** | | | |
| **SCOP N°16** | **SARL** | **Entreprise transformée** | **1** | | | | | | | **1** | **1** | | | |
| **SCOP N°17** | **SARL** | **Essaimage choisi** | **1** | | | | | | | **1** | **1** | | | |
| **SCOP N°18** | **SARL** | **Association transformée** | **1** | | | | | | | **1** | **1** | | | |
| **SCOP N°19** | **SARL** | **Création** | **1** | | | | | | **1** | | **1** | | | |
| **SCOP N°20** | **SARL** | **Création** | | **1** | | | | | | **1** | **1** | | | |

# Tableau synthétique de données N°1 :

| | Statut | Origine | Catégorie d'âge | | | | | Secteur d'activité | | | Effectifs | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | -5ans | 5-10 ans | 11-20 ans | 21-30 ans | +30 ans | Industrie | Bâtiment | Services | 0-10 | 11-19 | 20-49 | 50-99 |
| **SCOP N°21** | **SA** | **Association transformée** | **1** | | | | | | | **1** | **1** | | | |
| **SCOP N°22** | **SARL** | **Association transformée** | **1** | | | | | | | **1** | **1** | | | |
| **SCOP N°23** | **SARL** | **Essaimage choisi** | | **1** | | | | | | **1** | **1** | | | |
| **SCOP N°24** | **SARL** | **Essaimage choisi** | **1** | | | | | | | **1** | **1** | | | |
| **SCOP N°25** | **SA** | **Essaimage contraint** | **1** | | | | | **1** | | | | | **1** | |
| **SCOP N°26** | **SARL** | **Création** | | **1** | | | | | **1** | | **1** | | | |
| **SCOP N°27** | **SARL** | **Entreprise transformée** | **1** | | | | | | | **1** | **1** | | | |
| **SCOP N°28** | **SARL** | **Création** | | **1** | | | | | | **1** | **1** | | | |
| **SCOP N°29** | **SA** | **Création** | | | | | **1** | | **1** | | | | | **1** |
| **SCOP N°30** | **SARL** | **Création** | | **1** | | | | | | **1** | **1** | | | |
| **SCOP N°31** | **SARL** | **Essaimage choisi** | **1** | | | | | | | **1** | **1** | | | |
| **SCOP N°32** | **SARL** | **Reprise d'entreprise** | | | **1** | | | | **1** | | | **1** | | |
| **SCOP N°33** | **SARL** | **Création** | | **1** | | | | | | **1** | **1** | | | |
| **SCOP N°34** | **SARL** | **Création** | | | **1** | | | | | **1** | | | | **1** |
| **SCOP N°35** | **SARL** | **Création** | | **1** | | | | | | **1** | **1** | | | |
| **SCOP N°36** | **SARL** | **Création** | | | **1** | | | | | **1** | **1** | | | |
| **SCOP N°37** | **SA** | **Reprise d'entreprise** | | | | | **1** | **1** | | | | | **1** | |
| **SCOP N°38** | **SA** | **Association transformée** | | **1** | | | | | | **1** | | | **1** | |
| **SCOP N°39** | **SA** | **création** | | | | | **1** | **1** | | | | **1** | | |
| **SCOP N°40** | **SA** | **Reprise d'entreprise** | | | **1** | | | **1** | | | | | | **1** |

## V.2 Données sur la composition du personnel

Ce deuxième tableau de données synthétise des informations recueillies lors de notre enquête auprès des dirigeants de SCOP. Il s'agit donc de « déclaratif » qui n'a pas été vérifié. En outre, toutes les SCOP ne nous ont pas transmis ces données et pour certaines, les chiffres sont approximatifs (sur l'âge moyen par exemple). Cependant, ces données permettent d'avoir quelques indications quantitatives qui concernent ici la composition du personnel et les types de contrat auxquels recourent les SCOP de l'échantillon.

Concernant les données d'âge et de sexe, on peut noter que les résultats ne semblent pas indiquer de particularités des SCOP *a priori* puisque l'âge moyen des salariés en France est de 39,3 ans (Insee, 2011) et la part des femmes 44,5 % (ibid.). Il faudrait en toute rigueur comparer des données à caractéristiques d'entreprises similaires et pour des données concernant les SCOP plus robustes. On retrouve dans notre échantillon un certain déséquilibre de la répartition par qualification, avec toutes les réserves que l'on vient d'exprimer, par rapport aux données les plus globales des entreprises françaises. La part des cadres est au-dessus de ces données globales (avec une part autour de 20 % en moyenne) au détriment de celles des ETAM et des ouvriers en-dessous des chiffres en France (respectivement autour de 50% et 30%). C'est largement expliqué par les caractéristiques de notre échantillon en termes de secteurs d'activité avec une part prépondérante de SCOP du tertiaire. Enfin, on peut noter la part très importante de CDI dans les effectifs (plus de 92%), ce qui recoupe les déclarations d'accorder une priorité à ce type de contrat par les dirigeants interrogés et qui différencie les SCOP des entreprises classiques puisque cette part est autour de 80 % dans l'ensemble des salariés en France. Pour les embauches néanmoins, une majorité des SCOP utilise le CDD pour tester la capacité des recrutés à s'intégrer, professionnellement et « sociétairement ».

Nous nous sommes interrogés les variables explicatives pour les indicateurs de ce tableau. L'ancienneté de la SCOP (plus ou moins 10 ans) a une incidence, à croiser avec celle des secteurs d'activité (cf. tableau 1). Pour les SCOP les plus récentes, l'âge moyen est un peu plus faible, la part des femmes un peu plus élevé, la part des ouvriers très faible et les CDI un peu moins prépondérants.

**Tableau V-2** : Composition du personnel selon l'âge de la SCOP

| | Effectifs | Âge moyen | Part des femmes | Composition par qualification | | | Part des CDI |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | CADRES | ETAM | OUVRIERS | |
| Moins de 10 ans | 26 | 37,3 | 44% | 45% | 42% | 13% | 86,2% |
| Plus de 10 ans | 14 | 42,8 | 31% | 41% | 26% | 33% | 98,7% |
| ENSEMBLE | 40 | 39 | 42% | 47% | 35% | 18% | 92,6% |

Le secteur d'activité permet d'éclairer de façon significative les différences de caractérisation des SCOP de notre échantillon. Les SCOP de services sont celles dont le personnel est le plus jeune, le plus féminisé, le plus qualifié et le moins stable, quoiqu'à un degré faible. Les SCOP de la construction sont marquées par une très faible présence féminine et enfin, les SCOP de l'industrie par un poids très important des ouvriers.

**Tableau V-3** : Composition du personnel selon le secteur d'activité de la SCOP

| | Effectifs | Âge moyen | Part des femmes | Composition par qualification | | | Part des CDI |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | CADRES | ETAM | OUVRIERS | |
| Industrie | 6 | 41,8 | 46% | 16% | 29% | 56% | 96% |
| Construction | 8 | 40,3 | 21% | 26% | 30% | 44% | 97,3% |
| Services | 26 | 37,7 | 47% | 60% | 40% | 0% | 90,2% |
| ENSEMBLE | 40 | 39 | 42% | 47% | 35% | 18% | 92,3% |

# Tableau synthétique de données N°2 :

| | Âge moyen | Part des femmes | Composition par qualification | | | Priorité au CDI | Contrat d'embauche | Type de contrat | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | CADRES | ETAM | OUVRIERS | | | CDI | CDD | Autres statuts |
| **SCOP N°1** | 40 | 27% | 90% | 10% | 0% | OUI | NR | 100,0% | 0,0% | stagiaires (2,5 %) |
| **SCOP N°2** | NR | 40% | 60% | 40% | 0% | OUI | CDI | 100,0% | 0,0% | aucun |
| **SCOP N°3** | 40 | 66% | 0% | 0% | 0% | OUI | CDD 6 mois-1 an | 100,0% | 0,0% | aucun |
| **SCOP N°4** | 36 | 44% | 60% | 40% | 0% | OUI | NR | 90,0% | 10,0% | contrat de professionnalisation |
| **SCOP N°5** | 33 | 10% | 11% | 33% | 56% | OUI | CDI | 88,9% | 11,1% | aucun |
| **SCOP N°6** | NR | 100% | 0% | 0% | 0% | OUI | CDI | 100,0% | 0,0% | aucun |
| **SCOP N°7** | 40 | 9% | 0% | 100% | 0% | OUI | CDI+apprenti | 100,0% | 0,0% | apprentis (17 %) |
| **SCOP N°8** | 45 | 24% | 25% | 25% | 50% | OUI | NR | 95,0% | 2,0% | contrat professionnalisation (3%) |
| **SCOP N°9** | 48 | NR | 91% | 9% | 0% | OUI | CDD factotum | 100,0% | 0,0% | aucun |
| **SCOP N°10** | NR | 20% | 87% | 13% | 0% | OUI | CDI | 100,0% | 0,0% | contrat professionnalisation |
| **SCOP N°11** | 40 | 50% | 0% | 0% | 100% | OUI | Sans objet | 100,0% | 0,0% | aucun |
| **SCOP N°12** | 33 | 0% | 100% | 0% | 0% | NR | CDD 6 mois | 0,0% | 100,0% | aucun |
| **SCOP N°13** | 32,8 | 60% | 0% | 100% | 0% | OUI | Sans objet | 100,0% | 0,0% | aucun |
| **SCOP N°14** | 38 | 50% | 100% | 0% | 0% | OUI | Sans objet | 100,0% | 0,0% | aucun |
| **SCOP N°15** | 45 | 66% | 33% | 67% | 0% | OUI | CDI | 100,0% | 0,0% | aucun |
| **SCOP N°16** | 33 | 57% | 80% | 20% | 0% | OUI | CDI | 100,0% | 0,0% | contrat professionnalisation (17 %) |
| **SCOP N°17** | 35 | 0% | 100% | 0% | 0% | OUI | Sans objet | 100,0% | 0,0% | stagiaires (50 %) |
| **SCOP N°18** | 37 | 33% | 0% | 0% | 0% | NR | NR | 100,0% | 0,0% | aucun |
| **SCOP N°19** | 40 | 0% | 0% | 100% | 0% | OUI | Sans objet | 100,0% | 0,0% | aucun |
| **SCOP N°20** | 37 | NR | 100% | 0% | 0% | OUI | Sans objet | 100,0% | 0,0% | aucun |

# Tableau synthétique de données N°2 :

| | Âge moyen | Part des femmes | Composition par qualification | | | Priorité au CDI | Contrat d'embauche | Type de contrat | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | CADRES | ETAM | OUVRIERS | | | CDI | CDD | Autres statuts |
| **SCOP N°21** | 32 | 90% | 12% | 88% | 0% | OUI | CDI | 85,7% | 14,3% | aucun |
| **SCOP N°22** | NR | 33% | 0% | 100% | 0% | OUI | CDD | 100,0% | 0,0% | aucun |
| **SCOP N°23** | NR | NR | 0% | 0% | 0% | OUI | CDI | 100,0% | 0,0% | aucun |
| **SCOP N°24** | 30 | 50% | 0% | 100% | 0% | OUI | CDD saisonnier | 80,0% | 20,0% | aucun |
| **SCOP N°25** | NR | 84% | 0% | 0% | 0% | OUI | CDI | 87,1% | 12,9% | aucun |
| **SCOP N°26** | 45 | 33% | 0% | 33% | 67% | OUI | Sans objet | 100,0% | 0,0% | apprenti (25%) |
| **SCOP N°27** | 50 | 25% | 100% | 0% | 0% | OUI | CDI | 100,0% | 0,0% | aucun |
| **SCOP N°28** | NR | 33% | 17% | 83% | 0% | OUI | CDI | NR | parfois | aucun |
| **SCOP N°29** | NR | 30% | 11% | 32% | 56% | OUI | CDD 2 fois 6 mois | 95,2% | 4,8% | aucun |
| **SCOP N°30** | NR | NR | 100% | 0% | 0% | OUI | NR | 100,0% | 0,0% | aucun |
| **SCOP N°31** | 30 | 25% | 0% | 0% | 0% | OUI | Sans objet | 100,0% | 0,0% | aucun |
| **SCOP N°32** | NR | 6% | 6% | 18% | 76% | OUI | CDD | 94,1% | 5,9% | intérim |
| **SCOP N°33** | 40 | 90% | 0% | 0% | 0% | OUI | CDI | 100,0% | 0,0% | aucun |
| **SCOP N°34** | NR | NR | 0% | 0% | 0% | OUI | NR | 100,0% | 0,0% | aucun |
| **SCOP N°35** | 40 | 75% | 100% | 0% | 0% | NON | CDI 2 fois | 100,0% | 0,0% | aucun |
| **SCOP N°36** | NR | 100% | 0% | 0% | 100% | OUI | NR | 100,0% | 0,0% | saisonniers (50% l'été) |
| **SCOP N°37** | 40 | faible | 3% | 23% | 73% | NR | CDD pour atelier | NR | oui | apprenti (3%) intérim |
| **SCOP N°38** | NR | NR | 70% | 30% | 0% | NR | NR | 100,0% | 0,0% | contributeurs occasionnels |
| **SCOP N°39** | 40 | NR | 19% | 38% | 44% | NON | NR | 100,0% | 0,0% | intérim |
| **SCOP N°40** | 44 | 10% | 9% | 26% | 65% | NR | OUI | 100,0% | 0,0% | aucun |
| **ENSEMBLE DES SCOP** | 39 | 42% | 47% | 35% | 18% | | | 92,6% | 2,1% | |

## V.3 Données sur les rémunérations

Ce troisième tableau de données rassemble toutes les données concernant les conditions de rémunération et le temps de travail. Il est largement commenté dans les parties antérieures du rapport. Nous nous contenterons ici de dire quelques mots sur un indicateur d'écart entre les rémunérations extrêmes au sein de la SCOP en gardant bien en tête que nous n'avons pas vérifié les déclarations qui nous ont été faites, en particulier pour les éléments de rémunérations qui pourraient creuser des écarts plus importants (avantages sociaux, en nature...). Toutefois, ceux-ci ne semblent pas très développés au sein des SCOP (par exemple, les primes sont assez exceptionnelles).

Le premier commentaire est pour dire que nous avons été assez étonnés par le fait que l'information nous a été donnée sans réticences particulières dans quasiment tous les cas. Cela revenait pour le gérant à dévoiler sa rémunération qui est la plus élevée la plupart du temps. Seules quelques données nous manquent. Les variables explicatives classiques -ancienneté de la SCOP, taille et secteur- ont été testées sans que l'on puisse écarter le fait que ces variables soient liées entre elles. Les écarts entre cet indicateur sont par contre très importants ce qui laisse à penser que nos constats sont assez avérés.

On s'aperçoit donc que la taille est déterminante, la hiérarchie salariale étant beaucoup plus marquée dans les grandes SCOP. L'ancienneté de la SCOP aboutit à des écarts équivalents entre les jeunes et les plus âgées, marquées elles aussi par une hiérarchie salariale plus marquée. Enfin, le secteur d'activité place les SCOP de services vers les plus égalitaires tandis que celles de l'industrie sont à l'autre extrême, les SCOP de la construction étant entre les deux.

**Tableau V-4**: Ecart de rémunérations selon les caractéristiques des SCOP

| | Effectifs | | Ancienneté | | Secteurs d'activité | | | **ENSEMBLE** |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | - 10 salariés | + 10 salariés | <10 ans | >10 ans | Industrie | Construction | Services | |
| Rapport +/- | *1,3* | *3,1* | *1,3* | *3* | *3,4* | *2* | *1,5* | **1,9** |

# Tableau synthétique de données N°3 :

| | Temps de travail | | | Distribution des salaires | | | Autres éléments de rémunération | | Augmentations salariales | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Temps partiel | 35 H | Heures sups | Eventail salaires | Salaire + faible | Salaire + élevé | Intéres-sement | Autres | Géné-rales | Différenciées |
| **SCOP N°1** | 10,0% | oui | non | 3,5 | | | oui (10 % résultat) | retraites complémentaires, abondement de l'investissement au capital, primes par divisions | NR | selon la division, limitation à 20 % des écarts de salaires à poste égal |
| **SCOP N°2** | 60,0% | oui | non | 1 | | | oui | NR | non | NR |
| **SCOP N°3** | oui | oui | non | 1,2 | smic | 1,2 smic | non | non | NR | |
| **SCOP N°4** | 30,0% | oui | non | 3 | | | non | NR | NR | |
| **SCOP N°5** | 89%[1] | non | non | 1,8 | 1200 | 2450 | non | we en famille, bons restaurants, activités sportives | non | Sans objet |
| **SCOP N°6** | non | oui | non | 1,4 | SMIC | 1 400 € | oui | | | entre associés et non associés |
| **SCOP N°7** | 8,3% | oui | non | 1,5 | Smic | 1 500 € | oui | récompenses symboliques : équipements, caisse à outils, autonomie | non | RAS |
| **SCOP N°8** | oui | oui | | 5,5/6 | Smic | | oui | intéressement | | répartition égalitaire |
| **SCOP N°9** | NR | oui | NR | 3 | 18 000 € brut annuel | 54 000 € annuel brut | oui | NR | oui | primes de responsabilité et de postes, augmentations individuelles de rattrapage pour les nouveaux |
| **SCOP N°10** | 3,2% | oui | oui | 4 | 1120 € net | 4480 € net | oui | Participation, dividendes (ils s'assurent qu'ils sont inférieurs à la participation) | non | oui, selon une équation complexe (ancienneté, heures,…) |
| **SCOP N°11** | 100,0% | HS | Sans objet | 1 | 800 € net[2] | | Sans objet | | | |
| **SCOP N°12** | 100,0% | non | | 1 | 1600 net | 1600 net | NR | | | |
| **SCOP N°13** | 20,0% | oui | oui, rattra-pées en RTT | 1 | 1120€ net | | non | en nature (réduction sur le produit, véhicule) | prévue | non |
| **SCOP N°14** | 0,0% | NR | non payées | 1 | 2000€ net | | non | non | Sans objet | |
| **SCOP N°15** | 16,7% | NR | oui payées | 1,7 | 1800 € brut | 3100 € brut | NR | primes | selon l'inflation | NR |
| **SCOP N°16** | 50,0% | oui | | 1,5 | 1700 € net | 2600 € net | non | non | non | NR |
| **SCOP N°17** | 0,0% | oui | | 1,15 | 3330 | 3820 | | équipement informatique pour travail à distance | non | NR |
| **SCOP N°18** | 60,0% | non | non | 1,3 | | | NR | NR | prévue | NR |
| **SCOP N°19** | 0,0% | oui | non | 1 | 1500€ net | | non | non | Sans objet | |
| **SCOP N°20** | 12,5% | non | non | variable | | | oui | en nature (véhicule) | non | RAS |

[1] à 80 % payé 100 % [2] pour 20 heures hebdomadaires

# Tableau synthétique de données N°3 :

| | Temps de travail | | | Distribution des salaires | | | Autres éléments de rémunération | | Augmentations salariales | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Temps partiel | 35 H | Heures sups | Eventail salaires | Salaire + faible | Salaire + élevé | Intéres-sement | Autres | Géné-rales | Différenciées |
| **SCOP N°21** | 80,0% | oui | non | 1,5 | 1200 | 1 800 € | oui | non | non | à l'étude |
| **SCOP N°22** | 66,7% | oui | non | 1,5 | 1 500 € | 2 300 € | non | primes de week end | oui | ancienneté |
| **SCOP N°23** | | oui | non | 1 | 2000€ net | | non | ni ancienneté, ni prime de responsabilité | | non |
| **SCOP N°24** | 10,0% | oui | oui payées | 1,1 | 1120 € net | | non | NR | oui | Ancienneté : un peu chaque année si on est sûr qu'on pourra le faire pour les autres l'année suivante. |
| **SCOP N°25** | NR | | | 2,8 | 1300 nets | | non | non | Sans objet | |
| **SCOP N°26** | 0,0% | oui | non | 1,1 | 1790 € brut | 2000 € brut | | non | NR | NR |
| **SCOP N°27** | 0,0% | non | non | 1 | | | non | mutuelle offerte | | 20% du contrat pour le négociateur et 50% pour le prestataire |
| **SCOP N°28** | 33,0% | oui | non | 1,6 | 1800 € brut | 2800 € brut | oui | NR | oui | non |
| **SCOP N°29** | NR | oui | parfois | 3,5 | 1 200 € | 4200 | oui | non | NR | |
| **SCOP N°30** | 0,0% | oui | NR | 1 | 1800 € net | | NR | NR | en cours de réflexion | |
| **SCOP N°31** | 100% | oui | non | 1 | 2000 € net[3] | | non | non | oui | non |
| **SCOP N°32** | 0% | 39 h | NR | 2 | 1 150 € | 2 300 € | NR | primes de déplacements | NR | NR |
| **SCOP N°33** | 43,0% | oui | non | 1,5 | SMIC | | non | | non | embauche au SMIC et augmentations selon ancienneté et expérience |
| **SCOP N°34** | NR | oui | NR | NR | | | | | | |
| **SCOP N°35** | 50,0% | oui | parfois | 1 | 1 800 € | | non | NR | selon activité | primes pour ceux qui travaillent plus (40 % égalitaire; 60 % temps de travail) |
| **SCOP N°36** | 100% | mi-temps | non | 1 | 1/2 SMIC[4] | | non | non | oui | ancienneté 1% par an jusqu'à 15% maxi |
| **SCOP N°37** | 3,2%[5] | oui | oui | 2 | 1450€ brut | 3100€ brut | oui | peu de différences à poste équivalent | selon l'inflation | ancienneté 1% par an jusqu'à 15% maxi et évaluation individuelle (compétence, polyvalence) |
| **SCOP N°38** | NR | oui | NR | 2,93 | 1400€ net | | NR | 13ème mois et mutuelle | | très peu différentielles |
| **SCOP N°39** | NR | 38,5 h | NR | 4 | 2000€ brut | | NR | NR | NR | NR |
| **SCOP N°40** | 4,5% | oui | récupérées ou payées | 5 | 1600€ net | 8 000 € | oui | 13ème mois, primes d'assiduité et d'ancienneté | oui | NR |

[3] pour un temps partiel à 80 % [4] pour un mi-temps [5] Personnel de ménage pour 4 heures par semaine

## V.4 Données sur le sociétariat

Ce dernier tableau de données porte sur tout ce qui concerne le sociétariat ainsi que la présence des IRP (instances de représentants du personnel) et la clé de partage du bénéfice. Rappelons que nous n'avons pas de prétention à donner des chiffres parfaitement fiables et représentatifs de l'ensemble des SCOP. Toutefois, les données recueillies donnent des indications sur les SCOP de notre échantillon en général et sur les cas que nous mobilisons dans notre étude qualitative. De plus, elles permettent de prendre conscience de la diversité au sein de ces entreprises ainsi que de tenter quelques pistes d'explications pour tout ce qui concerne des éléments fortement liés à leur statut.

Le taux de sociétariat moyen (seules 3 données manquent) à 79% indique bien que notre échantillon est affecté d'un certain biais de sélection puisqu'il dépasse largement les estimations nationales ou locales qui situent la moyenne autour de 60 %. Ce sont bien des SCOP où le sociétariat est plus développé qu'en général qui ont accepté de nous recevoir. Si l'on teste les variables classiques -âge, secteur et taille- par un calcul rudimentaire de moyennes, on voit que l'âge n'a guère d'incidence (5 points d'écarts seulement en plus pour les SCOP de moins de 10 ans par rapport à celles de plus de 10 ans). Par contre, le secteur montre que les SCOP de l'industrie sont à la traîne avec un écart de leur taux de sociétariat de 10 points inférieur à ceux des autres secteurs. Enfin, la taille est encore plus déterminante puisque l'écart monte à plus de 12 points en défaveur des SCOP de plus de 10 salariés par rapport aux plus petites.

Pour caricaturer, on peut ainsi opposer les SCOP extrêmes en termes de sociétariat : les SCOP de grande taille et anciennes de l'industrie ont un faible taux de sociétariat alors qu'il est le plus élevé dans des SCOP de petite taille, jeunes et dans les services.

Pour les données sur la répartition du surplus du compte de résultat, les différences selon les mêmes variables explicatives apparaissent dans le tableau ci-dessous (avec des moyennes sur des faibles effectifs de SCOP pour les secteurs d'activité, industrie en particulier). Ces différences sont assez peu importantes. On peut noter toutefois encore des oppositions sur la part mise en réserves d'autant plus élevée que la SCOP est de petite taille, jeune et dans les services (mais sans négliger le fait que ces variables sont sans doutes liées en partie dans notre échantillon). Pour la part aux dividendes, on trouve à l'extrême pour celles qui en distribuent le plus (avec des faibles écarts toutefois) les SCOP plus grandes, plus anciennes et qui ne sont pas dans les services. Conjugué aux constats précédents sur le taux de sociétariat, il semble bien que l'on ait deux types de SCOP plus ou moins « partageuses » qui se dégagent de ces simples observations.

**Tableau V**-5: Clé de répartition du bénéfice selon les caractéristiques des SCOP

| | Effectifs | | Ancienneté | | Secteurs d'activité | | | **ENSEMBLE** |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | - 10 salariés | + 10 salariés | <10 ans | >10 ans | Industrie | Construction | Services | |
| Part travail | *34,6%* | *38* | *36,2%* | *35,2%* | *37,6%* | *33,7%* | *36%* | **37%** |
| Réserves | *50,6%* | *43,4%* | *49,6%* | *45,1%* | *42,7%* | *45%* | *49,6%* | **45%** |
| Dividendes | *14,8%* | *18,6%* | *14,2%* | *19,7%* | *19,7%* | *21,3%* | *14,4%* | **16%** |

# Tableau synthétique de données N°4 :

| | Composition du sociétariat | | | Règles de sociétariat | | | IRP | Répartition du résultat | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Taux sociétariat[1] | Sociétaires extérieurs[2] | Types d'extérieurs | Sociétariat obligatoire | condition ancienneté | Position vis-à-vis des nouveaux[4] | Présent | Participation | Réserves | Dividendes |
| **SCOP N°1** | ≈ 100 % | NR | | non | 1 an | de fait, sociétariat "naturel" | oui | 50% | 40% | 10% |
| **SCOP N°2** | 60% | non | | oui | | Si le salarié souhaite | non | 40% | 40% | 20% |
| **SCOP N°3** | 76% | 42% | Socoden, Cigales et 2 particuliers | non | | Souhaité et salariés sollicités par le gérant | Non | Sans objet | | |
| **SCOP N°4** | 33% | 33% | NR | oui | au bout de deux ans | | non | | | |
| **SCOP N°5** | 90% | 10% | ancien salarié | non | | | non | 40% | 40% | 20% |
| **SCOP N°6** | 66% | non | | oui | | Si le salarié le souhaite | non | 33% | 33% | 33% |
| **SCOP N°7** | 50% | 25% | asso et centre de formation | non | non | Obligatoire de fait pour les responsables | non | 50% | 50% | 0% |
| **SCOP N°8** | 90% | NR | | oui | Mini et maxi de 1 an | Souhaité, pression pour les cadres | oui | 33% | 50% | 16% |
| **SCOP N°9** | 73% | symbolique | Socoden anciens salariés | non | "attend qu'ils soient mûrs" | Obligatoire de fait pour les responsables | non | 33% | 33% | 33% |
| **SCOP N°10** | 82% | NR | | oui | Pas de mini, maxi 3 ans | Obligatoire au bout de trois ans | non | 15% | 50% | 35% |
| **SCOP N°11** | 100% | 20% | famille | non | Sans objet | | non | non prévue | | |
| **SCOP N°12** | 100% | NR | | non | NR | | | | | |
| **SCOP N°13** | 100% | non | | oui | au bout d'1 an | Obligatoire dans les statuts au bout d'un an | non | 50% | 50% | 0% |
| **SCOP N°14** | 100% | non | | Sans objet | | | non | Sans objet | | |
| **SCOP N°15** | 83% | non | | non | 1 an | Souhaité | non | 25% | 65% | 10% |
| **SCOP N°16** | 80% | 20% | association et ancien gérant | non | 1 an | Souhaité | non | 33% | 33% | 33% |
| **SCOP N°17** | 66% | 33% | personne physique | non | 1,5 an | Indifférent | | 50% | 50% | 0% |
| **SCOP N°18** | NR | oui | NR | non | | Indifférent | non | 0% | 100% | 0% |
| **SCOP N°19** | 66% | NR | | oui | 1 an | | non | NR | | |
| **SCOP N°20** | 100% | 30% | Cigale et autre SCOP | non | | Souhaité - pression au bout d'un an | non | 33% | 33% | 33% |

**[1] ; Part des sociétaires = sociétaires salariés / salariés permanents [2] ; Sociétaires extérieurs = sociétaires extérieurs / Sociétaires au total [3] ; Catégories: Obligatoire dans les statuts, obligatoire de fait, souhaité avec pression, souhaité, indifférent, non souhaité**

# Tableau synthétique de données N°4 :

| | Composition du sociétariat | | | Règles de sociétariat | | | IRP | Répartition du résultat | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Taux sociétariat[1] | Sociétaires extérieurs[2] | Types d'extérieurs | Sociétariat obligatoire | condition ancienneté | Position vis-à-vis des nouveaux[3] | Présent | Participation | Réserves | Dividendes |
| **SCOP N°21** | 30% | 70% | clients, fournisseurs | Oui | 6 mois | | non | 0 à 17% | 83 à 100% | 0% |
| **SCOP N°22** | 50% | 25% | retraité | non | non | Non souhaité | non | Sans objet | | |
| **SCOP N°23** | 100% | non | | non | non | Obligatoire de fait au bout d'un an | non | 25-30% | 70-75% | 0% |
| **SCOP N°24** | 100% | non | | oui | 1 an | Obligatoire au bout d'un an | non | NR | | |
| **SCOP N°25** | 29% | oui | NR | non | en attente | Non souhaité pour l'instant | oui | Sans objet | | |
| **SCOP N°26** | 100% | NR | | Sans objet | | | non | Sans objet | | |
| **SCOP N°27** | 50% | 50% | 2 particuliers | oui | 1 an | Indifférent | non | 33% | 33% | 33% |
| **SCOP N°28** | | | | oui | 2 ans maxi | Obligatoire | non | 45% | 45% | 10% |
| **SCOP N°29** | 100% | | | oui | 1 an CDI | candidature après 1 an | non | 30% | 40% | 30% |
| **SCOP N°30** | 100% | 13% | particulier | NR | | | non | 33% | 33% | 33% |
| **SCOP N°31** | 100% | NR | | oui | 1 an | "écart entre théorie et pratique" | non | 44% | 44% | 12% |
| **SCOP N°32** | 29% | 0% | | non | 1 an | Non souhaité | non | Sans objet | | |
| **SCOP N°33** | 100% | non | | oui | 1 an | indifférent | non | NR | | |
| **SCOP N°34** | NR | | | | | | | | | |
| **SCOP N°35** | 100% | non | | oui | | Si le salarié le souhaite | non | NR | | |
| **SCOP N°36** | 100% | NR | | NR | | | non | 50% | 50% | 0% |
| **SCOP N°37** | 93% | non | | oui | avant 1 an | Obligatoire | oui | 45% | 45% | 10% |
| **SCOP N°38** | 88% | investisseurs, anciens membres de l'asso, anciens salariés | | non | 1 an | Indifférent | non | 50% | 50% | 0% |
| **SCOP N°39** | 81% | 13% | retraités | non | NR | NR | non | NR | | |
| **SCOP N°40** | 46% | NR | | non | Aucune | Souhaité pour cadres | oui | 33% | 33% | 33% |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **ENSEMBLE DES SCOP** | 79% | 27% | | 37% | 45% | 16% |

**[1] ; Part des sociétaires = sociétaires salariés / salariés permanents [2] ; Sociétaires extérieurs = sociétaires extérieurs / Sociétaires au total [3] ; Catégories: Obligatoire dans les statuts, obligatoire de fait, souhaité avec pression, souhaité, indifférent, non souhaité**

# Chapitre VI. La diversité vue à travers les résultats des questionnaires

Le questionnaire comportait 78 question et était divisé en quatre grandes parties : une partie « questions personnelles », une partie « votre sentiment sur votre travail », une partie « climat social et relations professionnelles » et une partie « statut coopératif ». Les interprétations possibles sont donc très nombreuses et l'exploitation complète très longue. Nous avons choisi ici de nous concentrer sur trois ensembles de variables qu'il nous a paru intéressant de chercher à expliquer en fonction des caractéristiques individuelles des répondants ainsi que des caractéristiques de la SCOP dans laquelle ils sont salariés.

Les variables qu'on cherche à expliquer (ou « variables dépendantes ») sont donc les suivantes : l'information et la participation aux décisions, le sentiment des salariés concernant leur travail et enfin le sentiment des salariés concernant le statut coopératif et les relations sociales. Les variables explicatives quant à elles peuvent être regroupées en deux catégories : les caractéristiques individuelles (ancienneté, poste, diplôme, sociétaire ou non, sexe) et les caractéristiques de l'entreprise (secteur d'activité[1], taille[2], ancienneté de la SCOP[3], taux de sociétariat[4], origine[5]).

**Notice méthodologique**

La plupart des variables dépendantes sont ordonnées, renseignées sur une échelle de 1 à 4 (allant de « très satisfait » à « pas du tout satisfait », de « toujours » à « jamais » ou de « très bien informé » à « pas du tout informé », etc.) La méthode de régression utilisée est donc celle du logit ordonné. Cela pose bien sûr un problème de nombre d'observations, puisque les hypothèses de ce modèle ne sont vérifiées qu'asymptotiquement, c'est-à-dire pour un nombre d'observations en théorie infini. En pratique, on considère souvent qu'il faut une centaine d'observations, ce qui fait que nous sommes un peu en dessous de la norme. D'autre part, on obtient des « pseudo-$R^2$ » faibles, ce qui veut dire que notre modèle n'explique qu'une petite partie de la variable qu'on cherche à expliquer, mais n'empêche pas de repérer des relations de cause à effet entre certaines variables.

Malgré ces limites, on trouve certains résultats cohérents et surtout robustes aux changements de variables dépendantes. La richesse des informations recueillies sur la satisfaction et l'information en particulier permet des interprétations suffisamment solides pour être présentées ici.

[1] On a distingué deux secteurs d'activité : service et non service en regroupant industrie etconstruction.
[2] Mesurée en nombre de salariés
[3] Mesurée grâce à l'année de création de la SCOP
[4] Pourcentage des salariés de la SCOP qui sont sociétaires
[5] On a divisé l'échantillon en trois catégories : les créations avec l'essaimage choisi, les transformations avec les reprises d'entreprise et l'essaimage subi, et enfin, les transformations d'associations. Cf. Chapitre 5.1

# VI.1 Information des salariés et participation aux décisions

Il faut d'abord noter que certaines variables n'ont pas d'effet significatif, toutes choses égales par ailleurs, sur l'information ou la prise de décision dans les SCOP étudiées : il s'agit du diplôme et du statut de cadre pour les caractéristiques individuelles. Le fait d'être plus diplômé ou d'être cadre ne donne ne signifie donc pas qu'on a l'impression de disposer de plus d'informations ou de plus prendre part aux décisions. Les caractéristiques de la SCOP n'ayant pas d'effet significatif sont le secteur d'activité et le fait d'être une association transformée.

Les variables pour lesquelles un effet significatif plus de cinq fois (sur les 11 variables à expliquer, voir tableau VI-1 ci-dessous) sont les suivantes :

- Le fait d'être sociétaire augmente la probabilité d'être bien informé sur presque tous les points (sauf les orientations stratégiques sur lesquelles les non sociétaires sont aussi bien informés) et augmente la probabilité d'être associé à la prise de décision sur la répartition du bénéfice (ce qui semble logique puisque cette décision est généralement prise lors de l'assemblée générale)
- Le fait que le taux de sociétariat soit élevé dans la SCOP augmente la probabilité d'être mieux informé sur presque tous les points (y compris pour les non sociétaires puisque la variable « sociétaire » est également incluse dans le modèle, ce qui veut dire qu'on raisonne toutes choses égales par ailleurs). En revanche, cela ne fait pas augmenter la probabilité d'être associé aux décisions.
- La taille de l'entreprise (mesurée en nombre de salariés) joue aussi un rôle important et négatif : plus la SCOP est grande, moins les salariés se disent informés des décisions de gestion et de la situation financière. L'effet est encore plus fort concernant la participation aux décisions : plus la SCOP est grande, moins les salariés se disent associés aux décisions dans tous les domaines sauf pour les décisions d'orientation stratégique.

D'autres variables interviennent plus ponctuellement. Ainsi, si la SCOP est plus récente, les salariés se disent mieux informés et mieux associés à la prise de décision concernant les orientations stratégiques de l'entreprise. Cela est sans doute à mettre en lien avec le fait que ce thème doit être omniprésent dans le cas d'une SCOP récente (et donc impliquer tous les salariés) alors qu'il passe peut-être au second plan et devient le domaine de quelques responsables avec le temps.

L'ancienneté du salarié dans la SCOP semble avoir un effet parfois négatif : sur l'information quant à la gestion et aux mouvements de personnels, et sur les décisions sur la répartition du bénéfice. On ne s'explique pas bien cet effet, sauf si on suppose que ce sont les attentes qui augmentent avec l'ancienneté dans la SCOP.

**Tableau VI-1**: Sentiments d'informations et de participation

| | Variables individuelles | | | | | Caractéristiques de la SCOP | | | | | | Nombre d'observations | pseudo $R^2$ |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Ancienneté dans la SCOP | statut cadre | Diplôme | Fait d'être sociétaire | Fait d'être une femme | Secteur services | Taille de la SCOP | Age de la SCOP | Taux de sociétariat | Création | Association transformée | | |
| Information sur les orientations stratégiques de l'entreprise | | | | | | | | (-)** | (+)*** | | | 80 | 19% |
| Information sur les décisions de gestion de moindre importance | (-)** | | | (+)** | | | (-)* | | | | | 80 | 19% |
| Information sur le fonctionnement des instances de décision | | | | (+)* | | | | | (+)* | | | 78 | 13% |
| Information sur la situation financière de l'entreprise | | | | (+)*** | | | (-)** | | (+)* | (-)* | | 82 | 24% |
| conjoncture et ses conséquences | | | | (+)** | | | | | (+)** | | | 79 | 18% |
| Information sur les mouvements de personnel | (-)*** | | | (+)** | | | | | (+)* | (+)** | | 79 | 19% |
| décision sur les orientations stratégiques de l'entreprise | | | | | | | | (-)** | | | | 77 | 15% |
| décision sur les décisions de gestion de moindre importance | | | | | | | (-)* | | | | | 79 | 13% |
| décision sur les décisions affectant vos conditions de travail | | | | | (+)** | | (-)* | | | | | 78 | 16% |
| décision sur la répartition du bénéfice | (-)* | | | (+)** | | | (-)* | | | | | 74 | 15% |
| Associé à la prise de décision sur les mouvements de personnel | | | | | | | (-)** | | | | | 75 | 15% |

*Légende: "+" pour un coefficient positif, "-" pour un coefficient négatif. Les cases vides indiquent des coefficients non sognificatifs. Les étoiles désignent le niveau de significativité: * à 10%, ** à 5% et *** à 1%*

## VI.2 Sentiment des salariés concernant leur travail

On a 14 variables à expliquer (voir tableau VI-2) et 13 variables explicatives (la rémunération n'intervenant que pour expliquer la satisfaction concernant la rémunération). Les pseudo-$R^2$ sont assez faibles en moyenne et certaines variables restent complètement inexpliquées (conciliation avec la vie privée et liberté dans le travail) sans doute parce qu'elles dépendent de caractéristiques inobservées. Il faut également mentionner une variable ambigüe mais intéressante : le fait d'avoir l'impression d'en faire plus que ce qui est demandé. En effet, il peut s'agir d'un investissement particulièrement fort dans la coopérative et traduire un épanouissement au travail mais il peut aussi s'agir d'un élément générateur de frustration.

Pour les autres variables, on peut tirer de ces régressions quelques conclusions intéressantes. Parmi les variables ayant très souvent un impact significatif, on retrouve la taille de l'entreprise et le taux de sociétariat. En effet, les salariés des plus grandes entreprises semblent moins satisfaits sur presque tous les points (sauf sur la rémunération et les perspectives de promotion où ils ne se différencient pas des autres) et considèrent moins souvent que leur travail est reconnu à sa juste valeur. Au contraire, un taux de sociétariat élevé a un effet significativement positif sur 4 variables de satisfaction sur 8 : concernant les possibilités de formation, l'ambiance de travail, les perspectives de promotion et les relations avec les responsables. Dans les SCOP à taux de sociétariat élevé, les salariés ont aussi plus tendance à trouver que leur travail est reconnu à sa juste valeur et que leur responsable tient compte de ce qu'ils disent.

## **Tableau VI-2**: Sentiments sur le travail

| | Variables individuelles | | | | | | | Caractéristiques de la SCOP | | | | | | Nombre d'ob-servations | pseudo $R^2$ |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Ancienneté dans la SCOP | statut cadre | Diplôme | société-taire | plein temps | Rémuné-ration | Femme | Secteur services | Taille | Age de la SCOP | Taux de sociétariat | Création | Association transformée | | |
| Satisfaction concernant le travail en général | | | | | | | (+)* | (-)* | | | | | | 78 | 11% |
| Satisfaction concernant la durée de travail | | | | (-)** | | | | | (-)** | | | (-)** | | 84 | 9% |
| Satisfaction concernant les horaires de travail | | | | | | | | (-)** | (-)* | | | | | 84 | 10% |
| Satisfaction concernant la rémunération | (-)* | | (-)** | | | (+)*** | (+)** | | | | | | (-)** | 82 | 21% |
| Satisfaction concernant les possibilités de formation | | | | | | | | | (-)*** | | (+)** | (-)*** | | 84 | 15% |
| Satisfaction concernant l'ambiance de travail | | | | | | | | (-)* | (-)* | | (+)* | | | 85 | 14% |
| Satisfaction conernant les perspectives de promotion | (-)* | | | | | | | | | | (+)* | | (-)* | 68 | 16% |
| Satisfaction conernant les relations avec les responsables | | | | | | | | | (-)* | | (+)** | | (-)* | 77 | 18% |
| Considérez-vous que votre travail est reconnu à sa juste valeur? | | | | | (+)** | | | (-)** | (-)* | (-)** | (+)** | | | 82 | 21% |
| Avez-vous l'occasion de vous entraider avec d'autres salariés? | | (-)** | | | | | | | | | | | | 84 | 8% |
| Etes-vous libre de décider comment faire votre travail? | | | | | | | | | | | | | | 85 | 15% |
| Reponsable tient compte de ce que vous dîtes | | | | | | | | | | (-)** | (+)** | | (-)* | 76 | 28% |
| Il vous arrive de devoir faire des choses que vous désapprouvez | | | | | | | (-)*** | | | | | | | 82 | 13% |
| Sentiment d'en faire plus que ce qui vous est demandé | | | (+)* | (+)*** | | | (-)*** | (+)*** | (+)* | | | | (-)* | 76 | 12% |
| Votre travail se concilie bien avec votre vie privée | | | | | | | | | | | | | | 83 | 3% |

*Légende: "+" pour un coefficient positif, "-" pour un coefficient négatif. Les cases vides indiquent des coefficients non sognificatifs. Les étoiles désignent le niveau de significativité: * à 10%, ** à 5% et *** à 1%*

Une autre variable semble avoir un effet souvent négatif sur la satisfaction : il s'agit du fait que la SCOP soit née de la transformation d'une association. Ces effets sont plus difficiles à interpréter mais on peut faire l'hypothèse que le changement est mal vécu par certains salariés.Le fait d'être dans le secteur des services semble également avoir un impact souvent négatif. Et dans une moindre mesure, le fait que la SCOP soit ancienne a pour conséquence moins de reconnaissance perçue et moins d'attention du responsable.

Concernant les variables explicatives individuelles, les impacts sont plus hétérogènes :

- Le fait d'être une femme augmente la satisfaction concernant le travail en général et la rémunération, et diminue la probabilité de devoir faire des choses qu'on désapprouve. Cela est peut-être à mettre en lien avec les attentes en moyenne moins élevées des femmes sur le marché du travail ou avec leur traitement meilleur au sein des SCOP tel que nous avons pu l'observer (cf. chapitre 3.2)
- Le fait d'être ancien dans la SCOP semble avoir un effet négatif sur la satisfaction concernant la rémunération et les perspectives de promotion (alors que par ailleurs ces salariés sont en moyenne

mieux rémunérés que les autres). Là encore, on peut faire un lien avec les attentes sans doute plus élevées des plus anciens ou alors avec une certaine lassitude qui s'est installée quant à leur implication au fil du temps.

Pour conclure sur le sentiment des salariés sur le marché du travail et ce qui le détermine, on peut souligner l'importance de la taille de l'entreprise (les plus petites entreprises génèrent plus de satisfaction, ce qui a aussi été montré pour les entreprises classiques), du secteur (les salariés du secteur des services sont moins satisfaits) et du taux de sociétariat (fort effet positif).

## VI.3 Sentiments des salariés sur le statut coopératif et les relations sociales

Pour ce troisième ensemble de variables les résultats sont plus difficiles à interpréter. Une variable clé semble être l'origine de la SCOP puisque le fait que la SCOP soit issue d'une création ou d'une transformation d'association a un impact souvent négatif sur la perception que les salariés ont du statut de SCOP. Cela voudrait dire que ce sont les transformations d'entreprises classiques où les salariés seraient plus enthousiastes sur le statut. Il faudrait disposer d'un échantillon plus large pour éclaircir ce point (en réalisant des croisements de variables et des régressions séparées par origine).

On retrouve toutefois quelques résultats cohérents avec ce qui précède puisque le taux de sociétariat a toujours un impact positif (dans les SCOP à taux de sociétariat élevé, on considère plus souvent que le statut de SCOP est un atout pour le développement de l'entreprise et pour les conditions de travail). On retrouve également l'effet négatif de la taille de l'entreprise pour que les salariés puissent faire entendre leur voix.

Enfin, la variable explicative du diplôme est significative (alors qu'elle ne l'était pas jusque-là) : les plus diplômés ont tendance à trouver leur SCOP plus démocratique et les relations entre sociétaires et non sociétaires meilleures. Mais, ils considèrent en même temps plus souvent que le statut de SCOP est un handicap pour la rémunération des salariés. Cela est d'ailleurs cohérent avec les échelles de salaire resserrées que nous avons observées dans les SCOP.

Il semble donc que les plus diplômés font clairement un arbitrage entre rémunération et fonctionnement interne au détriment du premier terme ce qui peut être interprété comme le fait d'avoir des motivations intrinsèques plus fortes que les non diplômés. Cette interprétation est assez cohérente avec ce que l'on observe dans les entreprises classiques et qu'intuitivement on peut comprendre : les autres éléments de satisfaction prennent de l'importance lorsqu'on a des rémunérations qui sont déjà relativement élevées. C'est sans doute une piste à creuser sur les différences entre les SCOP selon les niveaux de qualification. De façon provocatrice, on pourrait s'interroger sur l'existence réelle d'une distinction entre « SCOP des riches » et « SCOP des pauvres » ?

# **Tableau VI-3**: Sentiments sur le sociétariat et le statut de SCOP

| | Variables individuelles | | | | | | | Caractéristiques de la SCOP | | | | | | Nombre d'observations | pseudo $R^2$ |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Ancienneté dans la SCOP | statut cadre | Diplôme | société-taire | plein temps | Rémuné-ration | Femme | Secteur services | Taille | Age de la SCOP | Taux de sociétariat | Création | Association transformée | | |
| Le mode de direction de la SCOP vous semble-t-il démocratique? | | | (+)** | | | | | | | | | | (-)* | 83 | 15% |
| Estimez-vous que les salariés peuvent faire entendre leur voix? | | | | | | | | | (-)** | | | | (-)* | 83 | 11% |
| les relations entre sociétaires et non sociétaires sont-elles bonnes? | (-)* | (-)** | (+)** | (+)*** | | | | | | | | | | 77 | 20% |
| Pensez-vous que le statut de SCOP soit un atout pour faire face à la concurrence? | | | | | | | | | | | | | | 83 | 5% |
| Pensez-vous que le statut de SCOP soit un atout pour le développement de l'entreprise? | | | | | | | | | | | (+)* | (-)** | (-)** | 82 | 15% |
| Pensez-vous que le statut de SCOP soit un atout pour les rémunérations des salariés? | (-)* | | (-)** | (-)* | | | | (+)* | | | | (-)* | | 75 | 10% |
| Pensez-vous que le statut de SCOP soit un atout pour les conditions de travail? | | | | | | | | | | | (+)** | (-)* | | 84 | 17% |
| Pensez-vous que le statut de SCOP soit un atout pour la façon dont est dirigée l'entreprise? | | | | | | | (+)** | (+)** | | | | (-)** | (-)** | 80 | 26% |

*Légende: "+" pour un coefficient positif, "-" pour un coefficient négatif. Les cases vides indiquent des coefficients non sognificatifs. Les étoiles désignent le niveau de significativité: * à 10%, ** à 5% et *** à 1%*

# Chapitre VII. Pour une compréhension de la diversité des SCOP : essai de typologie

Les SCOP que nous avons étudiées, si elles partagent certaines caractéristiques générales, n'en demeurent pas moins largement singulières. Elles présentent en effet des caractéristiques propres difficilement réductibles aux traits saillants d'un archétype. Notre ambition est donc de construire une typologie des SCOP afin de rendre compte de cette diversité à partir de faits stylisés concernant les relations sociales. Pour ce faire, nous mobilisons une vison de l'entreprise comme « bien commun » qui comporte différentes dimensions (institutionnelle, cognitive et politique).

## VII.1 La combinaison des trois dimensions du travail :

Nous inscrivant dans la continuité du travail de F. Dubet, on retient que « le travail est un *statut*, une *valeur d'échange*, une *activité créatrice* » (2005) et que ces dimensions peuvent être combinées afin d'appréhender la richesse des expériences de travail observées. Afin de repérer comment s'effectue cette « composition normative » au sein des SCOP et d'en révéler toute la complexité, on procède en deux temps :

- on adapte la terminologie aux spécificités des expériences de travail au sein des SCOP en retenant les catégories d'analyse fondamentales suivantes : *le statut citoyen* (l'acteur agit en tant que membre du collectif démocratique), *l'activité créatrice* (l'acteur agit par son apport contributif aux projets de création de valeur) et *le rapport salarial* (l'acteur agit comme salarié subordonné et vendeur de son service de travail)

- on a recours à une analyse en termes de « combinaison-régulation »[6] qui consiste à définir la combinaison des trois dimensions du travail dans une organisation particulière par les poids relatifs de chacune d'entre elles. Or, des tensions existent immanquablement au sein de cette combinaison -on peut penser évidemment à celles qui opposent la subordination du rapport salarial et l'égalité associée à la citoyenneté- qui demandent la mise en œuvre de dispositifs de régulation -par exemple, le droit du travail prévoit que le lien de subordination est suspendu pendant l'exercice du droit de grève du salarié.

On propose alors d'appréhender la diversité ainsi que la spécificité des SCOP étudiées en tentant de repérer les combinaisons des dimensions du travail au sein des SCOP en envisageant deux modalités : des « combinaisons polarisées » dans lesquelles une dimension pèse d'un poids particulier et des combinaisons étendues » dans lesquelles chaque dimension a un poids à peu près équivalent. Par ailleurs, un autre axe de caractérisation consiste à qualifier les processus de régulation. On distingue alors les processus qui parviennent à maintenir la combinaison en dénouant les tensions qui y apparaissent -on parlera de « régulation maîtrisée »- des processus qui n'y parviennent pas -on parlera alors de « régulation

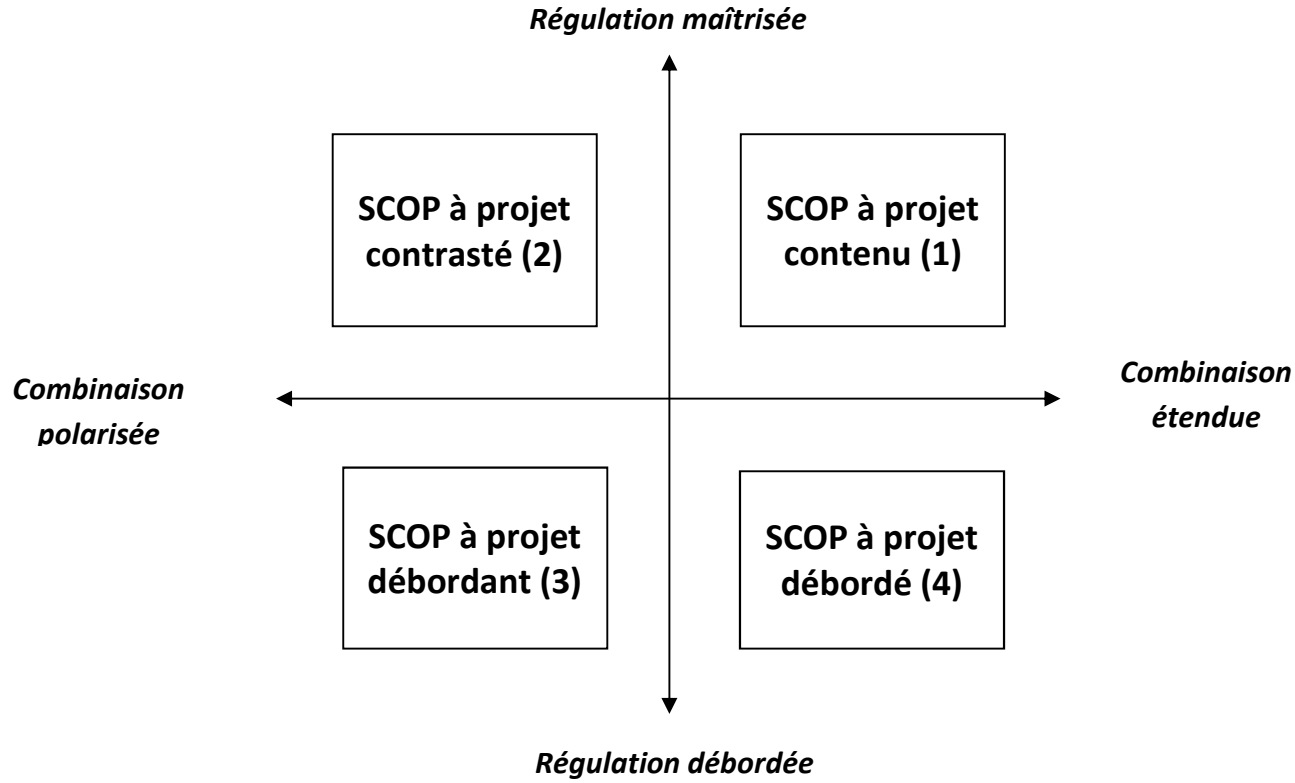
[6] L'inspiration de départ dont nous nous sommes éloignés pour le moment surtout par souci de nous faire bien comprendre, vient des travaux de M. Callon (1999) en termes de « cadrage-débordement ».

débordée ». Quatre grands types de SCOP apparaissent dans chacun des quadrants du schéma en deux axes que l'on peut ainsi tracer et que présente la figure VII-1.

Les SCOP « à projet contenu » sont celles qui maintiennent un équilibre entre les dimensions du travail et parviennent à maîtriser les tensions qui naissent entre elles. On utilise l'expression de SCOP « à projet débordé » lorsque ces tensions ne sont plus maîtrisées.

Une autre catégorie est celle des SCOP « à projet polarisé » ce qui souligne qu'elles mettent en avant une des dimensions du travail au détriment des autres. Ces SCOP deviennent « à projet débordant » lorsque les dispositifs qui permettaient de maintenir le pluralisme des dimensions du travail échouent à empêcher que la dimension dominante devienne exclusive.

**Figure VII-1** : Une proposition de typologie en deux dimensions




Sur la base des entretiens réalisés avec chaque dirigeant de SCOP, on parvient à dessiner un premier profil de l'organisation étudiée qui témoigne de son rapport à chaque dimension du bien commun (statut citoyen, activité créatrice et rapport salarial) et de leur éventuelle hiérarchisation. Celle-ci est renseignée selon un système de notation allant de 1 à 3. Les indicateurs mobilisés afin de renseigner ce classement sont les suivants : statut citoyen (vigueur de la vie démocratique : taux de sociétariat, rythme des AG, instances de délibération…) ; acticité créatrice (autonomie dans le travail versus travail prescrit, forme de la division du travail…) ; rapport salarial (importance du contrat de travail dans les relations collectives, subordination, droit du travail…).

Une direction que nous n'avons pas empruntée, mais qui nous semble potentiellement riche et cohérente avec notre cadre d'analyse, serait de repérer le poids de ces dimensions du travail à travers les modalités de rémunération du travail. Il nous apparaît que chacune d'entre elles renvoie à un principe de

justice qui se donne à voir dans les modes de calcul de la rémunération qui valorise la participation individuelle au bien commun. On propose de les identifier par le principe de justice auquel ils renvoient prioritairement :

- pour le statut citoyen, principe d'égalité (E)
- pour l'activité créatrice, principe de mérite selon la contribution (C)
- pour le rapport salarial, principe de valeur selon la loi du marché (M)

Cette première étape demande une confrontation avec le réel que nous tenterons d'effectuer plus loin (cf. VII.3) en illustrant chacune des sept classes de notre typologie. Il nous reste encore à en présenter l'architecture complète.

## VII.2 Le projet de la SCOP soumis à des épreuves de valorisation

Dans un travail récent, A. Desreumaux et JP. Bréchet (2013) proposent d'envisager l'entreprise comme « un bien commun », c'est-à-dire *un projet porté par un collectif*. Le bien commun représenté par l'entreprise n'est pas donné, pas plus qu'il n'est définitif dans des contextes disputés et évolutifs. C'est un bien commun construit et se construisant dans et par un projet, dans et par un collectif d'acteurs : « le bien commun de l'entreprise, ce n'est pas le volume des ventes, ni les profits, ni la création d'emploi, ni le prestige de ses dirigeants, ni la qualité de vie au travail, etc., bien que ces éléments puissent être une partie de ce bien commun. Le bien commun c'est le projet d'entreprise et non l'entreprise comme collection d'actifs ». Tissu relationnel, le bien commun peut alors être appréhendé comme un concept « horizon » au double sens du terme : « une orientation pour l'action, une direction à suivre, et une réalité qui sera toujours plus lointaine que les réalisations immédiates » (2013 ; p 80). S'inspirant de diverses contributions théoriques (Commons, Ostrom et Hauriou), Desreumaux et Bréchet (2013) identifient plusieurs dimensions d'un tel bien commun entrepreneurial (politique, cognitive et institutionnel), ces dernières, tout comme les approches dont elles émanent, devant être pensées sous l'angle de la « complémentarité » (p 83).

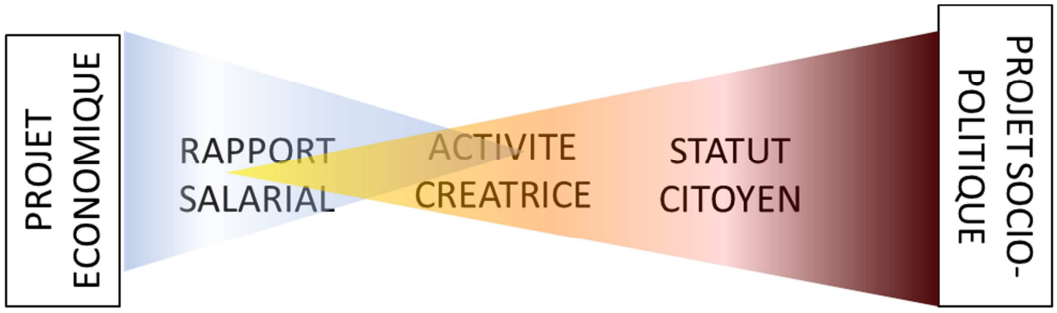
Nous partageons avec ces auteurs la volonté d'articuler dans un même mouvement analytique la décision et l'action, l'ordre des fins et des instruments, l'idéel et le réel afin d'envisager la SCOP comme *une entité se structurant continûment*. Cette dernière est alors appréhendée comme une forme organisationnelle spécifique autorisant la définition et la gestion collective d'un « bien commun ». Les catégories introduites peuvent ainsi nous aider à mieux structurer analytiquement la restitution des matériaux empiriques récoltés au cours d'entretiens avec des dirigeants de SCOP, à condition de mieux les définir et les articuler.

Nous nous sommes retrouvés face aux discours de dirigeants dont les déclarations témoignaient de leur attention aux résultats de la confrontation à la concurrence de la SCOP dont ils sont membres, aux exigences de rentabilité, d'efficacité... ce qu'il traduisait en ajoutant qu'en fin de compte, « la SCOP est une entreprise comme une autre ». Au contraire, d'autres revendiquaient une altérité vis-à-vis des entreprises classiques, voire même le fait de constituer une alternative. Nous tirons de ces constats triviaux l'idée que les SCOP rentrent bien dans la catégorie des organisations « à projet mixte » selon l'expression consacrée dans la littérature. Ce projet est dual dans le sens où il articule :

- un projet économique qui vise la création de valeurs économiques par l'insertion sur un marché concurrentiel et à partir de laquelle seront distribuées les rémunérations
- un projet socio-politique qui vise la création de valeurs utiles socialement soit à visée interne -la démocratie du collectif démocratique, soit à visée externe -des activités socialement responsables.

On peut articuler cette troisième composante de la typologie, celle du projet, avec celle de la nature de la combinaison des dimensions du travail. Le projet de la SCOP peut ainsi être apprécié selon la priorisation qui est effectuée entre ces deux pôles, économique et socio-politique. Dans le cas où l'on constate une « centration sur le projet économique », le rapport salarial est évidemment privilégié car ils procèdent l'un et l'autre de la même logique et souscrivent aux mêmes principes de justice. Dans le cas où on observe une « décentration du projet économique », ce sont les dimensions « activité créatrice » ou « statut citoyen » qui seront privilégiées. La figure VII-2 en fournit une représentation imagée :

**Figure VII-2** : L'articulation entre dimensions du travail et projet de la SCOP




Les entretiens menés auprès des dirigeants de SCOP Rhône-alpines illustrent la difficulté qu'ont les coopératives à ne pas négliger, dans une économie plurielle, leur performance économique et dans le même temps, à ne pas délaisser leurs objectifs socio-politiques. Appuyant leur analyse sur une étude portant sur les SCOP du secteur textile de la région roannaise J. Poisat et alii (2010) synthétisent bien cet enjeu : « Si la SCOP s'éloigne de ses valeurs démocratiques et sociales pour ne plus se préoccuper que du maintien sur le marché et de croissance (dérive économiciste), elle court le risque de se banaliser, de devenir une entreprise comme une autre. A l'inverse, si le discours alternatif occulte les objectifs purement économiques (dérive militante), la coopérative court le risque de disparaître. L'équilibre est à chercher dans une redéfinition de la notion de performance, entendue à la fois comme production de valeur d'échange (plus-value économique) et production de valeurs sociales et citoyennes (plus-value sociale) ». Partageant ce constat, il nous semble cependant qu'il convient de mieux le circonscrire analytiquement.

On avance ainsi que les SCOP, de par leurs structures et modes de fonctionnement originaux, présentent une spécificité pouvant constituer un élément déterminant de leur soutenabilité : elles sont théoriquement dotées d'un pouvoir de valorisation autonome (Eymard-Duvernay, 2008). Cette notion renvoie à la capacité de ces organisations à « fonder ce qui vaut » collectivement et à gérer démocratiquement les critiques relatives à ce processus de valorisation. Cependant, ce déterminant essentiel de la soutenabilité socio-économique doit être relativisé. L'analyse s'est en effet jusqu'à présent située au niveau de l'organisation sans se soucier de son rapport à l'extérieur. Or, l'entreprise évolue dans un environnement économique et institutionnel plus large, dans lequel elle entre en interaction avec d'autres acteurs. D'où une tension potentielle entre une pluralité de pouvoirs de valorisation. De plus, la

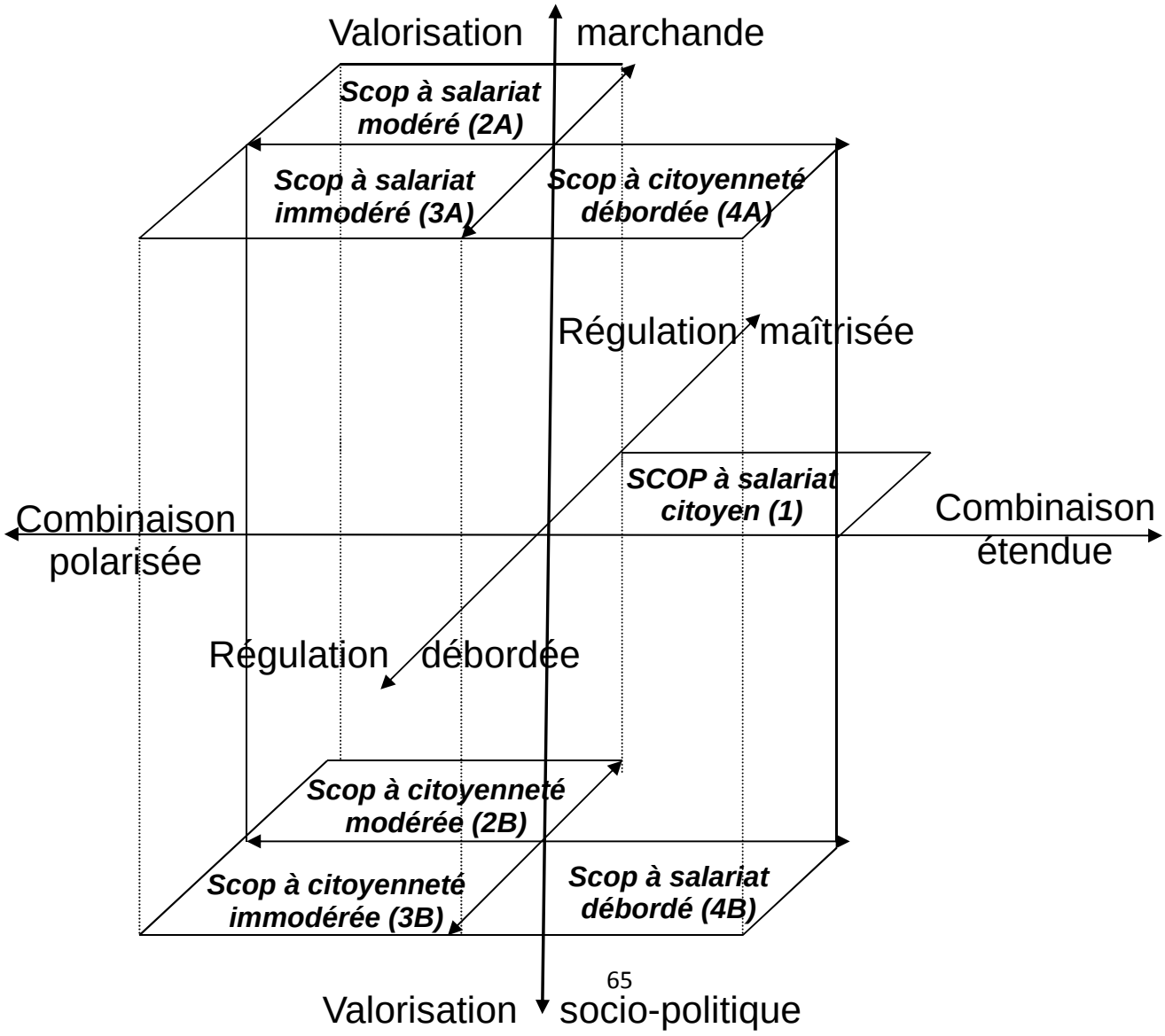
valorisation interne peut elle-même être soumise à des épreuves de tensions provenant par exemple de l'usure due au temps, du recrutement de nouveaux membres, de critiques sur la justice du *modus vivendi* en vigueur... En arrière-fond, ce sont les compromis établis autour du « bien commun » de la SCOP qui sont remis en cause de façon tout à fait similaire aux chocs procurés par des événements externes.

Afin de simplifier l'analyse, nous choisissons de ne nous intéresser qu'à deux pouvoirs distincts :

- un pouvoir fondé sur un jugement de type marchand et portant sur les éléments clés de la valeur économique. Il peut être exercé par des acteurs internes (directeur général, chefs de projets…) ou externes (les clients, les banques, etc..)
- un pouvoir fondé sur le jugement de type socio-politique et portant sur les valeurs non économiques par des instances internes (sociétaires) ou externes (CGSCOP…)

Ces deux types de pouvoirs s'interpénètrent au sein et en dehors des SCOP et façonnent distinctement les combinaisons normatives de travail propres aux SCOP. La typologie précédente se trouve alors enrichie d'un troisième axe (valorisation marchande versus valorisation socio-politique) qui permet de ressaisir les contingences entourant les actes de travail et l'apparition de tensions internes. On aboutit alors à une typologie en trois dimensions que présente la figure VII-3.

**Figure VII-3** : Une proposition de typologie en trois dimensions



## VII.3 Tentative d'opérationnalisation de la typologie

Ces détours analytiques n'ont d'intérêt que si nous confrontons la typologie obtenue avec nos observations de terrain. Ce travail que nous avons effectué nous a donné l'impression que notre construction théorique avait une certaine pertinence puisque nous avons réussi à illustrer chacun des types de SCOP nommés dans la figure VII-3 par un exemple concret de SCOP enquêtée. Il s'agira pour nous d'aller plus loin dans l'opérationnalisation de notre typologie qui reste un « work in progress ». Pour l'instant toutefois, elle nous a permis d'ordonner nos observations et de donner corps à nos intuitions en ouvrant la voie également à une présentation dynamique en termes de trajectoire que nous n'avons pas pu mener à bien mais qui fait partie des développements ultérieurs de notre recherche.

Nous allons décliner quelques-unes des catégories de notre typologie afin de mieux l'expliciter :

- **SCOP à salariat citoyen**

Ce type de SCOP cumule une combinaison étendue des dimensions du travail avec une régulation maîtrisée des tensions. En cohérence avec ces caractéristiques, le projet de ce type de SCOP est équilibré vis-à-vis de ses deux composantes, économique et socio-politique. C'est pourquoi elle ne se décline pas en deux sous-types et que nous arrivons à un nombre impair de catégories.

L'exemple que nous mettons dans cette catégorie est celle d'une SCOP (la N°29) dont l'activité est dans le secteur de la construction et qui est confrontée à une rude concurrence, y compris étrangère. Elle réussit à articuler cette exigence de la valorisation marchande avec la création de valeurs utiles socialement.

**Tableau VII-1** : Un exemple de « SCOP à salariat citoyen » *(catégorie 1)*

| SCOP | Le travail appréhendé comme | | | Dispositifs de régulation mis en place | Dimensions du travail impliquées *Verbatim* |
|---|---|---|---|---|---|
| | Statut citoyen | Activité créatrice | Rapport salarial | | |
| **N°29** | ++ | ++ | ++ | Endiguement du productivisme<br>Autodiscipline, confiance, épanouissement<br>Recrutement par réseau affinitaire<br>Acteur d'interface au quotidien entre le « haut » (les bureaux) et le « bas » (l'atelier) | C : « On ne peut pas demander du rendement aux associés tout en étant une SCOP. C'est pas possible »<br>C : « Il faut un climat social pour que les salariés s'épanouissent. Si on met la pression, c'est pas possible »<br>E : Carence d'IRP : « si seulement on est une SCOP digne de ce nom, on n'a pas besoin de se faire représenter » |

- **SCOP à salariat modéré :**

Ce type de SCOP se différencie du premier type par un poids plus grand accordé au rapport salarial sur lequel est polarisée la combinaison des dimensions du travail. La régulation maîtrisée empêche cependant un envahissement des dimensions « créatrice » et « citoyenne » par le rapport salarial. C'est bien en termes de différence de degré que l'on peut séparer la catégorie 2A de la catégorie 1.

L'exemple que nous avons retenu de SCOP enquêtée est celui d'une SCOP industrielle (la N°8) qui a été malmenée par la crise conjoncturelle et a dû s'adapter à ce choc externe. De plus, elle est dans une activité où la culture de métier très présente accorde beaucoup d'importance aux relations hiérarchiques. Toutefois, des dispositifs de régulation endiguent le projet économique.

**Tableau VII-2** : Un exemple de « SCOP à salariat modéré » *(catégorie 2A)*

| SCOP | Le travail appréhendé comme | | | Dispositifs de régulation mis en place | Dimensions du travail impliquées *Verbatim* |
|---|---|---|---|---|---|
| | Statut citoyen | Activité créatrice | Rapport salarial | | |
| **N°8** | + | ++ | +++ | Développement de l'autonomie<br>Transparence de l'information<br>Susciter l'adhésion et donc l'efficacité globale<br>Affermissement de l'autorité du DG (encouragé par les syndicats) | M : « c'est la culture de l'organisation militariste. Ils aiment la logique verticale. J'ai eu du mal à appliquer la logique transversale ».<br>E : «les salariés de niveau bas de la hiérarchie n'ont pas les moyens de bien délibérer, par manque de maîtrise de l'info et par une attitude de retrait » |

- **SCOP à citoyenneté modérée :**

Ce type de SCOP est en miroir du précédent avec comme différence une décentration vis-à-vis du projet économique. Elle n'a encore qu'une différence de degré vis-à-vis de la catégorie 1.

L'exemple choisi est celui d'une SCOP dont l'activité est hautement qualifiée et qui est animée par des idéaux socio-politiques constitutifs de son domaine de travail et aussi de son fonctionnement interne. Toutefois, la régulation des tensions avec le rapport salarial empêche ce dernier de disparaître alors même qu'il correspond à des exigences concrètes vis-à-vis du marché pour cette SCOP.

**Tableau VII-3** : Un exemple de « SCOP à citoyenneté modérée » *(catégorie 2B)*

| SCOP | Le travail appréhendé comme | | | Dispositifs de régulation mis en place | Dimensions du travail impliquées *Verbatim* |
|---|---|---|---|---|---|
| | Statut citoyen | Activité créatrice | Rapport salarial | | |
| **N°10** | +++ | +++ | ++ | Transversalisation des pratiques<br>Procédures de recrutement « orientées SCOP » mais sélection d'abord sur les compétences<br>Responsabilités partagées dans la conduite de projets<br>Gestion différenciée et très instrumentée des carrières et des salaires | E : Carence de délégués du personnel : « avec l'ancien RP, on se voyait pour dire qu'on n'avait rien à se dire »<br>C : « On est tous responsables alors on fait tous plus de 35 h » (sans rémunération supplémentaire)<br>E : Toutes les réunions liées à la vie coopérative ont lieu en dehors du temps de travail |

- **SCOP à salariat immodéré :**

Ce type de SCOP a un positionnement éloigné des catégories précédentes par le fait de polariser la combinaison des dimensions du travail sur une d'entre elles. Elle admet deux sous-catégories quand on croise cette caractéristique avec la centration ou non sur le projet économique. Dans ces SCOP à salariat immodéré, le rapport salarial prend beaucoup d'importance ce qui se voit à travers l'organisation du travail, la faible participation des associés et des salariés... Toutefois, la régulation par les règles de métier du côté de l'activité créatrice et par des exigences de transparence et de participation a minima empêche la SCOP de devenir une entreprise vraiment « comme les autres ».

L'exemple retenu pour cette catégorie est celui d'une PME industrielle ancienne gérée par un dirigeant autoritaire et au sein de laquelle un organigramme hiérarchique est très présent. Toutefois, le taux de sociétariat élevé et les relations informelles instaurées au fil du temps inclinent à y voir aussi un fonctionnement assez transparent avec des salariés relativement engagés dans la gouvernance.

**Tableau VII-4** : Un exemple de « SCOP à salariat immodéré » *(catégorie 3A)*

| SCOP | Le travail appréhendé comme | | | Dispositifs de régulation mis en place | Dimensions du travail impliquées *Verbatim* |
|---|---|---|---|---|---|
| | Statut citoyen | Activité créatrice | Rapport salarial | | |
| **N°39** | + | + | +++ | Fonctionnement hiérarchique<br>Consultation sélective du personnel<br>Flexibilité de la main d'œuvre | E : « Le slogan « La démocratie nous réussit », cela sert à rien. Ne travaillons pas sur des conneries »<br>M : « J'entretiens plus de relations avec les représentants de [la fédération professionnelle] qu'avec l'URSCOP R-A ».<br>M : « Le but est d'avoir une organisation industrielle de l'entreprise » |

- **SCOP à citoyenneté immodérée :**

Cette catégorie fait le pendant à la précédente en exagérant cette fois-ci la dimension citoyenne et en se décentrant du projet économique. Les exigences du rapport salarial restent présentes toutefois par des modes de régulation qui amènent du contrôle d'efficacité et une structuration, même informelle, du collectif de travail.

**Tableau VII-5** : Un exemple de « SCOP à citoyenneté immodérée » *(catégorie 3B)*

| SCOP | Le travail appréhendé comme | | | Dispositifs de régulation mis en place | Dimensions du travail impliquées *Verbatim* |
|---|---|---|---|---|---|
| | Statut citoyen | Activité créatrice | Rapport salarial | | |
| **SCOP N°23** | +++ | ++ | + | Fonctionnement autogestionnaire<br>Gérance tournante<br>Egalité salariale<br>Recherche de lucrativité limitée | E : Organisation « magma » : « tendre vers une organisation plus formalisée mais en évitant le côté martial »<br>E : « La rémunération égalitaire peut poser problème : Tous ne sont pas des partageux »<br>E : « notre défi est de sortir de l'entre soi lors des recrutements » |

L’exemple illustratif est celui d’une SCOP du secteur informatique dont l’activité a une forte connotation d’utilité sociale, réutilisant une partie de ses bénéfices à des projets non lucratifs. Elle tend à minimiser le rapport salarial qui reste toutefois présent à travers une hiérarchie informelle et des responsabilités affectées non officiellement mais de connaissance notoire. Le « dogme » du salaire égalitaire et un fonctionnement très collaboratif la rapprochent des principes de l’autogestion.

- **SCOP à salariat débordé :**

Nous passons à des catégories de SCOP dont on peut penser qu’elles subissent un positionnement qui est source de tensions qui ne trouvent pas de résolutions. Cela ne signifie pas qu’elles n’ont pas une certaine pérennité, mais qu’elles sont fragilisées par rapport aux épreuves de valorisation. Ici, les SCOP « à salariat débordé » sont en péril quant à la valorisation sur le marché de leur projet économique, débordé sans retenue par les autres dimensions créatrice et citoyenne du travail associées au projet socio-politique.

Une SCOP particulière semble bien illustrer l’idéal-type de cette catégorie. Il s’agit d’une SCOP industrielle à « direction faible » où existe un antagonisme important entre « ouvriers » et « administratifs ». Le climat de suspicion qui existe rend très difficile la prise de décisions et le contrôle des comportements marqués par un certain relâchement productif. Des problèmes de qualité et d’organisation (absences non justifiées, coulage...) deviennent insupportables pour cette SCOP qui est affectée depuis quelques années par une crise de son marché. Son résultat devenu déficitaire reflète ce débordement du rapport salarial par le poids exorbitant de la critique de toute hiérarchie et de toute direction.

**Tableau VII-6** : Un exemple de « SCOP à salariat débordé » *(catégorie 4A)*

| SCOP | Le travail appréhendé comme | | | Dispositifs de régulation débordés |
|---|---|---|---|---|
| | Statut citoyen | Activité créatrice | Rapport salarial | |
| **SCOP N°37** | +++ | + | - | Remise en cause systématique de ce qui ressemble à des ordres ou des contrôles<br>Coalition des ouvriers de l’atelier dans le cadre des élections des dirigeants pour écarter les autres personnels<br>Contrôle de qualité et des absences inopérant |

- **SCOP à citoyenneté débordée :**

Selon une logique qui se duplique d'une catégorie à l'autre, nous tombons sur la variante inverse de la catégorie précédente avec un débordement de la « dimension citoyenne ». C'est visible à travers un taux de sociétariat très faible et un fonctionnement interne très peu participatif. Cette fois-ci, la valorisation socio-politique peut être dégradée, par exemple lors de la « révision coopérative » qui consiste à vérifier l'application de certains principes des SCOP. On peut penser aussi qu'une remise en cause interne peut survenir ou que l'absence de renouvellement des associés encore présents débouche sur une disparition de l'entreprise elle-même.

Le cas illustratif est celui d'une SCOP du secteur de la construction dont le taux de sociétariat est faible (29%) et où les associés ne semblent pas vouloir ouvrir le sociétariat aux nouvelles recrues. Les modes d'organisation du travail et de gouvernance sont très faiblement participatifs et on a le sentiment d'une vraie césure entre les salariés non associés et ceux qui sont associés. L'histoire même de la SCOP créée par reprise d'une entreprise en faillite avec un noyau d'acteurs de cette reprise penche encore dans ce sens. Ce positionnement, s'il est semble-t-il assez ancien, pourrait être confronté à un jugement négatif lors de la révision coopérative ou par les difficultés de renouveler un noyau d'associés sur le point de quitter l'entreprise.

**Tableau VII-7** : Un exemple de « SCOP à citoyenneté débordée » *(catégorie 4B)*

| SCOP | Le travail appréhendé comme | | | Dispositifs de régulation débordés | Dimensions du travail impliquées *Verbatim* |
|---|---|---|---|---|---|
| | Statut citoyen | Activité créatrice | Rapport salarial | | |
| **SCOP N°32** | - | + | +++ | Turn-over très important<br>Rattachement très strict à la convention collective du secteur<br>Les associés sont (sauf un) les salariés qui exercent des responsabilités dans la SCOP | M : « Il n'y a pas de particularités dans l'organisation du travail »<br>M : « Les marges sont très réduites »<br>E : « Il y en a (d'autres entreprises) qui disent ; ah bon, vous êtes une SCOP ? » |

# Conclusion. La démocratie d'entreprise au miroir des SCOP

Au terme de cette plongée dans le monde des SCOP, nous aimerions élargir le point de vue à partir duquel suggérer des conclusions. Si le statut de SCOP « est une coquille vide » comme nous l'avons entendu de la bouche d'un de nos interlocuteurs, cette coquille ne manque pas d'être remplie par des pratiques qu'on peut estimer « exemplaires ». En matière de qualité de l'emploi -rémunérations, horaires de travail, satisfaction des salariés-, en matière de cohésion collective alliée à une participation forte des membres de la SCOP et enfin en matière de capacité à l'introspection et à l'adaptation à des conditions changeantes. Les SCOP rencontrées fonctionnent bien comme des laboratoires d'expérimentation sociale où l'on observe des pratiques souvent innovantes, parfois même étonnantes.

Toutefois, les entreprises ne sont pas des clones, qu'elles soient classiques ou coopératives, et la détermination singulière de leur projet collectif marque leur fonctionnement. Le projet mixte que portent les SCOP peut amener à une grande diversité. Nous avons tenté de la traduire en termes de typologie en articulant les dimensions citoyenne, créatrice et salariale du travail avec l'importance respective du projet économique et du projet socio-politique. En ce sens, on voit apparaître des positionnements divers des SCOP étudiées et des trajectoires de déplacement peuvent ainsi être abordées.

C'est à ce titre-là aussi que l'on peut considérer que les SCOP sont « exemplaires » et qu'il est justifié de s'y intéresser en tant que chercheur ou en tant qu'observateur engagé, malgré leur faible importance numérique. Notre étude donne à voir effectivement comment des principes par essence démocratiques sont mis en œuvre dans des conditions telles qu'ils peuvent aboutir à des modes de fonctionnement très différents. Des conditions plus particulières, telles que la situation du marché sur lequel la SCOP opère, mais aussi les difficultés de recrutement liées à l'étroitesse du bassin d'emploi, etc. tendent l'application de ces principes. De même que la croissance des effectifs, le renouvellement des membres fondateurs, les jugements critiques émis entre membres, etc. sont sources de tensions.

Les dispositifs de régulation par lesquels les SCOP dénouent ces tensions sont essentiels pour dépasser des situations qui peuvent sembler incompatibles avec un fonctionnement démocratique ou avec sa pérennité. Au-delà du statut, c'est bien la volonté de vivre une autre forme d'« entreprendre ensemble » donnant sa place à chacun et résultant d'une délibération collective qui ressort de nombre de nos observations. Les SCOP semblent bien illustrer la métaphore que Mintzberg développe à propos de la démocratie d'entreprise. Elle est pour lui comme le trésor que le laboureur lègue à ses deux fils : un objectif inatteignable en soi mais qui mérite toutefois qu'on le cherche. Les SCOP n'ont peut-être pas trouvé le trésor de la démocratie d'entreprise, mais leurs efforts pour y parvenir sont dignes d'être diffusés et connus et pourraient inspirer tous ceux qui sont en faveur d'un monde du travail plus juste mais aussi plus performant.

En somme, plus coopératif !

# ANNEXES

# ANNEXE 1 :

## GUIDE D'ENTRETIEN AVEC LE DIRIGEANT DE LA SCOP

# 1/ Informations générales sur l'entreprise :

## 1.1 L'entreprise en général :

### 1.1.1 Historique :

- Quand a été créée la SCOP ?
- Par qui, dans quelles circonstances ?
- Reste-t-il des fondateurs parmi les membres de la SCOP ?

### 1.1.2 Activité :

- Quelle est l'activité principale de la SCOP ?
- A-t-elle évolué ?
- Quelles sont les perspectives de développement ?
- Existe-t-il une stratégie de changement d'activité, de diversification, de recentrage… ?
- Projets d'investissement ?

## 1.2 Structures et résultats financiers :

### 1.2.1 Structure de l'entreprise :

- Combien d'établissements et où ?
- Fait-elle partie d'un groupe ?
- Quelle stratégie de croissance externe ?
- Des perspectives de reprise par une autre entreprise ?

### 1.2.2 Résultats financiers :

- CA et évolution récente ?
- Rentabilité ? Comparativement aux entreprises du secteur ?
- Endettement et financement ?

# 2/ Personnel et politique de RH :

## 2.1 Composition du personnel :

### 2.1.1 Effectifs :

- Quels sont les effectifs ?
- Quelle proportion des différentes catégories de personnel ?
- Particularité de la structure par âge, par qualification ?
- Temps partiel ou complet ?

### 2.1.2 Types de contrat :

- Sous quel contrat sont réalisées les embauches ?
- Faites-vous un lien entre le type de contrat et l'implication des salariés ?
- Modes de flexibilité ? (horaires, intérim…)
- Passage aux 35 H ?

### 2.1.3 La structure hiérarchique :

- Organigramme ?
- Nombre de niveaux hiérarchiques ?
- Promotion ou recrutement externe de l'encadrement ?

## 2.2 Politique de RH :

### 2.2.1 Service de RH :

- Existe-t-il un service de RH ?
- Qui réalise les embauches et comment ?
- Licenciements ou départ de salariés ?

### 2.2.2 Les outils de GRH :

- Rattachement à une convention collective ?
- Évaluation par entretien individuel ?
- Participation et intéressement ?
- Formes de rémunération ?
- Existe-t-il des « récompenses symboliques » ?
- Tableau de bord ?

## 2.3 Rémunération et évaluation :

### 2.3.1 Politique de rémunération :

- Niveau des salaires ?
- Formes de rémunération ?
- Echelle des salaires ?

### 2.3.2 L'évaluation du personnel :

- Entretien annuel d'évaluation ?
- Autres dispositifs d'évaluation (reporting…) ?

## 2.4 L'organisation du travail :

### 2.4.1 Les principes :

- Qui est responsable ?
- Comment sont définies les tâches (fiche de poste…) ?
- Quel degré de coordination entre les salariés (travail d'équipe…) ?

### 2.4.2 Innovations dans l'organisation du travail :

- Quelle autonomie (horizontale/verticale) ?
- Organisation innovante (rotation des postes, polyvalence…) ?
- Direction par objectifs ?

## 2.5 Formation et égalité :

### 2.5.1 Les dispositifs d'égalité professionnelle :

- Parité homme/femme ?
- Gestion des âges ?
- Handicapés ?
- Diversité ?

### 2.5.2 La formation :

- Importance de la formation (% masse salariale) ?
- Quelles priorités ?
- Plan de formation ?
- GPEC ?

# 3/ La gouvernance coopérative :

## 3.1 Les principes :

### 3.1.1 Statut juridique :

- Depuis quand l'entreprise l'a-t-elle adoptée ?
- Le voyez-vous comme un atout ou un handicap ?
- Quels avantages ? Quels inconvénients ?
- Implication dans les instances représentatives (URSCOP…) ?
- Importance des « valeurs coopératives » ?

### 3.1.2 Le sociétariat :

- Est-il obligatoire ou facultatif ?
- Quelles modalités ?
- Pourcentage de sociétaires ?
- Quel enjeu du développement du sociétariat ?
- Quelles particularités des non sociétaires ?

## 3.2 Le type de management :

### 3.2.1 La direction de l'entreprise :

- Comment concevez-vous le rôle du chef d'entreprise ?
- très hiérarchique ?
- Direction solitaire ou association d'autres responsables ?
- Jugement concernant le slogan de l'URSCOP (La démocratie nous réussit) ?

### 3.2.2 La participation des salariés :

- Quelles sont les instances de décision ?
- Vie des instances de gouvernement (AG, CA..)
- A quel niveau les salariés sont-ils impliqués dans des décisions ?
- Peuvent-ils faire entendre leur voix ?
- Comment circule l'information ?
- Existe-t-il des « instruments » de participation (journal d'entreprise, boîte à idées…) ?

# 4/ Le climat social :

## 4.1 Instances de RP :

### 4.1.1 Les divers représentants :

- Quelles instances sont présentes ?
- Participation aux élections ?
- Présence des syndicats ?

### 4.1.2 Leur place et leurs rôles :

- Quelle importance dans les relations collectives ?
- Sont-ils associés aux décisions (CA, réunions d'information…) ?
- Comment sont-ils ressentis par les salariés ? par vous-même ?

## 4.2 Climat social et conflits :

### 4.2.1 Sentiment sur le climat social :

- Etat du climat social et éléments d'explication ?
- Comment a-t-il évolué (événements particuliers…) ?
- Indicateurs du climat social (absentéisme, refus des heures supplémentaires…) ?
- Existe-t-il un outil de mesure spécifique sur ce thème (type baromètre social) ?

### 4.2.2 Les crises et les tensions :

- Conflits collectifs/individuels déclarés (grèves, prud'hommes) ?
- Des salariés ont-ils été sanctionnés ces dernières années ?
- « Tensions » entre salariés de même niveau ou en lien hiérarchique ?
- Quels modes de règlement et/ou de prévention des conflits ?

# ANNEXE 2 :

# Questionnaire SCOP

L'enquête à laquelle vous avez accepté de participer est menée par des chercheurs des universités de Lyon et Grenoble. Elle est réalisée en partenariat avec l'URSCOP Rhône-Alpes.
L'anonymat de vos réponses est garanti par une charte éthique à laquelle le dirigeant de votre SCOP a adhéré. Les résultats de cette étude feront l'objet d'un rapport disponible en fin d'année.

Il faut un quart d'heure environ pour répondre à ce questionnaire. Nous vous remercions pour votre participation à cette étude.

## 1. En premier lieu, quelques questions personnelles.

**1.1.** Le nom de la SCOP où vous travaillez est? _____

**1.2.** Vous êtes ? ☐ Un homme ☐ Une femme

**1.3.** Quel âge avez-vous ? ☐

**1.4.** Depuis combien de temps travaillez-vous dans la coopérative ? ☐

**1.5.** Avez-vous travaillé auparavant dans une entreprise qui n'était pas une SCOP ?

☐ Oui. Combien de temps ? _____

☐ Non

☐ Ne Sait Pas ou sans objet

**1.6.** Si oui, dans quel type de structure principalement ?

☐ Fonction publique

☐ Entreprise "classique"

☐ Association

☐ Autre structure non lucrative

☐ Autre : ☐

**1.7.** Quel est le diplôme le plus élevé que vous avez obtenu ?

☐ Autodidacte (pas de diplôme)

☐ Diplôme inférieur au BAC (BEPC, BEP, etc)

☐ BAC à BAC +2

☐ BAC +3 et plus

☐ NSP ou sans objet

**1.8.** Dans votre emploi, vous êtes ? (En cas de doute, indiquez précisément l'intitulé de votre statut dans "Autre")

☐ Manœuvre ou ouvrier spécialisé

☐ Ouvrier qualifié, technicien d'atelier

☐ Employé de bureau, de commerce, personnel de service

☐ Technicien, agent de maîtrise

☐ Ingénieur, cadre

☐ NSP ou sans objet

☐ Autre : ☐

**1.9.** Vous travaillez dans la SCOP ?

- ☐ En CDI
- ☐ En CDD
- ☐ En intérim
- ☐ En contrat de professionnalisation ou en apprentissage
- ☐ NSP ou sans objet
- ☐ Autre : _____

**1.10.** Vous travaillez...

- ☐ A temps plein
- ☐ A temps partiel
- ☐ NSP ou sans objet

**1.11.** Si vous travaillez à temps partiel, combien d'heures par semaine travaillez-vous en moyenne ?

_____

**1.12.** Votre rémunération mensuelle moyenne nette (hors intéressement et participation) est d'environ en € ?

0 500 1000 1500 2000 2500 3000 3500 4000 4500 5000 >5000

**1.13.** Outre votre salaire de base, vous percevez des rémunérations au titre de ?

(Plusieurs réponses possibles. Vous pouvez aussi ne rien cocher.)

- ☐ L'intéressement
- ☐ Primes individuelles
- ☐ Primes collectives
- ☐ Divers avantages sociaux
- ☐ Revenu des parts sociales que vous détenez
- ☐ NSP ou sans objet

## 2. Votre sentiment sur votre travail.

**2.1.** Quand vous pensez à votre travail en général, êtes-vous ?

- ☐ Très satisfait
- ☐ Plutôt satisfait
- ☐ Pas vraiment satisfait
- ☐ Pas du tout satisfait
- ☐ NSP ou sans objet

**2.2.** Quel est votre sentiment en ce qui concerne ?

| | Très satisfait | Plutôt satisfait | Pas vraiment satisfait | Pas du tout satisfait | NSP ou sans objet |
|---|---|---|---|---|---|
| La durée de votre travail (temps partiel ou temps plein) | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| Les horaires de travail (heures de début et de fin, flexibilité des horaires...) | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| La rémunération | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| Les possibilités de vous former | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| L'ambiance de travail | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| Les perspectives de promotion | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| Les relations avec les responsables | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |

**2.3.** Diriez-vous que ?

| | Toujours | Souvent | Parfois | Jamais | NSP ou sans objet |
|---|---|---|---|---|---|
| Vous avez l'occasion de vous entraider avec d'autres salariés | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| Vous êtes libre de décider comment faire votre travail | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| Votre responsable tient compte de ce que vous dîtes | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| Il vous arrive de devoir faire des choses que vous désapprouvez | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| Il vous arrive d'avoir le sentiment d'"en faire plus" que ce qui vous est demandé | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| Votre travail se concilie bien avec votre vie privée | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |

**2.4.** Diriez-vous que votre travail est reconnu à sa juste valeur ?

- ☐ Oui globalement
- ☐ Plutôt oui
- ☐ Plutôt non
- ☐ Non globalement
- ☐ NSP ou sans objet

**2.5.** Si vous estimez que votre travail n'est pas reconnu à sa juste valeur, pourquoi ?

_____

_____

**2.6.** Qu'est-ce qu'il serait important de changer pour une meilleure satisfaction au travail ?

| | Très important | Plutôt important | Pas vraiment important | Pas du tout important | NSP ou sans objet |
|---|---|---|---|---|---|
| Votre rémunération | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| La façon dont vous effectuez votre travail | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| La nature de votre travail lui-même | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| Les horaires auxquels vous êtes soumis | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| Les relations avec vos collègues | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| Les relations avec les responsables | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |

## 3. Parlons maintenant du climat social et des relations professionnelles

**3.1.** A qui vous adressez-vous d'habitude en priorité lorsque vous êtes mécontent dans votre travail ?
(Plusieurs réponses possibles)

- ☐ Syndicaliste ou élu du personnel
- ☐ Un collègue porte-parole non officiel
- ☐ Responsables hiérarchiques
- ☐ Direction
- ☐ A personne
- ☐ Jamais mécontent
- ☐ NSP ou sans objet

**3.2.** Etes-vous syndiqué(e) ?

- ☐ Oui . A quel syndicat ? _____
- ☐ Non
- ☐ NSP ou sans objet

**3.3.** Que pensez-vous des affirmations suivantes sur les représentants du personnel ?
(Donnez votre sentiment en général si vous n'êtes pas concerné(e))

| | Tout à fait d'accord | Plutôt d'accord | Pas vraiment d'accord | Pas du tout d'accord | NSP ou sans objet |
|---|---|---|---|---|---|
| Ils expriment bien les intérêts des salariés | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| Ils sont réalistes sur ce que peut l'entreprise | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| Ils influencent négativement les décisions de l'entreprise | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| On n'en a pas besoin dans une coopérative | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |

**3.4.** Et que pensez-vous de ces affirmations sur les syndicats ?

| | Tout à fait d'accord | Plutôt d'accord | Pas vraiment d'accord | Pas du tout d'accord | NSP ou sans objet |
|---|---|---|---|---|---|
| Ils jouent un rôle irremplaçable | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| Ils pensent d'abord à leurs intérêts | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| Ils sont trop rigides dans leurs mots d'ordre | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| On n'en a pas besoin dans une coopérative | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |

**3.5.** Comment qualifieriez-vous à ce jour le climat social ?

- ☐ Calme
- ☐ Plutôt calme
- ☐ Tendu
- ☐ Plutôt tendu
- ☐ NSP ou sans objet

**3.6.** Avez-vous eu connaissance d'incidents ces dernières années ? (Plusieurs réponses possibles ou aucune)

- ☐ De fortes tensions entre certains salariés et le dirigeant
- ☐ De fortes tensions entre certains salariés et leur responsable
- ☐ De fortes tensions entre certains salariés et leurs collègues
- ☐ Des incidents répétés provoqués par des salariés
- ☐ Des accidents du travail fréquents
- ☐ Des problèmes de qualité, des plaintes des clients
- ☐ Des arrêts maladie à répétition de certains salariés
- ☐ NSP ou sans objet

**3.7.** Avez-vous eu connaissance de sanctions à l'encontre de salariés ?

☐ Oui ☐ Non ☐ NSP ou sans objet

**3.8.** Si oui, sous quelle forme ? _____

**3.9.** Des salariés ont-ils été aux prud'hommes ces dernières années ?

☐ Oui ☐ Non ☐ NSP ou sans objet

**3.10.** Si oui, pour quels motifs ? _____

**3.11.** Avez-vous eu connaissance d'un conflit collectif ces dernières années ?

☐ Oui ☐ Non ☐ NSP ou sans objet

**3.12.** Si oui, quels en étaient les motifs ? _____

## 4. Abordons maintenant le statut coopératif

**4.1.** Etes-vous sociétaire de la SCOP ?

☐ Oui

☐ Non

☐ NSP ou sans objet

**4.2.** Si non, est-ce parce que ?

☐ Vous ne souhaitez pas vous impliquer

☐ On ne vous l'a pas proposé

☐ Vous n'en avez pas les moyens

☐ Vous ne pensez pas rester dans la SCOP

☐ NSP ou sans objet

☐ Autre : ☐

**4.3.** Par rapport au statut de SCOP, diriez-vous que ?

☐ Vous y êtes très attaché(e)

☐ Vous y êtes indifférent(e)

☐ Vous préféreriez un autre statut

☐ NSP ou sans objet

**4.4.** Le mode de direction de la SCOP vous semble-t-il ?

☐ Très démocratique

☐ Relativement démocratique

☐ Peu démocratique

☐ Pas du tout démocratique

☐ NSP ou sans objet

**4.5.** Estimez-vous que les salariés peuvent faire entendre leur voix ?

- ☐ Très facilement
- ☐ Assez facilement
- ☐ Assez difficilement
- ☐ Très difficilement
- ☐ NSP ou sans objet

**4.6.** Les relations entre salariés sociétaires et non sociétaires sont ?

- ☐ Très bonnes
- ☐ Bonnes
- ☐ Assez bonnes
- ☐ Mauvaises
- ☐ NSP ou sans objet

**4.7.** Pensez-vous que les salariés sociétaires sont traités différemment des salariés non sociétaires ?

- ☐ Oui
- ☐ Non
- ☐ NSP ou sans objet

**4.8.** Si oui, à quel(s) niveau(x) ?

_____

_____

**4.9.** Les relations avec le(s) dirigeant(s) de la SCOP sont ?

- ☐ Très bonnes
- ☐ Bonnes
- ☐ Assez bonnes
- ☐ Mauvaises
- ☐ NSP ou sans objet

**4.10.** Pensez-vous que le statut de la SCOP ?

| | est plutôt un atout | ne change rien | est plutôt un handicap | NSP ou sans objet |
|---|---|---|---|---|
| Pour faire face à la concurrence | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| Pour le développement de l'entreprise | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| Pour les rémunérations des salariés | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| Pour leurs conditions de travail | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| Pour la façon dont est dirigée l'entreprise | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |

**4.11.** Diriez-vous que vous adhérez aux objectifs de la coopérative ?

- ☐ Toujours
- ☐ Souvent
- ☐ Parfois
- ☐ Jamais
- ☐ NSP ou sans objet

**4.12.** Sur ces différents thèmes, comment estimez-vous être informé(e) ?

| | Très bien | Plutôt bien | Pas très bien | Pas du tout | NSP ou sans objet |
|---|---|---|---|---|---|
| Les orientations stratégiques de l'entreprise | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| Les décisions de gestion de moindre importance | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| Le fonctionnement des instances de direction | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| La situation financière de l'entreprise | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| La conjoncture et ses conséquences | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| Les mouvements de personnel | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |

**4.13.** Sur ces différents thèmes, comment estimez-vous être associé(e) à la prise de décision ?

| | Très bien | Plutôt bien | Pas très bien | Pas du tout | NSP ou sans objet |
|---|---|---|---|---|---|
| Les orientations stratégiques de l'entreprise | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| Les décisions de gestion de moindre importance | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| Les décisions affectant vos conditions de travail | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| La répartition du bénéfice | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| Les mouvements de personnel | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |

Merci pour le temps consacré à répondre à ce questionnaire. Utilisez l'enveloppe pré-affranchie pour nous renvoyer vos réponses qui contribueront à nourrir l'étude que nous menons et dont les résultats seront publiés prochainement.

# BIBLIOGRAPHIE


Arborio A.-M. et Fournier P. (2008), *L'enquête et ses méthodes : L'observation directe,* Paris, Armand Colin.

Ben-Ner A. et Ellman M. (2013) "The Contributions of Behavioural Economics to Understanding and Advancing the Sustainability of Worker Cooperatives", *Journal of entrepreneurial and organizational diversity*, vol. 2, no 1

Bihr A., et Pfefferkorn R. (2008) *Le système des inégalités*. La Découverte. Repères Sociologie

Bisault L. (2012), « L'échelle des salaires est plus resserrée dans le secteur de l'économie sociale », *Insee Première*, n°1390, février.

Blanchet A. et Gotman A. (1992), *L'enquête et ses méthodes : l'entretien,* Paris, Nathan.

Boson M., 1965, *Coop en Suisse*, Bâle, Union suisse des coopératives de consommation

Brolis Olivier (2011), « la spécificité de la relation d'emploi dans les organisations de l'ESS : une revue de littérature appliquée aux travailleurs peu qualifiés », *XIe Rencontres du RIUESS*, Poitiers, 15-17 juin

Bunel M., Dayan J.L., Desage G., Perraudin C.& Valeyre A. (2008) « Formes d'organisation du travail et relations du travail », *Rapport de recherche du CEE*, n°53, Décembre.

Callon M. (1999) « La sociologie peut-elle enrichir l'analyse économique des externalités ? Essai sur la notion de cadrage-débordement », dans D. FORAY et J. MAIRESSE (dir.), *Innovations et performances*, Paris, Editions de l'EHESS, 1999, pp. 399-431.

Castel D., Lemoine C., et Durand-Delvigne A. (2011) « Travailler en coopérative et dans l'économie sociale, effets sur la satisfaction et le sens du travail », *Pistes*, vol. 13, n$^{o}$ 2

Caroli E., et Gautié J. (2009) *Bas salaires et qualité de l'emploi: l'exception française?* Rue d'Ulm Presses de l'Ecole normale supérieure

CAS (2011), « Participation des salariés et performance sociale : de nouveaux enjeux pour les entreprises françaises dans un contexte de sortie de crise », *La Note d'analyse Travail-Emploi*, n°210, janvier.

Gabriel Colletis (2012) : *L'urgence industrielle*, Editions Le Bord de l'eau

Colletis G. (2012) « Quelle politique industrielle pour la France ? », *L'économie politique*, vol. 2, n$^{o}$ 54

Commission européenne 2003 « Improving quality in work: a review of recent progress », Brussel.

Côté D. (2005), « Loyauté et identité coopérative, l'implantation d'un nouveau paradigme coopératif », *Recma* n°295.

Côté D. (2007), « Fondements d'un nouveau paradigme coopératif : quelles incitations pour les acteurs clés ? », *Recma* n°305.

Defalvard H. (2011), « L'ESS comme alternative aujourd'hui : Réparer son double oubli de la Critique et du Travail », *XIe Rencontres du RIUESS*, Poitiers, 15-17 juin.

Defourny J. (1990), *Démocratie coopérative et efficacité économique ; la performance comparée des scop françaises*, collection Ouvertures économiques, De Boeck-Wesmael, Bruxelles.

Demoustier D. (2003), *L'économie sociale et solidaire. S'associer pour entreprendre autrement*, Paris, La Découverte.

Desreumaux A. et Brechet J. P. (2013) « L'entreprise comme bien commun » *RIMHE, Revue Interdisciplinaire Management et Humanisme* n°7 - mai/juin/juillet

Dow G. K. (2003) *Governing the Firm: Workers' Control in Theory and Practice*. Cambridge University Press

Eisenhardt, K. M. (1989) "Building Theories From Case Study Research" *Academy of Management. The Academy of Management Review*14; 4

Ferreras I. (2012), *Gouverner le capitalisme?: pour le bicamérisme économique*. Paris: PUF

Freeman R.E. (1984) *Strategic management: a stakeholder approach*, Ed. Pitman

Frémeaux P. (2013) *La nouvelle alternative ? Enquête sur l'Economie Sociale et Solidaire*, Ed. Les Petits Matins, 2ème édition

Gand S. et Segrestin B. (2009), « Peut-on partager la direction de l'entreprise ? Retour sur les entreprises démocratiques », *Entreprises et Histoire*, vol. 4, n° 57, p. 126-140

Gold R.L. (1958), "Roles in Sociological Field Observations", *Social Forces*, volume 36, n°3, March, pp 217-223

Hirshmann A. (1970) *Exit, Voice and Loyalty : responses to decline in firms, organizations and states*, Harvard University Press

Maisonnasse J., Melnik K., Petrella F., Richez-Battesti N. (2010), « Quelle qualité de l'emploi dans l'économie sociale et solidaire ? Une perspective plurielle », Rapport de recherche pour la région PACA, la Caisse des dépôts et consignations et l'Institut Recherche de la Caisse des dépôts et consignations, décembre.

Mintzberg H. (1982) *Structure et dynamique des organisations*, Ed. D'Organisation

Narcy M. (2009), « Les salariés du secteur associatif sont-ils davantage intrinsèquement motivés que ceux du secteur privé ? », *Économie et Prévision*, n°188, pp. 81-99.

Poisat J, Goujon D, Mieszczak (2011) « SCOP côté nature bio : un exemple coopératif confronté aux réalités du marché dans une économie plurielle en devenir », *RECMA*, n° 321.

Quivy R. et Van Campenhoudt L. (1995), *Manuel de recherche en sciences sociales*, Paris, Dunod (Première édition 1990).

Revue Vie économique (2012), Le capitalisme en crise, quelle réponse des coopératives ?, vol. 3, n°4, juin.

Roger B. (2012) *L'entreprise, formes de la propriété et responsabilités sociales*, Lethielleux. Paris

Rosen S. (1987), « The theory of equalizing differences », in *Handbook of Labor Economics*, vol. 1, O. Aschenfelter et R. Layard, Éd. Elsevier, p. 641-692

Touraine A. (1994) *Qu'est-ce que la démocratie* ? Ed. Fayard

## Programme

**9 H :** **Accueil**

**9 H 30 :** **Présentation de l'étude :** « Les relations sociales dans les SCOP : premiers enseignements d'une étude en Rhône-Alpes »

**10 H 30 :** **Danièle Demoustier (IEP Grenoble) :** « Les mutations sociales des SCOP : regard rétrospectif » Présentation et échanges avec la salle

**11 H 30 :** **Table ronde :** « Relations sociales et SCOP : les pratiques innovantes » avec des représentants de SCOP

**12 H 30 :** **Buffet**

**14 H :** **Gabriel Colletis (Toulouse 1) :** « Désindustrialisation et gouvernance : les SCOP comme solution ? » Présentation et échanges avec la salle

**15 H :** « **Les enjeux du recrutement pour les SCOP** » **:** Présentation des observations de terrain et témoignages de représentants de SCOP

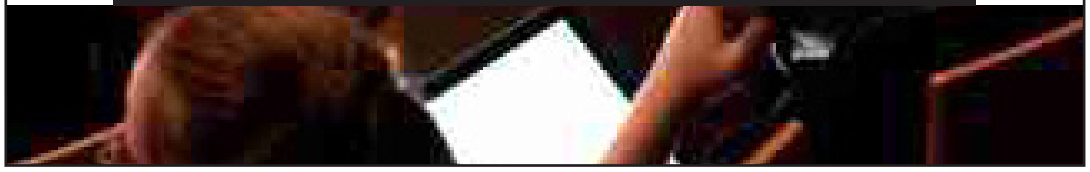
**16 H :** **Intervention d'Abderrahmane Djellal, adjoint au maire de Grenoble, chargé de l'économie et de l'emploi**

**16 H 30 :** **Clôture**

## Plan d'accès




**Inscription obligatoire : http://projetscop.blogspot.fr**
**Date limite : 8 décembre 2013**





# JOURNÉE D'ÉTUDES

## La qualité des relations sociales dans les SCOP : enjeux descriptifs et prospectifs

**mercredi 18 décembre à 9 h**
**Maison des Sciences de l'Homme**
**1221 avenue centrale - Domaine universitaire**
**38402 Saint Martin d'Hères**
**Arrêt tram : Bibliothèque universitaire**
**04 76 82 56 96**

La crise et les dérives constatées dans certaines entreprises classiques ont contribué à renouveler l'attention portée aux SCOP comme modèle alternatif d'entreprise.
Elles restent cependant mal connues et c'est dans le but de contribuer à éclairer leurs spécificités qu'une équipe de cinq économistes et gestionnaires des universités Grenoble 2 et Lyon 2 s'est lancée depuis plus d'un an dans un travail de terrain. L'enquête a été menée auprès d'une quarantaine de SCOP de la région Rhône-Alpes sur le thème des « relations sociales » en se centrant sur le fonctionnement du collectif que forme l'entreprise coopérative.

**La journée d'étude du mercredi 18 décembre vise à rendre compte des résultats de cette étude et sera l'occasion d'un dialogue entre universitaires et acteurs du monde coopératif.**

# JOURNÉE D'ÉTUDES

## La qualité des relations sociales dans les SCOP : enjeux descriptifs et prospectifs

## mercredi 18 décembre 2013 à 9h

**Maison des Sciences de l'Homme**
**1221 avenue centrale - Domaine universitaire**
**38402 Saint Martin d'Hères**
**Arrêt tram : Bibliothèque universitaire**

**04 76 82 56 96**

**Inscription obligatoire : http://projetscop.blogspot.fr**
**Date limite : 8 décembre 2013**

upmf Grenoble Université Pierre-Mendès-France Sciences sociales & humaines

Ville de Grenoble

casden Banque Populaire — La banque coopérative des personnels de l'Éducation, de la Recherche et de la Culture

Communauté d'agglomération Grenoble-Alpes Métropole

CREg Centre de Recherche en Economie de Grenoble

lescop Sociétés Coopératives et Participatives Rhône-Alpes

Création & impression : www.unigraphic.fr - Photo : © Photonbleu - Fotolia.com